

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
PADA USAHA RESTAURANT SURYA SUPER CRAB**

**BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY UTILIZING
BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH FOR SURYA
SUPER CRAB RESTAURANT**

**SYAMSUL BAHRI HUNOU
A012222115**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA USAHA RESTAURANT SURYA SUPER CRAB

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY UTILIZING BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH FOR SURYA SUPER CRAB RESTAURANT

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

SYAMSUL BAHRI HUNOU
A012222115



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
PADA USAHA RESTAURANT SURYA SUPER CRAB**

Disusun dan diajukan oleh:

**SYAMSUL BAHRI HUNOU
NIM A012222115**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **12 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

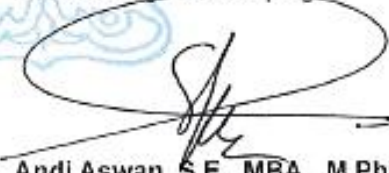
Menyetujui,

Pembimbing Utama



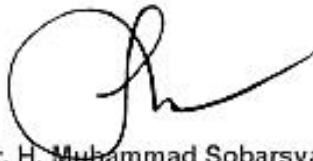
**Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si
NIP 19580722 198601 1 001**

Pembimbing Pendamping



**Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil., DBA
NIP 19770510 200604 1 003**

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 19680629 199403 1 002**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19540205 198810 1 001**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Syamsul Bahri Hunou
NIM : A012222115
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada Usaha Restaurant Surya Super Crab.**

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

Makassar, 12 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Syamsul Bahri Hunou

Syamsul Bahri Hunou

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya bersyukur ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, serta mengucapkan shalawat kepada Rasulullah SAW beserta keluarganya, bahwa tesis ini akhirnya dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan tesis ini dapat terampungkan atas bimbingan, diskusi dan arahan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si sebagai Pembimbing Utama, Bapak Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil., DBA sebagai Pembimbing Pendamping. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Jie Jerry sebagai pimpinan sekaligus pemilik Restaurant Surya Super Crab atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di tempat usaha beliau. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak Kin Tarman Jerry Jie sebagai wakil pimpinan pada Restaurant Surya Super Crab serta Bapak Suwandi Ng yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini.

Akhirnya, kepada kedua orang tua tercinta saya mengucapkan limpah terima kasih dan sembah sujud atas doa, pengorbanan dan motivasi mereka selama ini. Penghargaan yang besar juga saya sampaikan kepada isteri tercinta dan anak-anak saya atas motivasi dan dukungan yang tak ternilai. Doa tulus saya semoga anak-anak saya dapat menempuh pendidikan yang lebih tinggi daripada yang telah saya gapai sekarang ini.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 2024

Peneliti

ABSTRAK

SYAMSUL BAHRI HUNOU. **Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Usaha Restaurant Surya Super Crab** (dibimbing oleh Maat Pono dan Andi Aswan)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan analisis model bisnis, memetakan kebutuhan pelanggan, menyusun dan merumuskan alternatif strategi, menentukan prioritas alternatif strategi terbaik, dan merancang model bisnis baru dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Penelitian ini dilakukan pada Restaurant Surya Super Crab menggunakan penelitian kualitatif sebagai metode yang utama dan kuantitatif sebagai metode penunjang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, observasi, dokumentasi dan kuesioner. Metode yang digunakan adalah *Business Model Canvas* untuk menggambarkan model bisnis saat ini, Analisis peta empati untuk mengetahui dan memetakan kebutuhan pelanggan, Analisis SWOT untuk menyusun dan merumuskan alternatif strategi dan Matriks QSPM untuk menentukan prioritas alternatif strategi terbaik sehingga *Business Model Canvas* yang baru dapat dirancang. Berdasarkan hasil Analisis SWOT, didapatkan delapan alternatif strategi, yaitu: 1) membuka cabang baru di tempat lain agar dikenal masyarakat luas, 2) mempertahankan kualitas makanan, bahan baku dan cita rasa yang khas, 3) menjalin kerjasama dengan GoFood, GrabFood dan ShopeeFood, 4) melakukan promosi secara agresif melalui berbagai media sosial untuk memperluas pangsa pasar, 5) menjalin kerjasama dengan *influencer* dan *content creator* (Selebgram, Tiktok dan Youtuber) untuk meningkatkan *brand image*, 6) mengadakan promo paket (produk tertentu) dengan harga spesial dalam jangka waktu yang terbatas, 7) membuat menu baru yang lebih menarik dan inovatif, 8) memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Berdasarkan hasil perhitungan Matriks QSPM, strategi mempertahankan kualitas makanan, bahan baku dan cita rasa yang khas memiliki nilai Total TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi sebesar 7,0743.

Kata Kunci: *business model canvas*, analisis SWOT, matriks QSPM



ABSTRACT

SYAMSUL BAHRI HUNOU. ***Business Development Strategy Utilizing Business Model Canvas Approach for Surya Super Crab Restaurant***
(supervised by Maat Pono and Andi Aswan)

This research aims to evaluate the business model, find out customers' needs, create and develop alternative strategies, prioritize the most effective strategies, and construct a new business model using the Business Model Canvas framework. The study was conducted at Restaurant Surya Super Crab, primarily employing qualitative research method supplemented by quantitative approaches. Data were collected through interview, observation, documentation, and questionnaires. The methodologies used include the Business Model Canvas to illustrate the current business model, empathy map analysis to discern and chart customers' needs, SWOT Analysis to develop and devise alternative strategies and the QSPM matrix to prioritize the best alternative strategies, ultimately leading to the creation of a new Business Model Canvas. Based on the SWOT Analysis, eight alternative strategies are identified, namely (1) opening new branches in different locations to enhance brand recognition, (2) ensuring the quality of food, ingredients, and unique flavors, (3) collaborating with GoFood, GrabFood, and ShopeeFood, (4) conducting aggressive promotions on various social media platforms to broaden market reach, (5) working with influencers and content creators (such as Instagram influencers, TikTokers, and YouTubers) to improve brand image, (6) offering special promotional packages (on specific products) for a limited period, (7) introducing new, appealing, and innovative menu items, and 8) providing excellent customer service. According to the QSPM Matrix calculations, the strategy of maintaining the quality of food, ingredients, and unique flavors achieves the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 7.0743.

Keywords: business model canvas, SWOT Analysis, QSPM Matrix



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Batasan Penelitian.....	9
1.6. Manfaat Penelitian	10
1.7. Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Strategi Pengembangan Bisnis	12
2.1.1. Definisi Strategi	12
2.1.2. Definisi Pengembangan Bisnis	13
2.1.3. Definisi Strategi Pengembangan Bisnis	14
2.2. Manajemen Strategi.....	15
2.3. Analisis Lingkungan Eksternal	19

2.3.1. Analisis PESTEL	19
2.3.2. Analisis Lima Kekuatan Porter	20
2.4. Analisis Lingkungan Internal	25
2.4.1. Analisis STP	25
2.4.2. Bauran Pemasaran.....	31
2.5. Analisis Peta Empati	37
2.6. Analisis SWOT	38
2.7. Model Bisnis	44
2.7.1. <i>Business Model Canvas</i>	45
2.8. Penelitian Terdahulu	52
2.9. Kerangka Konseptual.....	58
BAB III METODE PENELITIAN	61
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	61
3.2. Sumber dan Jenis Data.....	61
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	62
3.4. Metode Analisis Data	64
3.4.1. <i>Business Model Canvas</i>	64
3.4.2. Analisis Peta Empati.....	66
3.4.3. Identifikasi SWOT dengan <i>Business Model Canvas</i>	67
3.4.4. Analisis SWOT	67
3.4.5. Matriks QSPM	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	70
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	70
4.2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	71
4.3. Struktur Organisasi	72
4.4. <i>Business Model Canvas</i> Saat Ini (<i>Eksisting</i>)	75
4.4.1. <i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan).....	77

4.4.2.	<i>Value Proposition</i> (Nilai Proposisi).....	77
4.4.3.	<i>Channels</i> (Saluran).....	78
4.4.4.	<i>Customer Relationship</i> (Hubungan Pelanggan).....	78
4.4.5.	<i>Revenue Streams</i> (Aliran Pendapatan).....	78
4.4.6.	<i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama).....	79
4.4.7.	<i>Key Activities</i> (Aktivitas Utama).....	79
4.4.8.	<i>Key Partners</i> (Mitra Utama).....	80
4.4.9.	<i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya).....	81
4.5.	Analisis Lingkungan Eksternal.....	83
4.5.1.	Analisis PESTEL.....	83
4.5.2.	Analisis Lima Kekuatan Porter.....	88
4.6.	Analisis Lingkungan Internal.....	98
4.6.1.	Analisis STP.....	98
4.6.2.	Bauran Pemasaran.....	99
4.7.	Analisis Peta Empati.....	105
4.7.1.	<i>Think and Feel</i> (Apa yang Dipikirkan dan Dirasakan Pelanggan).....	106
4.7.2.	<i>See</i> (Apa yang Dilihat Pelanggan).....	108
4.7.3.	<i>Say and Do</i> (Apa yang Dikatakan dan Dilakukan Pelanggan).....	109
4.7.4.	<i>Hear</i> (Apa yang Didengar Pelanggan).....	111
4.7.5.	<i>Pain</i> (Apa Rasa Kecewa yang Dirasakan Pelanggan) ...	112
4.7.6.	<i>Gain</i> (Apa Harapan Pelanggan).....	113
4.8.	Perumusan Strategi.....	115
4.8.1.	Identifikasi SWOT Terhadap <i>Business Model Canvas</i> ...	115
4.8.2.	Analisis SWOT dan Perumusan Strategi.....	129
4.9.	Penentuan Prioritas Strategi.....	140
4.10.	Implikasi Manajerial.....	142

4.11. <i>Business Model Canvas</i> Baru (<i>New</i>).....	147
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	151
5.1. Kesimpulan.....	151
5.2. Saran.....	153
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN	159

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Kota Makassar (miliar rupiah), 2018–2022	3
Tabel 2.1. <i>Internal Factor Analysis Strategy</i> (IFAS).....	40
Tabel 2.2. <i>Eksternal Factor Analysis Strategy</i> (EFAS)	41
Tabel 2.3. Matriks Analisis SWOT.....	43
Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu	52
Tabel 3.1. Sumber Data dan Jenis Data	61
Tabel 3.2. Identifikasi SWOT terhadap <i>Business Model Canvas</i>	67
Tabel 3.3. Matriks SWOT.....	68
Tabel 3.4. Matriks QSPM.....	68
Tabel 4.1. Daftar Pemasok Restaurant Surya Super Crab	81
Tabel 4.2. Rincian Biaya Restaurant Surya Super Crab Tahun 2022	82
Tabel 4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hambatan Masuk Bagi Pendetang Baru dan Kondisi Ancaman Pendetang Baru Yang Tinggi / Kuat.....	89
Tabel 4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Daya Tawar Menawar Pemasok dan Kondisi Pemasok Dengan Daya Tawar Menawar Yang Tinggi / Kuat.....	90
Tabel 4.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Daya Tawar Menawar Pembeli dan Kondisi Pembeli Dengan Daya Tawar Menawar Yang Tinggi / Kuat.....	91
Tabel 4.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ancaman Produk pengganti dan Kondisi Ancaman Produk Pengganti Yang Tinggi / Kuat.....	93
Tabel 4.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persaingan Antar Kompetitor Dalam Satu Industri dan Kondisi Persaingan Antar Kompetitor Dalam Satu Industri Yang Tinggi / Kuat.....	95
Tabel 4.8. Matriks Identifikasi SWOT	115
Tabel 4.9. Hasil Penghitungan <i>Internal Factor Analysis Strategy</i> (IFAS)	130
Tabel 4.10. Hasil Penghitungan <i>Eksternal Factor Analysis Strategy</i> (EFAS)	132

Tabel 4.11. Posisi Restaurant Surya Super Crab Pada Sumbu X dan Sumbu Y	133
Tabel 4.12. Hasil Analisis Matriks SWOT	135
Tabel 4.13. Prioritas Strategi Restaurant Surya Super Crab	141
Tabel 4.14. Strategi Dalam Pemetaan <i>Business Model Canvas</i> Baru (<i>New</i>)	142

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Angka Konsumsi Ikan Nasional dan Provinsi Sulawesi Selatan (Kg/Perkapita/Tahun), 2018-2022	1
Gambar 1.2. Tiga Besar Subsektor Ekonomi Kreatif di Provinsi Sulawesi Selatan	3
Gambar 1.3. Jumlah Rumah Makan / Restoran (Memiliki Izin Usaha), 2019-2022.....	4
Gambar 1.4. Omset Penjualan Perbulan (Dalam Jutaan Rupiah), 2019-2022.....	6
Gambar 1.5. Omset Penjualan Restaurant Surya Super Crab dan Kompetitor Tahun 2022.....	7
Gambar 2.1. Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik.....	15
Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik.....	16
Gambar 2.3. Lima Kekuatan Porte (<i>Porter's Five Forces</i>).....	21
Gambar 2.4. Tiga Langkah Dalam Pemasaran Bersasaran.....	26
Gambar 2.5. <i>7P's Marketing Mix</i>	31
Gambar 2.6. Peta Empati	37
Gambar 2.7. Kuadran SWOT.....	42
Gambar 2.8. <i>The Business Model Canvas</i>	45
Gambar 2.9. Saluran Pemasaran Pelanggan	48
Gambar 2.10. Kerangka Konseptual.....	59
Gambar 3.1. Visualisasi <i>Business Model Canvas</i>	64
Gambar 3.2. Visualisasi Peta Empati.....	66
Gambar 4.1. Logo Restaurant Surya Super Crab	71
Gambar 4.2. Struktur Organisasi	72
Gambar 4.3. <i>Business Model Canvas</i> Restaurant Surya Super Crab Saat ini (<i>Eksisting</i>)	76
Gambar 4.4. Saluran Pelanggan Restaurant Surya Crab	78

Gambar 4.5. Tiga Besar Subsektor Ekonomi Kreatif di Provinsi Sulawesi Selatan	84
Gambar 4.6. Jumlah Rumah Makan / Restoran (Memiliki Izin Usaha), 2019-2022.....	85
Gambar 4.7. Analisis Restaurant Surya Super Crab Dengan Menggunakan Analisis Lima Kekuatan Porter	97
Gambar 4.8. Pendapatan pelanggan Restaurant Surya Super Crab.....	98
Gambar 4.9. Jenis Kelamin dan usia pelanggan Restaurant Surya Super Crab.....	99
Gambar 4.10. Hasil Analisis Peta Empati	106
Gambar 4.11. Indikator komponen <i>Think and Feel</i> (Apa yang Dipikirkan dan Dirasakan Pelanggan).....	107
Gambar 4.12. Indikator komponen <i>See</i> (Apa yang Dilihat Pelanggan)	108
Gambar 4.13. Indikator komponen <i>Say and Do</i> (Apa yang Dikatakan dan Dilakukan Pelanggan)	110
Gambar 4.14. Indikator komponen <i>Hear</i> (Apa yang Didengar Pelanggan)	111
Gambar 4.15. Indikator komponen <i>Pain</i> (Apa Rasa Kecewa yang Dirasakan Pelanggan)	112
Gambar 4.16. Indikator komponen <i>Gain</i> (Apa Harapan Pelanggan)	114
Gambar 4.17. Posisi Restaurant Surya Super Crab Pada Kuadran SWOT.....	134
Gambar 4.18. <i>Business Model Canvas</i> Restaurant Surya Super Crab Baru (<i>New</i>)	148

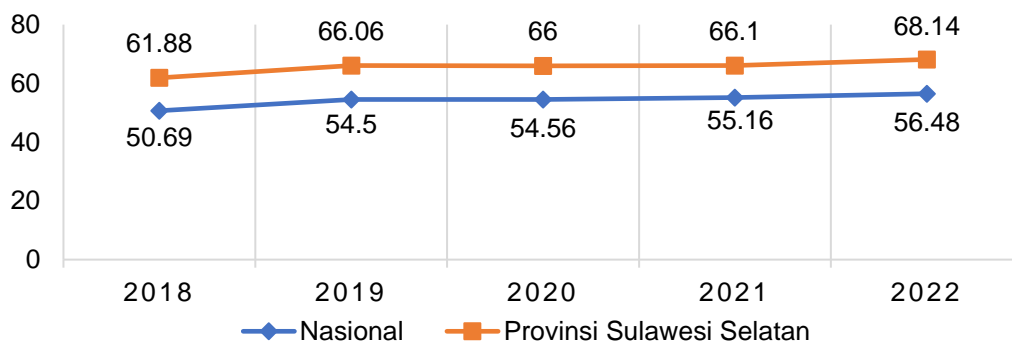
BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara kepulauan dengan kekayaan sumber daya alam kelautan yang melimpah, perairan Indonesia merupakan rumah bagi berbagai biota laut, antara lain ikan, kepiting, udang, kerang, cumi, sotong, dan lain-lain. Selain itu, Indonesia memiliki potensi besar di bidang budidaya perikanan dan penangkapan ikan yang merupakan penggerak perekonomian negara, industri makanan laut dan sektor perikanan sama-sama memperoleh manfaat besar dari sumber daya alam laut yang berlimpah ini. (USAID, 2018).

Bagi masyarakat Indonesia, mengkonsumsi ikan sudah merupakan hal yang wajar, terutama bagi masyarakat yang tinggal di dekat pantai. Selain memiliki rasa yang enak, ikan memberikan sejumlah nutrisi yang baik untuk kesehatan tubuh. Karena ikan digadag-gadag menjadi sumber protein utama dalam budaya dan pola konsumsi masyarakat Indonesia (Kominfo, 2022). Mengkonsumsi ikan dapat memperkuat daya tahan otot jantung, selain itu juga dapat menurunkan kadar trigliserida dan meningkatkan kecerdasan otak (Munthe, 2016).

Upaya peningkatan gizi masyarakat Indonesia dan peningkatan minat makan ikan harus terus dilakukan. Program GEMARIKAN (Gerakan Memasyarakatkan Makan Ikan) yang diprogramkan Kementerian Kelautan dan Perikanan diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi sektor perikanan serta pelaku perikanan dan kelautan di semua tingkatan, khususnya nelayan, pembudidaya, dan penambak dalam mencapai kesejahteraan (BPS, 2022).



