

TESIS

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN BUSINESS
MODEL CANVAS (BMC) PADA CV NUR KHAIRUNNISA DI MAKASSAR**

ARAFAT BUYUNG MAKATALLU



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



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL
CANVAS (BMC) PADA CV NUR KHAIRUNNISA DI MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

ARAFAT BUYUNG MAKATALLU
NIM A012202044

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 **14 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001


Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.Si.
Nip. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini ;

Nama : Arafat Buyung Makatallu
NIM : A012202044
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis yang berjudul **Analisis Perencanaan Strategi dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) pada CV Nur Khairunnisa di Makassar**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila dikemudian 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 atas perbuatan tersebut.

Makassar, 19 Agustus 2024

Yang Menyatakan



Arafat Buyung Makatallu



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Strategi.....	7
2.1.2 Manajemen Strategi.....	17
2.1.3 Business Model Canvas (BMC)	18
2.2 Penelitian Terdahulu	38
2.3 Kerangka Konseptual.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Rancangan Penelitian.....	44
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	44
3.3 Jenis dan Sumber Data	44
3.3.1 Jenis Data	44
3.3.2 Sumber Data	45
3.4 Teknik Pengumpulan Data	45
3.5 Analisis Data	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	50
4.2 Identifikasi Elemen <i>Business Model Canvas</i> (BMC) CV Nur Khairunnisa	51
Analisis SWOT Pada Elemen BMC	56
Analisis Bisnis Model Canvas yang Baru	64
ESIMPULAN DAN SARAN	69



5.1	Kesimpulan	69
5.2	Saran	70
DAFTAR PUSTAKA.....		72



ABSTRAK

ARAFAT BUYUNG MAKATALLU. *Analisis Perencanaan Strategi dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) pada CV Nur Khairunnisa di Makassar* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Nuraeni Kadir).

Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan strategi dengan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* pada CV Nur Khairunnisa di Makassar. Penelitian ini menggunakan metode dan pendekatan kualitatif. Analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Alat analisis yang digunakan untuk dapat merumuskan strategi adalah *Business Model Canvas (BMC)* dan analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dari masing-masing blok pada *Business Model Canvas (BMC)*. Hasil Penelitian analisis SWOT menunjukkan bahwa toko *riteil* CV Nur Khairunnisa berada pada internal terkuat. Hal ini menunjukkan bahwa toko *riteil* berada pada posisi agresif. Strategi pengembangan bisnis dilakukan dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada melalui penggunaan pendekatan analisis *Business Model Canvas (BMC)* dan analisis SWOT. Penerapan strategi pengembangan bisnis yang dirancang melalui pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* telah dilakukan dengan cukup baik. Akan tetapi, ada beberapa usulan strategi baru yang dimasukkan ke dalam rancangan *Business Model Canvas* untuk setiap elemen-elemen yang ada setelah dilakukan analisis SWOT. Usulan strategi pada elemen - elemen tersebut diantaranya mengembangkan *key resources*, menambah *cost structure*, serta mengajak pelanggan untuk menjadi *reseller* atau *dropshipper* sebagai *key partnership*, *customer relationship*, dan *channel* untuk meningkatkan *revenue stream*.

Kata Kunci: analisis SWOT, *Business Model Canvas (BMC)*



ABSTRACT

ARAFAT BUYUNG MAKATALLU. Analysis of Strategy Planning Using Business Model Canvas (BMC) in CV. Nur Khairunnisa in Makassar (supervised by Abdul Rahman Kadir dan Nuraeni Kadir).

This research aims at disclosing the strategic planning using the Business Model Canvas (BMC) approach in CV Nur Khairunnisa in Makassar. The research used the qualitative method. Data analysis consisted of the descriptive analysis and three-stage analysis of the strategy formulations. In this research, the analytical tools used to formulate strategies were the Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis to determine the internal and external factors of each block on the business model canvas (BMC). The research results of the SWOT analysis of the retail store CV Nur Khairunnisa are in the strongest internal position. This indicates that the retail stores are in the aggressive position. The business development strategy is carried out by using all strengths to take the advantage of the existing opportunity, using the business model canvas (BMC) analysis approach and SWOT analysis. The implementation of the business development strategy designed using the business model canvas (BMC) approach has been carried out quite well. However, there are several new strategy proposals that are included in the Business Model Canvas design for each existing element after carrying out the SWOT analysis. Proposed strategies for these elements include developing key resources, adding cost structures, and inviting customers to become the resellers or drop shippers as the key partnerships, customer relationships, and channels to increase the revenue streams.

Key words: SWOT Analysis, Business Model Canvas (BMC)



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis di Indonesia saat ini semakin berkembang, dibuktikan dengan adanya kompleksitas persaingan, perubahan dan ketidakpastian dalam dunia bisnis. Hal tersebut mengharuskan perusahaan untuk lebih memperhatikan lingkungan sekitar guna mempertahankan eksistensinya. Bisnis merupakan suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk memperoleh keuntungan (Kotler dan Keller, 2014). Bisnis dibentuk dan dibuat pemiliknya untuk mendapatkan keuntungan serta meningkatkan kemakmuran pemiliknya. Perkembangan dunia bisnis juga berpengaruh pada industri retail. Industri ritel merupakan mata rantai yang penting dalam proses distribusi barang dan merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. Melalui ritel, suatu produk dapat bertemu langsung dengan penggunanya. Industri ritel di sini didefinisikan sebagai industri yang menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, kelompok atau pemakai akhir.

Menurut Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) kinerja ritel saat ini melemah di tengah pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik. Sebagaimana diketahui, Indonesia di kuartal II tahun 2023 tumbuh 5,17 persen secara tahunan (Fortuneidn, 2023). Salah satu faktor yang mempengaruhi pertumbuhan retail adalah pergantian perilaku pelanggan Indonesia yang tinggal perkotaan, dimana yang tadinya mereka berbelanja dipasar tradisional anti ke pasar modern untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari



(Pratini dan Ito, 2022). Perkembangan teknologi membawa pengaruh besar di dalam industry retail. Teknologi informasi membuat proses bisnis menjadi mudah dalam mengatasi persaingan yang ketat. Kemajuan teknologi yang semakin berkembang, akan tetapi masih banyak pelaku bisnis yang belum bias memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut secara maksimal dan masih menggunakan sistem konvensional.

