

**TESIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA  
INDUSTRI PERUMAHAN KELAS SEDERHANA SEHAT  
(STUDI KASUS PADA PT. MANDIRI PRATAMA PUTERA)**

***BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY FOR HEALTHY SIMPLE CLASS  
HOUSING INDUSTRY; A CASE STUDY AT PT. MANDIRI PRATAMA  
PUTERA***

**HENDRIADI**

**AO12191031**



**Kepada**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI PERUMAHAN  
KELAS SEDERHANA SEHAT  
(STUDI KASUS PADA PT. MANDIRI PRATAMA PUTERA)

disusun dan diajukan oleh :

**HENDRIADI**  
**A012191031**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **28 JULI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr. H. Jusni, S.E., M. Si.  
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi



Prof. H. Dr. Svamsu Abim, S.E., M.Si., CIPM.  
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Erlina Pakki, S.E., M.A.  
Nip. 19590911 198711 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



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

## PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hendriadi  
NIM : A012191031  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

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

**“Strategi Pengembangan Usaha Industri Perumahan  
Kelas sederhana Sehat  
(Studi Kasus pada PT. Mandiri Pratama Putera)”**

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

Makassar, 28 Juli 2021

Yang menyatakan,

  
  
HENDRIADI

## ABSTRAK

**HENDRIADI.** *Strategi Pengembangan Usaha Industri Perumahan Kelas Sederhana Sehat (Studi Kasus pada PT Mandiri Pratama Putera)* (dibimbing oleh Jusni dan Erlina Pakki).

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang tepat bagi PT Mandiri Pratama Putera untuk pengembangan usaha perumahan kelas sederhana sehat.

Jenis penelitian ini adalah penelitian pengembangan melalui analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Populasi penelitian adalah direksi dan karyawan PT Mandiri Pratama Putera yang berjumlah 120 orang. Sampel penelitian sebanyak 16 orang yang ditentukan dengan metode purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan data observasi partisipatif, wawancara yang mendalam, data dokumentasi, dan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dalam kajian tentang suatu masalah atau triangulasi. Data dianalisis dengan menggunakan analisis BMC, Steeple, Five Forces, SWOT, matrix EFE & IFE, Matrix IE, Matrix SWOT dan QSPM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis matrix SWOT menghasilkan lima strategi alternatif yaitu mengembangkan produk komersil dengan harga murah untuk sekmen nonmasyarakat berpenghasilan rendah, ekspansi ke daerah lain untuk pengembangan pasar, membuat program pelanggan bebas biaya KPR, membuat skema pembayaran pelanggan dapat diangsur setiap bulan ke perusahaan tanpa bunga, dan penetrasi pasar dengan meingkatkan anggaran biaya promosi. Hasil dari analisis matrix QSPM atau tahap pengambilan keputusan strategi yang tepat diterapkan oleh PT Mandiri Pratama Putra adalah mengembangkan produk komersil dengan harga murah untuk sekmen nonmasyarakat berpenghasilan rendah atau masyarakat umum yang memiliki penghasilan di atas UMR sehingga tidak bergantung pada penjualan produk rumah murah bersubsidi saja.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Usaha dan Perumahan Kelas Sederhana Sehat.



## ABSTRACT

**HENDRIADI.** *Business Development Strategy for Healthy Simple Class Housing Industry: A Case Study at PT. Mandiri Pratama Putera* (supervised by **Jusni** and **Erlina Pakki**)

The aim of this study is to analyze the appropriate strategy of PT. Mandiri Pratama Putera for the development of a simple and healthy class housing business.

This study was a development research through descriptive analysis with a qualitative approach. The population was the directors and employees of PT. Mandiri Pratama Putra, consisting of 120 people. The research sample consisted of 16 people determined by purposive sampling method. The data collection techniques were participatory observation data, in-depth interview, documentation, and combining various techniques of data collection to study a problem or triangulation. The data were analyzed using BMC analysis, Steeple, Five Forces, SWOT, EFE & IFE matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, and QSPM.

The results show that the SWOT matrix analysis results in five alternative strategies, namely developing commercial products at low prices for low-income non-community segments, expansion to other areas for market development, making mortgage-free customer programs, making customer payment schemes that can be paid in instalment every month to the company without charging interest, and market penetration by increasing the promotional cost budget. The results of QSPM matrix analysis or the appropriate strategy decision-making stage implemented by PT. Mandiri Pratama Putra is to develop commercial products at low prices for low-income non-community segments or general public who have incomes above the minimum wage, so they don't only depend on selling subsidized low-cost housing products.

Keywords: business development strategy, simple and healthy class housing



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat rahmat dan hidayahNya-lah sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul: “Strategi Pengembangan Usaha Industri Perumahan Kelas Sederhana Sehat (Studi Kasus Pada PT. Mandiri Pratama Putra).”

Rampungnya tesis ini berkat bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti dengan segala kerendahan hati menghaturkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. DR. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan belajar kepada peneliti hingga selesai pada program ini.
2. Bapak DR. Jusni, SE., M.Si selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu DR. Erlina Pakki, SE., MA selaku anggota yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan arahan dalam merampungkan tesis ini.
3. Bapak Prof. DR. Otto. R. Payangan, SE., M.Si, Bapak Prof. DR. Haris Maupa, SE., M.Si, dan Ibu DR. Wahda, SE., M.Pd., M.Si sebagai tim penguji yang telah banyak memberi saran dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
4. Kedua orangtua, mertua dan istri tercinta Megawaty serta anak-anakku Afiah, Fatih dan Aqsa yang telah memberikan motivasi dan doa kepada peneliti.
5. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Mandiri Pratama Putra untuk bantuan dan kerjasamanya.
6. Teman-teman mahasiswa yang sama-sama berjuang dalam program ini.

Dalam penyusunan tesis ini peneliti mengharapkan saran dan masukan yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga semua bantuan yang diberikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Peneliti berharap agar tesis ini dapat memberikan banyak manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Makassar, Juli 2021

Peneliti

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Abstrak .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Bab I   Pendahuluan .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Definisi Dan Istilah .....	8
1.6 Ruang Lingkup Batasan Masalah .....	9
1.7 Sistematikan Penulisan .....	10
Bab II   Tinjauan Pustaka .....	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1 Pengertian Strategi .....	12
2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi .....	13
2.1.3 Strategi Bisnis .....	17
2.1.4 Bisnis Model Canvas .....	19
2.1.5 Analisis SWOT .....	36
2.1.6 Matriks SWOT .....	41
2.1.7 External Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix .....	46
2.1.8 QSPM .....	51
2.2 Penelitian Sebelumnya .....	52
Bab III   Kerangka Konseptual .....	59
3.1 Kerangka Konseptual .....	59
Bab IV   Metodologi Penelitian .....	62
4.1 Rancangan Penelitian .....	62
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	62
4.3 Populasi dan Sample .....	63
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	64
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	64
4.6 Metode Pengolahan dan Tehnik Analisa Data .....	66
4.7 Pengecekan Validitas Temuan .....	69
4.8 Tahap-Tahap Penelitian .....	70



Bab V	Hasil Dan Pembahasan.....	71
	5.1 Gambaran Umum perusahaan.....	71
	5.2 Hasil Penelitian .....	76
	5.3 Pembahasan.....	111
Bab VI	Kesimpulan dan saran.....	128
	6.1 Kesimpulan.....	128
	6.2 Saran.....	130
	Daftar Pustaka .....	132
	Lampiran.....	135

## DAFTAR TABEL

Tabel	Teks	Hal
Tabel 1.1	Laporan Penjualan 2019.....	5
Tabel 1.2	Laporan Penjualan 2020.....	5
Tabel 2.1	Jenis Dan Fase Saluran .....	27
Tabel 2.2	Format Analisis SWOT.....	43
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	52
Tabel 5.1	Bisnis Model Kanvas perusahaan.....	92
Tabel 5.2	Analisis Faktor Internal .....	92
Tabel 5.3	Pertumbuhan Laju PDRB .....	94
Tabel 5.4	Jenis Pekerjaan dalam penyaluran KPR.....	95
Tabel 5.5	Backlog Perumahan untuk wilayah SUL-SEL .....	97
Tabel 5.6	Data Penghasilan Masyarakat .....	98
Tabel 5.7	Daftar Alokasi FLPP Setiap Propinsi.....	100
Tabel 5.8	Realisasi Subsidi Tahun 2010-2020.....	101
Tabel 5.9	Daftar Perusahaan Pesaing.....	106
Tabel 5.10	Analisis Faktor Eksternal .....	110
Tabel 5.11	Matrix IFAS.....	112
Tabel 5.12	Matrix EFAS.....	114
Tabel 5.13	Matrix IE.....	115
Tabel 5.14	Matrix SWOT.....	120
Tabel 5.15	Hasil Analisis QSPM .....	122
Tabel 5.16	Bisnis Model Kanvas Baru Perusahaan.....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Teks	Hal
Gambar 2.1	Matrix SWOT.....	44
Gambar 2.2	Matrix Analisis SWOT.....	45
Gambar 3.1	Kerangka Konsep .....	61
Gambar 5.1	Struktur Organisasi.....	72
Gambar 5.2	Business Model Canvas Baru.....	127

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perumahan adalah salah satu industri yang menjadi kebutuhan masyarakat dalam hal pemenuhan akan tempat tinggal berbagai Negara di dunia. Negara maju maupun Negara sedang berkembang berusaha untuk bisa membangun rumah layak huni bagi masyarakat golongan berpenghasilan rendah agar masyarakat tersebut bisa memiliki rumah kategori sederhana sehat. Beberapa program pengembangan perumahan maupun renovasi rumah terus dilakukan oleh negara maju seperti Amerika Serikat, Cina, Kanada, Singapore dan juga Australia untuk masyarakatnya. Seperti yang dijabarkan pada *paper New Housing Marketplace Plan* tahun 2014, salah satunya program yang diinisiasi oleh walikota New York City Michael Bloomberg yaitu *Housing preservation and development* (HPD) dengan menargetkan pemenuhan kebutuhan akan tempat tinggal layak sebanyak 165.000 unit pada tahun 2014. Negara berkembang seperti Indonesia, Srilangka, Kenya, Pakistan dan Myanmar juga terus melaksanakan program subsidi perumahan bagi masyarakatnya.