Gambar 1.1. Angka Konsumsi Ikan Nasional dan Provinsi Sulawesi Selatan (Kg/Perkapita/Tahun), 2018-2022

Sumber : statistik.kkp.go.id, 2023

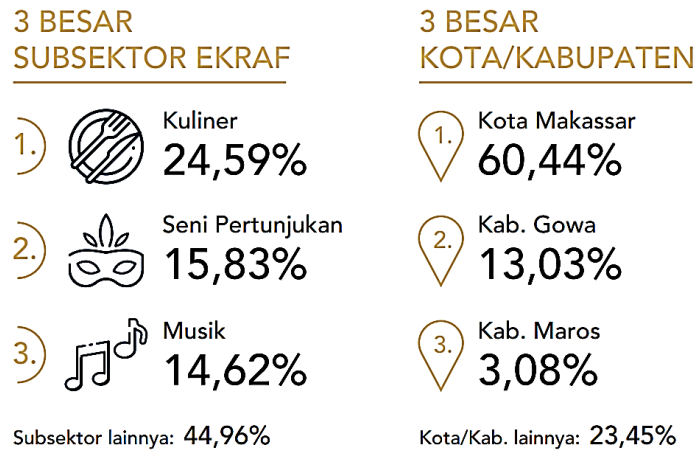
Berdasarkan data statistik Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), jumlah ikan yang dikonsumsi secara nasional terus meningkat dari waktu ke waktu. Seperti terlihat pada Gambar 1.1., konsumsi ikan nasional tumbuh sebesar 11,42% dari tahun 2018 ke tahun 2022, mencapai 56,48 kg per orang pada tahun 2022, tumbuh 2,39% dari tahun 2021 sebesar 55,16 kg per orang. Sedangkan untuk konsumsi ikan di Provinsi Sulawesi Selatan dari tahun 2018 ke tahun 2022 tumbuh sebesar 10,12%, dimana pada tahun 2022 konsumsi ikan mencapai 68,14 kg per orang atau tumbuh sebesar 3,09% jika dibandingkan dengan tahun 2021 sebesar 66,10 kg per orang. (KKP, 2023).

Industri kuliner telah menjadi salah satu subsektor yang menonjol dalam ekonomi kreatif. Seiring dengan pertumbuhan dan transformasi ekonomi global, industri kuliner memiliki peran yang penting dalam menciptakan nilai ekonomi, mempromosikan kebudayaan, dan memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berubah (Lazuardi & Triady, 2015).

Sebagai bagian dari ekonomi kreatif, industri kuliner melibatkan berbagai kegiatan seperti produksi makanan dan minuman, restoran, kafe, katering, dan usaha terkait lainnya. Industri ini tidak hanya memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memiliki peran yang penting dalam lapangan kerja serta memajukan budaya dan pariwisata (Kartika & Hendarmin, 2018).

Salah satu aspek utama yang membuat industri kuliner menjadi bagian yang menarik dalam ekonomi kreatif adalah kreativitas yang terlibat dalam proses kuliner. Para pengusaha kuliner sering kali menggabungkan unsur-unsur seni, rasa, inovasi, dan keunikan budaya dalam menciptakan hidangan yang memikat. Mereka mengambil inspirasi dari warisan kuliner lokal, teknik memasak modern, dan tren global untuk menciptakan pengalaman makan yang unik dan memuaskan (Lazuardi & Triady, 2015).

Selain itu, industri kuliner juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam membangun citra dan identitas suatu daerah atau negara. Baik wisatawan domestik maupun asing mungkin tertarik ke suatu lokasi karena masakan khasnya, yang memuaskan keinginan mereka untuk mencicipi cara hidup lokal yang lezat dan khas. Restoran, kafe, dan warung makan menjadi pusat pertemuan sosial dan tempat untuk mengapresiasi keanekaragaman kuliner dan budaya (Kemenparekraf, 2020).



Gambar 1.2. Tiga Besar Subsektor Ekonomi Kreatif di Provinsi Sulawesi Selatan
Sumber : Kemenparekraf, 2020

Berdasarkan data statistik Pusat Data dan Sistem Informasi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) / Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2. diatas, terdapat Tiga Besar Subsektor ekonomi kreatif yang mempengaruhi perekonomian Provinsi Sulawesi Selatan yaitu : Kuliner 24,59%, Seni Pertunjukan 15,83% dan Musik 14,62%, yang didominasi di Tiga Kota / Kabupaten, yaitu : Kota Makassar 60,44%, Kabupaten Gowa 13,03% dan Kabupaten Maros 3,08% (Kemenparekraf, 2020).

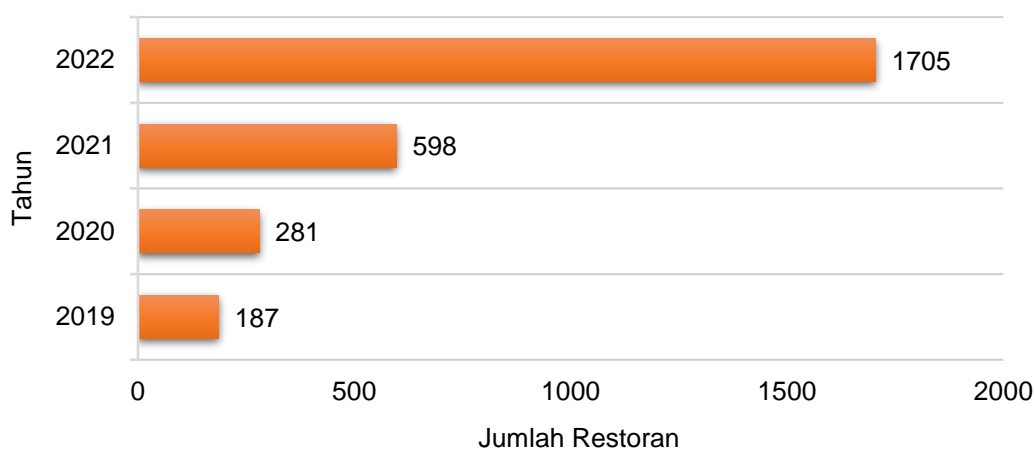
Kota Makassar merupakan salah satu kota di Sulawesi Selatan yang memiliki potensi dalam perkembangan bisnis kuliner. Kota Makassar dikenal juga sebagai destinasi wisata terdekat bagi masyarakat yang ada di wilayah Indonesia timur. Selain banyaknya lokasi pariwisata, Kota Makassar dikenal dengan ragam jenis kulinernya. Ragam jenis kuliner dan rumah makan/restoran dapat ditemui hampir di setiap bahu jalan di Kota Makassar (Rijal, 2021).

Tabel 1.1. PDRB Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha di Kota Makassar (miliar rupiah), 2018–2022

Lapangan Usaha	2018	2019	2020	2021	2022
Penyediaan Akomodasi dan Makanan Minuman	3.698,77	3.980,37	3.292,66	3.407,19	4.233,26

Sumber : BPS Kota Makassar, 2023

Berdasarkan perbandingan nilai PDRB atas dasar harga berlaku di Kota Makassar tahun 2018 hingga 2022 kategori penyediaan akomodasi dan penyediaan makan dan minum pada tabel 1.1., total nilai PDRB dinyatakan naik setiap tahunnya walaupun di tahun 2020 sempat mengalami penurunan diakibatkan pandemi Covid-19. Kategori ini pada tahun 2022 tumbuh sebesar 24,24% dari tahun 2021 atau senilai 4,23 triliun rupiah. Kontribusi kategori ini akan terus meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah hotel dan lokasi wisata kuliner di Kota Makassar. Berdasarkan Tabel 1.1., usaha kuliner di Kota Makassar memiliki masa depan yang menjanjikan (BPS, 2023).



Gambar 1.3. Jumlah Rumah Makan / Restoran (Memiliki Izin Usaha), 2019-2022
Sumber : BPS Kota Makassar, 2023

Berdasarkan Gambar 1.3., jumlah rumah makan/restoran di Kota Makassar terus mengalami kenaikan sejak tahun 2019, walaupun pada tahun 2020 dan 2021 berada pada masa pandemi Covid-19 dan pada tahun 2022 terdapat 1.705 rumah makan/restoran yang sudah memiliki izin usaha.

Awalnya, pemilik restoran hanya memperhatikan rasa, harga, dan menu makanan; namun, konsumen saat ini memiliki beragam keinginan, termasuk tempat, fasilitas, keramahan karyawan, dan bahkan tampilan makanan. Selain perubahan yang dilakukan oleh pemilik restoran, keinginan konsumen juga mengalami perubahan. Konsumen yang ke restoran bukan hanya pergi untuk makan, tetapi juga untuk berbicara dan bersantai teman atau keluarga, mengambil foto, dan memikirkan hal-hal lain. Pemilik restoran harus melakukan inovasi agar bisnis bisa tetap berjalan dan bertahan. Pemilik restoran bersemangat untuk mengetahui dan

memenuhi kebutuhan pelanggan karena bisnis sangat bergantung pada pelanggan. Sektor makanan telah sangat berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman (Martha & Wardhana, 2017).

Casadesus-Masanell, et al. (2009) memaparkan bahwa hal yang pokok dari suatu strategi bisnis perusahaan adalah model bisnis. Model bisnis telah menjadi konsep yang lazim seiring dengan berkembangnya teknologi (Teece, 2010). Sejak tahun 1996-2008 para ahli telah menawarkan 21 jenis model bisnis yang terdiri dari berbagai komponen model bisnis. Salah satu model bisnis yang merangkum seluruh komponen model bisnis yang di tawarkan oleh para ahli adalah *Business Model Canvas* (Kalantari, 2010). Berdasarkan Jamira et al. (2021), *Business Model Canvas* adalah model bisnis paling populer yang digunakan saat ini. *Business Model Canvas* digambarkan melalui sembilan blok bangunan yang menunjukkan bagaimana rencana perusahaan menghasilkan uang.

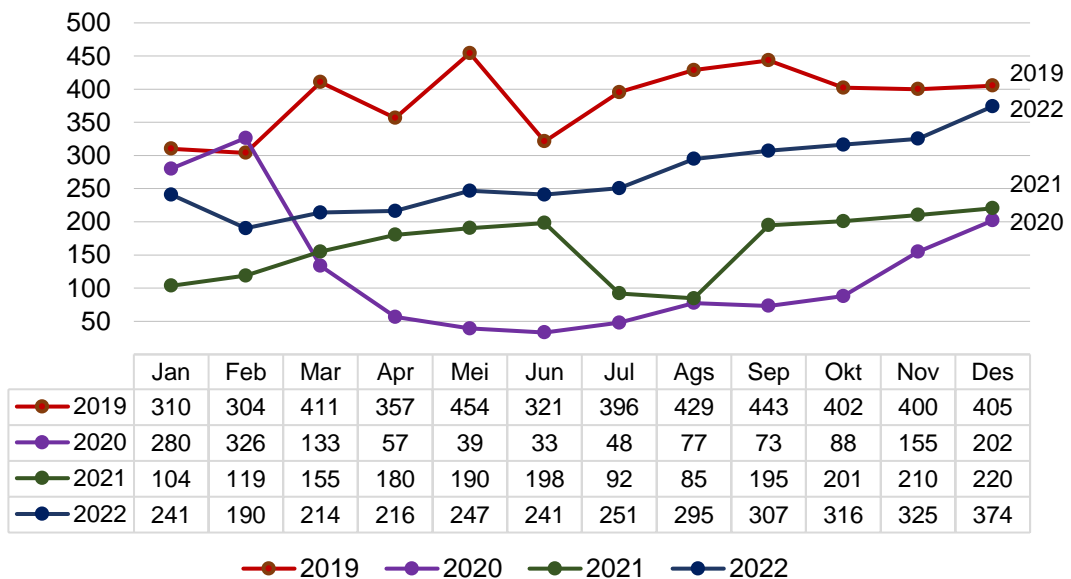
Business Model Canvas dapat digunakan dalam proyek penelitian sebagai alat untuk berdiskusi, analisis, koreksi dan evaluasi (Márquez. 2021). Berdasarkan penelitian Sibalija et al. (2021), *Business Model Canvas* menjadi sebuah kerangka kerja yang mudah digunakan dalam penggambaran, penyortiran dan analisis data, dan dengan menggunakan *Business Model Canvas* dapat diperoleh pemahaman yang menyeluruh tentang pelanggan dan kebutuhannya.

Dijelaskan dalam penelitian Fakieh et al. (2022) bahwa *Business Model Canvas* memberikan manfaat bagi semua tingkatan bisnis, dari mikro, kecil, menengah dan besar. Oleh sebab itu, *Business Model Canvas* menjadi salah satu model bisnis yang direkomendasikan oleh industri untuk meningkatkan keberhasilan suatu bisnis. Sejalan dengan penelitian Siregar dan Fitria (2016) yang menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* merupakan pendekatan yang dinilai efektif untuk pengembangan usaha.

Restaurant Surya Super Crab merupakan salah satu usaha restoran yang sudah berdiri sejak tahun 1946 yang beralamat di Jalan Nusakambangan No. 16 merupakan salah satu restoran yang bertema restoran keluarga di Makassar yang menyediakan berbagai macam hidangan olahan *seafood* dengan kepiting sebagai menu utamanya yang memiliki kontribusi penjualan yang tinggi dibandingkan menu olahan *seafood* lainnya.

Kepiting Super Saus dengan beraneka ragam pilihan saus yang merupakan resep turun temurun, menjadi kesukaan para pelanggan dari tahun 1946 dan masih dicari oleh para pelanggan hingga saat ini. Seiring berjalannya waktu, Restaurant Surya semakin dikenal dengan masakan Kepiting Super Sausnya, yang menyukai masakan ini tidak hanya dari kota Makassar saja, tetapi banyak pula para pelanggan berasal dari luar kota Makassar. Sehingga banyak pelanggan yang menjadikan masakan Kepiting Super Saus ini sebagai salah satu oleh-oleh khas dari kota Makassar. Kemasannya pun dikemas dengan sangat rapi, aman dan efisien untuk dibawa baik ke luar kota maupun ke luar negeri.

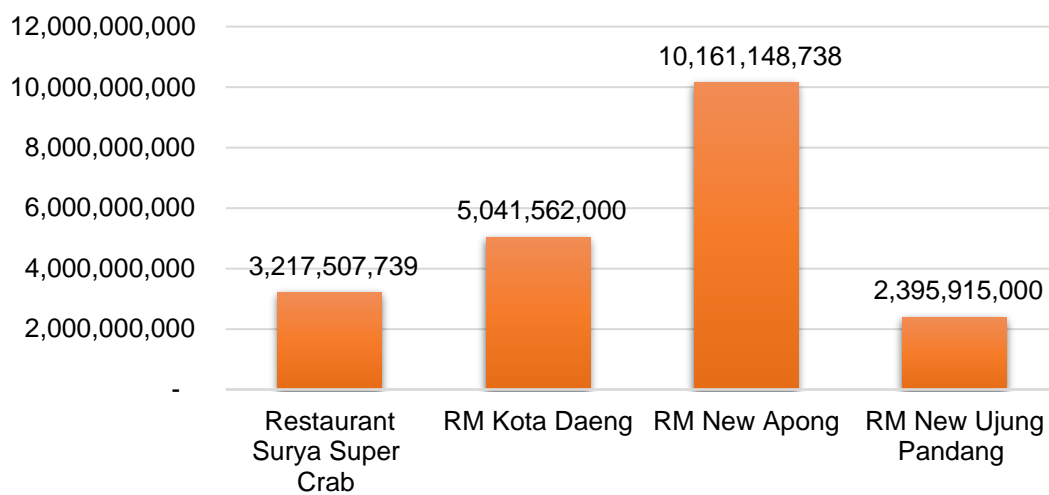
Berdasarkan hasil penilaian dan ulasan konsumen pada tripadvisor.co.id (2023), Restaurant Surya Super Crab mendapat rating 4,0 dari 5,0. Dari hasil rating tersebut, dibandingkan dengan restoran lainnya, Restaurant Surya Super Crab berada pada peringkat ke-8 dari 39 restoran kategori restoran *seafood* yang ada di kota Makassar dan peringkat ke-34 dari 349 restoran dari keseluruhan restoran di kota Makassar yang terdaftar di tripadvisor.co.id. Rating tersebut dipengaruhi ulasan konsumen terkait layanan, harga, kualitas dan rasa makanan.



Gambar 1.4. Omset Penjualan Perbulan (Dalam Jutaan Rupiah), 2019-2022
Sumber : Restaurant Surya Super Crab

Omset penjualan Restaurant Surya Super Crab pada tahun 2019 sebesar Rp. 4.632.632.000,-, tahun 2020 sebesar Rp. 1.511.683.800,-, tahun 2021 sebesar Rp. 1.949.541.600,- dan tahun 2022 sebesar Rp. 3.217.507.739,-. Gambar 1.4.

merupakan grafik omset penjualan perbulan Restaurant Surya Super Crab tahun 2019-2022. omset penjualan Restaurant Surya Super Crab sempat mengalami penurunan karena pandemi Covid-19 tahun 2020 dan 2021, seiring berakhirnya pandemi Covid-19, pada tahun 2022 omset Restaurant Surya Super Crab mengalami kenaikan, namun kenaikan omset penjualan tahun 2022 masih dibawah omset penjualan tahun 2019 dimana kondisi sebelum terjadinya pandemi Covid-19.



Gambar 1.5. Omset Penjualan Restaurant Surya Super Crab dan Kompetitor Tahun 2022

Berdasarkan Gambar 1.5., Restaurant Super Crab memiliki omset penjualan sebesar Rp. 3.217.507.739,- diatas omset penjualan RM New Ujung Pandang dengan omset penjualan sebesar Rp. 2.395.915.000,-, namun masih dibawah omset penjualan 2 kompetitor lainnya yaitu RM Apong dengan omset penjualan sebesar Rp. 10.161.148.738,- dan RM Kota Daeng dengan omset penjualan sebesar Rp. 5.041.562.000,-.