Salah satu bisnis retail yang menjadi objek pada penelitian ini adalah CV Nur Khairunnisa yang bergerak dalam bidang retail seragam sekolah, ATK dan bordir. Permasalahan yang terjadi pada proses pemasaran dan penjualan CV Nur Khairunnisa yang masih menggunakan sistem konvensional, dimana pelanggan yang akan membeli produk harus secara langsung mengunjungi toko. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada pertumbuhan penjualan dan pendapatan pada toko retail ini, karena di era yang serba digital ini banyak pelanggan yang ingin membeli secara online. Hal ini tidak terlepas dari tuntutan kebutuhan masyarakat yang ingin serba praktis, cepat dan menghemat waktu, dan nyaman kondisi ini di dorong oleh semakin maraknya berbagai bisnis baru yang membuka peluang timbulnya bisnis ritel baik peritel besar maupun kecil. Berikut ini adalah data penjualan seragam sekolah dari CV Nur Khairunnisa.

Tabel 1.1 Data Penjualan Seragam Sekolah CV Nur Khairunnisa 2020-2021

Nama Barang	Tahun	
	2020	2021
Seragam SD	5997	11510
Seragam SMP	3342	4993
Seragam SMA	2400	3336

Sumber: CV Nur Khairunnisa 2020-2021



Dari data diatas dapat diketahui bahwa penjualan seragam sekolah mengalami peningkatan dari tahun 2020 sampai tahun 2021. Di era industri 4.0 yang serba digital perkembangan bisnis sudah semakin pesat yang menyebabkan peluang maupun ancaman semakin besar. Persaingan bisnis mengharuskan perusahaan atau pemilik bisnis untuk berkembang dengan membuat strategi-strategi baru. Penerapan strategi yang tepat dapat menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan keuntungan dan meningkatkan penjualan (Pratini dan ito, 2022).

Selain itu, banyaknya toko retail yang menjual produk yang sama menimbulkan persaingan antar perusahaan ritel. Dimana konsumen sudah mulai cerdas dan selektif dalam masalah harga, kenyamanan, kebersihan, serta kualitas produk mendorong perusahaan untuk menyusun strategi pemasaran yang efektif untuk menarik konsumen dan melakukan perubahan sesuai dengan tren yang ada agar dapat bersaing serta lebih unggul dari pesaingnya.

Bisnis Model dan pemasaran berperan penting dalam merencanakan strategi bisnis. Bisnis model adalah salah satu metode dalam melakukan bisnis agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan untuk mempertahankan keberadaan perusahaannya (Warnaningtyas, 2020). Bisnis model adalah penafsiran perusahaan untuk membuat, menyampaikan dan memberi kontrol untuk suatu nilai dalam perusahaan dan bagaimana uang dapat dihasilkan didalamnya (Osterwalder, 2010). Menurut Osterwalder & pigneur (2010), Model bisnis adalah seperti cetak biru (blueprint) untuk strategi yang akan dilaksanakan

struktur organisasi, proses, dan sistem. Penerapan dari bisnis model yang dapat memberikan manfaat pada suatu bisnis, salah satunya dalam menghasilkan laba dan meningkatkan daya saing bisnis tersebut. Pelaku bisnis



dapat memperbaiki posisi bisnis di pasaran agar semakin luas dengan implementasi model strategi yang tepat.

Strategi yang digunakan untuk membuat bisnis model adalah *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* adalah alat untuk membantu pengusaha dalam memahami bisnis plan suatu perusahaan secara sederhana dan menyeluruh (Osterwalder dan Pigneur, 2017). *Business Model Canvas* (BMC) dapat membantu pelaku bisnis untuk mengetahui aspek bisnis model yang sedang berjalan, sehingga perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat dan mengetahui keunggulan bersaing yang dimiliki bisnis tersebut. *Business Model Canvas* diperlukan untuk menggambarkan sebuah bisnis dengan menggunakan sembilan elemen kunci yang terdiri dari *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure* (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Penelitian ini mengacu pada perencanaan strategi dengan melakukan evaluasi atas bisnis model yang sedang dilakukan dan merancang bisnis model baru yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC). Pada proses penelitian ini, *Business Model Canvas* akan dilakukan dengan bantuan analisis SWOT untuk melengkapi proses perencanaan strategis dalam menciptakan alternatif strategi yang dapat diterapkan serta konsep bisnis yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti melakukan penelitian mengenai “Analisis Perencanaan Strategi dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada CV Nur Khaiunnisa”.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana analisis perancangan Business Model Canvas (BMC) pada CV. Nur Khairunnisa?
2. Bagaimana analisis SWOT CV. Nur Khairunnisa?
3. Apa strategi yang tepat bagi CV. Nur Khairunnisa untuk memperbaiki dan mengembangkan usaha tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui analisis perancangan Business Model Canvas (BMC) pada CV. Nur Khairunnisa.
2. Untuk mengetahui analisis SWOT CV. Nur Khairunnisa.
3. Untuk mengetahui strategi yang tepat untuk memperbaiki dan mengembangkan usaha bagi CV. Nur Khairunnisa.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada beberapa pihak terkait. Manfaat penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan



Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan menjadi bahan pertimbangan mengenai pemilihan strategi yang tepat

dalam perencanaan pengembangan usaha sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan kepada peneliti selanjutnya yang akan meneliti terkait *business model canvas* (BMC). Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan ilmiah untuk memperluas wawasan terkait perencanaan strategi dengan pendekatan *business model canvas* (BMC).

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian bertujuan agar penulisan lebih terarah, integral dan sistematis. Penulisan proposal ini terdiri atas 3 bab, dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN. Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA. Dalam bab ini diuraikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian ini, yaitu kelompok rujukan, brand trust, keputusan pembelian dan minat pembelian. Pada ini juga menguraikan mengenai tinjauan empiris yaitu penelitian terdahulu dan kerangka konseptual.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Strategi

2.1.1.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Strategi merupakan cara yang disusun dan direncanakan untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan joint venture (David, 2010).

Menurut Hamel dan Prahalad (2019) Strategi adalah tindakan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan yang diambil berdasarkan dengan apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Perencanaan strategis sering berfokus pada "apa yang dapat terjadi" daripada "apa yang terjadi". Kompetensi inti diperlukan untuk berinovasi pasar baru dan mempercepat laju perubahan perilaku konsumen. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti



dalam bisnis atau usaha mereka. Rangkuti (2015) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya

Dari beberapa pengertian menurut para ahli mengenai strategi, maka dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

2.1.1.2 Konsep Strategi

Seiring perkembangan zaman, konsep strategi selalu berubah mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan pemahaman yang baik mengenai strategi sehingga strategi tersebut dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Konsep dari strategi adalah sebagai berikut.

1. Distinctive competence

Distinctive competence adalah kompetensi unik yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dan memuaskan pelanggan, suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*Distinctive competence*" konsep ini menjelaskan tentang kemampuan

spesifik suatu organisasi, kompetensi ini meliputi efisiensi, mutu, inovasi dan respon pada pelanggan.