Industri perumahan dalam skala global mengalami guncangan saat terjadi penutupan ekonomi di seluruh dunia disebabkan oleh pandemic covid 19 yang sangat berpengaruh pada pasar properti di seluruh dunia. Situasi tersebut sama halnya dengan kejadian pada tahun 2008-2009 dimana krisis global terjadi

berawal dari krisis keuangan amerika serikat atau yang lebih populer disebut dengan istilah *suprime mortgage*. Imbas dari krisis keuangan Amerika tersebut berdampak secara global dimana Negara-negara seperti Spanyol, Irlandia dan Kostarika mengalami penurunan harga property hingga 70%. Kejatuhan harga property saat itu disebabkan oleh penggelembungan harga, pembiayaan secara berlebih (*over-landing*) dan produksi perumahan berlebihan dibanding permintaan (*bubble property*).

Situasi global tersebut, meski beberapa negara mengalami krisis atau resesi tetapi tidak semua mengalami situasi negatif. Perusahaan *Real Estate* yang memiliki manajemen strategi yang baik akan lebih mengedepankan lokasi strategis dengan infrastruktur yang mendukung, nyaman, sehat dan aman bisa tetap bertahan di masa resesi ekonomi. Dimana strategi tersebut bisa menjadi solusi atas permasalahan yang sedang terjadi. Brand yang telah memiliki nama akan bertahan dan cepat pulih saat terjadi krisis atau resesi ekonomi, salah satu contohnya Panama City. Menurut laporan dari lembaga jasa konsultan keuangan dan invesatsi KPMG *Investment in Panama* tahun 2019, properti di Panama City populer karena didukung oleh posisinya sebagai jalur transportasi laut untuk akses seluruh dunia dengan terusan Panama-nya sebagai daya tarik untuk pasar properti, dimana kota tersebut tempat dari berbagai perusahaan global yang berkantor di Panama sebagai pusat oprasional keuangannya dan pusat bisnis dari pembeli dan penyewa dari berbagai Negara. Dukungan oleh pemerintah melalui tarif pajak yang rendah untuk pemilik dan pengusaha properti di Panama membuat industri real estate tumbuh dengan pesat dari kota

hingga ke pedesaan. Infrastruktur dan transportasi yang memadai menjadi nilai tambah bagi panama untuk menarik minat pembeli properti di negara tersebut.

Di Indonesia sendiri upaya pemerintah dalam memenuhi kebutuhan akan kurangnya tempat tinggal layak huni (*backlog*) terus dilakukan. Data dari kementerian PUPR (Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat) yang diakses pada bulan juli 2020 menunjukkan bahwa pada tahun 2015 data *backlog* kepemilikan rumah sebesar 11.459.875 dengan realisasi sampai dengan bulan Juni 2020 adalah sebesar 725.938. Program pemerintah KPR bersubsidi seperti Fasilitas likuiditas pembiayaan perumahan (FLPP), Subsidi selisih bunga (SSB), Bantuan pembiayaan perumahan berbasis tabungan (BP2BT) dan Subsidi bantuan uang muka (SBUM) terus digalakkan sejak tahun 2010 demi memenuhi kebutuhan akan rumah layak huni bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR).

Situasi di Indonesia berkaitan dengan situasi global tersebut, khususnya pasar properti akan mengalami perubahan pola konsumen dalam memilih hunian, belum lagi kebijakan perbankan selaku penyalur kredit kepemilikan rumah (KPR) akan mengatur ulang skema dalam penyaluran kreditnya. Sama halnya dengan pengembang sebagai penyedia perumahan berupaya untuk merancang manajemen strateginya untuk dapat bertahan. Pasar properti Indonesia sendiri sebelum covid-19 telah mengalami masalah penurunan penjualan segmen rumah murah sejak bulan juli 2019 karena habisnya quota subsidi dari pemerintah untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR). Pada data kementerian PUPR menunjukkan alokasi subsidi pada tahun 2019

hanya sebesar 77.835 dengan target 156.960. Rendahnya alokasi subsidi tersebut dari target yang telah ditetapkan mempengaruhi penjualan developer rumah murah di Indonesia. Penyebabnya adalah belum turunnya kebijakan subsidi dari pemerintah untuk menutupi kekurangan target yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui kementerian PUPR (Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat). Padahal segmen tersebut menjadi pasar terbesar para pengembang rumah murah.

Pihak perbankan saat ini mencari cara untuk tetap mempertahankan net performing loan (NPL) untuk bisa selalu rendah dengan penangguhan pembayaran hingga 1 (satu) tahun sesuai dengan peraturan otoritas jasa keuangan (OJK) No.11/POJK.03/2020 tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease*. Di sisi lain pengembang selaku penyedia produk perumahan tidak dapat secara maksimal melakukan penjualan secara KPR untuk user atau pembeli yang melakukan pembelian secara kredit. Hal tersebut disebabkan oleh kebijakan bank penyalur KPR merubah aturan kriteria penerima KPR lebih selektif dan sangat ketat demi menghindari kredit macet atau tingginya NPL.

Di daerah sendiri khususnya di kota Makassar situasi pasar properti segmen rumah murah tidak jauh berbeda dengan situasi nasional. Lesunya pasar properti dengan masalah-masalah lama yang belum terselesaikan seperti jumlah quota subsidi yang terbatas dan masalah covid-19 yang dihadapi saat ini menjadi suatu tantangan bagi pengembang perumahan murah. Salah satu faktor penurunan penjualan para developer selain terbatasnya quota dari pemerintah

adalah kualifikasi calon debitur untuk dapat memperoleh fasilitas KPR dari bank penyalur KPR. Sangat selektifnya kriteria kepada debitur menjadi kendala bagi developer untuk dapat memperoleh hasil penjualan melalui system KPR. Jenis profesi pekerjaan yang tadinya diterima oleh bank telah dihapus atau ditolak untuk diproses bank pelaksana KPR dengan alasan masuk kategori bisnis yang beresiko atau dengan kata lain calon debitur tidak memiliki penghasilan yang sesuai dengan ketentuan perbankan. Hal tersebut ditekankan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lutfi (2017) yang mengatakan bahwa pengeluaran konsumen berpengaruh positive terhadap permintaan rumah murah bersubsidi. Dari fenomena tersebut mengakibatkan beberapa pengembang yang telah lama berkecimpung di sektor properti segmen rumah murah mengalami masalah keuangan khususnya pengembang yang menggunakan fasilitas perbankan untuk membiayai proyeknya. Penurunan pendapatan hingga posisi stagnan pengembang mengakibatkan perusahaan berhenti aktifitas produksinya untuk sementara waktu atau bahkan mengalami kerugian besar. Sedangkan di sisi lain modal pengembang harus terus berputar untuk pengembangan perumahan dengan menjaga kualitas dari rumah itu sendiri. Seperti yang dinyatakan oleh Firmansyah dkk (2019) dalam penelitiannya bahwa kualitas suatu produk berpengaruh signifikan terhadap keputusan konsumen membeli rumah dari pihak pengembang.

Salah satu pengembang perumahan murah yang sudah lama berkecimpung di industri *real estate* di Sulawesi Selatan yang berdiri sejak tahun 2014 yaitu PT. Mandiri Pratama Putra turut merasakan dampak dari situasi global maupun



lokal yang terjadi saat ini. Penjualan yang menurun tahun 2020 hanya mencapai 421 unit dibanding dengan pencapaian tahun 2019 sebesar 1.099 unit disebabkan salah satu faktornya adalah quota subsidi yang terbatas sehingga menjadi tantangan berat bagi perusahaan seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1  
Laporan penjualan PT. Mandiri Pratama Putra Tahun 2019

AREA	PENJUALAN IN UNIT TH 2019												Total Ach	Target	Avg	Growth	Ready Stock	Sisa Unit
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGT	SEP	OCT	NOP	DES						
MAROS	5	15	27	12	18	30	37	54	52	48	40	13	351	300	29	117,00%	428	77
BONE 1	20	41	30	54	50	48	37	12	46	25	6	5	374	300	31	124,67%	1500	1126
BONE 2	12	15	5	17	27	21	18	9	20	8	4	2	158	70	13	225,71%	800	642
SINJAI BLM 1	0	1	3	1	0	2	0	0	1	2	0	0	10	6	1	166,67%	26	16
SINJAI 2	0	0	5	12	15	12	17	11	12	13	7	3	107	65	9	164,62%	224	117
BULUKUMBA	0	0	0	0	11	8	21	3	5	0	0	0	48	40	4	120,00%	245	197
BANTAENG	0	0	0	0	0	0	0	2	7	17	21	4	51	37	4	137,84%	124	73
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>96</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>130</b>	<b>91</b>	<b>143</b>	<b>113</b>	<b>78</b>	<b>27</b>	<b>1099</b>	<b>818</b>			<b>3347</b>	<b>2248</b>

Sumber: PT. Mandiri Pratama Putra

Tabel 1.2  
Laporan penjualan PT. Mandiri Pratama Putra Tahun 2020

AREA	PENJUALAN IN UNIT TH 2020												Total Ach	Target	Avg	Growth	Ready Stock	Sisa Unit
	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGT	SEP	OCT	NOP	DES						
MAROS	5	12	16	11	7	10	14	13	13	9	7	8	125	315	10	39,68%	134	9
BONE 1	11	15	18	9	5	6	6	8	12	15	17	0	122	315	10	38,73%	1126	1004
BONE 2	4	7	5	2	4	3	4	8	2	7	2	2	50	105	4	47,62%	642	592
SINJAI BLM 1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	2	0	0	7	8	1	87,50%	16	9
SINJAI BLM 2	3	3	5	8	0	0	0	0	8	11	4	4	46	69	4	66,67%	117	71
BULUKUMBA	2	2	5	4	2	3	2	3	6	3	2	2	36	43	3	83,72%	197	161
BANTAENG	2	1	3	3	1	1	1	5	3	6	8	1	35	40	3	87,50%	73	38
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>53</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>53</b>	<b>40</b>	<b>17</b>	<b>421</b>	<b>895</b>			<b>2305</b>	<b>1884</b>

Sumber: PT. Mandiri Pratama Putra

Untuk itu agar perusahaan bisa tetap bertahan dan berkembang saat menghadapi situasi yang sulit tersebut diperlukan strategy untuk mengetahui arah perusahaan kedepannya akan seperti apa. Pentingnya perencanaan strategik didalam sebuah perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Susanto (2014) yang mengatakan bahwa perencanaan strategic memudahkan perusahaan akan arah dan tujuan yang akan dicapai, memelihara kontinuitas operasional perusahaan, memudahkan pendelegasian, serta efektifitas dalam

kepemimpinan. Perencanaan strategic tersebut menjadi dasar atau panduan bagi semua anggota organisasi dalam berkinerja, menjadi pedoman akuntabilitas bagi SDM dalam melaksanakan setiap program kerja, serta memudahkan pengalokasian setiap sumber daya perusahaan.