Restaurant Surya Super Crab terus berusaha mengembangkan bisnisnya dengan melakukan strategi, saat ini strategi yang telah dilakukan oleh Restaurant Surya Super Crab saat ini adalah memastikan kualitas bahan baku, kualitas makanan dan kualitas rasa sesuai standar yang telah ditentukan, berikutnya memberikan promo harga bagi pemegang kartu kredit bank yang telah bekerjasama dengan Restaurant Surya Super Crab, selanjutnya memberikan promosi yang gencar melalui aplikasi WhatsApp serta melakukan evaluasi dan *training* kepada karyawan dalam melayani pelanggan setiap 2 minggu sekali agar pelayanan

kepada pelanggan dapat dilakukan secara maksimal, untuk mempertahankan posisinya dan meningkatkan penjualannya, sebab Restaurant Surya Super Crab bukanlah satu-satunya restoran *seafood* yang ada di kota Makassar, melainkan ada restoran *seafood* lainnya yang menjadi kompetitor Restaurant Surya Super Crab sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.5. diatas.

Tantangan yang dihadapi oleh Restaurant Surya Super Crab adalah dengan meningkatnya jumlah restoran dan rumah makan setiap tahun, menjadi ancaman bagi Restaurant Surya Super Crab untuk dapat dengan mudah meniru keunikan, keistimewaan dan keunggulan Restaurant Surya Super Crab. Restaurant Surya Super Crab harus bekerja ekstra keras dalam meningkatkan kreatifitas dan inovasi yang berkelanjutan dalam menentukan konsep restoran dan menu yang disajikan. Selain itu, Restaurant Surya Super Crab juga memiliki masalah pada lokasi usaha. Walaupun lokasi usaha termasuk strategis yang dekat dengan pusat pertokoan, perkantoran dan perbelanjaan, namun lahan parkir yang dimiliki sangat terbatas yang menyebabkan pelanggan mengurungkan niatnya untuk makan di Restaurant Surya Super Crab.

Dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, Restaurant Surya Super Crab perlu memperkuat model bisnisnya. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menggambarkan model bisnis perusahaan adalah dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Penggunaan model bisnis ini dapat memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana perusahaan menciptakan, menghadirkan, dan mengkomunikasikan nilai produk kepada pelanggan. Dengan mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam model bisnis, perusahaan dapat memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, serta merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Berdasarkan dari kondisi tersebut, Restaurant Surya Super Crab perlu memetakan bisnisnya agar terlihat kelemahan dan kekurangan yang dihadapi saat ini dalam menghadapi persaingan bisnis. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan usaha Restaurant Surya Super Crab agar lebih kompetitif menghadapi persaingan pasar di masa depan serta mengetahui model bisnis yang tepat dijalankan oleh Restaurant Surya Super Crab. Penelitian ini diharapkan dapat membantu Restaurant Surya Super Crab dalam pengembangan usahanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “**Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Pada Usaha Restaurant Surya Super Crab**”.

1.2. Rumusan Masalah

Restoran *seafood* memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Restoran *seafood* bersaing dengan pesaing sejenis dalam hal harga, kualitas, pelayanan, dan inovasi, membuat Restaurant Surya Super Crab menghadapi masalah dalam mengembangkan bisnis karena Restaurant Surya Super Crab harus bersaing dengan restoran dan rumah makan *seafood* yang lain terutama dengan menu kepiting yang menawarkan harga yang lebih rendah yang tentunya bisa menjadi ancaman bagi keberlangsungan usaha Restaurant Surya Super Crab. Oleh karena itu, perlu dirancang model bisnis yang tepat dalam mengembangkan bisnis Restaurant Surya Super Crab.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran model usaha Restaurant Surya Super Crab saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas* ?
2. Bagaimana rancangan model pengembangan bisnis Restaurant Surya Super Crab yang baru dengan pendekatan *Business Model Canvas* ?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis gambaran model usaha Restaurant Surya Super Crab saat ini dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Untuk merancang model pengembangan bisnis Restaurant Surya Super Crab yang baru menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian bertujuan agar penelitian agar tidak meluas dan lebih terarah, yaitu :

1. Objek penelitian ini berfokus pada perancangan model bisnis yang ingin dikembangkan oleh Restaurant Surya Super Crab.

2. Pembahasan teori pada penelitian ini berdasarkan pada analisis faktor lingkungan eksternal dan internal, peta empati, analisis SWOT, analisis QSPM dan *Business Model Canvas* serta memberikan masukan dan saran strategis bagi Restaurant Surya Super Crab
3. Penelitian ini tidak sampai dalam tahap implementasi dan evaluasi strategis, hal tersebut merupakan wewenang Restaurant Surya Super Crab
4. Strategi pengembangan bisnis yang disusun tidak disertai perhitungan finansial.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi *Entrepreneur*, diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai perancangan model bisnis dan menjadi acuan bagi para pelaku usaha yang sedang berusaha mengembangkan bisnisnya dan dapat menjadi masukan bagi Restaurant Surya Super Crab dalam melakukan pengembangan strategi bisnis.
2. Bagi Akademisi, diharapkan dapat memberikan gambaran dan referensi untuk menjadi rujukan penelitian berikutnya, terutama terkait dengan *Business Model Canvas*.
3. Bagi Peneliti, Penelitian ini dapat menambah wawasan bahwa peta empati, analisis SWOT, analisis QSPM dan penerapan *Business Model Canvas* dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan Penelitian ini disusun untuk lebih memahami masalah dalam penelitian ini, dengan rancangan penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan terkait judul penelitian ini.

Bab II Tinjauan Pustaka, bab ini menjelaskan tentang teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti. Peneliti mengkaji berdasarkan sumber yang berkaitan dengan judul untuk dijadikan sebagai acuan, selanjutnya digambarkan dalam kerangka konseptual berupa alur penelitian yang akan dilakukan peneliti.

Menjelaskan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan

Bab III Metode Penelitian, bab ini menguraikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data dan menjelaskan metode analisis berupa penggunaan analisis yang digunakan peneliti.

Bab IV Hasil dan Pembahasan, bab ini menguraikan deskripsi data penelitian dan menyajikan hasil pengolahan data serta menguraikan pembahasan dari tiap komponen hasil penelitian terkait rumusan masalah yang telah dirumuskan.

Bab V Penutup, bab ini menguraikan kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan penelitian.

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Pengembangan Bisnis

2.1.1. Definisi Strategi

Strategi adalah metode atau instrumen untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis termasuk ekspansi geografis, akuisisi, penetrasi likuidasi, diversifikasi, pasar, divestasi, pengembangan produk dan usaha patungan (*joint ventura*) (David & David, 2017). Selanjutnya Alsaedi (2017), mendefinisikan Strategi sebagai rencana permainan yang digunakan manajemen untuk mengambil posisi pasar, menjalankan operasinya, menarik dan memuaskan pelanggan, menyelesaikan dengan sukses, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Porter (1998), Strategi adalah menciptakan posisi yang bernilai dan unik melalui penggunaan beragam taktik. Sedangkan menurut Wheelen & Hunger (2018), strategi adalah rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana suatu perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Akibatnya, strategi perusahaan dapat digunakan untuk melakukan aktivitas yang berbeda dari aktivitas pesaing atau untuk melakukan aktivitas yang sama dengan cara berbeda. Dalam dunia yang dinamis dan penuh ketidakpastian, strategi harus dapat disesuaikan dan tidak dibuat-buat, karena gangguan atau rintangan yang tidak terduga dari lingkungan organisasi dapat menyebabkan strategi tidak efektif, meskipun telah direncanakan dengan matang (Garratt dalam Purwadhi *et al.*, 2022).

Berdasarkan tipe bisnis perusahaan, strategi dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) tipe (Wheelen & Hunger, 2018), yaitu :

1. Strategi korporat

Strategi ini menyatakan bahwa direksi perusahaan memiliki sikap yang beragam terhadap pertumbuhan dan manajemen bisnis yang mencakup berbagai lini produk. Tiga komponen yang dianggap memperkuat strategi perusahaan, yaitu : stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. Strategi bisnis

Strategi bisnis sering kali terjadi pada tingkat unit bisnis atau produk dan berfokus pada peningkatan posisi kompetitif barang atau jasa perusahaan di sektor pasar atau industri tertentu yang dipilih unit bisnis tersebut. Strategi

bisnis kompetitif dan kooperatif dianggap termasuk dalam dua jenis strategi bisnis yang sehat.

3. Strategi fungsional

Strategi ini menggunakan pendekatan berbasis area fungsional untuk mencapai tujuan dan rencana perusahaan serta unit bisnis guna meningkatkan produktivitas sumber daya.

Menurut definisi yang diberikan di atas, strategi merupakan perencanaan dan aktivitas yang diatur oleh manajemen suatu perusahaan, yang memanfaatkan sumber dayanya sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dapat memilih pendekatan yang berbeda berdasarkan keunikan dan keunggulan sumber daya yang dimiliki.

2.1.2. Definisi Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis adalah proses menghasilkan nilai jangka panjang bagi perusahaan melalui, konsumen, pasar dan kemitraan (Pollack, 2012). Menurut Seth (2023), Pengembangan bisnis adalah prosedur yang dilakukan untuk membantu perusahaan tumbuh dan menjadi lebih sukses. Hal ini dapat mencakup pencarian prospek bisnis baru, membina dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan saat ini, membentuk aliansi strategis, dan menciptakan strategi lain untuk meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar. Selanjutnya menurut Frederiksen & Pope (2023) Pengembangan bisnis adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, memelihara dan memperoleh pelanggan baru dan peluang bisnis untuk mendorong pertumbuhan dan profitabilitas.

Pengembangan bisnis adalah segala jenis tindakan yang meningkatkan atau mencoba meningkatkan pendapatan, produksi, atau layanan perusahaan. Pengembangan bisnis juga dapat diartikan sebagai penanaman modal atau waktu yang mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Pengembangan bisnis adalah proses membawa perusahaan maju ke titik di mana perusahaan tersebut dapat menyediakan produk dan layanan kepada pihak luar yang membutuhkan. Dari sisi pemasaran, pengembangan bisnis adalah strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama (Kind & Knyphausen-Aufseß, 2007).

Menurut Kind & Knyphausen-Aufseß (2007), tujuan perusahaan melakukan pengembangan bisnis, yaitu :

- a. Meningkatkan nilai dan pendapatan perusahaan;
- b. Mengembangkan produk dan teknologi yang bisa dikomersialkan; dan
- c. Membangun hubungan dengan konsumen, rekanan dan pemangku kepentingan potensial untuk kepentingan perusahaan.

2.1.3. Definisi Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi pengembangan bisnis adalah bagian integral dari strategi bisnis secara keseluruhan dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Suatu perusahaan harus terus mengevaluasi rencana bisnis yang digunakannya jika ingin mengembangkan bisnisnya secara berkelanjutan. Membangun model bisnis jangka panjang yang akan berdampak pada masa depan perusahaan memerlukan pertimbangan analisis strategi bisnis yang cermat (Teece, 2010). Menurut Frederiksen & Pope (2023), strategi pengembangan bisnis adalah sebuah dokumen yang menjelaskan strategi yang akan digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya Spacey (2018), mendefinisikan strategi pengembangan bisnis sebagai rencana untuk mengembangkan bisnis ke arah strategis yang baru. Sedangkan menurut Shethna (2023), strategi pengembangan bisnis adalah kombinasi dari berbagai tugas individu yang bertujuan untuk menerapkan dan mengembangkan peluang pertumbuhan baik dalam organisasi atau antara dua atau lebih organisasi.

Menurut Rumelt dalam Purwadhi *et al.* (2022), Strategi pengembangan bisnis harus memiliki kualitas sebagai berikut :

- a. *Consistency*, artinya bahwa strategi pengembangan bisnis memuat kebijakan dan tujuan yang konsisten;
- b. *Consonance*, mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis harus merepresentasikan tanggapan perusahaan yang adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya;
- c. *Advantage*, mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis menyediakan tempat bagi penciptaan atau perbaikan keuntungan kompetitif di bisnis yang dijalani;
- d. *Feasibility*, artinya bahwa strategi pengembangan bisnis tidak boleh menguras habis sumber daya yang ada atau menimbulkan masalah yang sulit diselesaikan.

2.2. Manajemen Strategi

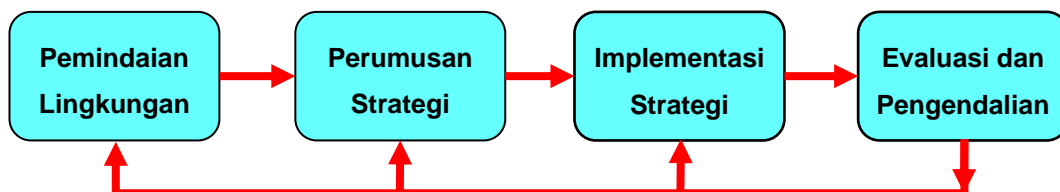
Manajemen strategik adalah serangkaian pilihan dan aktivitas manajerial yang memengaruhi seberapa baik kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini mencakup hal-hal berikut: strategi (perencanaan jangka panjang atau strategis), taktik pelaksanaan, penilaian dan pengendalian, serta pemindaian lingkungan internal dan eksternal. (Wheelen & Hunger, 2018). Selanjutnya Anwar (2022) mendefinisikan manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.

Menurut David & David (2017). Manajemen strategi adalah ilmu dan seni dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi setiap keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Sedangkan menurut Sudiantini (2022), manajemen strategi adalah suatu ilmu dan seni dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi setiap keputusan antar fungsi (*crossfunctional*) yang membuat organisasi bisa mencapai setiap tujuannya.

Menurut Wheelen & Hunger (2018), ditemukan tiga manfaat utama dari manajemen strategi yaitu :

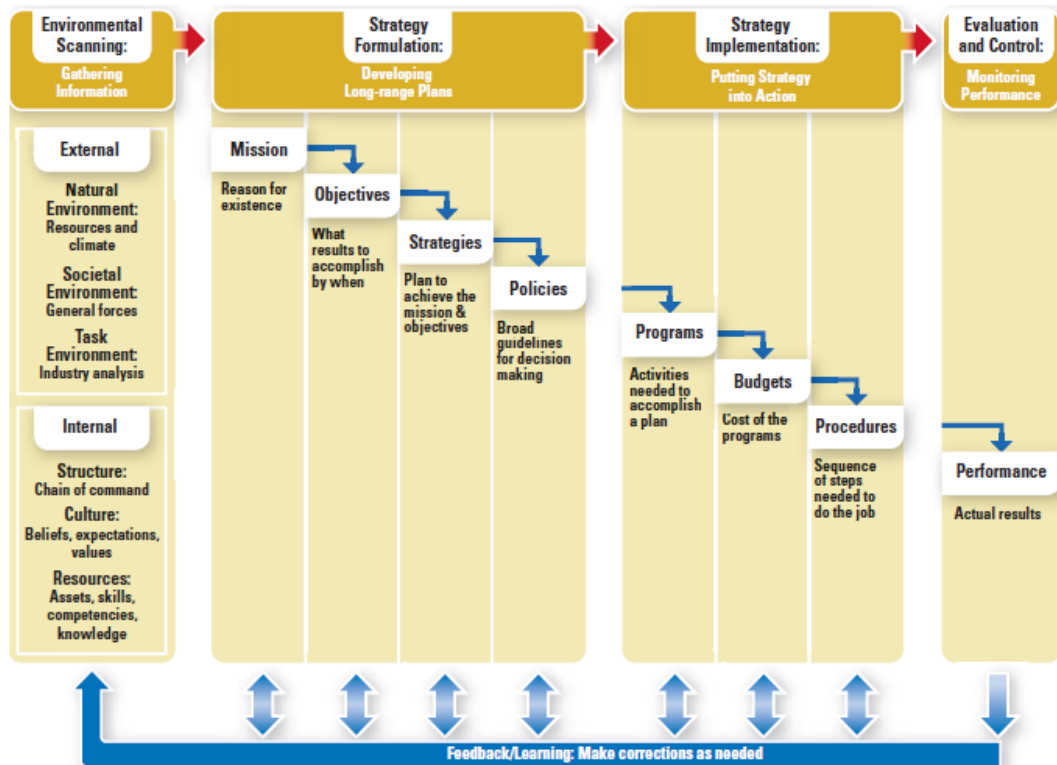
1. Visi perusahaan yang lebih jelas
2. Perusahaan lebih fokus dalam strategi
3. Meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan yang berubah cepat

Manajemen strategis meliputi pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian, yang menjadi elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategis (Wheelen & Hunger, 2018), sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.1. dibawah ini



Gambar 2.1. Elemen-Elemen Dasar Proses Manajemen Strategik
Sumber : Wheelen & Hunger (2018)

Elemen-elemen dasar proses manajemen strategik, dapat dijabarkan menjadi model manajemen strategik, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.2. (Wheelen & Hunger, 2018), sebagai berikut:



Gambar 2.2. Model Manajemen Strategik
Sumber : Wheelen & Hunger (2018)

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan adalah aktivitas memonitor, mengevaluasi serta mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi individu-individu penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang akan membentuk masa depan Perusahaan.

1) Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Hunger & Wheelen (2018), lingkungan eksternal terdiri dari komponen peluang dan ancaman yang tidak langsung berada di bawah kendali manajemen puncak dan berada di luar lingkungan perusahaan. Lingkungan tempat organisasi ini beroperasi dibentuk oleh beberapa karakteristik. Kegiatan operasional utama perusahaan langsung mempengaruhi atau dipengaruhi oleh berbagai individu atau kelompok yang membentuk lingkungan atau tempat kerja. Pemegang saham,

investor, pemerintah, dunia usaha lain, dan pelanggan adalah bagian dari individu atau kelompok ini. Gambar 2.3 menunjukkan hubungan antara faktor ekonomi, sosial, teknis, politik, dan hukum serta lingkungan secara keseluruhan bagi perusahaan.