Competitive Advantage



Aktivitas spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya. Keunggulan bersaing didorong oleh keputusan strategis perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Melissa Carnia (2018) ada tiga strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu, kepemimpinan biaya, diferensiasi dan konsentrasi. Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dari para pesaingnya jika dapat menawarkan harga jual yang lebih rendah dari para pesaingnya untuk produk-produk dengan nilai/kualitas yang sama

2.1.1.3 Peranan Strategi

Strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan dengan efektif dan efisien agar tujuan perusahaan yang diinginkan tercapai. Strategi memiliki tiga peranan penting (Grant, 1999), yaitu sebagai berikut.

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan. Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi. Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan

strategi sebagai target. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang



akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

2.1.1.4 Bentuk-Bentuk Strategi

Menurut Rangkuti (2017), Strategi dapat dibedakan dalam beberapa bentuk strategi, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan dan strategi lain yang dapat diterapkan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan mengejar strategi pertumbuhan agresif, mencoba menembus pasar, strategi bertahan hidup, strategi merestrukturisasi divisi baru.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini disebut juga dengan strategi bisnis fungsional karena mencakup fungsi-fungsi kegiatan manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi penjualan, strategi organisasi, dan strategi keuangan.



2.1.1.5 Macam-Macam Strategi

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa tipe strategi (Salusu, 2008), yaitu sebagai berikut.

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif strategis yang baru. Pembahasan-pembahasan ini diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.

2. Strategi Program (*Program Strategy*)

Strategi ini memberikan perhatian pada implikasi-implikasi strategis dari suatu program tertentu. Apa dampaknya apabila suatu program tertentu diluncurkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.

3. Strategi Pendukung Sumber Daya (*Resource Support Strategy*)

Strategi ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga kerja, keuangan dan teknologi.

4. Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*)

Fokus dari strategi kelembagaan ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.

Sedangkan, menurut Winardi J (2003), macam-macam strategi adalah sebagai berikut.

1. Strategi yang direncanakan (*planned strategy*). Dalam hal ini intensi yang pat dirumuskan dan ditekankan oleh kepemimpinan sentral tertentu, dan topang oleh kontrol-kontrol formal guna memastikan implementasi



mereka. Tanpa adanya kejutan-kejutan di dalam sebuah lingkungan yang bersifat tenang, dapat dikendalikan atau dapat diprediksi.

2. Strategi entrepreneur (*entrepreneurial strategy*). Terdapat adanya intensi-intensi, selaku visi pribadi dan yang tidak diartikulasikan dari seorang pemimpin tunggal bersifat adaptif terhadap peluang-peluang baru, organisasi yang bersangkutan berada di bawah kontrol pribadi sang pemimpin.
3. Strategi ideologikal (*ideological strategy*). Terdapat adanya intensi-intensi, karena visi kolektif dari semua anggota organisasi yang bersangkutan dikendalikan oleh sejumlah norma kuat, yang diterima secara umum oleh para anggota tersebut. Organisasi bersangkutan seringkali bersifat proaktif terhadap lingkungannya.
4. Strategi payung (*umbrella strategy*). Kepemimpinan yang mengendalikan kegiatan-kegiatan keorganisasian secara parsial, menetapkan target-target strategis atau batas-batas di dalam mana semua pihak harus bertindak. Kepemimpinan secara sadar membolehkan pihak lain untuk melaksanakan manuver-manuver dan membentuk pola-pola di dalam batasan yang ada.
5. Strategi proses (*process strategy*). Pihak pimpinan mengendalikan aspek-aspek proses dari strategi (siapa saja yang akan dipekerjakan, hingga dengan demikian ia memperoleh peluang untuk mempengaruhi strategi, struktur- struktur dengan apa mereka bekerja dsb), isi faktual strategi diserahkan pada pihak lain.

strategi yang dipisahkan (*disconnected strategy*). Para anggota atau subunit yang terikat dengan longgar dengan organisasi yang



bersangkutan, menciptakan pola-pola dalam arus kegiatan mereka sendiri, karena tiadanya atau yang bertentangan secara langsung dengan intensi-intensi umum organisasi yang bersangkutan.

7. Strategi Konsensus (*consensus strategy*). Melalui tindakan saling menyesuaikan berbagai anggota (organisasi) berkonvergensi tentang pola-pola yang mencakup seluruh organisasi, karena tidak adanya intensi-intensi sentral atau umum.
8. Strategi yang dipaksakan (*imposed strategy*). Lingkungan eksternal menetapkan pola-pola dalam tindakan-tindakan melalui pemaksaan secara langsung atau melalui pembatasan pemilihan keorganisasian.

2.1.1.6 Dimensi-Dimensi Strategi

Pada suatu organisasi atau perusahaan terdapat beberapa dimensi strategi (Winardi J, 2003), yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang paling penting dan yang perlu dicapai. Tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran menyatkan apa saja yang yang perlu dicapai, kapan hasil-hasil harus dilaksanakan. Dari sasaran-sasaran nilai, menyatakan ke arah mana organisasi tersebut menuju, melalui berbagai macam sasaran keorganisasian yang bersifat menyeluruh, yang menetapkan sifat organisasi, dan menetapkan target bagi setiap kesatuan keorganisasiannya.
2. Kebijakan-kebijakan yang paling penting dan mengarahkan atau membatasi kegiatan-kegiatan. Kebijakan-kebijakan (policies) merupakan peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur yang menggariskan batas-batas di dalam mana kegiatan akan dilaksanakan. Peraturan-peraturan



demikian seringkali mencapai keputusan-keputusan kontingen, guna menyelesaikan konflik antara sasaran-sasaran spesifik.

3. Tahapan-tahapan tindakan pokok atau program-program yang akan mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam batas-batas yang telah digariskan. Program-program menspesifikasi langkah demi langkah tahapan-tahapan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran utama. Mereka menyatakan bagaimana sasaran-sasaran akan tercapai di dalam batas-batas oleh kebijakan. Mereka menyatakan bahwa sumber-sumber daya diarahkan ke arah pencapaian tujuan dan dengan apa kemajuan organisasi dapat diukur.