Berdasarkan pemaparan fenomena pada latar belakang di atas sehingga penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Industri Perumahan Kelas Sederhana Sehat (Studi Kasus pada PT. Mandiri Pratama Putera)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah strategi apa yang tepat digunakan bagi PT. Mandiri Pratama Putera untuk pengembangan usaha perumahan kelas sederhana sehat?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi yang tepat bagi PT. Mandiri Pratama Putera untuk pengembangan usaha perumahan kelas sederhana sehat.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan karya ilmiah yang berguna, bermanfaat dan sebagai bahan referensi baik secara teoritis, maupun secara praktis:

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari hasil penelitian yang dituangkan kedalam tesis ini diharapkan bisa menjadi rujukan bagi pembaca atau peneliti dan dapat

menjadi sumber informasi tambahan khususnya bagaimana memahami tentang strategi pengembangan usaha perumahan kelas sederhana sehat

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi tolak ukur dalam membuat suatu kebijakan perusahaan terkait pengambilan keputusan strategis dan oprasional perusahaan terutama implementasi strategi pengembangan bisnis di PT. Mandiri Pratama Putra. Kemudian juga diharapkan dapat menjadi pemicu munculnya ide-ide baru atau inovasi strategis yang lebih inovatif bagi perusahaan dalam segala unit bisnis.

### 1.5 Definisi dan Istilah

Dalam penelitan ini ada batasan-batasan yang diperlukan untuk menghindari ruang lingkup masalah tidak meluas. Oleh karena itu defenisi atau istilah perlu dipahami sesuai dengan ruang lingkup penelitan seperti berikut ini:

Strategi pengembangan adalah strategi yang masuk pada jenis strategi intensif (*intensive strategies*) yang menitik beratkan pada penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk karena pada dasarnya mereka mensyaratkan pada usaha yang intensif apabila keberadaan posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada akan dikembangkan. Adapun promosi penjualan adalah biaya insentif yang diberikan kepada tenaga penjual untuk mendorong penjualan suatu produk yang bersifat jangka pendek.

Perumahan adalah sekumpulan rumah sebagian dari pemukiman, baik diperkotaan maupun dipedesaan dengan dilengkapi dengan sarana dan

prasarana umum dan sosial untuk pemenuhan rumah yang layak huni, sehat, aman dan nyaman.

Pengertian perumahan kelas sederhana sehat adalah mengacu pada keputusan Mengkeu No.393/KMK.04/1996 yang menjelaskan bahwa rumah sederhana sehat adalah rumah yang tidak bersusun dengan luas lantai bangunan tidak lebih dari 36 m<sup>2</sup> yang dibangun diatas tanah kavling tidak lebih dari 54 m<sup>2</sup>. Kriteria rumah tersebut dimasukkan oleh pemerintah dalam kategori penerima fasilitas subsidi bunga dan bantuan uang muka dari pemerintah.

*Backlog* perumahan adalah kondisi kesenjangan antara jumlah yang terbangun dengan jumlah rumah yang dibutuhkan oleh masyarakat berdasar pada satu unit rumah per satu rumah tangga atau satu kepala keluarga.

Masyarakat Berpenghasilan Rendah atau MBR diartikan berdasar pada Undang-Undang No11 Tahun 2011 tentang perumahan dan kawasan pemukiman adalah masyarakat yang memiliki keterbatasan daya beli sehingga perlu mendapatkan dukungan dari pemerintah untuk memperoleh rumah dengan ketentuan memiliki penghasilan tetap dan tidak tetap dengan batasan penghasilan maksimal sebesar 4.000.000 rupiah perbulan.

## **1.6 Ruang Lingkup Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam suatu penelitian diperlukan untuk penjabaran ruang lingkup tidak meluas atau masih dalam hubungan pembahasan. Untuk itu dalam penulisan ini terbatas pada strategi pengembangan usaha industri perumahan kelas sederhana sehat di kota Makassar dan sekitarnya melalui analisis Business Model Canvas dan SWOT Analysis.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar memudahkan pembaca dalam memahami tujuan dari penelitian ini yang diuraikan setiap bab antara lain:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini penulis menjabarkan mengenai latar belakang masalah secara singkat, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup batasan masalah dan sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari teori dan konsep, tinjauan empirik yang diambil dari buku-buku referensi, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, serta sumber dari penelusuran secara online.

### **BAB III: KERANGKA PEMIKIRAN**

Bab ini menjabarkan tentang kerangka pemikiran dari penelitian ini.

### **BAB IV: METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang metode penelitian kualitatif, rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, tehnik pengumpulan data, analisis data, pengecekan validasi data, dan tahap-tahap penelitian lainnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Revolusi industry 4.0 kini sedang dihadapi dan dialami keberadaannya oleh perusahaan-perusahaan baik yang berstatus global, nasional ataupun lokal. Aturan-aturan baru bermunculan seiring dengan perkembangan tehnologi yang mempengaruhi arah kebijakan sebuah organisasi perusahaan dalam bertahan ataupun berkembang secara signifikan. Fleksibilitas untuk merespon perubahan tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk bisa bersaing ataupun berkembang dalam era revolusi industry 4.0 sekarang ini. Untuk itu sebuah organisasi perusahaan harus memiliki strategi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang sedang berlangsung dengan cepat. Para level manajer di dalam suatu organisasi, selalu berusaha menyesuaikan strateginya untuk mengantisipasi setiap ancaman external dan peluang yang ada serta mengidentifikasi setiap peluang dan ancaman secara objektif didalam situasi internal dan external.

Pengertian dan makna strategic didefenisikan oleh para ilmuwan berbeda-beda karena berhubungan dengan tindakan di masa depan dengan menyesuaikan kondisi yang terjadi dan berada pada pengalaman sebelumnya. Dalam perkembangannya konsep strategi terus mengalami

pendalaman makna atau memiliki definisi yang berbeda-beda. Untuk lebih jelasnya berikut pengertian strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Kata *strategic* adalah sebuah kata sifat, adjektif dari kata *strategi*. Kata *strategi* diartikan sebagai pengambilan keputusan dan tindakan demi mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi (Susanto:2014).

Lebih lanjut pengertian strategi menurut Pearce dan Robinson (2011:4), dijabarkan sebagai "Rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan". Hal tersebut berarti setiap perencanaan akan berpengaruh pada kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang diambil oleh para manajer dengan berlandaskan pada kesadaran perusahaan tentang fase dan situasi dalam berkompetisi.

Selain daripada pengertian strategi tersebut Hamel dan Prahalad (1995) dalam Rangkuti (2014:4) mengemukakan bahwa "Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan pada sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari "apa yang akan terjadi", bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan."

Strategi yang dikemukakan oleh Chandler (1962) dalam Rangkuti (2014:3) "Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program, tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya." Dengan demikian konsep strategi sangat berkaitan dengan konsep lainnya dalam mencapai kesuksesan suatu strategi yang dibuat.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi di dalam sebuah organisasi sering dihasilkan dari pemikiran para pemangku kepentingan dalam menentukan arah sebuah perusahaan untuk menjadi lebih baik dan berkembang. Hasil dari strategi yang dapat menghasilkan sebuah perubahan yang nyata dan dapat diduplikasi dengan baik oleh organisasi lainnya membuat pentingnya memiliki interpretasi tentang manajemen strategi. Pandangan Susanto (2014:33) manajemen strategi dalam konteks ilmu manajemen memiliki makna yang begitu luas. Pandangan manajemen strategi dari para ahli memiliki perbedaan baik dari sudut pandang maupun kajiannya sehingga definisi manajemen strategi dianggap tidak baku karena memiliki dasar berpikir yang argumentative atau makna dari manajemen strategi pada dasarnya berawal dari filosofi, konteks, manfaat dan tujuan perumusan manajemen strategi.

Manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (2013:3), suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Istilah strategi, oleh manager diartikan sebagai rencana skala besar yang berorientasi



jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebuah strategi merupakan rencana permainan yang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun rencana tersebut tidak menjabarkan secara akurat dan terperinci mengenai seluruh sumber daya yang akan digunakan pada masa mendatang, namun suatu rencana memberikan kerangka kerja bagi keputusan-keputusan manajerial. Suatu strategi mencerminkan kesadaran perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan tersebut berkompetisi untuk melawan siapa dalam kompetisi tersebut dan untuk tujuan apa suatu perusahaan berkompetisi.

Menurut Gaspersz (2012:103) bahwa manajemen strategi merupakan analisis sistematis terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan external dan lingkungan internal atau pelanggan dan pesaing (lingkungan external) dan organisasi itu sendiri (lingkungan internal) tujuannya menyediakan landasan agar selalu dapat mempertahankan praktek-praktek terbaik demi keunggulan manajemen. Sasaran manajemen strategi sendiri adalah untuk mencapai keselarasan yang maksimal antara kebijakan perusahaan dan tujuan utama strategik. Pada umumnya manajemen strategi sering menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) dalam menganalisis setiap strategi yang akan digunakan atau diaplikasikan oleh perusahaan atau organisasi.

Sejalan dengan pendapat para ahli diatas, menurut Solihin (2012:64) manajemen strategi merupakan proses perencanaan, pengarahan (directing), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan

strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, strategi yang dimaksud dipahami bukan hanya pada berbagai cara untuk mencapai tujuan semata, namun juga mencakup penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Jadi hal tersebut bisa diartikan bahwa strategi dapat pula dipahami sebagai pola strategi yang telah direncanakan maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diaplikasikan dalam pencapaian tujuan. Lebih lanjut, Solihin (2012) menjelaskan bahwa manajemen strategi sangat berkaitan dengan keputusan strategis. Keputusan strategis merupakan keputusan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Dalam hal ini, keputusan strategis menjadi kunci penting bagi manajerial untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan formulasi sebuah strategi dikendalikan oleh keputusan manajerial. Di dalam perusahaan, keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat korporasi maupun tingkat unit bisnis (divisi).

Lebih detail tentang perkembangan konsep manajemen strategi dijabarkan oleh Solihin (2012:72) sebagai berikut:

#### Tahap 1: Perencanaan Keuangan Dasar

Dalam tahap ini, manajer mulai menyusun perencanaan yang serius terutama pada saat mereka diminta mengajukan anggaran untuk tahun berikutnya. Pada tahap ini, rencana operasional dibuat sederhana yang merupakan bentuk manajemen strategik yang semu meskipun untuk

mempersiapkannya sangat butuh banyak waktu dan terkadang kegiatan operasional perusahaan lainnya harus tertunda.