2) Analisis Lingkungan Internal

Menurut Hunger & Wheelen (2018), lingkungan internal terdiri dari komponen kekuatan dan kelemahan yang langsung berada di bawah kendali manajemen puncak dan berada di dalam lingkungan perusahaan. komponen kekuatan dan kelemahan mempengaruhi lingkungan atau tempat kerja, meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur atau rantai perintah merupakan cara perusahaan mengatur wewenang, komunikasi dan arus kerja yang ditampilkan dalam bentuk bagan organisasi. Budaya merupakan kumpulan nilai-nilai yang dipelajari, diajarkan dan dibagikan kepada seluruh anggota organisasi.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah mengembangkan strategi jangka panjang untuk pengelolaan peluang dan risiko lingkungan secara efisien sambil mempertimbangkan kekuatan dan keterbatasan perusahaan. Kita kemudian dapat memutuskan atau merumuskan strategi perusahaan setelah mengetahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut Wheelen & Hunger (2018), perumusan strategi sebagai berikut:

1) Misi

Misi adalah alasan atau tujuan mengapa perusahaan itu ada. Pernyataan misi yang disusun dengan baik menguraikan tujuan unik dan penting yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

2) Tujuan

Tujuan adalah hasil dari perencanaan suatu aktivitas. Tujuan harus menentukan apa yang akan dilakukan dan kapan diselesaikan, jika memungkinkan, dapat diukur. Hasil dari pencapaian misi adalah tercapainya tujuan organisasi.

3) Strategi

Strategi adalah rumusan rencana yang menyeluruh tentang bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya. Pemanfaatan strategi akan meningkatkan keunggulan kompetitif dan mengurangi kendala kompetitif.

4) Kebijakan

Kebijakan memberikan pedoman yang luas dalam pengambilan keputusan perusahaan secara menyeluruh. Kebijakan merupakan seperangkat pedoman komprehensif dalam menghubungkan perumusan suatu strategi dan pelaksanaannya.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi adalah proses pengembangan program, anggaran, dan proses untuk melaksanakan rencana dan kebijakan manajemen. Perubahan pada budaya umum, struktur, dan/atau sistem manajemen organisasi merupakan bagian dari proses ini.

1) Program

Program adalah daftar tindakan atau tugas yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tertentu. Dalam program ini, bisnis dibangun kembali, budaya perusahaan diubah, atau upaya penelitian baru diluncurkan.

2) Anggaran

Anggaran adalah program yang dijelaskan dalam bentuk uang dan setiap program secara khusus ditentukan dalam bentuk pengeluaran yang dapat digunakan manajemen untuk perencanaan dan pengawasan.

3) Prosedur

Prosedur adalah serangkaian tahapan atau pendekatan berurutan yang digunakan untuk mendefinisikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau aktivitas dilaksanakan.

4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol mengukur potensi keluaran atau kesuksesan yang diraih perusahaan. Hal ini diperlukan untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan. Hasil dari suatu kegiatan adalah kinerjanya. Unit organisasi yang akan dievaluasi dan tujuan yang ingin dicapai menentukan ukuran apa yang digunakan untuk mengukur kinerja.

Tujuan yang telah dibuat terlebih dahulu pada bagian formulasi strategi dari proses manajemen strategik (seperti profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya dan sebagainya) harus digunakan semestinya untuk mengukur kinerja perusahaan jika strategi tersebut telah diimplementasikan.

Seluruh tingkatan manajer memanfaatkan informasi hasil kinerja untuk melakukan koreksi dan mencari solusi. Komponen ini mungkin mengidentifikasi bidang-bidang yang menjadi perhatian mengenai bagaimana rencana sebelumnya dilaksanakan dan memotivasi untuk memulai seluruh proses dari awal.

2.3. Analisis Lingkungan Eksternal

Saat membangun dan mengembangkan usaha, sangat penting untuk memperhatikan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal adalah bagaimana memahami berbagai faktor di luar perusahaan yang mungkin mengakibatkan terbentuknya peluang bisnis atau bahkan ancaman bagi. (Anwar, 2022). Menurut David & David (2017), untuk menganalisis lingkungan eksternal, dapat menggunakan Analisis PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technology, Environment and Legal*) dan Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*).

2.3.1. Analisis PESTEL

Menurut Rastogi & Trivedi (2016), analisis PESTEL adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menilai potensi pengaruh isu-isu *Politic* (Politik), *Economic* (Ekonomi), *Social* (Sosial), *Technology* (Teknologi), *Environment* (Lingkungan) dan *Legal* (Hukum) terhadap suatu proyek. Analisis PESTEL merupakan metode yang sangat membantu untuk memahami gambaran besar lingkungan di mana bisnis yang dibangun akan beroperasi dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dipasar dengan menghindari ancaman agar berubah menjadi peluang agar lebih unggul dari usaha sejenis dan menjadi pemimpin pasar. Lingkungan eksternal berdasarkan analisis PESTEL dibagi menjadi 6 kategori, sebagai berikut :

1. *Political* (Politik)

Risiko politik dalam dunia bisnis erat kaitannya dengan proses bisnis yang dijalankan karena kebijakan setiap negara mempunyai dampak terhadap jalannya suatu bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. **Economic (Ekonomi)**

Pendapatan rata-rata suatu negara mempunyai dampak yang besar terhadap dunia usaha karena mempengaruhi daya beli masyarakat. Besarnya daya beli akan naik seiring dengan naiknya pendapatan dan sebaliknya. Pengusaha harus bisa menyesuaikan harga barangnya dengan pendapatan konsumen karena hal ini tidak bisa di prediksi sebelumnya. Selain itu, permasalahan perekonomian seperti inflasi dan krisis moneter juga harus diperhatikan.

3. **Social (Sosial)**

Setiap pelaku bisnis yang ingin mengelola suatu perusahaan harus mempertimbangkan faktor sosial. Perilaku normatif, gaya hidup, pola sikap, pola hidup, dan pola berpikir merupakan contoh pengaruh sosial.

4. **Technology (Teknologi)**

Cara kita hidup dan menjalankan bisnis sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Teknologi mempermudah manusia dalam melakukan tugas, mendapatkan informasi dengan cepat, dan memantau peristiwa global, sehingga memungkinkan komunitas global menghasilkan ide-ide baru sebagai hasil kemajuan teknis. Dengan menggunakan teknologi, konsumen dapat dengan cepat menemukan hal-hal yang mereka inginkan dengan harga sesuai kemampuan, sekalipun konsumen belum pernah melihat produk tersebut secara fisik, cukup dengan melihat informasi deskripsi dan spesifikasinya.

5. **Environment (Lingkungan)**

Pemilik perusahaan harus memperhatikan salah satu hal dalam menjalankan usahanya adalah isu pemanasan global. Operasional suatu perusahaan dapat dibantu oleh kesadaran lingkungan. Pengusaha harus membatasi penggunaan sumber daya seperti kantong plastik dan peralatan serta bahan lain yang tidak ramah lingkungan ketika menjalankan perusahaannya.

6. **Legal (Hukum dan Regulasi)**

Untuk melindungi konsumen dan pelaku usaha, pemerintah bermaksud membuat aturan yang mewajibkan pelaku usaha online untuk mendaftarkan usahanya menggunakan sistem elektronik atau berbasis web dan nomor identifikasi.

2.3.2. Analisis Lima Kekuatan Porter

Tujuan analisis ini adalah untuk memastikan posisi perusahaan dalam industri agar perusahaan dapat secara efektif melindungi dirinya terhadap kekuatan-

kekuatan yang berinteraksi dan mempunyai pengaruh satu sama lain. Pada dasarnya, tingkat daya saing suatu industri ditentukan oleh struktur ekonominya, bukan oleh kebetulan atau nasib.



Gambar 2.3. Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces*)
Sumber : Porter (1998)

Secara umum, persaingan tertanam dalam struktur ekonomi suatu industri dan tidak bergantung pada peluang atau nasib untuk menentukan seberapa sengitnya persaingan tersebut. Lima elemen fundamental yang mempengaruhi struktur ekonomi suatu industri atau disebut dengan Lima Kekuatan Porter sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.3. (Porter, 1998), yaitu:

1. **Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)**

Masuknya pendatang baru memaksa perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif serta mempelajari cara bersaing dalam lingkungan yang baru. Sederhananya, peluang suatu perusahaan untuk memasuki suatu pasar bergantung pada dua variabel, yaitu : hambatan masuk industri dan kemitraannya dengan bisnis lain. Tentu saja pendatang baru tidak

menimbulkan bahaya besar jika hambatan masuknya kuat dan perusahaan lama di industri ini meresponsnya dengan serius.

Hambatan yang dapat ditemui saat memasuki suatu industri (*entry barriers*), yaitu :

- a. Skala ekonomi (*Economies of Scale*), yaitu penurunan biaya produksi per unit disebabkan tingginya jumlah barang diproduksi dalam periode tertentu. Jika masuk pada skala besar, perusahaan dipaksa mengambil risiko mendapat respon yang kuat dari pesaing. Sedangkan jika masuk dengan skala yang kecil, maka konsekuensinya perusahaan beroperasi dengan jumlah biaya yang tidak menguntungkan.
- b. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*), yaitu suatu perusahaan memiliki loyalitas pelanggan dan identifikasi merek disebabkan pelayanan, periklanan, perbedaan beberapa produk atau perusahaan merupakan perusahaan pertama kali memasuki industri.
- c. Persyaratan Modal (*Capital Requirement*), yaitu kebutuhan modal yang besar sehingga bisa bersaing dengan pesaing merupakan hambatan masuk dalam industri. Terutama jika modal yang dibutuhkan tidak bisa didapatkan kembali.
- d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*), yaitu biaya yang digunakan oleh pembeli terkait perpindahan suatu produk dari pemasok ke pemasok lainnya.
- e. Akses ke Saluran Distribusi Semakin Terbatas. Semakin banyak pesaing yang menggunakan saluran distribusi pedagang besar atau pengecer menyebabkan kesulitan untuk masuk ke dalam industri.
- f. Kebijakan Pemerintah, pembatasan bahkan penutupan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian oleh pemerintah menjadi salah satu penyebab kesulitan untuk masuk ke dalam industri.

2. Daya Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Pentingnya barang yang ditawarkan dan sikap negosiasi pemasok meningkat seiring dengan berkurangnya jumlah pemasok. Pemasok dapat menaikkan harga pokok pasokan atau menurunkan kualitas produk, yang dapat menimbulkan bahaya bagi suatu industri. Jika harga pokok naik sebagai respons terhadap kenaikan harga barang pemasok, maka harga jual barang tersebut juga akan naik. Menurut hukum permintaan, permintaan suatu produk

akan menurun seiring dengan naiknya harga jualnya. Demikian juga, jika pemasok mengurangi kualitas produk, maka kualitas produk produsen akan turun, sehingga menurunkan kepuasan produsen dan konsumen.

Beberapa faktor yang mempengaruhi daya tawar menawar pemasok, yaitu :

- a. Jumlah pemasok utama.
- b. Ketersediaan substitusi.
- c. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menerapkan *switching cost*.
- d. Ancaman integrasi dari pemasok.
- e. Biaya beralih pemasok.

3. Daya Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli akan memiliki lebih banyak pilihan dan posisi negosiasi yang lebih baik dengan jumlah pembelian yang lebih besar. Pembeli akan terus berusaha mencari barang yang berkualitas tinggi dan terjangkau. Pola pikir pembeli ini berlaku umum dan universal serta sangat penting bagi bisnis. Pembeli tidak akan membeli barang jika mereka yakin bahwa harga barang tersebut jauh lebih tinggi daripada yang seharusnya mengingat kualitasnya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi daya tawar menawar pembeli, yaitu :

- a. Banyaknya konsumen. Semakin rendah jumlah konsumen maka akan sulit bagi penjual mendapatkan pembeli lain jika pembeli berpindah. Hal ini membuat penjual akan memberikan promo atau hadiah kepada pembeli.
- b. Daya beli konsumen. Semakin turun daya beli konsumen maka akan sulit bagi penjual mendapatkan konsumen sebab daya beli konsumen sangat terbatas.
- c. Biaya mengganti merek. Semakin rendah biaya yang digunakan pembeli untuk pindah pada merek pesaing atau produk pengganti, maka daya tawar menawar pembeli cukup kuat.
- d. Loyalitas konsumen. Semakin tinggi loyalitas pembeli, semakin kuat posisi daya tawar menawar pembeli.
- e. Kelengkapan informasi yang dimiliki. Jika pembeli mempunyai informasi yang cukup baik tentang produk, harga serta biaya dari penjual, informasi

yang dimiliki pembeli semakin baik, sehingga daya tawar menawar pembeli semakin kuat.

4. Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Secara fungsional, produk pengganti memberikan kelebihan yang sebanding dengan produk utama (asli), tetapi dengan biaya dan tingkat kualitas yang lebih rendah. Konsumen yang memiliki penghasilan rendah tetapi ingin terlihat lebih berkelas daripada yang sebenarnya, biasanya lebih memilih produk pengganti. Konsumen akan mempunyai lebih banyak pilihan dengan produk pengganti sehingga bisa menyebabkan pendapatan bisnis menurun. Dengan adanya ketersediaan produk pengganti membuat konsumen mengevaluasi kinerja, kualitas, dan biaya suatu barang dibandingkan dengan produk penggantinya.

Tiga faktor yang menjadi tekanan karena adanya ancaman produk pengganti, yaitu :

- a. Harga produk pengganti yang menarik bagi pembeli.
- b. Apakah produk pengganti memiliki keunggulan, kualitas dan faktor lain yang dapat memenuhi kepuasan pembeli.
- c. Tingkat kemudahan bagi pembeli untuk berpindah kepada produk pengganti.

5. Persaingan Antar Kompetitor Dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Competitors*)

Dalam persaingan konvensional, setiap perusahaan akan bekerja sangat keras untuk merebut pangsa pasar dari perusahaan lain yang memiliki bisnis serupa yang bersaing mendapatkan loyalitas konsumen. Siapa pun yang dapat mendapatkan konsumen akan mampu memimpin bisnisnya menuju kemenangan. Ada beberapa strategi yang digunakan untuk menarik konsumen, mulai dari layanan eksklusif, pemberian fasilitas, harga murah, atau potongan harga.

Beberapa hal yang menjadikan persaingan antar kompetitor dalam satu industri menjadi kuat, yaitu :

- a. Jika jumlah kompetitor bertambah, serta ukuran kompetitor dan kapabilitasnya menjadi relatif sama.
- b. Jika permintaan pasar tumbuh lambat.

- c. Jika kondisi pasar memaksa kompetitor untuk menerapkan taktik penurunan harga atau bentuk persaingan lainnya dalam upaya meningkatkan jumlah penjualan secara drastis.
- d. Jika satu atau lebih kompetitor memutuskan untuk mengambil tindakan untuk meningkatkan posisi mereka di pasar dengan mengorbankan pesaing mereka karena mereka tidak puas dengan hal tersebut.
- e. Jika konsumen mengeluarkan biaya yang lebih rendah untuk beralih ke merek lain.

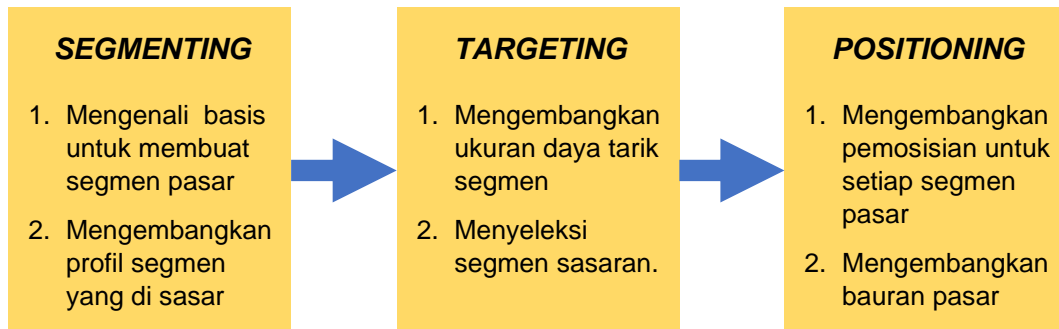
2.4. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Glueck dan Jauch dalam Sudiantini (2022), analisis lingkungan internal adalah proses pengkajian yang dilakukan oleh perencana strategis terhadap distribusi dan pemasaran perusahaan, pengembangan dan penelitian, operasi dan produksi, karyawan dan sumber daya perusahaan, serta faktor akuntansi dan keuangan untuk menentukan dimana kemampuan penting perusahaan sehingga peluang dimasa depan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dengan cara yang paling efektif serta mampu mengatasi ancaman di dalam lingkungan perusahaan.

Analisis lingkungan internal memiliki tujuan untuk mengetahui dan menemukan berbagai kekuatan dan kelemahan proses bisnis dan sumber daya internal perusahaan. Proses bisnis dan sumber daya ini dianggap memiliki kekuatan jika mereka mempunyai kapasitas untuk memproduksi sedemikian rupa sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan internal, dapat menggunakan Analisis STP (*Segmenting, Targeting and Positioning*) dan Bauran Pemasaran (*7P's Marketing Mix*).

2.4.1. Analisis STP

Menurut Kotler & Armstrong (2018), terdapat tiga tahap penting dalam pemasaran bersasaran dan harus menjadi dasar dari keseluruhan rencana pemasaran, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.4. dibawah ini :



Gambar 2.4. Tiga Langkah Dalam Pemasaran Bersasaran
Sumber : Kotler & Armstrong (2018)

1. **Segmenting (Segmentasi)**

Menurut Kalam (2020), *segmenting* adalah suatu proses untuk menetapkan bauran pemasaran yang unik untuk memisahkan konsumen yang berbeda dalam suatu kelompok sesuai dengan karakteristiknya. Selanjutnya Camilleri (2018), menjelaskan *segmenting* merupakan proses mengenali dan mengidentifikasi segmen pasar dan membagi basis pelanggan yang besar menjadi kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari calon pelanggan dan pelanggan. Sedangkan *segmenting* menurut Saparso (2021) adalah proses pemisahan pasar menjadi kelompok konsumen dengan berbagai keinginan, sifat atau perilaku yang memerlukan berbagai barang atau jasa.