2.1.1.7 Tingkatan Strategi

Pada suatu organisasi atau perusahaan terdapat tiga tingkatan strategi (Robbins dan Coulter, 2016), yaitu sebagai berikut

1. Strategi Corporate

Strategi corporate merupakan strategi organisasi yang menspesifikasi bisnis apa yang akan dibuat dan diminati serta apa yang akan dilakukan perusahaan dengan bisnis tersebut. Hal ini berdasarkan pada misi dan tujuan organisasi serta peranan yang akan dimainkan setiap unit bisnis organisasi. Bagian lain dari strategi korporat adalah ketika manajer puncak memutuskan apa yang akan dilakukan dengan bisnis tersebut dengan cara mengembangkan, mempertahankan, atau memperbaharuiannya.

a) Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan adalah strategi korporasi yang digunakan ketika sebuah organisasi ingin mengembangkan jumlah pasar yang



dilayani atau produk yang ditawarkan, baik dengan bisnis yang sudah ada saat ini maupun bisnis yang baru. Karena strategi pertumbuhannya sebuah organisasi dapat meningkatkan pendapatan, jumlah karyawan, atau pangsa pasar

b) Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas atau strategi bertahan adalah strategi korporat dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini, contoh strategi ini ialah terus melayani klien yang sama dengan menawarkan produk yang sama, mempertahankan pangsa pasar, dan menjaga operasi bisnis saat ini. Strategi jenis ini bisnis tidak bertumbuh, tetapi juga tidak tertinggal. Strategi stabilitas adalah strategi mempertahankan ukuran organisasi dan level operasi bisnis yang sekarang.

c) Strategi Pembaharuan

Strategi pembaharuan merupakan strategi yang bertujuan untuk mengatasi kinerja yang menurun. Terdapat dua jenis strategi pembaharuan, yakni, strategi pengurangan biaya dan strategi pemutar balikan. Strategi pengurangan biaya adalah strategi pembaharuan jangka pendek, jenis strategi ini membantu organisasi menstabilisasi operasi, mendayagunakan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan, serta mempersiapkan untuk bisa bersaing kembali. Apabila masalah yang dihadapi organisasi semakin serius maka strategi pemutar balikan diperlukan, menejer akan melakukan dua hal dalam strategi pengurangan biaya dan merestrukturisasi operasi organisasi. Namun dalam strategi



pemutar balikan, ukurannya jauh lebih ekstensif dari pada strategi pengurangan biaya.

2. Strategi Kompetitif

Strategi bisnis adalah strategi bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya, strategi kompetitif ini menggambarkan bagaimana organisasi tersebut akan bersaing dipasar. Namun bagi organisasi yang bergabung dalam berbagai bisnis, setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya, dan sebagainya. perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk akan selalu bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar (Rangkuti, 2015).

Konsep strategi berkembang mulai dari sekedar untuk mencapai tujuan kemudian berkembang menciptakan keunggulan bersaing dengan bisnis lain dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan internal dan eksternal sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada stakeholder agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal (Rangkuti, 2015). Pada akhir abad ke-20, konsep strategi mengalami perubahan menjadi pemahaman keinginan konsumen dimasa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

Konsep kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi bukan hanya satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri (Hamel,



2015). Kriteria yang harus dimiliki perusahaan agar mencapai kompetensi inti adalah sebagai berikut.

- a) Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan.
- b) Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi, ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi sebagai inti jika suatu bisnis ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaingnya.
- c) Dapat diperluas (*extendability*), karena kompetensi ini merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan demikian kompetensi tidak menjadi usang meskipun kompetensi inti mungkin saja kehilangan nilainya sepanjang waktu.

3. Strategi Fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika ditingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru ditingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, seperti membuat strategi penetapan harga berdasarkan keuntungan tertentu untuk masing-masing jenis barang. Strategi pengendalian kualitas barang yang dibeli juga dapat dilakukan dan diseleksi secara tepat.



Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sesuatu yang dilakukan oleh para manajer untuk dapat merangkai suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan

formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Pearce II dan Robinson Jr (2008) Manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi (Robbins, 2007). Manajemen strategis bertujuan untuk dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah. Menurut David (2011) Manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapai tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

2.1.3 Business Model Canvas (BMC)

2.1.3.1 Bisnis Model

Bisnis merupakan model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Bisnis model adalah suatu usaha bagaimana

dan metode perusahaan memiliki pendapatan atau keuntungan dalam jangka panjang. Sederhananya bisnis model adalah kegiatan dalam perusahaan



dengan bertujuan menghasilkan uang (*how to plan to make money*) dari kegiatan-kegiatan usahanya (Osterwalder dan Pigneur, 2017).

Lembaga pendidikan bernama Tim PPM Manajemen (2012) berpendapat bahwa bisnis model dibagi menjadi tiga kelompok yaitu sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen), dan model bisnis sebagai strategi untuk bisnis. Bisnis model apabila dilihat dari komponen-komponennya merupakan produk, manfaat dan pendapatan, atau konsumen, aset, dan pengetahuan, ada pula content, struktur dan *governance*.

2.1.3.2 Manfaat Bisnis Model

Bisnis model untuk suatu perusahaan maupun pelaku bisnis memiliki beberapa manfaat (Tim Manajemen PPM, 2012), yaitu sebagai berikut.

1. Model bisnis digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh jangkauan perubahan akan berkembang dan apa konsekuensinya. Model bisnis dapat berubah seiring waktu, karena komponen model bisnis berubah, komponen lainnya dapat terpengaruh.
2. Model bisnis memungkinkan para perencana perusahaan dapat mengambil keputusan dengan mudah, melihat hubungan logis antara komponen proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan.
3. Model bisnis dapat membantu menguji konsistensi antar komponen misalnya ketika sebuah merek pakaian mengembangkan produk yang elegan dan mewah, penting untuk mengetahui siapa yang mendesainnya, seberapa terampil perancangnya, dan bahan baku apa saja yang digunakan.



4. Model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan untuk pengembangan usaha. Salah satu contohnya adalah industri fotografi, yang awalnya berasumsi bahwa setiap foto yang diambil pasti akan dicetak, tetapi seiring perkembangan teknologi, asumsi ini berubah: konsumen saat ini lebih sering menyimpan foto daripada mencetaknya.

2.1.3.3 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan gambaran untuk menggambarkan, memvisualisasikan, mengevaluasi dan memodifikasi model bisnis untuk membantu organisasi bisnis dan wirausahawan pemula mengklasifikasikan dan menganalisis model bisnis perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2019). *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat yang bertujuan untuk menggambarkan segala aspek yang dibutuhkan untuk menggambarkan roadmap bisnis atau peta panduan pelaksanaan bisnis dan mencakup hal tentang konsumen, alur ke pasar, dan juga mengenai perencanaan keuangan.

BMC merupakan gambaran visual dari sebuah model bisnis, yang akan dituangkan dalam 1 (satu) lembar kertas terdapat penjelasan lengkap dari strategi yang dibutuhkan bisnis agar dapat mendapatkan kesuksesan di pasar. Dalam metode bisnis ini para pebisnis dipaksa untuk menciptakan ide bisnis ke dalam selembar kertas supaya dapat menggambarkan bisnis, menemukan kelemahan bisnis, dan menguji strategi (Whulandari, 2020).