#### Tahap 2: Perencanaan Berbasis Peramalan

Dalam tahap ini, strategi disusun dengan perencanaan jangka panjang yakni lima tahun dengan menggunakan informasi internal yang dimiliki perusahaan. Para manajer berusaha untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi dari lingkungan perusahaan. Berdasarkan pada informasi yang ada maka para manajer berusaha membuat gambaran atau prediksi terhadap tren yang ada sekarang sampai dengan lima tahun kedepan.

#### Tahap 3: Perencanaan Strategis

Pada tahap ini, perusahaan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam memberikan tanggapan terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan melakukan proses berpikir secara strategis. Kegiatan perencanaan diambil alih dari manajer yang memiliki level lebih rendah dan pembuatan rencana strategis dikonsentrasikan kepada para staf perencana (*planning staff*). Dalam tahap ini, perusahaan bisa saja menggunakan jasa tenaga konsultan untuk memberikan berbagai teknik baru yang update dan inovatif serta dapat digunakan oleh para staf perencana untuk mengumpulkan informasi dan meramalkan kecenderungan apa yang terjadi di masa yang akan datang. Pada tahap ini pula, perusahaan akan menyesuaikan sumber daya internal yang harus dimiliki untuk memanfaatkan peluang usaha yang ada di lingkungan eksternal serta mengantisipasi berbagai ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam jangka panjang.

#### Tahap 4: Manajemen Strategik

Dalam tahap ini, manajer puncak menyadari pentingnya komitmen dari manajer di level yang lebih rendah sehingga dibentuklah kelompok perencana yang terdiri dari para manajer dan karyawan kunci pada berbagai level manajemen yang berasal dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Tugas mereka adalah mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana strategis dengan tujuan mencapai tujuan utama perusahaan.

Penjelasan yang mendasar tentang manajemen strategi ini juga dijabarkan oleh Lasserre (2003:33) yang menyatakan bahwa strategi perusahaan merupakan serangkaian pilihan yang fundamental yang dimana akan memperlihatkan tujuan perusahaan jangka panjang, nilai pada pasar, bagaimana perusahaan membangun dan menjaga system kompetisinya dengan para pesaing serta yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana perusahaan tersebut mengelolah organisasinya. Manajemen strategi memang bukanlah hal yang mudah bagi sebuah perusahaan baik pada level fungsional, bisnis, maupun korporat karena mengingat bahwa tujuan utama dari manajemen strategi ini adalah memperoleh keunggulan kompetitif sehingga dibutuhkan analisis yang tajam dan mendalam terhadap berbagai informasi yang terkait dengan perusahaan baik internal maupun eksternal.

#### **2.1.3 Strategi Bisnis**

Strategi bisnis memiliki peran penting dalam pengambilan dan pengendalian keputusan-keputusan di dalam manajemen bisnis. Dengan memahami kondisi internal dan external perusahaan menggunakan indikator

system dan teknologi, perencanaan dan pengendalian bisnis, kebijakan organisasi, sumberdaya manusia, keuangan dan lain sebagainya maka perusahaan akan mampu membuat strategi bisnis yang tepat untuk peningkatan posisi kompetitifnya.

Analisis dan pemilihan strategi bisnis untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkesinambungan diperlukan oleh perusahaan agar bisa bersaing dengan terus mengevaluasi setiap aktifitas perusahaan hasil dari penetapan strategi bisnis yang berhubungan dengan nilai dan keunggulan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Nilasari (2014:91) bahwa melakukan sesuatu yang berbeda diperlukan oleh perusahaan untuk membuat posisi relatifnya lebih unggul dengan para pesaing. Dengan komitmen dan aktifitas yang diputuskan perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memberikan nilai lebih pada pelanggan secara terus menerus. Oleh karena itu strategi bisnis menitik beratkan pada nilai suatu produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan yang tidak dimiliki oleh kompetitor.

Strategi penetapan keputusan promosi menurut Assauri (2013:239) menjelaskan bahwa promosi penjualan adalah salah satu unsur untuk promosi berupa biaya atau insentif untuk mendorong penjualan dan pembelian suatu produk, biasanya bersifat jangka pendek. Kegiatan promosi bisa berupa insentif, diskon, iklan, undian, pameran dan eksebis'.

#### **2.1.4 Business Model Kanvas**

Di masa saat ini, keberhasilan sebuah perusahaan dalam jangka panjang dapat dilihat dan diamati dengan bagaimana model bisnis yang dimilikinya. Jika perusahaan tersebut memiliki kemampuan untuk membuat model bisnis yang inovatif maka itu bisa dikatakan salah satu keunggulan dalam berkompetisi. Seperti yang dikemukakan oleh Gassmann et al (2016:5) bahwa perusahaan-perusahaan skala global yang memiliki produk canggih dan hebat di negara-negara maju kehilangan keunggulan kompetitifnya, padahal perusahaan-perusahaan tersebut baik di barat ataupun di timur memiliki kemampuan berinovasi dan selalu berhasil menjadi pemimpin pasar selama beberapa dekade dan produk mereka menjadi merek yang sangat kuat dimata konsumennya. Perusahaan seperti Kodak, Nokia, Lehman Brothers, Grundig, Motorola, JC Penney dan Triumph mengalami kegagalan dalam penyesuaian model bisnis mereka pada kondisi lingkungan yang selalu berubah.

Perusahaan di masa depan yang memiliki keunggulan kompetitif tidak hanya mengandalkan pada inovasi produk atau proses nya saja, akan tetapi perusahaan juga harus memiliki model bisnis yang inovatif sehingga perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi pasar yang terus berubah-ubah, pesaing baru yang lebih kompetitif, dan kondisi yang berhubungan dengan eksternal perusahaan seperti ekonomi, sosial, kesehatan, dan regulasi pemerintah.

Definisi model bisnis menurut Osterwalder dan Pigneur (2013:14) bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dalam perusahaan merupakan gambaran proses dalam pengembangan perusahaan. Ada banyak istilah ataupun konsep yang berbeda mengenai model bisnis, akan tetapi elemen dari model bisnis menurut Gassmann dkk (2016:9) ada 4 (empat) elemen dari model bisnis yaitu:

1. Pelanggan – siapa pelanggan yang dituju. Perusahaan harus memahami konsumen yang tepat dan memiliki relevansi dengan produk perusahaan. Perusahaan mampu membedakan siapa saja konsumennya dan siapa yang bukan konsumennya.
2. Proposisi nilai – apa yang ditawarkan kepada pelanggan. Memahami apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan kepada konsumen berdasarkan kebutuhannya.
3. Rantai nilai – bagaimana cara menghasilkan penawaran tersebut. Untuk memaksimalkan penawaran kepelanggan sehingga tepat sasaran maka diperlukan beberapa proses dan aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya terkait yang terkoordinasi
4. Mekanisme laba – mengapa model bisnis itu menghasilkan laba. Dimensi ini menjelaskan tentang bagaimana model bisnis layak secara finansial dengan melihat beberapa aspek atau bagaimana

model bisnis dapat berjalan secara komersial yang menghasilkan nilai bagi pemegang saham dan pemilik kepentingan.

Selanjutnya elemen business model canvas menurut Osterwalder dan Pinuer (2013:17) terdiri dari 9 (Sembilan) elemen yaitu:

### **1. *Customers Segment* (Sekmen Pelanggan)**

Suatu organisasi yang melayani satu atau lebih segmen pelanggan. Untuk dapat bertahan lebih lama, perusahaan harus bisa memuaskan pelanggannya. Kemampuan perusahaan dalam mengelompokkan segmen pelanggan yang berbeda-beda berdasar pada kesamaan kebutuhan, perilaku, dan atribut lain menjadi acuan pemenuhan kepuasan pelanggan. Suatu model bisnis bisa digambarkan menjadi satu atau beberapa segmen pelanggan dan seberapa besar atau kecilnya segmen pelanggan tersebut. Perusahaan berfokus pada segmen mana yang akan dilayani dan mana yang akan abaikannya. Kemudian setelah itu perusahaan merancang model bisnis dengan tepat dan penuh dengan pemahaman yang luas terkait kebutuhan spesifik pelanggan.

Beberapa jenis segmen pelanggan yang berbeda yaitu:

- a) Pasar massa, yaitu menitik beratkan pada pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar saja. Biasanya terdapat pada konsumen elektronik.
- b) Pasar ceruk, adalah model bisnis yang menyasar pada pasar yang spesifik dan terspesialisasi. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan



hubungan pelanggan dibuat secara khusus demi memenuhi kebutuhan spesifik pasar ceruk. Misalnya Industry suku cadang mobil yang bergantung pada orderan pembelian industri kendaraan besar.

- c) Tersegmentasi, model bisnis ini membedakan segmen pasar dengan menyesuaikan dari kebutuhan dan masalah masing-masing konsumen. segmen pasar tersebut memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa tetapi bervariasi. Perusahaan membagi fokus pelayanan konsumennya dengan menyesuaikan kebutuhan dan masalahnya. Segmen tersebut biasa dijumpai pada industri perbankan yang melayani nasabah dengan segmen yang berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama, misalnya pengusaha mikro yang memiliki aset kecil dan pengusaha yang memiliki aset besar.
- d) Terdiversifikasi, yaitu perusahaan melayani 2 (dua) jenis pelanggan yang tidak memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda pula.
- e) Platform banyak sisi (pasar banyak sisi), adalah beberapa perusahaan atau organisasi yang melayani lebih dari satu pelanggan yang saling terkait atau berhubungan. Misalnya perusahaan kartu kredit membutuhkan banyak nasabah kartu kredit dan pedagang yang menggunakan kartu kredit sebagai salah satu alat pembayarannya. Kedua segmen tersebut dibutuhkan untuk memaksimalkan model bisnis yang digunakan.

## 2. *Value Propositions* (Proporsi Nilai)

Pemecahan masalah-masalah pelanggan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan secara memuaskan melalui proposisi nilai. Proposisi nilai merupakan salah satu faktor yang menyebabkan pelanggan tidak loyal terhadap suatu perusahaan yang mengakibatkan mereka berpindah ke perusahaan lainnya. Selain itu, proposisi nilai dianggap penting karena menjadi problem solving terhadap masalah konsumen atau memuaskan kebutuhan konsumen. Pada proposisi nilai terdapat gabungan produk atau jasa tertentu yang dapat memenuhi kebutuhan segmen konsumen yang lebih spesifik. Dengan kata lain, proposisi nilai merupakan kesatuan nilai positif dari produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan dan dapat memberikan manfaat besar kepada konsumennya. Dalam perkembangannya, proposisi nilai pada setiap perusahaan menjadi inovatif dan berkembang karena dianggap menjadi wakil sebuah penawaran kepada konsumen. Bisa jadi nilai yang ditawarkan sudah ada di pasar namun dengan fitur atau nilai tambah yang lain. Adapun elemen-elemen yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan, sebagai berikut:

- a) Sifat baru, merupakan nilai tambah baru yang didapatkan oleh konsumen untuk pemenuhan kebutuhannya. Hal ini sering kali terkait dengan teknologi, sebagai contoh mobile phone yang memberikan fitur-fitur baru atau aplikasi investasi dan pendanaan yang sangat efektif dan efisien.