Tujuan utama dari segmentasi adalah untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan baik dan memperkuat posisi perusahaan di pasar. Tujuan lain dari segmentasi termasuk meningkatkan statistik penjualan, meningkatkan citra, meningkatkan pangsa pasar, dan meningkatkan komunikasi dan eksposur.

Lima keuntungan bagi perusahaan yang melakukan *segmenting* :

- a. Membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen
- b. Menganalisis keadaan pasar
- c. Menemukan peluang
- d. Berada pada posisi yang kuat dan mampu bersaing
- e. Menggunakan strategi komunikasi yang efisien dan efektif

Menurut Kotler & Armstrong (2018) terdapat empat variabel *segmenting* utama, yaitu :

- 1) *Geographic Segmenting* (Segmentasi Geografis)
Segmentasi ini membagi pasar berdasarkan faktor geografis, yaitu : berdasarkan wilayah, negara, negara bagian, kawasan, kota, dan bahkan lingkungan sekitar. Bisnis bisa memilih beroperasi di beberapa lokasi, namun mereka harus menyadari variasi regional.
- 2) *Demographic Segmenting* (Segmentasi Demografis)
Segmentasi ini membagi pasar menjadi beberapa kategori, yaitu : berdasarkan usia, jenis kelamin, agama, jumlah anggota keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pendidikan, pekerjaan, etnis, kebangsaan dan generasi.
- 3) *Psychographic Segmenting* (Segmentasi Psikografis)
Segmentasi ini membagi pasar menjadi beberapa kategori, yaitu : berdasarkan status sosial ekonomi, gaya hidup, atau ciri kepribadian. Gaya hidup seseorang berdampak pada perilakunya sehingga mempengaruhi keputusan pembeliannya. Profil psikografis yang berbeda mungkin ada di antara individu yang tinggal di komunitas yang sama.
- 4) *Behavioral Segmenting* (Segmentasi Perilaku)
segmentasi ini membagi konsumen menjadi beberapa kategori, yaitu : berdasarkan sikap, pengetahuan, penggunaan suatu produk, atau tanggapannya terhadap produk tersebut. Untuk membangun segmentasi pasar, diyakini bahwa variabel perilaku sebagai sebagai titik awalnya

Segmenting memiliki pengaruh yang cukup baik bagi suatu perusahaan, dengan membuat *segmenting* suatu perusahaan akan dapat membandingkan, menentukan serta melakukan penyesuaian pemasaran produk dan menentukan biaya yang sesuai dengan segmentasi yang dipilih.

Menurut Saporso (2021), *segmenting* harus sesuai kriteria agar proses berjalan efektif dan dapat berguna bagi perusahaan, sebagai berikut :

- 1) Dapat diukur (*Measurable*), sifat pembeli terkait ukuran daya beli, luas, besar dan profil segmen dapat diukur.
- 2) Mudah diperoleh (*Accessibility*): Segmen secara efektif mudah dilayani dan dijangkau secara efektif.

- 3) Cakupan yang besar (*Substantible*): tingkat cakupan segmen pasar dan keuntungan yang menjanjikan jika dilayani dengan efektif.
- 4) Menguntungkan (*Profitable*): Artinya setiap segmen yang dtuju harus benar-benar menguntungkan.
- 5) Dapat dilaksanakan (*Actionable*): Program yang telah diformulasikan lebih efektif untuk melayani dan menarik segmen pasar sesuai dengan kemampuan perusahaan.
- 6) Dapat dibedakan (*Differensiable*), Dapat dibedakan menyiratkan bahwa segmen yang ada harus berbeda secara konsep dan harus memberikan respons berbeda terhadap berbagai komponen dan bauran pemasaran.

2. **Targeting (Penargetan)**

Menurut Shinta (2011), *targeting* adalah satu atau lebih segmen pasar yang menjadi fokus upaya pemasaran. Selanjutnya Khandelwal *et al.* (2020), menyatakan bahwa *targeting* merupakan proses yang melibatkan evaluasi terhadap setiap segmen yang menarik, kemudian memilih karakteristik mana yang akan dilayani dan dikerjakan. Sedangkan menurut Saporso (2021) *targeting* adalah proses memisahkan segmen pasar yang berkembang, besar, dapat dilayani dan menguntungkan secara finansial.

Perusahaan akan menilai segmen pasar dengan mempertingkan dan memikirkan dua variabel, yaitu sumber daya dan tujuan perusahaan serta daya tarik segmen secara keseluruhan. Kemudian perusahaan memeriksa segmen pasar, dilanjutkan dengan memilih pola pasar sasaran yang akan digunakan.

Menurut Kotler & Keller (2012), *targeting* dapat dibedakan menjadi lima pola yaitu :

1. *Singel Segment Concentration*

Perusahaan hanya menargetkan satu segmen pasar untuk dimasuki. Perusahaan yang mengikuti strategi ini dapat berkonsentrasi pada satu segmen pasar dan memperkuat posisi mereka di dalamnya. Dengan melakukan hal ini, pemahaman perusahaan mengenai ceruk pasar ini akan diperluas, dan perubahan permintaan konsumen bisa diperkirakan dengan lebih cepat.

2. *Selective Specialization*

Perusahaan menargetkan lebih dari satu segmen pasar untuk dimasuki, meskipun satu segmen pasar dengan segmen pasar lainnya tidak berhubungan, namun masing-masing segmen yang dimasuki memiliki potensi keuntungan bagi perusahaan.

3. *Product Specialization*

Perusahaan mencurahkan banyak upaya dalam merancang produk tertentu agar bisa menarik berbagai segmen pasar, sehingga meningkatkan reputasi produk tertentu.

4. *Market Specialization*

Perusahaan yang berfokus dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan yang cukup berbeda di pasar yang sama, dapat terdiri dari beberapa segmen. Disegmen ini perusahaan berdedikasi untuk memenuhi semua permintaan konsumen.

5. *Full Market Coverage*

Perusahaan bertujuan untuk menawarkan barang-barang yang diperlukan kepada semua kelompok yang membutuhkan. Namun, hanya perusahaan besar yang dapat mencapainya. Perusahaan tersebut akan menghadapi persaingan dari banyak perusahaan lain, banyak di antaranya mungkin berukuran lebih kecil dan lebih dikhususkan pada pasar tertentu.

Sebelum menetapkan target pasar, terdapat lima faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Ukuran segmen

Memperkirakan ukuran segmen sangat penting ketika menentukan segmen mana yang akan ditargetkan untuk menentukan apakah tindak lanjutnya bermanfaat.

b. Pertumbuhan segmen

Segmen yang kecil memiliki peluang untuk bertumbuh dan berkembang di masa depan; perusahaan diharapkan mampu mengidentifikasi prospek. Segmen kecil pada dasarnya merupakan sektor pasar potensial saat ini.

c. Biaya yang harus dikeluarkan

Jangan mengambil risiko untuk menciptakan segmen pasar yang besar; sebaliknya, sesuaikan pengeluaran dengan dana yang tersedia.

- d. Sumber daya dan tujuan perusahaan yang sesuai
Untuk mengurangi risiko kegagalan, target harus sejalan dengan tujuan perusahaan dan kemampuan / sumber daya yang telah diinvestasikan dan direncanakan.
- e. Analisis Situasi
Penting untuk melakukan analisis masalah secara menyeluruh dan rinci sebelum memilih target pasar. Analisis ini bertujuan berupaya memahami keadaan konsumen, pemasok, distributor dan komponen lainnya dengan menggunakan dan memanfaatkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

3. **Positioning (Penentuan Posisi)**

Positioning adalah proses di mana suatu bisnis merancang barang dan strategi pemasarannya untuk meninggalkan kesan yang berbeda pada pelanggan. Sehingga konsumen paham dan mengapresiasi apa yang dilakukan perusahaan (Saparso, 2021). Selanjutnya Kalam (2020), menjelaskan bahwa *positioning* merupakan usaha tanpa henti dengan merancang dan memasarkan produk tertentu dalam memenuhi kebutuhan pasar sasaran untuk membangun citra dibenak konsumen. Sedangkan menurut Kotler & Armstrong (2018) *positioning* adalah proses pembentukan persepsi dan identitas suatu perusahaan agar lebih unggul dari pesaingnya di mata pasar sasarannya.

Hal ini mengambil bentuk hubungan asosiatif yang menyoroti atribut produk dan menyoroti manfaat dibandingkan barang, nama, dan merek pesaing. *Positioning* dapat dipahami sebagai strategi komunikasi dinamis yang dihubungkan dengan event marketing dan atribut produk, memberikan makna yang signifikan bagi konsumen, mengharuskan atribut yang dipilih harus berbeda, dan *positioning* dinyatakan dalam bentuk pernyataan (*positioning statement*).

Menurut Kotler & Armstrong (2018), ada beberapa kesalahan *positioning* yang perlu dihindari, antara lain:

- 1) *Underpositioning*, terjadi ketika pelanggan gagal memahami keunikan barang yang di pasarkan.

- 2) *Overpositioning*, terjadi ketika pelanggan memiliki pemahaman yang sempit dan terbatas terhadap suatu produk.
- 3) *Confused positioning*, terjadi ketika pelanggan menjadi bingung terhadap reputasi suatu produk ketika produk tersebut memberikan terlalu banyak janji dan sering berubah
- 4) *Doubtful positioning*, terjadi ketika pelanggan mempunyai keraguan terhadap kemampuan, harga, atau keunggulan suatu produk

2.4.2. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran adalah sekelompok alat pemasaran yang dipilih secara cermat yang digabungkan oleh suatu bisnis dengan tujuan memperoleh reaksi yang diinginkan dari pasar sasaran. Ini adalah salah satu prinsip utama dalam pemasaran kontemporer. Berbagai taktik yang mungkin digunakan suatu bisnis untuk mempengaruhi permintaan konsumen terhadap barang-barangnya membentuk bauran pemasaran (Kotler & Armstrong, 2018). Menurut Saleh (2019), bauran pemasaran adalah pendekatan khusus terhadap penetapan harga, promosi, dan produk yang dimaksudkan untuk menghasilkan interaksi yang menguntungkan dengan pasar sasaran. Namun saat ini bauran pemasaran semakin berkembang tidak hanya tentang *product*, *price*, *place* dan *promotion*. Tetapi juga tentang *people*, *process*, dan *physical evidence*. Sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. 7P's Marketing Mix

Bauran pemasaran mencakup 4P yaitu *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), *Promotion* (Promosi). Namun seiring dengan perkembangan dan

perubahan kondisi pasar yang begitu dinamis saat ini membuat konsep 4P tersebut dianggap kurang efektif, kemudian para pakar pemasaran lalu menambahkan 3P lagi yaitu *People* (Orang), *Physical Evidence* (Bukti Fisik), dan *Process* (Proses). Oleh sebab itu banyak pengamat yang menganggap perlu memperkenalkan dan mempopulerkan istilah *Marketing Mix* atau *7P's Marketing*. Berikut adalah komponen-komponen bauran pemasaran :

1. **Product (Produk)**

Product (produk) adalah barang dan/atau jasa apa pun yang tersedia di pasar untuk memenuhi permintaan pelanggan (Kotler & Keller, 2012). Menurut Hurriyati dalam Fatihudin & Firmansyah (2019), pengertian *product* (produk) adalah kumpulan nilai kepuasan yang kompleks. Pembeli akan menentukan nilai berdasarkan keuntungan yang akan diterima pembeli dari produk tersebut. Sedangkan menurut Saleh (2019), *product* (produk) adalah segala hal atau sesuatu yang dipasok ke pasar untuk dikonsumsi atau digunakan guna memenuhi permintaan dan keinginan pasar. Kualitas dan kekhasan suatu produk atau jasa harus cukup tinggi agar lebih kompetitif di pasar. Selanjutnya Intan (2020), menjelaskan bahwa Produk merupakan pemahaman produsen yang subjektif terhadap barang/jasa yang diberikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (keuntungan) dengan memenuhi kebutuhan dan aktivitas konsumen sesuai daya beli konsumen dan kemampuan organisasi.

2. **Price (Harga)**

Menurut Kotler & Keller (2012), *price* (harga) merupakan seluruh nilai yang dibayarkan konsumen sebagai imbalan atas manfaat yang diterima konsumen ketika konsumen membeli barang atau jasa. Menurut Fatihudin & Firmansyah (2019), *price* (harga) adalah komponen bauran pemasaran yang bisa menghasilkan manfaat finansial melalui perdagangan produk dan jasa. Sedangkan menurut Saleh (2019), *price* (harga) adalah banyaknya uang yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan barang yang ditawarkan perusahaan. Selanjutnya Olson & Paul dalam Effendi *et al.* (2022), mendefinisikan *price* (harga) adalah satu-satunya elemen bauran pemasaran yang melibatkan pendapatan. Selain itu, harga juga membentuk citra merek sekaligus memberikan keunggulan kompetitif fungsional.

Penentuan *price* (harga) merupakan salah satu pertimbangan yang menantang yang harus dilakukan oleh sebuah bisnis. Meskipun semua bisnis

menggunakan strategi penetapan harga yang sama, yang didasarkan pada biaya, persaingan, permintaan dan keuntungan, cara terbaik untuk menggabungkan elemen-elemen ini tergantung pada karakteristik pasar produk dan tujuan bisnis.

3. **Place (Tempat)**

Kotler & Keller (2012) berpendapat bahwa *place* (tempat) atau saluran distribusi adalah kumpulan bisnis yang saling berhubungan yang berpartisipasi dalam proses menghasilkan barang atau jasa dapat diakses untuk dikonsumsi atau digunakan. Menurut Shinta (2011), *place* (tempat) adalah kumpulan penjualan dan pembelian yang bekerja sama untuk mengolah, memindahkan barang dan/atau jasa dari produsen kepada konsumen. Sedangkan menurut Saleh (2019), *place* (tempat) atau saluran distribusi adalah setiap kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat barang dan/atau jasanya mudah didapatkan konsumen.

Untuk membuat konsumen mengunjungi tempat usaha, pilihan *place* (tempat) untuk menjalankan bisnis menjadi pertimbangan penting. Karena *place* (tempat) berhubungan dengan potensi keuntungan atau penjualan, daya bersaing, dan kelangsungan bisnis, maka pengambilan keputusan terkait *place* (tempat) menjadi sangat penting. Usaha bisnis yang dijalankan akan terpengaruh jika perusahaan memilih *place* (tempat) yang buruk.

4. **Promotion (Promosi)**

Kotler & Keller (2012) berpendapat bahwa *promotion* (promosi) adalah komponen penting dalam strategi pemasaran. *Promotion* (promosi) adalah kumpulan tindakan insentif jangka pendek yang dimaksudkan untuk mendorong konsumen melakukan pembelian barang dan/atau jasa dalam jumlah yang lebih besar atau lebih cepat. Sedangkan menurut Tjiptono dalam Saleh (2019), *promotion* (promosi) merupakan proses komunikasi pemasaran yang berusaha menginformasikan, mengingatkan dan meyakinkan pasar sasaran agar bisa membeli, menerima, dan memiliki loyalitas terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Selanjutnya Tarjo (2020), mendefinisikan *promotion* (promosi) sebagai salah satu cara komunikasi pemasaran sebagai suatu aktivitas pemasaran dalam penyebaran informasi, mengingatkan

dan/atau membujuk/mempengaruhi pasar yang menjadi sasaran terhadap perusahaan dan produknya agar bisa membeli, menerima dan memiliki loyalitas terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Tujuan utama *promotion* (promosi) adalah untuk memberikan informasi, mempengaruhi, membujuk dan mengingatkan pelanggan yang menjadi sasaran tentang perusahaan dan bauran pemasarannya. *promotion* (promosi) berkaitan dengan usaha untuk mempengaruhi seseorang agar bisa mengenal produk suatu perusahaan, lalu paham, sikap berubah, menyukai, yakin, selanjutnya membeli dan selalu mengingat produk tersebut (Shinta, 2011).

Cara yang dapat digunakan untuk melakukan kegiatan *promotion* (promosi) (Shinta, 2011) yaitu sebagai berikut:

a. *Personal Selling* (Penjualan Pribadi)

Personal Selling (Penjualan Pribadi) adalah pengenalan produk secara tatap muka kepada calon konsumen untuk mengembangkan pemahaman konsumen tentang produk dan mendorong konsumen untuk mencoba dan membelinya.

b. *Advertising* (Periklanan)

Periklanan adalah suatu bentuk komunikasi non personal melalui media massa yang dipakai oleh sponsor yang ditunjuk untuk menginformasikan kepada masyarakat tentang suatu produk.

c. *Public Relations* (Publisitas)

Public Relations adalah strategi komunikasi secara menyeluruh yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengubah cara pandang, perasaan, dan tindakan berbagai kelompok terhadap perusahaan tersebut.

d. *Sales Promotion* (Promosi Penjualan)

Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung yang memanfaatkan berbagai insentif yang dirancang untuk mendorong konsumen agar segera melakukan lebih banyak pembelian barang.

e. *Direct Marketing* (Pemasaran Langsung)

Direct Marketing adalah jenis pemasaran interaktif yang menggunakan satu atau lebih bentuk media untuk menghasilkan reaksi atau transaksi yang dapat diukur di mana saja. Dalam pemasaran langsung, komunikasi promosi dikirim langsung ke pelanggan tertentu dengan tujuan membuat

mereka menanggapi pesan dengan menelepon, menulis, atau mengunjungi pemasar secara fisik.

5. **People (Orang)**

Menurut Zeithaml & Bitner (2017), *people* (orang) adalah semua pelaku yang berperan dalam pemberian layanan untuk memberikan pengaruh pada kesan pelanggan. Sedangkan menurut Hurriyati dalam Fatihudin & Firmansyah (2019), *people* (orang) adalah semua pelaku yang berperan dalam pemberian jasa untuk memberikan pengaruh pada kesan pelanggan. Pelanggan perusahaan, konsumen, dan pelanggan lain dalam cakupan jasa adalah komponen manusia. Pelanggan sering kali mengevaluasi kualitas layanan yang mereka terima tergantung pada seberapa terlatih anggota stafnya. Variabel *people* (orang) dapat diukur melalui : *employees, recruiting, training, motivation, reward, teamwork, customer dan education*.