2.1.3.4 Elemen-Elemen *Business Model Canvas* (BMC)

Business model canvas berbentuk sebuah kerangka sederhana yang terbagi-bagi ke dalam 9 bagian yang merupakan elemen-elemen penting dalam membangun suatu bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2017).

1. Segment Pelanggan (*Customer Segments*)

Segmen pelanggan merupakan pihak yang menggunakan jasa atau produk yang ditawarkan oleh sutau lembaga atau organisasi sesuai dengan kebutuhan mereka. Segmen pelanggan adalah kelompok orang atau organisasi berbeda yang bertujuan untuk menjangkau apa yang dijangkau oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2017). Pelanggan yang terdiri dari setiap model bisnis merupakan kunci utama dari perusahaan itu. Tanpa adanya pelanggan maka tidak akan ada perusahaan yang akan bertahan lama. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam beberapa segmen yang berbeda sesuai dengan kebutuhan umum, atau atribut lainnya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017), terdapat beberapa jenis segmen pelanggan, antara lain:

a) Pasar Terbuka/Pasar Massa (*Mass Market*)

Pasar Terbuka (*Mass Market*) adalah model bisnis yang berfokus pada pasar massal yang tidak membedakan antara segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semua fokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sama luas.



b) Pasar Ceruk/Pasar Khusus (*Niche Market*)

Pasar Khusus (*Niche Market*) merupakan model bisnis yang menargetkan pada segmen pasar tertentu atau khusus. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan semuanya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik ceruk pasar, model bisnis semacam itu sering ditemukan dalam hubungan pemasok dan pembeli.

c) Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Pasar Tersegmentasi (*Segmented*) adalah model bisnis membedakan antara segmen pasar dengan sedikit kebutuhan dan masalah.

d) Pasar Terdiversifikasi (*Diversified*)

Pasar Terdiversifikasi (*Diversified*) adalah Sebuah organisasi dengan model bisnis pelanggan yang terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang tidak berhubungan dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

e) Pasar Multi (*Multi-Side Platforms*)

Pasar Multi (*Multi-Side Platforms*) adalah model bisnis yang melayani dua atau lebih pelanggan dimana antara satu dengan lainnya saling bergantung

2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)



Proposisi nilai (*value Proposition*) adalah alasan pelanggan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Anda dapat memecahkan masalah pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap nilai terdiri

dari produk dan layanan terpilih yang disesuaikan dengan segmen pelanggan tertentu, baik itu solusi atau manfaat yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya Osterwalder dan Pigneur (2017). Beberapa nilai merupakan inovasi baru yang dapat mengganggu penawaran dari pesaing lain.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017) terdapat elemen-elemen yang dapat berkontribusi dalam penciptaan nilai, antara lain:

a) Newness

Beberapa proposisi nilai memberikan kepuasan kebutuhan yang baru dimana pelanggan sebelumnya tidak pernah rasakan karena tidak ada penawaran yang sama. Dalam hal ini, teknologi sering terkait, namun tidak selalu ada.

b) Performance

Meningkatkan kinerja produk atau layanan secara tradisional merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai, selain itu peningkatan kinerja juga mempunyai batasan.

c) Customization

Meyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan spesifik dari pelanggan atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep mass customization dan penciptaan kluster untuk pelanggan menjadi penting karena ini memungkinkan untuk mengkustomisasi produk dan jasa.

Getting the job done



Nilai dapat secara sederhana diciptakan dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan tertentu.

e) Design

Desain merupakan elemen penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat menonjol karena desain yang unggul. Dalam industri fashion dan elektronik, desain dapat menjadi bagian penting dari proporsi nilai.

f) Brand / status

Pelanggan dapat menemukan nilai saat menggunakan dan menampilkan merek tertentu.

g) Price

Menawarkan nilai sama tetapi dengan harga yang lebih rendah merupakan cara yang umum untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan yang sensitive terhadap harga, tetapi dengan harga yang rendah memiliki implikasi penting bagi keseluruhan model bisnis.

h) Cost reduction

Membantu pelanggan mengurangi biaya adalah cara yang penting untuk menciptakan nilai.

i) Risk reduction

Customer value mengurangi risiko yang dihadapi saat pembelian produk atau jasa. Tingkat layanan menjamin pengurangan sebagian risiko

yang dilakukan oleh pembeli

Accessibility



Membuat produk dan layanan untuk pelanggan yang tidak memiliki akses sebelumnya adalah cara lain untuk menciptakan nilai. Hal ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi dari keduanya.

k) Convenience / usability

Membuat hal-hal yang lebih nyaman atau lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai substansial.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran pemasaran menunjukkan cara suatu perusahaan dapat berhubungan dan berkomunikasi secara baik dengan segmen pelanggan untuk menjelaskan proposisi nilainya yang telah ditawarkan. Saluran atau *channels* adalah media bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. Sederhananya, channel adalah media yang bisnis dapat digunakan oleh pengusaha untuk memberikan solusi untuk menjangkau pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2017).

Saluran atau *channels* memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut.

- a) Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa
- b) Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan
- c) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik

Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan

Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan



Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar. *Channels* adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung yang terlihat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi (Kotler dan Keller, 2009).

Saluran yang dimiliki sendiri bisa langsung, seperti kekuatan dalam penjualan *in-house* atau *situs web*, atau bisa tidak langsung. Sedangkan, saluran mitra merupakan saluran yang tidak langsung dan memiliki rentang berbagai macam pilihan. Saluran mitra menyebabkan margin yang lebih rendah, tetapi mereka memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauan dan manfaat dari kekuatan mitra. Saluran yang dimiliki sendiri dan terutama yang langsung, memiliki margin yang lebih tinggi, tetapi dapat menjadi mahal untuk penempatan dan pengoperasian.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik (Warnaningtyas, 2020). *Customer relationship* merupakan hubungan perusahaan dengan pelanggan yang menggunakan produk dari perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen *Customer Relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu



Bagi suatu perusahaan, *customer relationships* memiliki peran yang paling penting karena menjalankan tiga fungsi utama (TIM PPM Manajemen, 2012), antara lain.