- b) Kinerja, merupakan kunci penambahan nilai yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan konsumennya, misalnya kecepatan PC dengan melemparkan mesin yang lebih andal ke pasar sehingga menciptakan nilai terhadap penggunaannya.
- c) Penyesuaian (Kustomisasi), merupakan penciptaan produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen atau pelanggan individu sehingga dapat menciptakan segmen pasar yang baru. Kustomisasi ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa dengan tetap mendapatkan keunggulan dari sisi ekonomi.
- d) “Menyelesaikan pekerjaan”, merupakan penciptaan nilai melalui konsep bantuan penyelesaian pekerjaan konsumen. Dalam hal ini contoh yang tepat adalah Rolls-Royce, dimana ia memahami betul konsep “menyelesaikan pekerjaan” sehingga perusahaan penerbangan bergantung sepenuhnya pada Rolls-Royce untuk memproduksi dan memperbaiki mesin jet mereka. Kerjasama tersebut sangat memungkinkan perusahaan penerbangan untuk fokus menjalankan operasional perusahaannya, dan sebagai imbalannya, pihak perusahaan penerbangan membayar untuk setiap jam mesin yang digunakan kepada Rolls-Royce.
- e) Desain, merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena hal ini merupakan sesuatu yang penting namun sangat sulit untuk diukur. Sebuah produk akan menonjol di pasaran dikarenakan desainnya yang delux atau superior dibandingkan dengan desain produk yang sejenis.

Dalam hal ini contoh yang menarik adalah industri fesyen dan produk elektronik. Semakin keren sebuah gaun didesain atau semakin canggih produk elektronik diciptakan maka akan memberikan proposisi nilai yang sangat penting bagi konsumen.

- f) Merek/status, merupakan gambaran dari sebuah produk yang jika digunakan oleh konsumennya akan memberi nilai plus, seperti jika seseorang menggunakan jam tangan rolex maka nilai yang terbaca pada orang tersebut adalah kekayaan. Merek memang terlihat sederhana namun memberi kesan terhadap konsumen yang menggunakannya.
- g) Harga, merupakan penekanan terhadap nilai yang dapat diukur oleh konsumen. Harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitive terhadap harga suatu produk. Akan tetapi, perusahaan perlu mengetahui bahwa proposisi harga murah dapat memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.
- h) Pengurangan biaya, merupakan hal yang dapat membantu konsumen yang secara langsung memberikan dampak penting dalam penciptaan nilai. Misalnya, dalam menjual sebuah aplikasi manajemen hubungan pelanggan (CRM), perusahaan Salesforce.com memberikan pengurangan biaya kepada konsumen dalam membeli, menginstal, dan mengelola software CRM itu sendiri.
- i) Pengurangan risiko, merupakan cara perusahaan menghargai konsumennya melalui barang atau jasa yang diberikan. Begitupun sebaliknya, konsumen akan sangat menghargai ketika perusahaan

memberikan risiko yang minimal terhadap produk yang diterimanya. Sebagai contoh, konsumen mobil second menerima garansi resiko kerusakan dan perbaikan purnajual satu tahun terhadap mobil yang dibelinya.

- j) Kemampuan dalam mengakses, merupakan nilai yang tercipta dari kemudahan konsumen mendapatkan informasi terhadap produk yang dibelinya. Mengakses dengan mudah dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, ataupun kombinasi keduanya.
- k) Kenyamanan/kegunaan, merupakan pemenuhan kebutuhan konsumen dari sisi penciptaan nilai dengan menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan. Sebagai contoh, dengan iPod dan iTunes, perusahaan Apple menawarkan kenyamanan bagi konsumennya dalam membeli, mencari, mengunduh, dan mendengarkan musik secara digital.

### **3. Channels (Saluran)**

Tersampainya proposisi nilai kepada pelanggan melalui komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan. Saluran merupakan jembatan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang dialami oleh konsumen. Saluran ini berfungsi antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- b) Membantu konsumen dalam menilai dan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan.

- c) Memungkinkan konsumen membeli dan memiliki barang atau jasa yang lebih spesifik.
- d) Memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan.
- e) Memberikan dukungan atau support yang lebih kepada konsumen terkait purnajual barang atau produk yang telah dibeli.

Saluran atau channel memiliki lima fase yang berbeda-beda. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut.

Tabel 2.1  
Jenis dan Fase Saluran

Jenis-jenis saluran			Fase-Fase Saluran				
Milik sendiri Mitra	Langsung Tidak langsung	Tenaga penjual an Penjual an web Toko sendiri Toko mitra Penjual an jumlah besar	1. Kesa daran Bagai mana mening katkan kesada ran terhad ap produk dan jasa perusa haan kita?	2. Evaluasi Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai organisasi?	3. Pembelian Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?	4. Penyampaian Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan?	5. Purnajual Bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan?

Sumber: Osterwalder dan Pinuer (2013:17)

#### **4. *Customers Relationship* (Hubungan Pelanggan)**

Hubungan pelanggan ditetapkan dan dikelola bersama masing-masing segmen pelanggan. Perusahaan harus dapat menjelaskan jenis hubungan yang diinginkan dengan konsumen atau segmen pelanggannya. Terdapat beberapa kategori Hubungan Pelanggan, antara lain:

- a) Bantuan personal, hubungan ini terjalin berdasarkan pada interaksi antar manusia. Konsumen dapat berkomunikasi aktif dengan perusahaan melalui petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses transaksi maupun setelah pembelian. Komunikasi ini dapat dilakukan melalui beberapa media seperti e-mail, call centre, whatsapp group dan lain sebagainya.
- b) Bantuan personal yang khusus, dalam hubungan jenis ini, perusahaan menyediakan system prioritas dengan menyediakan petugas pelayanan pelanggan yang khusus bagi konsumen individu. Jenis hubungan ini merupakan hubungan yang intens dan dalam antara perusahaan dengan konsumen yang biasanya terjalin dalam jangka waktu yang lama. Sebagai contoh, pelayanan perbankan swasta, seorang banker harus melayani khusus kepada nasabah yang kaya dengan skala prioritas sehingga dapat membangun hubungan emosional antara nasabah dengan bank tersebut.
- c) Swalayan, dalam hubungan ini, perusahaan berhubungan secara tidak langsung dengan konsumennya tetapi perusahaan menyediakan berbagai sarana yang diperlukan konsumen dalam melakukan

transaksinya, seperti trolley, harga yang sudah tertera pada produk, dan lain sebagainya.

- d) Layanan otomatis, hubungan jenis ini memberikan layanan kepada konsumen secara mandiri dengan proses otomatis. Misalnya, profile online personal memberi konsumen akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan secara real time. Hal ini memberi kemudahan dan kelancaran kepada konsumen dalam bertransaksi. Layanan otomatis ini juga dapat memberikan gambaran kepada perusahaan tentang konsumennya secara individu dan bagaimana karakter yang dimilikinya. Nilai lebih dari hubungan jenis ini adalah layanan otomatis dapat meniru hubungan personil yang lebih baik lagi secara otomatis.
- e) Komunitas, dimasa sekarang ini sudah banyak perusahaan yang menggunakan komunitas sebagai media agar dapat terlibat langsung dalam aktivitas konsumennya. Banyak pula perusahaan menggunakan fasilitas online sebagai sarana agar komunitas konsumennya dapat bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah.
- f) Kokreasi, hubungan ini akan menciptakan hubungan yang lebih dari sebatas hubungan konvensional konsumen dengan perusahaan. Sebagai contoh, youtube.com melibatkan pelanggannya dalam membuat konten-konten video yang menarik.



## 5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Arus pendapatan dihasilkan dari proposisi nilai yang dengan sukses ditawarkan kepada pelanggan. Arus pendapatan merupakan urat nadi dalam membangun proposisi nilai perusahaan. Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, antara lain sebagai berikut:

- a) Penjualan aset, dalam hal ini yang dimaksud dengan penjualan aset adalah penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Sebagai contoh Amazon.com menjual buku, music, produk elektronik dan sebagainya secara online.
- b) Biaya penggunaan, revenue ini dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin banyak konsumen yang menggunakannya maka semakin banyak pembayaran yang didapatkan oleh perusahaan. Sebagai contoh, hotel mendapatkan biaya dari penggunaan kamar hotel setiap malamnya atau operator komunikasi menarik biaya dari konsumen untuk jumlah menit komunikasi melalui telepon.
- c) Biaya berlangganan, pendapatan ini dihasilkan dari penjualan akses yang dilakukan secara kontinu atas sebuah service. Contohnya tempat fitness atau gym menjual langganan keanggotaannya secara tahunan atau bulanan kepada konsumennya.
- d) Pinjaman/Penyewaan/Leasing, pendapatan didapatkan perusahaan karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang didapatkan dari konsumen. Contoh, penyewaan atau rental

mobil. Konsumen akan membayar kepada perusahaan rental untuk penggunaan mobil selama periode tertentu yang telah disepakati.

- e) Lisensi, pendapatan diperoleh dari pemberian izin kepada konsumen untuk menggunakan saran intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi. Contoh, di industry teknologi, pemegang paten memberi hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan teknologi yang dipatenkan tersebut sebagai imbalan atas biaya lisensi.
- f) Biaya komisi, bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih. Sebagai contoh, perantara atau agen real estate memperoleh pendapatan berupa komisi setiap kali mereka berhasil menghubungkan konsumen dan penjual real estate.
- g) Periklanan, pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk periklanan produk, service, atau merek tertentu. Sebagai contoh event organizer mendapatkan pendapatan dari iklan-iklan yang masuk dan berkontribusi pada event-event yang diselenggarakan.