People (orang) sangat penting dalam strategi pemasaran karena mereka adalah produsen sekaligus konsumen. Pemasar harus mendekati barang dan jasa yang mereka hasilkan dengan integritas dan akuntabilitas. Di sektor produk dan jasa, *people* (orang) adalah sumber daya yang paling berharga, khususnya karyawan yang berkinerja tinggi. Pekerja berkinerja tinggi akan menghasilkan pelanggan yang puas dan berdedikasi. Keterampilan pengetahuan yang baik akan dipandang sebagai kemampuan dasar dalam organisasi dan memiliki citra eksternal yang positif. Kesopanan dan motivasi para pekerja di bisnis produk dan jasa menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya jika menyangkut *people* (orang). Karena dalam berinteraksi dengan rekan bisnisnya, seorang pemasar harus bersikap baik, sopan, dan baik.

6. **Process (Proses)**

Menurut Zeithaml & Bitner (2017), *process* (proses) adalah istilah kolektif untuk semua langkah, perangkat, dan aliran aktivitas aktual yang digunakan untuk menghasilkan produk. Sedangkan menurut Heizer dalam Saleh (2019), *process* (proses) adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki menjadi produk dan/atau jasa. Tujuan strategi *process* (proses) adalah menemukan suatu cara untuk memproduksi barang dan/atau jasa yang memenuhi permintaan konsumen

dengan spesifikasi produk sambil tetap berada dalam batasan biaya dan administratif lainnya.

Process (proses) yang digunakan akan mempunyai dampak jangka panjang terhadap produktivitas dan efisiensi, serta menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas barang yang diproduksi. Akibatnya, sebagian besar strategi perusahaan diputuskan pada fase *process* (proses) ini. Desain aliran penjualan produk dan aliran produksi juga terkait dengan strategi proses. Tata letak mempengaruhi efisiensi operasional jangka panjang yang merupakan pilihan penting, sebab mempengaruhi daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, prosedur, kesalahan, dan biaya, serta standar lingkungan kerja, interaksi pelanggan, dan citra merek, tata letak mempunyai berbagai implikasi strategis. Perusahaan dapat menentukan strategi yang membuat perbedaan, reaksi cepat atau biaya murah dengan penggunaan tata letak yang efisien.

Komponen kualitas layanan dari *process* (proses) tersebut dianggap sebagai tingkat kesempurnaan yang dapat diharapkan dari produk, dan juga mempunyai pengaruh terhadap kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Pesanan, yang mengacu pada tugas yang dilakukan oleh pelanggan sebelum pembelian, juga disertakan dalam *process* (proses). Komunitas yang dapat dipercaya diperlukan untuk *process* (proses) pemasaran, serta prinsip-prinsip dasar seperti akuntabilitas, kejujuran, dan keadilan.

7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik)

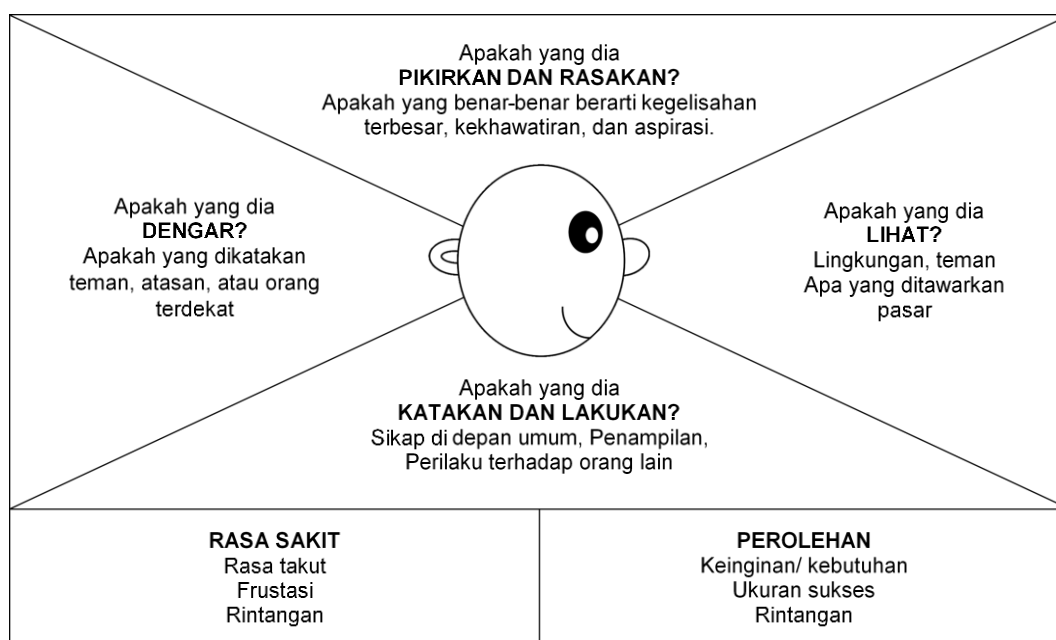
Menurut Zeithaml & Bitner (2017), *physical evidence* (bukti fisik) adalah segala hal yang mempengaruhi pilihan pelanggan untuk membeli produk dan memanfaatkan layanan. Sedangkan menurut (Fatihudin & Firmansyah, 2019), *physical evidence* (bukti fisik) adalah pengaturan, warna, gaya, dan ciri-ciri lain yang mempengaruhi tampilan suatu barang atau jasa saat diberikan. Contohnya adalah desain kemasan ditampilkan untuk membangkitkan rasa penasaran pelanggan.

Lingkungan fisik, dalam hal ini berupa bangunan fisik, perlengkapan, peralatan, warna, logo dan komponen lain yang berkaitan dengan jasa yang diberikan, seperti tiket, sampul, label, dan benda lainnya.

2.5. Analisis Peta Empati

Analisis peta empati adalah teknik dan alat desain model bisnis yang dikembangkan oleh perusahaan XPLANE, untuk menjalankan kegiatan usaha sehingga perusahaan dapat menciptakan model bisnis yang lebih inovatif yang bersumber dari wawasan pelanggan (Osterwalder & Pigneur; 2010). Peta empati menyatukan informasi yang diketahui seseorang melalui visualisasi dari apa yang dia katakan, lakukan, lihat dan dengar. Selanjutnya memfokuskan perhatian pada kekhawatiran, ketakutan dan frustrasi individu, keinginan dan kebutuhan serta apa yang membuat mereka bahagia. Cairns *et al.* (2020)

Peta empati digunakan sebagai alat bantu untuk mengetahui wawasan pelanggan melalui proses wawancara mendalam (*indepth interview*), sehingga perusahaan memahami apa yang benar-benar diinginkan untuk dibayar oleh konsumen.



Gambar 2.6. Peta Empati
Sumber : Osterwalder & Pigneur (2010)

Berdasarkan Gambar 2.6., terdapat enam komponen dalam peta empati, yaitu :

1. *Think and Feel* (Apa yang dipikirkan dan dirasakan pelanggan)
Komponen *Think and Feel* menjelaskan tentang apa yang benar-benar penting, kesibukan utama, kekhawatiran dan aspirasi

2. *See* (Apa yang dilihat pelanggan)
Komponen *See* menjelaskan tentang apa yang dilihat dari lingkungan, apa yang dilihat dari teman dan apa yang ditawarkan oleh pasar.
3. *Say and Do* (Apa yang dikatakan dan dilakukan pelanggan)
Komponen *Say and Do* menjelaskan tentang sikap didepan umum, penampilan dan perilaku terhadap orang lain.
4. *Hear* (Apa yang didengar pelanggan)
Komponen *Hear* menjelaskan tentang apa yang dikatakan oleh teman, apa yang dikatakan oleh atasan dan apa yang dikatakan oleh *influencer*.
5. *Pain* (Apa rasa kecewa yang dirasakan pelanggan)
Komponen *Pain* menjelaskan tentang ketakutan, frustrasi dan hambatan.
6. *Gain* (Apa harapan pelanggan)
Komponen *Gain* menjelaskan tentang yang diinginkan, dibutuhkan, ukuran keberhasilan.

2.6. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu alat yang dipakai dalam menganalisis suatu situasi. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu organisasi (Wheelen & Hunger, 2018). Analisis ini berdasarkan pada gagasan bahwa suatu strategi yang sukses akan fokus pada peluang dan kekuatan sambil mengurangi risiko dan kelemahan. Analisis SWOT tidak hanya menyoroti kompetensi (sumber daya dan kemampuan) perusahaan, namun juga peluang yang belum dimanfaatkan oleh organisasi disebabkan sumber dayayang terbatas. Anggapan langsung ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penciptaan rencana yang solid bila digunakan dengan benar (Sudiantini, 2022). Sedangkan menurut Kurniasih *et al.* (2021), analisis SWOT adalah salah satu metode atau cara untuk menggambarkan keadaan dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal

Analisis SWOT adalah metode untuk menguraikan situasi dan mengevaluasi ide, isu, atau bisnis komersial berdasarkan faktor eksternal yaitu : *strengths* (kekuatan) dan *opportunities* (peluang) serta faktor internal yaitu: *weaknesses* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Adapun Penjelasannya sebagai berikut :

1. *Strengths* (Kekuatan)

Menurut Kurniasih *et al.* (2021), *strengths* (kekuatan) adalah keunggulan dibandingkan pesaing dan sumber daya keterampilan dalam kaitannya dengan tuntutan pasar yang dilayani oleh organisasi atau perusahaan. Kemampuan sendiri dalam memberikan keunggulan yang komparatif suatu perusahaan ditentukan oleh kekuatannya. Kekuatan dapat ditemukan pada sumber daya keuangan perusahaan, reputasi, kepemimpinan pasar, hubungan dengan pelanggan dan pemasok, dan faktor lainnya.

Menurut Siagian dalam Kurniasih *et al.* (2021), menyatakan bahwa Faktor *strengths* (kekuatan) merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh perusahaan yang memberikan unit bisnis keunggulan kompetitif di pasar. Hal ini dikarenakan unit usaha yang bersangkutan mempunyai sumber keahlian, produk yang diandalkan, dan sumber daya lain yang membuatnya lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi permintaan pasar yang ingin dilayani oleh unit usaha tersebut.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Menurut Robinson dalam Kurniasih *et al.* (2021), menyatakan *weaknesses* (kelemahan) adalah kekurangan atau keterbatasan sumber daya, kompetensi, dan keterampilan yang secara substansial mengganggu kemampuan bisnis atau organisasi. Sumber daya keuangan, keterampilan manajerial, keahlian pemasaran, dan reputasi merek dapat menjadi faktor penyebab kelemahan.

Siagian dalam Kurniasih *et al.* (2021), bahwa dalam prakteknya, sarana dan prasarana yang tersedia, rendahnya kemampuan manajerial, rendahnya kemampuan pemasaran, kurangnya produk yang diminati calon pengguna atau pengguna, dan rendahnya keuntungan yang diperoleh merupakan contoh dari berbagai keterbatasan dan kurangnya kemampuan tersebut.

3. *Opportunities* (Peluang)

Menurut Kurniasih *et al.* (2021), *opportunities* (peluang) adalah Peluang adalah keadaan menguntungkan yang muncul dalam lingkungan bisnis atau organisasi. Peluang bagi suatu bisnis atau organisasi dapat ditemukan dalam penemuan area segmen pasar yang sebelumnya belum tercakup, perubahan

dalam lingkungan persaingan atau peraturan, kemajuan teknologi, dan peningkatan hubungan dengan pelanggan atau pemasok.

opportunities (peluang) merupakan berbagai kondisi lingkungan yang menguntungkan bagi bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai kondisi tersebut (Kurniasih *et al.*, 2021), antara lain:

- a. Hal penting yang terjadi pada pengguna produk
- b. segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- c. Kondisi persaingan persaingan yang mengalami perubahan
- d. Hukum dan regulasi yang mengalami perubahan yang membuka kesempatan dalam kegiatan usaha
- e. Hubungan yang baik dengan pelanggan.
- f. Hubungan yang baik dengan pemasok.

4. *Threats* (Ancaman)

Menurut Kurniasih *et al.* (2021), *threats* (ancaman) adalah keadaan tidak menguntungkan yang mungkin terjadi dalam lingkungan perusahaan. Keberhasilan perusahaan mungkin terancam oleh masuknya pendatang baru, pertumbuhan pasar yang lamban, daya tawar yang lebih besar dari pelanggan atau pemasok utama, kemajuan teknis, dan perubahan hukum dan regulasi. Ancaman dapat didefinisikan sebagai elemen lingkungan yang merugikan suatu unit bisnis, jika tidak diatasi maka ancaman tersebut akan menjadi hambatan bagi unit usaha yang bersangkutan baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

Setelah menjelaskan tentang analisis SWOT yang terdiri dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), setelah itu dibuat metode analisis EFAS dan IFAS, sebagai pengembangan dan lanjutan dari analisis SWOT. Metode analisis EFAS dan IFAS digunakan untuk menentukan strategi jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang, yang dijabarkan dalam bentuk tabel Rangkuti (2021), sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1. dan Tabel 2.2., sebagai berikut:

Tabel 2.1. Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strengths (Kekuatan)			
1.			
2.			
Sub Total			

Weaknesses (Kelemahan)			
1.			
2.			
Sub Total			
Total			

Sumber : Rangkuti (2021)

Keterangan :

1. Pada kolom kekuatan dan kelemahan disusun faktor kekuatan dan kelemahan antara 5-10 faktor.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 2.2. Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities (Peluang)			
1.			
2.			
Sub Total			
Threats (Ancaman)			
1.			
2.			
Sub Total			
Total			

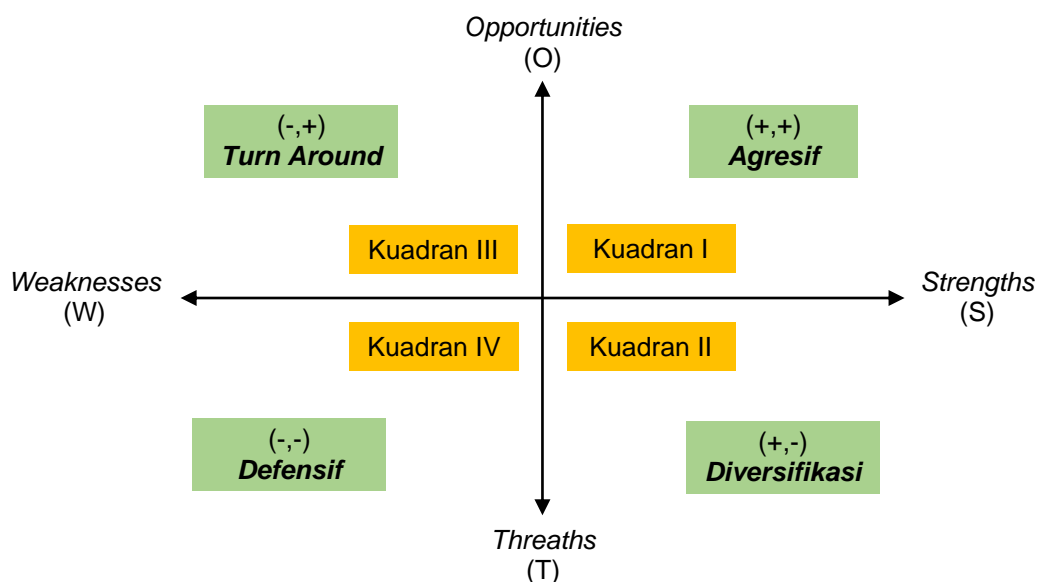
Sumber : Rangkuti (2021)

Keterangan :

1. Pada kolom peluang dan ancaman disusun faktor peluang dan ancaman antara 5-10 faktor.

2. Beri bobot pada masing-masing faktor pada kolom 2, skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Jumlah bobot tersebut tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Kalikan bobot dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
5. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Setelah membuat tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategy*), selanjutnya membuat kuadran SWOT, dimana kuadran ini menentukan posisi perusahaan pada kuadran SWOT yang menjelaskan bagaimana perusahaan mengambil keputusan yang strategis (Robinson dalam Kurniasih et al, 2021). Dapat dilihat pada Gambar 2.7., sebagai berikut:



Gambar 2.7. Kuadran SWOT

Sumber : Robinson dalam Kurniasih et al. (2021)

Kuadran 1 (Positif, Positif) : Situasi dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang kuat. Rekomendasi strategi berupa strategi agresif, dimana perusahaan dimungkinkan melakukan ekspansi, menaikkan pertumbuhan dan mencapai kemajuan yang maksimal

Kuadran 2 (Positif, Negatif) : Situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan yang kuat, namun berhadapan dengan berbagai ancaman. Rekomendasi strategi berupa strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 (Negatif, Positif) : Situasi dimana perusahaan menghadapi kendala atau kelemahan internal, namun memiliki peluang pasar yang sangat besar. Rekomendasi strategi berupa mengubah strategi sebelumnya (*turn around*), Sebab, strategi yang lama ditakutkan sulit dan berat untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran 4 (Negatif, Negatif) : Situasi dimana perusahaan berhadapan dengan berbagai ancaman dan kelemahan yang besar. Rekomendasi strategi berupa strategi bertahan, yaitu mengendalikan kinerja perusahaan agar tidak semakin terpuruk.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini bisa dengan jelas menunjukkan bagaimana suatu perusahaan dapat menyesuaikan peluang dan tantangan eksternal yang dihadapinya dengan kekuatan dan kelemahan internalnya (Rangkuti, 2021). sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2.3., sebagai berikut :

Tabel 2.3. Matriks Analisis SWOT

Faktor Eksternal Faktor Internal	Kekuatan (<i>Strengths</i>) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Kelemahan (<i>Weakness</i>) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Peluang (<i>Opportunities</i>) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S – O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W – O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<p style="text-align: center;">Ancaman (Threats)</p> <p>Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</p>	<p>Strategi S – T</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi W – T</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>
---	---	---

Sumber : Kurniasih *et al.* (2021)

Berdasarkan Tabel 2.3. diatas, Strategi dan tindakan manajemen terhadap hasil-hasil analisis SWOT adalah :

1. Strategi Strengths – Opportunities (SO) :

Mempergunakan kekuatan-kekuatan (*Strengths*) yang ada untuk menghasilkan kesempatan-kesempatan (*Opportunities*)

2. Strategi Strengths – Threats (ST) :

Mempergunakan kekuatan-kekuatan (*Strengths*) yang ada untuk menangkal atau menghindari ancaman-ancaman (*Threats*) yang akan atau mungkin bisa terjadi.