- a) Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan *actual*
- b) Mempertahankan Pelanggan (*Customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan
- c) Meningkatkan Penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan

Terdapat enam kategori *customer relationship* yang dapat digunakan oleh perusahaan secara bersamaan (Osterwalder dan Pigneur, 2017), antara lain.

a) *Personal Assistance*

Dalam hubungan *personal assistance*, pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas dari perusahaan pada akuisisi maupun transaksi. Komunikasi ini tidak harus tatap muka, namun bisa juga melalui telepon, email, atau pesan instan.

b) *Dedicated Personal Assistance*

Hubungan ini melibatkan mendedikasikan perwakilan pelanggan khusus untuk klien individu. Ini merupakan jenis terdalam dan paling intim dari hubungan dan biasanya berkembang selama jangka waktu yang panjang. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu. Contoh pada industri perbankan, bank



umumnya memilah pelanggannya berdasarkan besarnya dana yang disimpan di bank tersebut. Nasabah yang menyimpan dana sangat besar akan mendapat pelayanan khusus. Misalnya, nasabah akan didatangi oleh petugas dari bank ke kantor atau ke rumahnya. Apabila datang ke bank, nasabah akan diterima di ruang khusus, tanpa harus mengantri untuk dilayani oleh teller. Pelayanan mandiri prioritas adakah contoh hubungan Dedicated Personal Assistance dari bank mandiri.

c) *Self-service*

Dalpada kategori ini, perusahaan mempertahankan hubungan langsung dengan pelanggan dengan menyediakan semua sarana yang diperlukan bagi pelanggan untuk membantu diri mereka sendiri. Dalam hal ini, perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut. Sebagai contoh, pada AirAsia telah menyediakan sarana untuk bertransaksi mulai dari pesan tiket pesawat sampai dengan check-in secara online. Sama halnya pada perbankan, nasabah kelas bawah didorong untuk menggunakan jasanya secara self-service. Setelah menjadi nasabah, mereka diarahkan untuk bertransaksi menggunakan mesin ATM. Setiap nasabah yang datang dan meminta pelayanan teller akan dikenakan biaya.

d) *Automated Service*

Automated service merupakan jenis hubungan personal assistance dengan self-service. Pada kategori ini, pelanggan mendapatkan pelayanan istimewa, namun semuanya serba otomatis.



Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristik mereka, dan menawarkan informasi yang berhubungan dengan pesanan atau transaksi. Profil pelanggan istimewa berikut preferensinya didata dengan baik dan menggunakan peralatan otomatis dipenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, nasabah kartu kredit. Nasabah yang berbelanja dalam jumlah besar menggunakan kartu kredit, akan dicatat oleh bank. Pola belanjanya akan dimonitor sehingga diketahui preferensi belanjanya. Berdasarkan data tersebut, bank akan merekomendasikan restoran, barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

e) *Communities*

Pada kategori ini, perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan tidak secara individual, tetapi secara kelompok. Perusahaan yang memanfaatkan masyarakat pengguna menjadi lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan memfasilitasi hubungan antara anggota masyarakat. Perusahaan yang mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna untuk bertukar pengetahuan dan memecahkan masalah masing-masing. Masyarakat juga dapat membantu perusahaan lebih memahami pelanggan mereka. Komunitas bisa berdasarkan hobi atau kepentingan. Produsen sepeda polygon, misalnya, mengadakan acara wisata bersama dengan bersepeda.

f) *Co-Creation*



Pada kategori ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Banyak perusahaan yang

melampaui hubungan pelanggan secara tradisional untuk bekerja sama menciptakan nilai dengan pelanggan. Beberapa perusahaan merangkul para pelanggan untuk membantu dengan desain produk baru dan inovatif. Sebagai contoh adalah perusahaan jasa desain interior bangunan rumah. Konsultan akan menawarkan tipe-tipe tertentu yang disesuaikan dengan selera konsumen. Konsumen akan terlibat akan memilih model, bahan dan biaya.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus Pendapatan (*Revenue Streams*) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan), jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah garis hidup (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Setiap *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda seperti penetapan harga tetap, tawar-menawar, lelang, bergantung pada pasar, bergantung pada volume, atau pengelolaan hasil. Terdapat dua tipe dari *revenue streams* yang berbeda yang terlibat dalam model bisnis, antara lain.

- a) Transaksi pendapatan yang dihasilkan dari pembayaran pelanggan dalam satu waktu.
- b) Pendapatan berulang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan untuk menyalurkan proporsi nilai kepada pelanggan atau menyediakan dukungan pasca pembelian.



Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan (*revenue streams*), antara lain (Osterwalder dan Yves Pigneur (2017):

a) *Asset sale* (Penjualan Aset)

Pengertian yang luas dari revenue streams didapat dari penjualan hak kepemilikan dari suatu produk fisik. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim

b) *Usage fee* (Biaya Pemakaian)

Revenue stream dapat dihasilkan dari adanya penggunaan atas jasa tertentu. Biaya yang dibayar oleh pelanggan sesuai dengan banyaknya jumlah layanan yang mereka gunakan. Semakin banyak jasa yang ditawarkan dimanfaatkan oleh pelanggan, semakin banyak pula pelanggan akan membayar, dan akhirnya semakin besar pula aliran pendapatan. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa tentunya akan mengutamakan aliran pendapatan jenis ini, meskipun tidak dapat dihindari penciptaan aliran pendapatan jenis lainnya

c) *Subscription fees* (Biaya Langganan)

Revenue stream didapatkan dari menjual akses terhadap suatu jasa yang dilakukan secara berkelanjutan. Arus pendapatan diperoleh dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas hak dan aksesibilitas untuk jasa yang dapat dimanfaatkan selama periode waktu tertentu.

d) *Lending / Renting / Leasing* (Sewa)

Arus pendapatan yang dapatkan dari *Renting* atau sewa diperoleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas penyerahan hak eksklusif untuk pemanfaatan asset yang dimiliki perusahaan.



Perusahaan memberikan secara sementara hak eksklusif kepada seseorang untuk memakai suatu aset dalam suatu periode waktu tertentu dengan imbalan yang sudah disepakati bersama. Bagi pemberi pinjaman, ini memberikan keuntungan. Penyewa, di sisi lain, menikmati manfaat dari menimbulkan biaya hanya untuk waktu yang terbatas daripada menanggung biaya penuh kepemilikan.

e) *Licensing*

Arus pendapatan dalam kategori lisensi diperoleh dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan karena mereka mendapatkan izin untuk menggunakan hak atas kekayaan intelektual perusahaan yang dilindungi secara hukum. Dengan memberi ijin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual yang dilindungi dan menukarnya dengan biaya lisensi. Lisensi mengizinkan pemegang hak untuk mendapatkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi produk atau mengkomersialisasikan jasa.

f) *Brokerage fees* (Biaya Jasa Perantara)

Arus pendapatan dari biaya jasa perantara didapatkan dari perusahaan ataupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan kepada perusahaan perantara atas jasanya mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi perusahaan penjual tersebut. Di Indonesia aliran pendapatan seperti ini banyak diterapkan oleh perusahaan perusahaan agen property, maupun agen asuransi.