## **6. Key Resources (Sumber Daya Utama)**

Sumber daya utama adalah aset-aset yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan semua elemen yang telah dijelaskan sebelumnya. Sumber daya utama ini dapat menjadi kunci perusahaan untuk menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Namun, setiap perusahaan memiliki kebutuhan akan sumber daya utama yang berbeda-beda sesuai

jenis model bisnis yang dijalankannya. Sumber daya utama ini dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a) Fisik, meliputi semua bentuk aset fisik seperti bangunan, pabrik, mesin, kendaraan, system, jaringan distribusi dan lain sebagainya. Sebagai contoh Amazon.com sangat mengandalkan sumber daya fisiknya antara lain TI, Infrastruktur logistic, gudang dan sebagainya.
- b) Intelektual, merupakan komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat dan tersistem. Sebagai contoh merek, pengetahuan yang dilindungi, hak cipta dan hak paten, database, kemitraan dan sebagainya.
- c) Manusia, dalam hal ini manusia sangat penting dalam industri kreatif. Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang handal dan gigih dalam memajukan perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan Novartis yang bergerak pada industry farmasi sangat bergantung pada sekelompok ilmuan yang berpengalaman dan jumlah tenaga penjualan yang besar dan terlatih untuk memasarkan obat-obatannya.
- d) Finansial, ada beberapa model bisnis yang membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial, seperti uang tunai, opsi saham, kredit dalam usahanya merekrut karyawan yang handal. Sebagai contoh, perusahaan mobile phone, Ericsson memilih untuk meminjam dana dari pasar modal atau perbankan untuk memodali vendor memenuhi kebutuhan pelanggannya. Hal ini dipastikan oleh Ericsson bahwa pesanan vendor diberikan kepadanya bukan kepada pesaingnya.

## 7. **Key Activities (Aktifitas Kunci)**

Melakukan sejumlah aktifitas kunci dengan tindakan atau kegiatan terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat beroperasi dengan lancar.

Adapun aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

- a) Produksi, kegiatan ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan pemasaran produk dalam jumlah besar atau kualitas maksimal.
- b) Pemecahan masalah, terkait dengan pemberian solusi baru atas masalah-masalah pelanggan individu. Dalam model bisnis seperti ini dibutuhkan manajemen pengetahuan yang luas dan training yang berkelanjutan agar informasi yang didapatkan terus berkembang dan up-to-date. Sebagai contohnya kegiatan konsultan, rumah sakit dan perusahaan jasa lainnya sangat tergantung pada pemecahan masalah.
- c) Platform/jaringan, dalam model bisnis ini didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan (network). Banyak hal yang dapat berfungsi sebagai platform antara lain merek, matchmaking, software, jaringan dan lain sebagainya. Contoh model bisnis eBay mengharuskannya untuk terus menerus dapat menjaga dan mengembangkan platformnya yaitu situs web eBay.com.

## 8. **Key Partnership (Kemitraan utama)**

Beberapa aktifitas di *outsource* dan beberapa sumber daya diperoleh dari luar perusahaan. Kemitraan ini dibangun dengan berbagai alasan yang dapat menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Adapun empat jenis kemitraan yang berbeda antara lain aliansi strategis antara non-pesaing, *competition*

atau kemitraan antara pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan dalam jangka panjang. Adapun motivasi dalam membangun kemitraan antara lain sebagai berikut:

- a) Optimisasi dan skala ekonomi, tujuannya adalah untuk mengurangi biaya sehingga dibutuhkan adanya hubungan antara pembeli-pemasok sehingga alokasi sumber daya dapat optimal.
- b) Pengurangan risiko dan ketidakpastian, harapan yang diinginkan perusahaan adalah meminimalisir risiko dan ketidakpastian dengan cara aliansi strategis dalam satu area sambil tetap bersaing di area lainnya.
- c) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu, dalam hal ini perusahaan mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu karena hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya untuk melakukan semua aktivitasnya yang tergambar dalam model bisnis yang dimilikinya. Sehingga bantuan perusahaan lain sangat dibutuhkan dalam pengoptimalan aktivitas-aktivitas perusahaan tersebut. Contohnya, perusahaan outsourcing akan memudahkan perusahaan dalam pengadaan sumber daya manusia.

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

Elemen-elemen model bisnis berpengaruh pada struktur biaya. Sudah menjadi hal yang biasa ketika perusahaan menggunakan model bisnisnya untuk meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih

penting untuk dicermati. Oleh karena itu, sangat penting untuk dan berguna jika struktur biaya model bisnis dibedakan menjadi dua kelas, yaitu antara lain:

- a) Terpacu biaya, merupakan model bisnis yang fokus pada peminimalan biaya dengan tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proporsi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimal, dan outsourcing secara ekstensif.
- b) Terpacu-nilai, merupakan proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi. Dalam hal ini perusahaan kurang peduli terhadap dampak dari biaya desain bisnis yang mewah dan hanya berfokus pada penciptaan nilai. Sebagai contoh, model bisnis hotel mewah dengan fasilitas berbintang dan berlimpah serta service yang eksklusif.

Struktur biaya memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Biaya tetap, dimana biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi berbeda-beda. Contoh: gaji, uang sewa, fasilitas fisik pabrik dan sebagainya.
- b) Biaya variable, merupakan biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
- c) Skala ekonomi, merupakan keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang.
- d) Lingkup ekonomi, merupakan keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar lagi.

### 2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan analisis kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threat) yang dihadapi oleh perusahaan. Para manajer dapat melihat secara sepintas bagaimana situasi dan kondisi strategic perusahaan dari empat hal tersebut. Setiap perusahaan diharuskan untuk dapat mengidentifikasi kekuatan serta kelemahannya dengan situasi eksternalnya yaitu peluang dan ancaman. Walaupun kegiatan tersebut tidak mudah namun dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bisnis yang dijalankan maka akan memudahkan perusahaan untuk menguasai pasar yang ada.

Menurut Pearce dan Robinson (2011:156), bahwa kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika analisis ini diterapkan secara akurat pada sebuah perusahaan maka akan memiliki dampak yang baik dan mendalam bagi desain dan strategi yang berhasil.

Analisis SWOT harus dilakukan oleh pemimpin perusahaan dan level top manajemen dengan melibatkan para pendiri perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar analisis SWOT ini bisa efektif. Analisis terkait peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan bukanlah pekerjaan yang biasa didelegasikan kepada orang lain atau bawahan dalam perusahaan karena analisis tersebut memerlukan pemikiran yang tajam dan mendalam terkait kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tetapi perlu diperhatikan bahwa pemimpin perusahaan juga tidak boleh melakukan pekerjaan menganalisis

sendiri. Untuk hasil terbaik, kumpulkan sekelompok orang yang memiliki perspektif berbeda tentang perusahaan. Pilih orang yang dapat mewakili berbagai aspek perusahaan, mulai dari penjualan dan layanan pelanggan hingga pemasaran dan pengembangan produk. Setiap orang harus memiliki bagian dalam hal ini.

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi utama yang dapat menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Sejauh ini menurut Pearce dan Robinson (2011:157) yang termasuk dalam peluang bagi suatu perusahaan antara lain segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan, regulasi dari pemerintah, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Artinya ancaman merupakan halangan yang utama bagi suatu perusahaan untuk mencapai posisi yang utama atau yang diinginkan. Pencapaian target atau rencana yang telah ditetapkan tidak akan tercapai jika ancaman yang ada tidak dapat diatasi atau dikontrol situasinya sehingga dapat menyebabkan kerugian atau bahkan berhentinya kegiatan operasional perusahaan. Adapun yang termasuk dalam ancaman antara lain masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, perubahan teknologi, meningkatnya kekuatan tawar menawar dari pembeli atau pemasok utama, dan direvisinya atau pembaharuan undang-undang atau peraturan terkait pengelolaan bisnis.

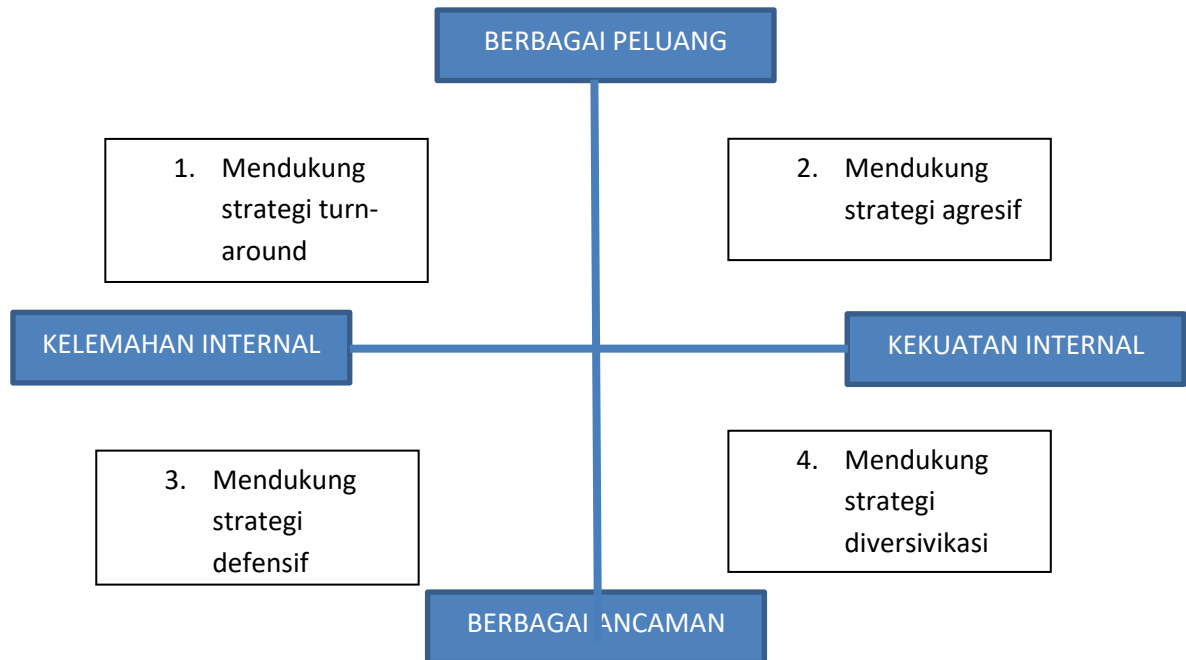


Kekuatan (*strength*) merupakan hal positif yang dimiliki perusahaan, dalam hal ini adalah sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan atau tersedia bagi perusahaan yang dapat membuat perusahaan tersebut menjadi lebih unggul dibandingkan dengan kompetitornya dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang mereka layani. Kekuatan ini dapat berupa aset, karyawan atau sumber daya manusia, modal, teknologi, hak paten, pengetahuan, jaringan, lokasi strategis, dan reputasi baik.

Kelemahan (*weakness*) adalah faktor negatif yang mengurangi kekuatan perusahaan. Ini adalah hal-hal yang perusahaan mungkin perlu tingkatkan agar menjadi lebih kompetitif. Sebagai contoh kelemahan dalam hal ini adalah kapasitas keuangan yang terbatas, kekurangan dan keterbatasan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan konsumen secara efektif, proses bisnis yang tidak efisien, jenis material, celah dalam tim, dan ketiadaan aset berharga.