3. Strategi Weaknesses – Opportunities (WO) :

Menyingkirkan kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) yang ada untuk menghasilkan kesempatan-kesempatan (*Opportunities*)

4. Strategi Weaknesses – Threats (ST) :

Menyingkirkan kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*) yang ada untuk menangkal atau menghindari ancaman-ancaman (*Threats*).

Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks SWOT akan dinilai strategi manakah yang paling sesuai dengan perusahaan tersebut. Teknik analisis tersebut yaitu Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), merupakan alat yang digunakan oleh para penyusun strategi dalam melakukan evaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David & David, 2017). Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang disusun berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Daya tarik dari setiap strategi, dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor strategis internal dan eksternal.

2.7. Model Bisnis

Model bisnis adalah cara menjalankan bisnis yang memungkinkan perusahaan menghasilkan uang dan terus eksis. Struktur organisasi, prosedur, dan sistem

akan digunakan untuk mencapai suatu strategi, dan model bisnis berfungsi sebagai semacam cetak biru (*blue print*) untuk pendekatan tersebut (Osterwalder & Pigneur, 2010).

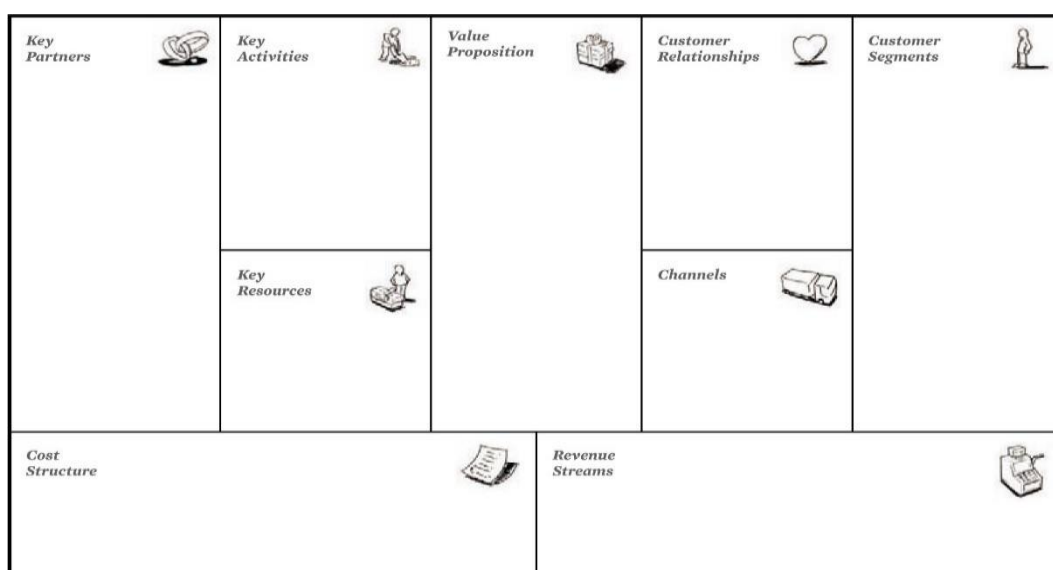
Model bisnis dikategorikan menjadi 3 kelompok, yaitu model bisnis sebagai strategi bisnis, model bisnis sebagai prosedur atau metode dan model bisnis sebagai komponen. Model bisnis sebagai prosedur atau metode adalah cara untuk menciptakan nilai. Model bisnis sebagai suatu strategi dapat digunakan untuk membuat strategi bisnis perusahaan. Model bisnis sebagai komponen berupa komponen produk, keunggulan, aset, pelanggan, pendapatan dan keahlian.

Menurut Wheelen & Hunger (2010), sebuah model bisnis terdiri dari lima unsur, sebagai berikut :

1. Bisnis tersebut melayani siapa ?
2. Bisnis tersebut menawarkan apa ?
3. Bagaimana bisnis tersebut menghasilkan uang ?
4. Bagaimana keunggulan kompetitif bisa dibedakan dan dijaga ?
5. Bagaimana produk atau jasa ditawarkan oleh bisnis tersebut ?

2.7.1. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas adalah Sebuah model bisnis yang memberikan gambaran yang logis tentang bagaimana sebuah organisasi menghasilkan, menyampaikan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Gambar 2.8. *The Business Model Canvas*
Sumber : Osterwalder & Pigneur, 2010

Berdasarkan Gambar 2.8. diatas, *Business Model Canvas* terdiri dari 9 blok penyusun yang disajikan pada *template* kanvas satu halaman. Tiga blok di sisi kiri kanvas terkait dengan proses internal dan efisiensi: *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Utama), dan *Key Partnership* (Kemitraan Utama). Tiga blok di sisi kanan kanvas berhubungan dengan pelanggan dan nilai: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Channels* (Saluran), dan *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan). *Value Proposition* (Proposisi Nilai) berada di tengah dan *Cost Structure* (Struktur Biaya) dan *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan) disajikan di bagian bawah *template* kanvas (Ojasalo & Ojasalo, 2018).

Proses penyusunan *Business Model Canvas* dimulai dengan mengidentifikasi *Customer Segments* (Segmen Pelanggan) dan *Channels* (Saluran) terkait serta menentukan atau merevisi *Value Proposition* (Proposisi Nilai) untuk keduanya. Selanjutnya, membuat daftar *Relationship* (Hubungan Pelanggan) dan menilai bagaimana hubungan tersebut mempengaruhi *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan) dan *Value* (Nilai) yang dapat diambil. Selanjutnya, mengidentifikasi *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Utama), dan *Key Partnership* (Kemitraan Utama) untuk mendapatkan *Value* (Nilai) yang diharapkan. Terakhir, pengusaha merinci infrastruktur yang mendukung model bisnis perusahaan, menilai pengaruh *Cost Structure* (Struktur Biaya) terhadap *Value* (Nilai) yang dapat diambil (Lopes 2023).

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Osterwalder & Pigneur (2010) mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menentukan sekelompok individu atau organisasi tertentu yang ingin dihubungkan atau dilayani oleh suatu bisnis. Inti dari model perusahaan adalah pelanggan. Tidak ada bisnis yang dapat bertahan lama jika tidak ada pelanggan yang dapat memberikan keuntungan. Perusahaan dapat membagi pelanggannya ke dalam beberapa kategori berdasarkan keinginan, kebiasaan, atau karakteristik lain yang sama untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Osterwalder & Pigneur (2010) mengungkapkan bahwa satu atau lebih kelompok pelanggan, baik besar maupun kecil dapat digambarkan dengan model bisnis.

Menurut Kotler & Keller (2012), segmentasi pasar terbentuk dari pelanggan yang mempunyai keinginan yang sama. Perusahaan tidak membentuk

segmentasi pasar dan menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memilih segmen mana yang akan menjadi sasaran. Dibandingkan dengan pemasaran secara massal, segmentasi pasar dapat memberikan beberapa keuntungan besar, dimana perusahaan merancang, menentukan harga, mengungkapkan dan memberikan produk atau layanan untuk lebih memuaskan pelanggan.

Di bagian ini ditentukan dulu *customer* (pelanggan) yang akan menjadi target segmen dari perusahaan. Kemudian perusahaan harus memposisikan perusahaan nya di sisi *customer* yaitu melihat, mendengar, memikirkan dan merasakan, mengatakan dan melakukan, kekhawatiran, dan harapan dari *customer*.

2. **Value Proposition (Proposisi Nilai)**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), Proposisi nilai menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menawarkan nilai terbaik kepada pelanggan sambil tetap berpegang pada nilai unik perusahaan saat ini. Proporsi Nilai merupakan faktor yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Proposisi nilai juga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan atau memberikan solusi terhadap kesulitan mereka. Proposisi nilai adalah proses penambahan nilai bagi segmen klien tertentu dengan menggabungkan beberapa komponen sesuai dengan kebutuhan segmen pasar tersebut. Nilai bisa bersifat kuantitatif, seperti harga, efektivitas, dan layanan yang cepat serta nilai bisa bersifat kualitatif seperti pengalaman pelanggan dan desain.

Proposisi nilai adalah keseluruhan rangkaian keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Proposisi nilai pada dasarnya menggambarkan pengalaman yang akan dimiliki konsumen. Pelanggan akan kecewa jika proposisi nilai tidak memenuhi harapan dan sebaliknya. Memberikan proposisi nilai yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan loyalitas pelanggan (Kotler & Keller 2012).

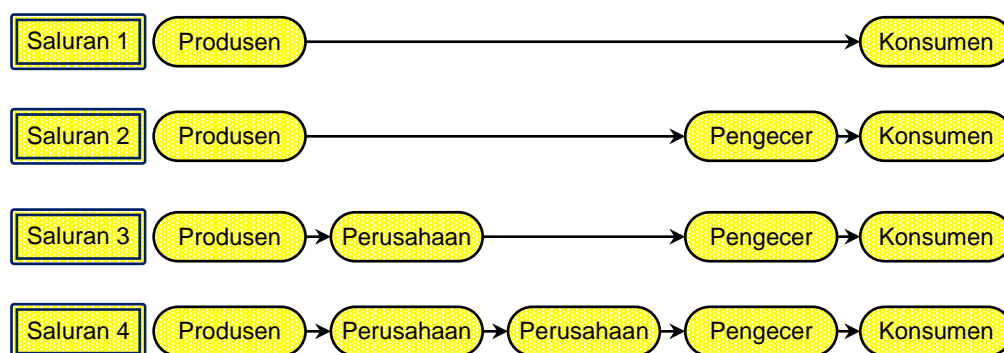
Loyalitas pelanggan terhadap merek, bisnis, dan perusahaan tertentu sangat bervariasi. Memberikan proposisi nilai sangat penting untuk menciptakan loyalitas pelanggan yang kuat. Menurut Michael Lanning, perusahaan perlu mendorong proporsi nilai yang unggul yang ditargetkan pada kelompok pasar tertentu dan didukung oleh sistem penyampaian nilai yang unggul. Akibatnya

dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjadi saran dalam pilihan pembelian (Kotler & Keller, 2012).

3. **Channels (Saluran)**

Blok bangunan saluran menggambarkan cara perusahaan mencapai pelanggan melalui jalur antara perusahaan dan pelanggan, di mana perusahaan dapat menyampaikan nilai yang ditawarkannya dengan efektif kepada pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Saluran adalah aspek yang mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pelanggannya. Hal yang sama disampaikan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), saluran distribusi, penjualan, dan komunikasi menjadi penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya. Saluran distribusi dibutuhkan oleh sebagian besar perusahaan untuk menyalurkan produk kepada pelanggan.

Menurut Kotler & Keller (2012), Saluran pemasaran merupakan jaringan organisasi yang saling terhubung dalam proses pengembangan barang dan jasa untuk digunakan atau dikonsumsi. saluran pemasaran digunakan dalam perpindahan komoditas dari produsen ke konsumen. Kotler & Keller (2012) menyatakan saluran distribusi dapat diterangkan bergantung pada berapa banyak lapisan distribusi yang terlibat. Tingkat distribusi (*channel level*) adalah setiap lapisan perantara pemasaran yang mengambil tindakan untuk mendekatkan suatu produk dan kepemilikannya kepada konsumen akhir.



Gambar 2.9. Saluran Pemasaran Pelanggan
Sumber : Kotler & Keller (2012)

Berdasarkan Gambar 2.9., terdapat beberapa saluran pemasaran yang digunakan sebuah usaha baik itu berskala besar, menengah ataupun kecil. Perusahaan kecil dan menengah biasanya menggunakan saluran pertama

dan kedua, sedangkan perusahaan besar menggunakan jenis saluran ketiga atau keempat.

4. **Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)**

Blok hubungan pelanggan di definisikan sebagai hubungan yang ada antara perusahaan dan pelanggannya sebagai perusahaan. Jenis hubungan ini dapat beragam, seperti memberikan bantuan pribadi kepada tiap pelanggan, menggunakan komunitas, atau bahkan *self service*, yaitu tidak berhubungan secara langsung dengan pelanggan. Hubungan pelanggan dipengaruhi oleh motivasi yang didukung oleh sejumlah faktor, termasuk akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan peningkatan penjualan (*upselling*). Pengalaman pelanggan secara keseluruhan dapat dipengaruhi oleh hubungan pelanggan dalam suatu model bisnis (Osterwalder & Pigneur 2010).

Menurut Kotler & Keller (2012), *Customer Relationship Management* (CRM) adalah praktik memantau secara cermat semua komunikasi pelanggan dan mengelola informasi spesifik tentang setiap pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Ketika pelanggan berinteraksi dengan suatu merek atau produk, hal itu mungkin melalui pengalaman langsung, komunikasi massa, atau observasi biasa. Berdasarkan data laporan pelanggan, CRM membantu bisnis agar berhasil memberikan layanan pelanggan yang lebih baik. CRM sangat penting karena memberika keuntungan bagi perusahaan.

5. **Revenue Streams (Aliran Pendapatan)**

Blok aliran pendapatan menunjukkan jalur penerimaan uang yang akan diterima perusahaan dari setiap segmen customer. Ini menunjukkan bahwa setiap segmen customer akan menghasilkan pendapatan perusahaan dengan cara tertentu menurut Osterwalder & Pigneur (2010).

Aliran pendapatan penting karena pelanggan adalah fondasi strategi bisnis. Sebuah perusahaan tidak dapat berfungsi dengan sukses tanpa pendapatan. Jika membahas pendapatan, maka yang dimaksud adalah bagaimana cara menghasilkan laba atau keuntungan. Perusahaan harus dapat menentukan apakah setiap segmen pelanggan telah melakukan pembayaran sehingga perusahaan dapat menghasilkan satu atau lebih aliran pendapatan dengan menggunakan berbagai strategi penetapan harga, termasuk daftar harga

tetap, penawaran, lelang, dan ketergantungan berbasis pasar. baik volume atau kontrol hasil. Suatu model bisnis terdiri dua jenis aliran pendapatan, yaitu:

- 1) Pendapatan atas transaksi yang didapatkan dari satu kali pembayaran.
- 2) Pendapatan atas transaksi yang didapatkan dari pembayaran yang berulang, baik untuk memberikan proporsi nilai kepada para pelanggan maupun memberikan dukungan pasca pembelian.

6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Osterwalder & Pigneur (2010), mengatakan sumber daya utama merupakan blok bangunan yang menjelaskan aset yang paling penting untuk membuat model bisnis kerja. Sumber daya utama diperlukan untuk setiap model bisnis. Sumber daya utama memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, mencapai pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. Jenis sumber daya utama yang diperlukan bervariasi dari bisnis ke bisnis dapat berupa manusia, intelektual, fisik dan finansial.

7. Key Activities (Aktivitas Utama)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010) blok bangunan aktivitas utama yang menjelaskan hal-hal yang paling penting yang perlu dilakukan perusahaan sesuai dengan model bisnis. Setiap model bisnis memiliki beberapa kegiatan utama. Kegiatan ini adalah yang paling penting bagi perusahaan dan harus dimaksimalkan untuk beroperasi dengan berhasil. Mereka harus membuat dan melebihi proposisi nilai, pencapaian pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, seperti kunci sumber daya, tetapi ini bervariasi tergantung pada model bisnis yang mereka miliki.

Dasar aktivitas utama tidak berbeda jauh dengan dasar blok sumber daya utama yang mencakup penjelasan yang sama mengapa sumber daya utama ini penting bagi perusahaan mana pun. Aktivitas utama dan sumberdaya utama merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan, karena keduanya berfungsi untuk menghasilkan proposisi nilai. Tergantung pada jenis usahanya, apakah itu jenis usaha kecil, menengah, atau besar, sumber daya utama juga berubah sebagai kunci aktivitas utama.

Kegiatan ini berkaitan dengan perancangan, produksi, distribusi produk berkualitas tinggi dalam jumlah yang besar. Aktivitas produksi mendominasi

model bisnis perusahaan manufaktur. Kotler & Keller (2012) dalam *production concept* (konsep produksi) menyatakan bahwa manajemen harus berkonsentrasi pada peningkatan efisiensi dan distribusi karena konsumen akan lebih memilih barang yang mudah didapat dan harga terjangkau.

8. **Key Partnership (Mitra Utama)**

Osterwalder & Pigneur (2010), mengatakan, mitra utama merupakan blok bangunan kemitraan utama yang menjelaskan alasan-alasan mengapa model bisnis Perusahaan bergantung pada kemitraan. Jaringan pemasok dan mitra adalah dasar model bisnis. Untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau mendapatkan sumber daya, perusahaan membentuk kolaborasi. Kemitraan didasari oleh sebuah model bisnis. Perusahaan mengembangkan kemitraan untuk memaksimalkan model bisnis, menurunkan risiko, dan mendapatkan sumber daya. Untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan, kemitraan dalam hal ini berbentuk kolaborasi antara produsen dan pemasok. Ada empat jenis kemitraan:

- Strategis aliansi non-pesaing
- *Coopetition* yaitu kolaborasi strategis antara pesaing
- Usaha bersama berupa upaya untuk membangun bisnis baru.
- Pembeli dan pemasok berkolaborasi untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan.