Advertising (Iklan)

Advertising merupakan biaya untuk iklan sebuah produk tertentu, jasa, atau merek. Secara tradisional, industri media dan penyelenggara acara sangat bergantung pada pendapatan dari iklan.

Setiap *Revenue Stream* atau arus pendapatan memiliki mekanisme yang berbeda-beda. Jenis mekanisme harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Terdapat dua jenis utama dari mekanisme harga. yaitu: *fixed price* (harga tetap) dan *dynamic pricing* (harga yang dinamis)

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi di mana memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, membina hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan value propositions yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik.

Key Resources dapat berupa fisik, keuangan, intelektual, atau manusia. Sumber Daya Kunci ini dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diakuisisi dari *key partner*. Kategori dari *key resources* adalah sebagai berikut.

a) Physical



Kategori yang termasuk berupa aset fisik seperti fasilitas manufaktur, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, point-of-sales systems, dan jaringan distribusi.

b) Intellectual

Sumber daya intelektual seperti merek, hak milik, paten, dan hak cipta, kerjasama, dan data pelanggan merupakan komponen yang sangat penting dari model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan tetapi ketika telah sukses diciptakan maka dapat menawarkan nilai yang substansial.

c) Human

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia, tetapi manusia sangat menonjol dalam model bisnis tertentu. Manusia merupakan sumber daya utama dalam organisasi. Bahkan dalam industri berbasis pengetahuan dan industri kreatif, manusia menjadi aspek yang sangat krusial.

d) Financial

Model bisnis membutuhkan sumber daya keuangan dan atau jaminan keuangan, seperti uang tunai, jalur kredit, atau opsi saham untuk merekrut pegawai kunci.

7. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Aktivitas kunci (*key activities*) merupakan hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan agar model bisnisnya dapat beroperasi dengan berhasil. *Key Activitis* dalam pengertian lain yaitu kegiatan yang harus dilakukan perusahaan dalam membuat model bisnis (Sterwalder dan Pigneur, 2017).



Key activities diwajibkan untuk membuat serta menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan mendapatkan pendapatan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Berikut merupakan kategori yang terdapat dalam *key activities*, antara lain:

a) Production

Aktivitas ini sangat berhubungan dengan merancang, membuat, dan menyalurkan produk dalam kuantitas yang substansial dan atau dalam kualitas unggulan. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis dalam perusahaan manufaktur

b) Problem solving

Aktivitas ini berhubungan dengan datangnya solusi baru atas permasalahan pelanggan secara individu.

c) Platform / network

Model bisnis dirancang dengan sebuah platform sebagai sumber daya kunci yang didominasi dengan platform atau jaringan yang berhubungan dengan aktivitas kunci. Jaringan, matchmaking platforms, software, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Key partnership adalah kesepakatan kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyelesaikan proyek tertentu bersama-sama secara spesifik dengan mengoordinasikan kemampuan, sumber daya atau kegiatan yang diperlukan (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Tujuan *key partnership* adalah sebagai berikut:



- a) Optimasi operasi.
- b) Memperoleh sumber daya.
- c) Memperoleh pengetahuan.
- d) Akuisisi pasar.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya atau *cost structure* adalah semua biaya yang dikeluarkan perusahaan yang digunakan untuk mengoperasikan model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2017). Pengelompokan *cost structure* terbagi menjadi dua kelas, yakni:

a) Cost-driven

Model bisnis *cost-driven* berfokus untuk meminimalkan biaya pada sektor apapun. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan memelihara kemungkinan biaya paling ramping, menggunakan proporsi nilai harga rendah, memaksimalkan otomatisasi, dan memperluas *outsourcing*.

b) Value-driven

Perusahaan yang kurang fokus pada implikasi biaya dalam perancangan model bisnis tertentu dan akan lebih fokus pada penciptaan nilai. Proporsi nilai premium dan sebuah derajat/tingkat tinggi dari jasa secara personal biasanya merupakan karakteristik dari model bisnis.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017), struktur biaya memiliki

beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut.



- a) Biaya tetap (*Fixed Cost*) adalah biaya yang akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi naik atau turun. Biaya tetap atau *Fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari biaya tetap adalah gaji pegawai.
- b) Biaya variable (*Variable Cost*) adalah biaya yang secara proposional berubah sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.
- c) Biaya Semi Variabel adalah biaya yang memiliki dua unsur yaitu unsur biaya tetap seperti biaya minimum untuk menyediakan produk dan unsur biaya variabel yang turut dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan produksi.
- d) Skala ekonomi (*Economies of Scale*) adalah keuntungan biaya yang dihasilkan saat output yang dihasilkan bertambah. Struktur biaya yang mengandalkan *economies of Scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya.
- e) Cakupan ekonomi (*Economies of scope*) adalah keuntungan biaya yang dihasilkan dari cakupan operasional bisnis yang besar. Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scope* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya

2.1.3.5 Analisis SWOT

Analisi SWOT sebagai alat untuk mengidentifikasi berbagai faktor dalam perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT adalah tahapan utamanya dari manajemen strategi, dengan dilakukannya analisis terhadap internal, perusahaan dapat ancaman dan peluang yang paling



mempengaruhi. Analisis SWOT mengacu pada identifikasi sistematis berbagai faktor untuk mengembangkan strategi perusahaan, yang didasarkan pada pertimbangan yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) sekaligus meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) (Rangkuti, 2018).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperluas teori yang digunakan dalam mengkaji suatu penelitian. Penelitian terkait analisis perencanaan strategi melalui *Business Model Canvas* (BMC) telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mellisa Magdalena Yudha, Iis Mariam, dan Eryln Rosalina (2023)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Dengan Pendekatan BUSINESS MODEL CANVAS	Berdasarkan hasil Analisis SWOT, terumuskan delapan alternatif strategi antara lain 1) Fokus dan kembangkan Value sebagai fnb tech, 2) Melakukan riset pada pasar digital secara berkesinambungan, 3) Melakukan evaluasi terhadap strategi pemasaran agar lebih terfokus, 4) Memperluas relasi bisnis, 5) Membuat promosi yang lebih menarik, 6) Menambah karyawan baru, 7) Meningkatkan alokasi biaya pemasaran, 8) Membuat peraturan yang lebih tegas bagi karyawan yang melanggar SOP. Berdasarkan hasil perhitungan Matriks QSPM strategi melakukan riset pada pasar digital secara berkesinambungan memiliki nilai tertinggi untuk diprioritaskan dengan nilai 13,87.
	Muktarom <i>et al</i>)	Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Business	Metode yang digunakan adalah