Menurut Rangkuti (2014:20) bahwa penelitian menunjukkan kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dengan baik melalui analisis SWOT. Berikut diagram analisis SWOT yang terdiri dari lingkungan internal yaitu *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal yaitu *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dalam dunia bisnis.

Diagram 1  
Analisis SWOT



Kuadran 1: merupakan situasi yang sangat menguntungkan.

Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali terhadap teknologi yang digunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri mikro komputer kepada konsumennya.

Kuadran 4: Kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal yang harus segera diatasi dengan jalan keuar terbaik.

Perusahaan yang ingin bertahan lama harus beradaptasi dengan perubahan tren, persaingan, kondisi ekonomi dan sosial, dan faktor lainnya. Analisis SWOT secara rutin akan memberi perusahaan tentang ilustrasi kondisi perusahaan atau organisasi seiring waktu yang berjalan. Hal ini berguna untuk menciptakan strategi bertahan dan berkembang dalam berbagai kondisi. Walaupun demikian menurut Pearce dan Robbins (2011:160) analisis SWOT memiliki keterbatasan atau kelemahan-kelemahan antara lain sebagai berikut:

- a) Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal. Para pembuat strategi dalam setiap perusahaan harus tetap memperhatikan dan waspada terhadap strategi yang didasarkan pada apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan saat ini. Artinya setiap pemimpin dan penanggungjawab

utama dalam perusahaan tidak boleh merasa puas dan terlena dengan zona nyaman pada kondisi apapun.

- b) Analisis SWOT dapat bersifat statis dan berisiko mengabaikan kondisi yang berubah. Artinya, analisis SWOT merupakan pandangan sesaat mengenai situasi yang berubah dan bergerak. Setiap penanggungjawab pelaksanaan analisis SWOT ini harus bekerja ekstra melihat perkembangan dan mengupdate situasi yang dihadapi oleh perusahaan.
- c) Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi. Setiap perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan satu kekuatannya saja sebagai hal yang mahal untuk dijiplak atau ditiru oleh para pesaingnya.
- d) Suatu kekuatan tidak selalu menjadi sumber keunggulan kompetitif. Suatu infrastruktur yang dianggap keunggulan kompetitif oleh suatu perusahaan tidak bisa dianggap menjadi keunggulan dan kekuatan dalam bidang lainnya. Kekuatan yang substansial, namun tidak memiliki sumber keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dalam sebuah industry maka akan mengganggu keunggulan yang menjadi dasar keberhasilan perusahaan.

#### **2.1.6 Matrix SWOT**

Model analisis SWOT yang bertujuan untuk menciptakan suatu analisis SWOT yang efektif dan efisien perlu dibuat dalam suatu model analisis SWOT yang representative. Maksudnya dalam hal ini bagaimana suatu kasus yang akan dikaji perlu dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas

kegiatannya, atau dengan kata lain perlu melakukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi yang ada. Perusahaan jasa dan manufaktur tentu saja memerlukan analisa yang berbeda dan mempengaruhi bentuk model analisis SWOT yang akan diterapkan pada masing-masing perusahaan.

a) Menyusun dan Menentukan Faktor-faktor Strategis Eksternal dan Internal suatu perusahaan.

Untuk menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor untuk table eksternal dan internal dibuat dengan teknik skala (Fahmi, 2013:262) sebagai berikut:

1) Bobot Nilai

1,00 = Sangat Penting

0,75 = Penting

0,50 = Standar

0,25 = Tidak Penting

0,10 = Sangat Tidak Penting

2) Rating

5 = Sangat Baik

4 = Baik

3 = Standar

2 = Tidak Baik

1 = Sangat Tidak Baik

3) Skor Nilai

Skor nilai pada analisis SWOT dihitung dengan menggunakan

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan: SN = Skor Nilai

BN = Bobot Nilai

RN = Rating Nilai

Berikut ini dikemukakan format analisis SWOT untuk factor internal dan eksternal yang dapat dilihat melalui table dibawah ini:

Tabel 2.2  
Format Analisis SWOT untuk Faktor Internal dan Eksternal

Uraian	Bobot	Rating	Skor
I. Strengths (Kekuatan)			
1. Item dari strenghts	Nilai	Nilai	Nilai
2. Item dari strenghts	Nilai	Nilai	Nilai
II. Weaknesses (Kelemahan)			
1. Item dari weaknesses	Nilai	Nilai	Nilai
2. Item dari weaknesses	Nilai	Nilai	Nilai
III. Opportunities (Peluang)			
1. Item dari opportunities	Nilai	Nilai	Nilai
2. Item dari opportunities	Nilai	Nilai	Nilai
IV. Threats (Ancaman)			
1. Item dari threats	Nilai	Nilai	Nilai
2. Item dari threats	Nilai	Nilai	Nilai

Sumber: Fahmi (2013:263)

Pada setiap kolom diatas yaitu kolom bobot, rating dan skor diisi dengan nilai. Adapun nilai tersebut diperoleh dari data di lapangan atau lingkungan internal dan eksternal perusahaan baik berupa kualitatif dan kuantitatif kemudian diolah berdasarkan analisis dari peneliti yang bersangkutan.

- b) Menganalisis dan Menentukan Keputusan Strategis dengan Pendekatan Matriks SWOT.

Tahap selanjutnya dilakukan analisis dan penentuan keputusan dengan menempatkan pendekatan matriks SWOT. Dimana setiap hubungan tersebut diberikan solusi strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

	Strenghts (S) (Kekuatan)	Threats (T) (Kelemahan)
Opportunities (O) (Peluang)	Strategi untuk <b>SO</b>	Strategi untuk <b>WO</b>
Weaknesses (W) (Ancaman)	Strategi untuk <b>ST</b>	Strategi untuk <b>WT</b>

Gambar 2.1 Format Menganalisis dan Menentukan Keputusan Strategis dengan Pendekatan Matriks SWOT

Gambar 2.1 diatas menjelaskan bahwa berdasarkan nilai peringkat dan pembobotan yang kemudian dikalikan akan diperoleh hasil kombinasi antara beberapa situasi sebagai berikut:

- 1) Kekuatan, Kesempatan atau S, O artinya perusahaan menentukan strategi berdasarkan kombinasi kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.

- 2) Kelemahan, Kesempatan atau W, O artinya perusahaan harus membuat strategi bagaimana meminimalkan kelemahan yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.
- 3) Kekuatan, Ancaman atau S, T artinya perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan baik dalam hal manajemen, system pemasaran maupun kemampuan finansial untuk mengatasi ancaman yang dihadapi.
- 4) Kelemahan, Ancaman atau W, T artinya perusahaan harus meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Berikut ini dikemukakan matriks analisis SWOT yang memperlihatkan alat analisis subyektif tentang informasi bisnis yang digolongkan dalam empat bagian untuk membantu pemahaman, penyajian, diskusi dan pengambilan keputusan.

<div style="text-align: center;"><b>SW</b></div> <div style="text-align: center;"><b>OT</b></div>	<div style="text-align: center;"><b>STRENGTHS</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan inter</u></div>	<div style="text-align: center;"><b>WEAKNESS</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal</u></div>
<div style="text-align: center;"><b>Opportunity</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal</u></div>	<div style="text-align: center;"><b>Strategi SO</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</u></div>	<div style="text-align: center;"><b>Strateggi WO</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</u></div>
<div style="text-align: center;"><b>Treat</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal</u></div>	<div style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</u></div>	<div style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></div> <div style="text-align: center;"><u>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</u></div>

Gambar 2.2 Matriks Analisis SWOT



Gambar 2.2 diatas memperlihatkan kepada unsur manajemen bahwa matriks SWOT tersebut dapat menjadi bagian yang perlu dipahami dengan baik dalam menyusun strategi bisnis yang lebih aplikatif. Dengan kata lain, akan menjadi lebih baik jika setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat kolom matriks tersebut maka sebaiknya melaksanakan strategi tersebut secara kontinu dan simultan.

Secara prinsip konsep SWOT merupakan suatu analisis yang dibangun secara berkesinambungan yang memiliki kekuatan menyatu dan bersifat saling mendukung. Seperti yang terlihat pada strategi SO, strategi ini bersifat agresif, mendorong perkembangan perusahaan dengan baik dan cepat. Sama halnya dengan strategi WO, strategi ST muncul dari analisis manajemen yang ingin menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negative dari ancaman bisnis yang sedang dihadapi. Strategi WO dan ST sama-sama memiliki variable yang tidak maksimal. Sedangkan strategi WT merupakan strategi bertahan yang pada dasarnya merupakan strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis yang dihadapi.

#### **2.1.7 External Factor Evaluation (EFE) Matrix dan Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix**

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal perusahaan dan untuk mengungkapkan kekuatan serta kelemahannya. Sedangkan matriks Evaluasi

Faktor Eksternal (EFE) adalah alat yang digunakan untuk menguji lingkungan eksternal perusahaan dan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Matriks evaluasi faktor internal dan eksternal telah diperkenalkan oleh Fred R. David dalam bukunya 'Strategic Management', kedua alat tersebut digunakan untuk meringkas informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Informasi diringkas, dievaluasi, dan digunakan untuk tujuan lebih lanjut, seperti, untuk membangun analisis SWOT atau matriks IE. Meskipun, alatnya cukup sederhana, namun matriks ini mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi.

Adapun manfaat dari matrix EFE dan IFE adalah sebagai berikut:

- a) Mudah dimengerti. Faktor yang dimasukkan kedalam matriks memiliki arti yang jelas bagi semua orang di dalam maupun di luar perusahaan. Tidak ada kebingungan atas istilah yang digunakan atau implikasi dari matriks.
- b) Mudah digunakan. Matriks tidak memerlukan keahlian yang luas, banyak personil atau banyak waktu untuk membuatnya.
- c) Berfokus pada faktor internal dan eksternal utama. Tidak seperti beberapa analisis lainnya (misalnya analisis rantai nilai, yang mengidentifikasi semua aktivitas dalam rantai nilai perusahaan, terlepas dari kepentingannya), IFE dan EFE hanya menyoroti faktor utama yang mempengaruhi perusahaan atau strateginya.

d) Serba guna. Alat tersebut dapat digunakan untuk membangun analisis SWOT, matriks IE, matriks GE-McKinsey atau untuk benchmarking.

Langkah dalam menyusun matrix EFE dan IFE adalah sebagai berikut:

Langkah 1. Identifikasi faktor eksternal / internal utama.