9. **Cost Structure (Struktur Biaya)**

Struktur biaya menggambarkan seluruh biaya yang dibayarkan untuk mengoperasikan model bisnis ini. Biaya yang paling signifikan ditampilkan dalam blok bangunan ini. Biaya-biaya ini termasuk biaya yang harus digunakan untuk menghasilkan proposisi nilai yang didistribusikan ke segmen pelanggan dan untuk mendapatkan aliran pendapatan. Biaya-biaya ini dapat dihitung dengan cukup mudah setelah menentukan sumber daya utama, kegiatan utama, dan kunci kemitraan.

struktur biaya merupakan pengeluaran paling signifikan yang diperlukan dalam menjalankan suatu model bisnis. Biaya dikeluarkan untuk menghasilkan dan memberikan nilai, mempertahankan koneksi dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.8. Penelitian Terdahulu

Untuk melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas*, peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai sumber kajian dan referensi. Publikasi ilmiah yang menjadi sumber penelitian sebelumnya berasal dari tesis dan jurnal yang sesuai dengan penelitian *Business Model Canvas* dan tesis yang menggunakan metodologi yang sama. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	
1	Judul Penelitian	<i>The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business</i>
	Penulis	<ul style="list-style-type: none"> • Bahjat Fakieh • Abdullah S. AL-Malaise AL-Ghamdi • Mahmoud Ragab
	Tahun	2022
	Metode	Menggunakan 1 Metode, yaitu : • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 1 Metode yang sama, yaitu : • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Pada penelitian Bahjat Fakieh et al. hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini, disamping menggunakan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dan peta empati pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Disarankan agar perusahaan, khususnya UMKM, mengadopsi dan mengintegrasikan kerangka <i>Business Model Canvas</i> ke dalam kegiatan operasional mereka, karena kerangka ini memfasilitasi pencapaian proposisi nilai perusahaan.
2	Judul Penelitian	<i>Understanding Value in a Healthcare Setting: An Application Of The Business Model Canvas</i>
	Penulis	<ul style="list-style-type: none"> • Jovana Sibaliija • David Barrett • Mathushan Subasri, • Lisa Bitacola • Richard B Kim
	Tahun	2021
	Metode	Menggunakan 1 Metode, yaitu : • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 1 Metode yang sama, yaitu : • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Pada penelitian Jovana Sibaliija et al. hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dan peta empati pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

	Hasil Penelitian	Anggota Tim <i>Precision Medicine Clinic</i> dapat lebih memahami setiap kelompok klien, pentingnya menyesuaikan pesan untuk setiap segmen, dan bagaimana <i>Precision Medicine Clinic</i> dapat mengatasi beberapa kesulitan yang dihadapi setiap segmen dengan menggunakan kerangka <i>Business Model Canvas</i> . <i>Precision Medicine Clinic</i> telah menyempurnakan desain proposisi nilainya dan mengoperasionalkan sistem penyampaian nilainya, sehingga menempatkannya pada posisi yang lebih kuat untuk mencapai kesuksesan.
3	Judul Penelitian	<i>Business Model for Black Pellets Production in Sweden</i>
	Penulis	<ul style="list-style-type: none"> • Yonathan Habte • David Hector
	Tahun	2017
	Metode	Menggunakan 2 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Yonathan Habte dan David Hector hanya menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan peta empati untuk mengetahui wawasan pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini adalah model bisnis yang cocok untuk perusahaan produksi pelet hitam, termasuk peluang dan ancaman. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa teknologi untuk memproduksi pelet hitam itu matang, dan masalah utama adalah kondisi ekonomi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa memproduksi pelet hitam di Swedia sangat dimungkinkan.
4	Judul Penelitian	<i>Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture</i>
	Penulis	<ul style="list-style-type: none"> • Mikhail Nikolaevich Dudin • Nikolaj Vasil'evich Lyasnikov • Lidija Sergeevna Leont'eva • Konstantin Jur'evich Reshetov • Valentina Nikolaevna Sidorenko
	Tahun	2015
	Metode	Menggunakan 1 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 1 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Mikhail Nikolaevich Dudin et al., hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dan peta empati pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Berdasarkan temuan studi tersebut, struktur organisasi yang paling aman bagi bisnis di sektor pertanian adalah struktur organisasi yang mempertahankan daya saing dan kompetensi dalam pertumbuhan berkelanjutan, yang merupakan fungsi dari variabel internal dan eksternal. Dalam upaya meramalkan

		perubahan tak terduga di pasar, bisnis dapat mengelola rencana pembangunan yang kompetitif dan berkelanjutan dengan menggunakan ide <i>Business Model Canvas</i> . Karena seluruh operasi manufaktur dan penjualan, penggunaan model kanvas memberikan struktur perusahaan sektor pertanian keunggulan kompetitif.
5	Judul Penelitian	Strategi Bisnis Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> dan <i>Blue Ocean Strategy</i> Di Wisata Bukti Agro Tabarano
	Penulis	Andi Batari
	Tahun	2022
	Metode	Menggunakan 4 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) • <i>Business Model Canvas</i> • <i>Blue Ocean Strategy</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Andi Batari menggunakan teori <i>Blue Ocean Strategy</i> untuk mendapatkan pasar baru, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Matriks SWOT menghasilkan 7 alternatif strategi dengan prioritas strategi tertinggi adalah strategi WO2 yaitu perbaikan manajemen. Dalam penerapan kerangka kerja empat langkah <i>Blue Ocean Strategy</i> , terdapat beberapa elemen <i>Business Model Canvas</i> yang harus di tingkatkan, diciptakan dan dikurangi. Namun tidak ada yang perlu dihapuskan.
6	Judul Penelitian	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada Perumahan Green View Bondowoso PT. Tunggal Griya Sakinah
	Penulis	Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti
	Tahun	2021
	Metode	Menggunakan 3 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i> • <i>Blue Ocean Strategy</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Fiqih Hidayah Tunggal Wiranti hanya menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan peta empati untuk mengetahui wawasan pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Model bisnis saat ini dapat memenuhi 9 blok bangunan <i>Business Model Canvas</i> . Kesimpulan strategis yang dapat menjadi rekomendasi bagi PT Tunggal Griya Sakinah dihasilkan dari hasil evaluasi yang diperoleh melalui penerapan analisis SWOT terhadap 9 blok bangunan <i>Business Model Canvas</i> terhadap peluang, ancaman, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari ke 9 elemen blok bangunan pada <i>Business Model Canvas</i> yang ada, peneliti merekomendasikan adanya penambahan yang ditujukan pada 9 blok bangunan, yaitu <i>Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer</i>

		<i>Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.</i>
7	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Industri Perumahan Kelas Sederhana Sehat (Studi Kasus Pada PT Mandiri Pratama Putera)
	Penulis	Hendriadi
	Tahun	2021
	Metode	Menggunakan 4 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan eksternal (analisis STEEPLE & analisis <i>Porter's Five Forces</i>) • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 4 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan eksternal (analisis PESTEL & analisis <i>Porter's Five Forces</i>) • Analisis Peta Empati • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Pada penelitian Hendriadi, untuk menganalisis lingkungan eksternal hanya digunakan analisis STEEPLE dan Analisis <i>Porter's Five Forces</i> , berbeda dengan penelitian ini, selain menganalisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis PESTEL dan Analisis <i>Porter's Five Forces</i> , digunakan juga alat peta empati untuk memetakan kebutuhan pelanggan untuk menghasilkan strategi berdasarkan wawasan pelanggan.
Hasil Penelitian	Analisis matriks QSPM atau tahapan pengambilan keputusan strategis yang tepat yang dilakukan oleh PT Mandiri Pratama Putera telah mengarah pada berkembangnya produk komersial berbiaya rendah untuk masyarakat umum atau segmen masyarakat non-berpenghasilan rendah yang berpenghasilan lebih dari gaji minimum. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk mendiversifikasi sumber pendapatan mereka dari penjualan barang-barang rumah tangga bersubsidi yang berbiaya rendah saja.	
8	Judul Penelitian	Implementasi <i>Business Model Canvas</i> Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Bidang Kuliner Di Kabupaten Blitar
	Penulis	Luky Priyanto
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan 1 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 1 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Luky Priyanto hanya menggunakan analisis <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dan peta empati pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
Hasil Penelitian	Sembilan blok <i>Business Model Canvas</i> tanpa disadari telah diterapkan pada proses bisnis UMKM di Kabupaten Blitar, khususnya Omah Jenang Kademangan dan Desa Jambu Karangsono. Peneliti merekomendasikan penambahan pada sembilan blok bangunan, yaitu <i>Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue</i>	

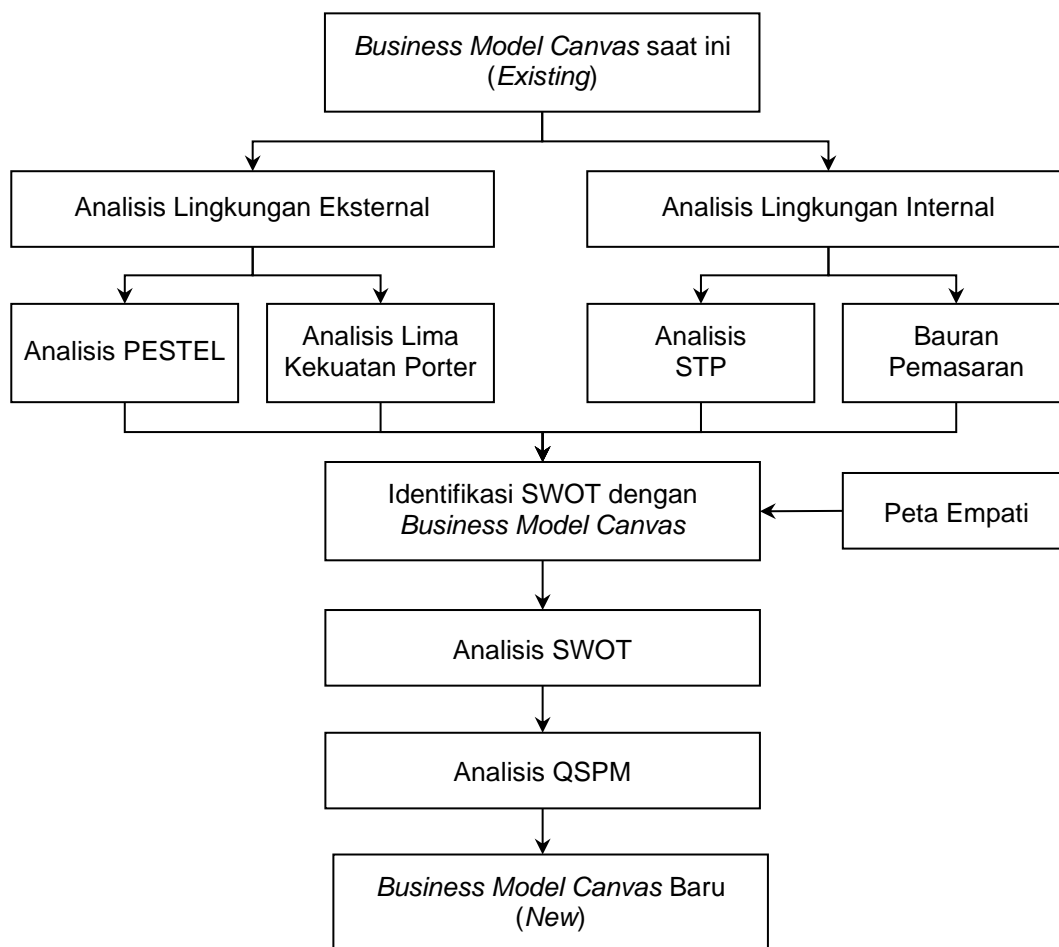
		<i>Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.</i>
9	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Analisis SWOT Dan <i>Business Canvas Model</i> Di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Makassar
	Penulis	Budiman Johansyah
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan 6 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis Industri • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 5 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Budiman Johansyah tidak menggunakan perspektif pelanggan dengan menggunakan peta empati, berbeda dengan penelitian ini menggunakan alat peta empati untuk memetakan kebutuhan pelanggan untuk menghasilkan strategi berdasarkan wawasan pelanggan
Hasil Penelitian	Meningkatkan daya saing terhadap pesaing melalui peningkatan sumber daya manusia dan ketersediaan peralatan serta fasilitas produksi yang lebih baik, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen, merupakan strategi utama yang diperoleh yang mendapat nilai TAS tertinggi setelah melalui tiga tahapan perencanaan strategi menggunakan QSPM sebagai alat untuk memilih alternatif strategi utama. Saat ini, strategi tersebut merupakan strategi yang paling menarik bagi PT. BKL Cabang Komersil Makassar.	
10	Judul Penelitian	Evaluasi Model Bisnis pada Aplikasi Speeda sebagai <i>Bike Sharing Platform</i> melalui pendekatan <i>Business Model Canvas</i>
	Penulis	Alfred Eben Ezer
	Tahun	2020
	Metode	Menggunakan 2 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Alfred Eben Ezer hanya menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan peta empati untuk mengetahui wawasan pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
Hasil Penelitian	Berdasarkan penelitian, terdapat beberapa elemen dari masing-masing blok <i>Business Model Canvas</i> yang perlu direvisi pada Platform Speeda	
11	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT. Nusantara Terminal Services Di Makassar.
	Penulis	Adi Novi Wahyudi

	Tahun	2017
	Metode	Menggunakan 6 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i> • <i>Blue Ocean Strategy</i>
	Persamaan	Menggunakan 5 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis SWOT • Analisis QSPM • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Penelitian Adi Novi Wahyudi menggunakan teori <i>Blue Ocean Strategy</i> untuk mendapatkan pasar baru, sedangkan penelitian ini menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Dari hasil analisis QSPM, didapatkan hasil bahwa alternatif strategi menekankan pengelolaan guna mendongkrak pendapatan perusahaan serta lebih efektif dan efisien memanfaatkan biaya operasional memiliki skor yang lebih tinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya.
12	Judul Penelitian	Analisis Bisnis Model Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Terhadap Usaha Mikro Agribisnis Keramat Bey Berry Ciwiday
	Penulis	<ul style="list-style-type: none"> • Zulham Husein Siregar • Sisca Eka Fitria
	Tahun	2016
	Metode	Menggunakan 2 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 2 Metode yang sama, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Pada penelitian Sdr. Zulham Husein Siregar dan Sisca Eka Fitria hanya menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> dalam perumusan strategi, sedangkan penelitian ini menggunakan disamping menggunakan analisis SWOT dan <i>Business Model Canvas</i> , peneliti juga menggunakan peta empati untuk mengetahui wawasan pelanggan untuk merumuskan strategi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
	Hasil Penelitian	Hampir setiap aspek model bisnis Keramat Bey Berry telah diperbarui. saat ini segmentasi pasar digunakan untuk mengidentifikasi penjualan langsung tanpa memerlukan perantara, mencari tahu segmentasi yang berbeda dari masa lalu, seperti demografi, psikologis, atau geografis
13	Judul Penelitian	Analisis SWOT dan Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol
	Penulis	Diah Ratnasari
	Tahun	2015
	Metode	Menggunakan 4 Metode, yaitu : <ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Persamaan	Menggunakan 4 Metode yang sama, yaitu :

		<ul style="list-style-type: none"> • Analisis lingkungan internal • Analisis lingkungan eksternal • Analisis SWOT • <i>Business Model Canvas</i>
	Perbedaan	Pada penelitian Diah Ratnasari tidak menggunakan perspektif pelanggan dengan menggunakan peta empati, berbeda dengan penelitian ini menggunakan alat peta empati untuk memetakan kebutuhan pelanggan untuk menghasilkan strategi berdasarkan wawasan pelanggan
	Hasil Penelitian	Harga yang terjangkau merupakan kekuatan utama dari perusahaan dari hasil analisis matriks SWOT yang menjadi prioritas strategi adalah mempertahankan harga yang terjangkau serta terdapat pengembangan berupa penambahan pada 6 blok <i>Business Model Canvas</i>

2.9. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual didefinisikan sebagai jaringan atau bidang terkait konsep-konsep yang bersama-sama memberikan pemahaman komprehensif tentang suatu fenomena (Jabareen, 2009). Sedangkan menurut Collins & Stockton (2018), Kerangka konseptual didefinisikan sebagai peta tentang bagaimana semua literatur bekerja sama dalam suatu penelitian tertentu. Kerangka konseptual dalam penyusunan rencana pengembangan bisnis Restaurant Surya Super Crab seperti Gambar 2.10. dibawah ini:



Gambar 2.10. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual seperti pada Gambar 2.10. diatas, tahapan dalam menentukan strategi pengembangan bisnis menggunakan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada Restauraan Surya Super Crab, sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi model bisnis saat ini yang diterapkan pada Restaurant Surya Super Crab dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Melakukan *Scanning* terhadap lingkungan eksternal perusahaan menggunakan Analisis PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technologi, Environmental and Legal*) dan Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*).
3. Melakukan *Scanning* terhadap lingkungan internal perusahaan dengan menggunakan analisis STP (*Segmenting, Targeting and Potitioning*) dan bauran pemasaran dengan menggunakan komponen 7P (*Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence dan Process*).

4. Berdasarkan hasil *scanning* terhadap lingkungan, dilakukan identifikasi isu strategis yang berada di dalam lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk membantu *key informan* menggiring opini dan isu strategis ke dalam komponen-komponen *Business Model Canvas*
5. Menyusun peta empati untuk mendalami wawasan pelanggan sehingga dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan Restaurant Surya Super Crab yang dirasakan pelanggan serta menangkap potensi yang masih sangat bisa dan layak untuk dikembangkan Restaurant Surya Super Crab.
6. Melakukan Analisis SWOT untuk meningkatkan kekuatan, menangkap peluang, meminimalkan kelemahan dan menangkal ancaman yang dihadapi oleh Restaurant Surya Super Crab, dengan memilih faktor - faktor strategis yang dianggap memberikan dampak yang besar bagi Restaurant Surya Super crab kedepannya berdasarkan identifikasi SWOT dengan *Business Model Canvas* yang telah ditentukan sebelumnya dengan *key informan*, selanjutnya di kembangkan dengan metode analisis IFAS dan EFAS, kemudian membuat kuadran SWOT, untuk menentukan posisi perusahaan yang dapat menjelaskan keputusan strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan, selanjutnya menggunakan matriks SWOT untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dan untuk mengetahui pilihan alternatif strategi.
7. Menggunakan analisis QSPM untuk memilih alternatif strategi yang tepat untuk dijadikan strategi keunggulan bersaing Restaurant Surya Super Crab.
8. Melakukan perumusan strategi dalam bentuk *Business Model Canvas* yang baru.