		Model Canvas (Bmc) Dan Analisis Swot Pada Warung Makan Bebek Nano-Nano	analisis SWOT yang disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara Business Model Canvas bisnis Warung Bebek Nano-Nano dalam melayani dan memberikan kepuasan kepada konsumen penikmat makanan berbasis olahan utama dari bahan Bebek. Serta memberikan kemudahan bagi produsen dalam menentukan strategi-strategi pemasaran yang lebih mudah, efektif dan efisien.
3	Hani Bela Pratini dan Ito Setiawan (2022)	Perencanaan Model Bisnis Untuk Merdeka Ritel Dengan Pendekatan Business Model Canvas	Penelitian ini menghasilkan strategi yaitu Merdeka Ritel dapat melakukan digitalisasi dengan memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi untuk mengembangkan bisnisnya. Hasil strategi tersebut menjadi tujuan pada Business Model Canvas baru yang dilakukan pada semua elemen dengan menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar untuk menjangkau segmentasi pelanggan yang lebih luas
4	Vitria Puri Rahayu, Ratna Fitri Astuti, Mustangin dan Aisyah Trees Sandy (2022)	Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) Sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner	Penelitian ini menghasilkan solusi yang dapat digunakan pemilik usaha untuk dapat bersaing dengan kompetitor sejenis dengan cara memperluas jangkauan pasar pada elemen channel (saluran), mengikuti pelatihan pengembangan usaha (value proposition), menambah tenaga kerja dan membuka cabang baru (key resources).
5	Christine Aliwinoto, Melisa Hedyani dan Malinda (2022)	Analisis Business Model Canvas Usaha Mikro Kecil Menengah Toko Jif Bandung, Indonesia	Hasil dari analisis Business Canvas Model adalah strategi pengembangan bisnis yang cocok diimplementasikan pada Toko JIF berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan pada intinya adalah pemanfaatan



			teknologi dengan optimal berupa penambahkan alternatif pembayaran dengan e-money serta penambahan penggunaan platform e-commerce untuk memperluas jangkauan konsumen.
6	Bangkit Rambu Sukarno (2021)	Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Business Model Canvas	Business Model Canvas mapping is good enough, because each element supports each other to increase revenue. The practical implication is that several strategies must be improvised to increase revenue, including by developing key resources, increasing the cost structure for advertising, and persuading customers to become resellers as key partnership, customer relationship and channels
7	Sugiyanto, Muhammad Aditya Pratama dan Endang Wahyuningsih (2021)	Formulasi Strategi Menggunakan Bisnis Model Canvas	Hasil penelitian ditemukan beberapa faktor dari unsur analisis SWOT, sebagai dasar untuk melakukan analisis kuantitatif, yang menghasilkan strategi agresif yang harus dikembangkan. Berdasarkan strategi tersebut diformulasikan dalam bentuk bisnis model canvas. Bisnis distro perlu dikembangkan lebih agresif dari sisi Customer Segment, value proposition, channels, dan customer relationship agar pendapatan perusahaan dapat meningkat. Perusahaan juga perlu mempertegas pengembangan dari aspek aktivitas bisnis utama, partner kunci dan efektifitas pemanfaatan sumber daya utama agar perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa BMC dapat digunakan untuk mendeskripsikan secara ringkas tetapi lengkap sebagai



			upaya untuk memformulasikan strategi hasil analisis SWOT.
8	Hartirini Warnaningtyas (2020)	Desain <i>Bisnis Model Canvas</i> (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun	The results showed that the analysis of the internal and external environment produces an alternative strategy Strength-Opportunity as a strategy using strengths to take advantage of existing opportunities, Weakness-Opportunity as a strategy to fix internal weaknesses using external opportunities, Strength-Threat as a strategy using internal strengths to avoid external threats, Weaknesses-Threat is the most defensive strategy, avoiding threats and minimizing weaknesses. Batik Kota Madiun requires improvements to its business model, namely the addition of six blocks, namely Key Partnership, Key Activities, Value Proposition, Customer Segment, Channel, Cost Structure, and Revenue Streams.
9	Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarif dan Rokhani Hasbullah (2019)	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas	Hasil dari analisis SWOT (strengths, weakness, opportunities, & threats) terhadap sembilan unsur BMC menunjukkan bahwa unsur yang memiliki kekuatan tertinggi adalah key partnership dan terendah adalah customer relationship. Sementara itu, peluang terbesar adalah value proposition dan yang terendah adalah cost structure. Ancaman tertinggi yaitu customer segment, dan ancaman terendah adalah key partners. Pengembangan model bisnis berdasarkan penelitian ini difokuskan pada customer segment, key partnership, dan value proposition, unsur

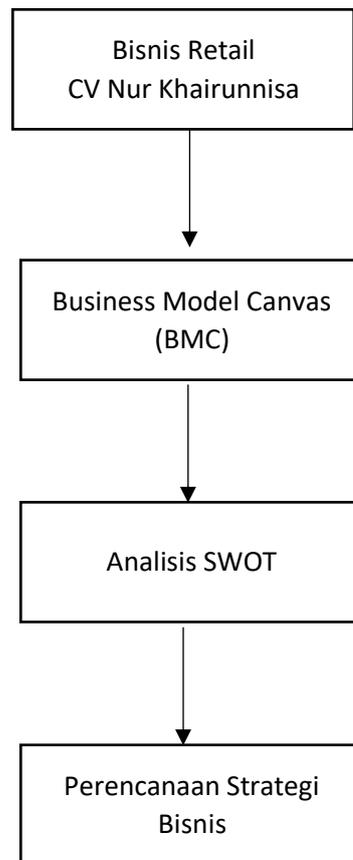


			dikembangkan menggunakan metode blue ocean strategy.
10	Novy Anggraini (2019)	Analisis Usaha Mikro Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (Bmc)	Dari hasil akhir pemetaan BMK menunjukkan beberapa tambahan strategi pada elemen-elemen yang dapat dijadikan alternatif strategi baru untuk diterapkan. Elemen-elemen tersebut antara lain: elemen Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan dengan Pelanggan, Sumber Daya Utama, dan Struktur Biaya.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual didefinisikan sebagai alur proses terhadap suatu hubungan antar konsep satu dengan konsep yang lainnya untuk dapat memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual pada penelitian kualitatif menjelaskan gambaran logis dan pola dari kerangka penelitian agar penelitian ini lebih terarahsesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2019). Berikut ini adalah susunan dari kerangka konseptual yang digunakan pada penelitian ini.





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