Matriks EFE Lakukan analisis PEST terlebih dahulu. Informasi dari analisis PEST menunjukkan faktor mana yang saat ini mempengaruhi atau dapat mempengaruhi perusahaan di masa depan. Pada titik ini, faktor dapat berupa peluang atau ancaman dan tugas perusahaan atau tim selanjutnya adalah mengurutkannya menjadi satu atau kategori lainnya. Cobalah untuk melihat faktor mana yang bisa menguntungkan perusahaan dan mana yang akan merugikannya. Perusahaan juga harus menganalisis tindakan dan strategi pesaing. Dengan cara ini perusahaan akan tahu apakah yang dilakukan pesaing adalah benar dan apakah strategi mereka kurang.

Matriks IFE Jika perusahaan telah melakukan analisis SWOT, perusahaan dapat mengumpulkan beberapa faktor dari sana. Analisis SWOT biasanya tidak lebih dari 10 kekuatan dan kelemahan, jadi perusahaan harus melakukan analisis tambahan untuk mengidentifikasi lebih banyak pada matriks faktor internal utama. Lihat kembali ke sumber daya, kemampuan, struktur organisasi, budaya, area fungsional dan analisis rantai nilai perusahaan dan kenali titik lemah organisasi.

Langkah 2. Tetapkan bobot dan peringkat.

Bobot dan penilaian diberikan secara subyektif. Oleh karena itu, proses ini yang lebih sulit daripada mengidentifikasi faktor-faktor utama. Kami menetapkan bobot berdasarkan opini analis industri. Cari tahu apa yang para analis katakan tentang faktor keberhasilan industri dan kemudian gunakan pendapat atau analisis mereka untuk menetapkan bobot yang sesuai. Proses yang sama adalah dengan penilaian. Meskipun, kali ini perusahaan atau anggota kelompok tim harus memutuskan peringkat apa yang harus ditetapkan. Rating dari 1-4 dapat diberikan ke setiap kesempatan dan ancaman, namun hanya penilaian dari 1-2 yang dapat diberikan pada setiap kelemahan dan 3-4 pada setiap kekuatan.

Langkah 3. Gunakan hasilnya

Matriks IFE atau EFE memiliki nilai kecil tersendiri. Perusahaan harus melakukan kedua analisis dan menggabungkan hasilnya untuk mendiskusikan strategi baru atau untuk analisis lebih lanjut. Mereka sangat berguna saat membangun analisis SWOT tingkat lanjut, matriks SWOT untuk strategi atau matriks IE.

Berikut adalah contoh matriks IFE dan EFE dari sebuah perusahaan maskapai di Indonesia.

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Nilai
Peluang			
1. Bukan maskapai yang dilarang terbang dinegara tertentu	0,1	4	0,4
2. Industri penerbangan asia-	0,2	3	0,6

pasifik berkembang dengan cepat			
Ancaman			
1. Bahan bakar tergantung pasokan dari Pertamina	0,1	2	0,2
2. Adanya bencana Alam	0,1	2	0,2
3. Maskapai penerbangan lokal yang menawarkan harga lebih murah	0,15	2	0,3
4. Maskapai asing yang melakukan penetrasi ke pasar Indonesia	0,15	2	0,3
Total	1		2,7
Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Nilai
Kekuatan			
1. Penerbangan dengan pelayanan penuh pertama di Indonesia	0,05	3	0,15
2. Memiliki sertifikat IATA Operational Safety Audit	0,1	4	0,4
3. Memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik sesuai standar maskapai full service	0,1	4	0,4

4. Memiliki image dan prestasi yang baik dimata Internasional	0,1	4	0,4
5. Memiliki ciri khas tersendiri dibanding dengan maskapai penerbangan lain	0,05	3	0,15
6. Memiliki teknologi informasi yang mutakhir	0,05	3	0,15
7. Memiliki layanan "immigration On Board"	0,1	3	0,3
8. Merupakan Anggota Skyteam	0,15	4	0,6
Kelemahan			
1. Tingginya tingkat utang lancar	0,1	2	0,2
2. Ketergantungan system otomatisasi	0,05	2	0,1
3. Beban keuangan meningkat hingga 100 % ditahun 2013	0,15	2	0,3
Total	1		3,15

### 2.1.8 QSPM

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap

pencocokan. Pada kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan nilai subjektif di antara alternatif strategi

## 2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu sebagai pedoman dan sebagai data pembanding dalam penelitian ini. Berikut ini beberapa penelitian yang sebelumnya telah dilakukan:

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti/tahun</b>	<b>Judul penelitian</b>	<b>Hasil Temuan</b>
Fino Wahyudi Abdul (2015)	Analisis Strategi dan daya saing Ryan Air Ltd. Dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC)	Ryan Air menjadi maskapai bertarif rendah (low cost carrier) yang terbesar di eropa. pendapatan perusahaan pada tahun 2004, meningkat 44% atau 1.32 Miliar dari tahun sebelumnya. Lebih dari 93 kota telah dilayani oleh Ryan Air di seluruh eropa dengan 15 juta penumpang pertahun nya. Ryan Air memiliki 45 unit pesawat dengan target ada peningkatan hingga 100 unit pada tahun 2008. Dalam jurnal ini di jabarkan bahwa Ryan Air

		<p>meraih keberhasilannya dengan analisis strategi dan daya saing menggunakan Business Model Canvas Tools dimana BMC dapat menyederhanakan model bisnisnya.</p>
Rusli (2018)	<p>Strategi Pengelolaan Dan Pengembangan Industry Perumahan Kelas Menengah (study kasus PT.Baruga Asrinusa Development)</p>	<p>Faktor internal PT.Baruga Asrinusa Development terdiri dari kekuatannya dalam memiliki investasi yang meningkat signifikan, dukungan pembiayaan KPR dari perbankan sangat kuat, konsep perumahan yang berwawasan (<i>Green Environment</i>). Program pengembangan karyawan yang terintegrasi dengan Learning Centre Holding- Kalla Group untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM. Sedangkan untuk kelemahannya, PT.Baruga Asrinusa Development masih mengandalkan bantuan perbankan atau pinjaman dari perbankan untuk kegiatan investasi dan pembangunan.</p>



		<p>Adapun faktor eksternalnya yaitu, peluang dari program perbankan yang memberikan suku bunga rendah harus dimanfaatkan untuk mendapatkan margin keuntungan yang tinggi. Angka pertumbuhan penduduk semakin meningkat menjadikan peluang untuk bisa meningkatkan pangsa pasar perumahan kelas menengah. Ancaman yang dihadapi PT. Baruga Asrinusa Development yaitu fluktuasi nilai mata uang yang berpengaruh dengan biaya pembangunan dan penjualan yang tidak stabil.</p>
Adi Novi Wahyudi (2017)	<p>Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model canvas Pada PT.Nusantara Terminal Services Di Makassar.</p>	<p>Posisi perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi agresif. Strategi fokus dalam pengelolaan, mengendalikan secara penuh kinerja pelayanan. Inovasi model bisnis perusahaan menghasilkan 9 blok model yang dapat meningkatkan kualitas</p>

		<p>layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan.dengan lebih terukur.</p>
Udalova, Anfisa (2016)	<p>Investigation Of Potential Challenges And Opportunities In The Dutch Real Estate Market. Case Present Properties Ltd.</p>	<p>Persaingan yang sangat ketat menjadi ancaman bagi perusahaan dimana asosiasi menjadi real estate menjadi dominan di pasar karena mengendalikan pasar yang besar dan sangat mempengaruhi situasi persaingan yang menjadi tantangan bagi pelaku usaha pasar independen. Permintaan akan perumahan menurun secara drastis di tahun puncak saat masa resesi yang berdampak negative akan permintaan perumahan. Selain itu harga menjadi hal yang sensitive oleh sekmen ini, konsumen juga enggan melakukan transaksi sendiri atau tanpa di dampingi mediator real estate yang handal. Dari hal tersebut dapat menjadi aspek-aspek yang</p>

		<p>penting bagi Present Properties Ltd dalam menyusun perencanaan strategi selanjut nya. Persaingan dan perilaku konsumen menjadi ancaman yang utama, untuk itu perlu mempertimbangan hal tersebut ketika memasuki pasar real estate di belanda.</p>
<p>Muhammad isra, (2017)</p>	<p>Analisis Strategi Pemasaran Produk Indi Home Dengan Menggunakan QSPM Pada PT.Telkom Witel Makassar</p>	<p>Hasil analisis strategi pemasaran produk indihome dengan menggunakan QSPM adalah menunjukkan bahwa alternative strategi digunakan dalam kegiatan usaha jasa internet indihome adalah strategi agresif intensif.</p>
<p>Bayu Purnama Putra, Mukhaer Pakkana (2019)</p>	<p>Formulasi strategi badan amil zakat nasional (BAZNAS) kota bogor dengan business model canvas dan balanced scorecard sebagai dasar pemikiran pengembangan organisasi</p>	<p><i>Business model canvas</i> badan amil zakat kota bogor terdiri dari sembilan blok dan memiliki empat perspektif peta strategi pada <i>balanced scorecard</i>nya.</p>

<p>Jhon Hamilton, Willem Selen, (2004)</p>	<p>Strategic postioning for real estate management in Australia: implementing e-business for competitive advantage.</p>	<p>Mendeskripsikan pengembangan dari perspektif strategi positioning melalui sebuah model posisi bersaing dengan memaparkan dimensi dari interaksi dengan konsumen, fleksibilitas dan inovasi website atau infrastruktur yang mendukung interaksi dan transaksi.</p>
<p>Azevedo, et all</p>	<p>Strategic model canvas : a tool proposition to optimize strategic planning</p>	<p>mengevaluasi hal-hal yang tidak berguna dan mengumpulkan <i>feedback</i> dari penelitian melalui experiment dengan berbagai perbedaan karakteristik, alat dan proses organisasi. Alat ini memfasilitasi strategi visual karena dapat menjelaskan beberapa batasan dari strategi perencanaan yang sebelumnya tidak teridentifikasi. Oleh sebab itu alat ini akan berguna dalam pengembangan ilmu dimasa yang akan datang.</p>

Sutandi (2018)	Pengaruh big data dan teknologi <i>blockchain</i> terhadap model bisnis sektor logistic dengan pendekatan <i>business model canvas</i>	Dengan penerapan BMC dan analisis SWOT maka: pertama, kemajuan teknologi khususnya <i>big data</i> dan <i>blockchain</i> akan terus mendistrupsi bisnis untuk meningkatkan kinerja optimal. Kedua penerapan <i>big data</i> dan <i>blockchain</i> maka terjadi perubahan secara internal dan eksternal pada intra dan antar orgnisasi. Ketiga, analisis SWOT dapat mengkolaborasi keunggulan teknologi <i>big data</i> dan <i>blockchain</i> dalam sektor industry logistic.
----------------	--	--