

# TESIS

**ANALISIS STRATEGI DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN  
SWOT ANALISIS DAN MODEL BISNIS CANVAS  
(STUDI KASUS PT.BUMI SARANA UTAMA**

***AN ANALYSIS OF THE STRATEGY IN INCREASING  
COMPETITIVE ADVANTAGE USING SWOT ANALYSIS  
AND CANVAS MODEL BUSINESS  
(A CASE STUDY OF PT. BUMI SARANA UTAMA)***

**MUH. ARDIANSYAH**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# TESIS

## **ANALISIS STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN SWOT ANALISIS DAN MODEL BISNIS CANVAS (STUDI KASUS PT.BUMI SARANA UTAMA**

### ***AN ANALYSIS OF THE STRATEGY IN INCREASING COMPETITIVE ADVANTAGE USING SWOT ANALYSIS AND CANVAS MODEL BUSINESS (A CASE STUDY OF PT. BUMI SARANA UTAMA)***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh:

**Muh. Ardiansyah  
A012171038**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**



# TESIS

ANALISIS STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN  
BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN MODEL BISNIS CANVAS DAN  
SWOT ANALISIS  
(STUDI KASUS PT. BUMI SARANA UTAMA)

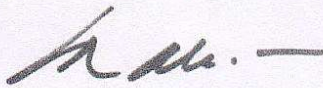
disusun dan diajukan oleh :

MUH. ARDIANSYAH  
A012171038

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
Pada tanggal 01 September 2020 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua



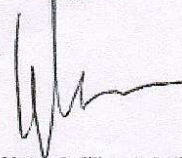
Prof. Dr. II. Djabir Hamzah, M.A.

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. M. Pansil Alam, S.E., M.Si., CIPM

Anggota



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Ardiansyah

Nim : A012171038

Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 08 September 2020

Yang Menyatakan,



Muh. Ardiansyah



## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE. M.agr. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Penghargaan dan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya teristimewa untuk kedua orang tua peneliti Burhan Rasyid dan ibu Hartati yang telah memberikan yang terbaik berupa dukungan moril, materil, dan do'a untuk peneliti terutama selama menempuh pendidikan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak/Ibu dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah berkenan memberi kesempatan, membina, membimbing serta memberikan kemudahan kepada peneliti dalam menimba ilmu sejak awal kuliah sampai penyelesaian tesis ini. Selanjutnya ucapan terima kasih peneliti ucapkan:

1. Kepada saudara-saudara dan seluruh keluarga peneliti, atas do'a dan dukungannya selama peneliti menyelesaikan studi.



2. Kepada teman-teman di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar angkatan 2017, khususnya kelas B1 dan kelas Konsentrasi Keuangan atas kerjasama serta senantiasa memberi semangat dan sumbangsih pikiran kepada peneliti selama membina ilmu, semoga kita semua senantiasa diberi kemudahan dalam menempuh pendidikan selanjutnya.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia-Nya. Semoga penelitian ini bermanfaat dan bernilai ibadah bagi semua kalangan. Aamiin...

Makassar, Agustus 2020

Peneliti



## ABSTRACT

**MUH. ARDIANSYAH.** *An Analysis of the Strategy in Increasing Competitive Advantage Using SWOT Analysis and Canvas Model Business: A Case Study of PT. Bumi Sarana Utama* (supervised by **Djabir Hamzah** and **Nurdjanah Hamid**)

The aim of this study is to analyze the business strategies adopted by PT. Bumi Sarana Utama to deal with the changing direction of market competition including gaining market share and applying business strategies that have competitive advantage in the realm of market competitiveness.

Data collection used qualitative research method relying on post-positivism philosophy meaning that the research examined natural condition and circumstances of objects in which the researchers functioned as the instrument themselves to collect the data purposively (snowball sampling). The data were obtained using triangulation (combination) technique and analyzed inductively/qualitatively focussing on the meaning rather than generalization concerning with the application of business strategy in increasing market share by using SWOT analysis and Canvas Model Business analysis.

The results of the research indicate that by using SWOT analysis and Canvas Model Business (CMB), it can be explained that the main causes of the decline in market share is seen in the analysis of the strength and weakness of the implementation of elements of Canvas Model Business and the analysis of opportunity and threats of the companies' external factors. Based on Space Matrix with Internal-External Matrix analyses it is seen that the appropriate strategy applied at PT. Bumi Sarana Utama is growth (aggressive) strategy. Whereas the results of QSPM give a higher value to the strategy of performing commitment in terms of on time service and product distribution so that trust is not reduced and it has impact on market expansion.

**Key words:** business strategy, SWOT analysis, Canvas Business Model, competitive advantage



## ABSTRAK

**MUH. ARDIANSYAH.** *Analisis Strategi dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan Menggunakan SWOT Analisis dan Bisnis Model Canvas (Studi kasus PT. Bumi Sarana Utama) (dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Nurdjanah Hamid).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi bisnis yang diterapkan di PT Bumi Sarana Utama dalam menghadapi perubahan peta persaingan pasar untuk perebutan *market share* serta menetapkan strategi bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif dalam meningkatkan *market share* ditengah persaingan pasar yang semakin ketat.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposif dan snowbaal, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, mengenai penerapan strategi bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan SWOT analysis dan Analisis *Business Model Canvas*.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa melalui pendekatan analisis SWOT dan *Business Model Canvas* (BMC) dapat dijelaskan bahwa penyebab utama turunnya *market share*, tergambar pada analisis kekuatan dan kelemahan implementasi elemen-elemen *Business Model Canvas* dan analisis peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan Berdasarkan hasil analisis *Matriks Space* dengan Matriks Internal - Eksternal terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di PT Bumi Sarana Utama adalah strategi pertumbuhan (agresif). Adapun hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi pada strategi melaksanakan komitmen dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Analisis SWOT, Bisnis Mode) Canvas dan Keunggulan Bersaing





## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACK .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	8
2.1.1 Pengertian Strategi .....	8
2.1.2 Manajemen Strategi .....	8
2.1.2.1 Tahapan Manajemen Strategi.....	17
2.1.3 Bisnis Model .....	18
2.1.3.1 Desain Model Bisnis Canvas.....	26
2.1.4 Analisis SWOT.....	28
2.1.4.1 Model Analisis SWOT.....	33
2.1.4.2 Matriks SWOT .....	37
2.1.4.3 Matriks Space.....	38
2.1.4.4 Matriks Strategi besar.....	40



2.1.4.3	QSPM.....	42
2.1.5	Keunggulan Bersaing.....	46
2.2.	Mendesain Strategi Bisnis dengan BMC dan Analisis SWOT.....	48
2.3	Penelitian Terdahulu.....	57
<b>BAB III Kerangka Pemikiran .....</b>		<b>59</b>
3.1.	Kerangka Konseptual .....	59
<b>BAB IV Metode Penelitian .....</b>		<b>61</b>
4.1.	Rancangan Penelitian .....	61
4.2.	Kehadiran Peneliti .....	61
4.3.	Lokasi Penelitian .....	61
4.4.	Jenis dan Sumber data .....	62
4.5.	Teknik Pengumpulan Data .....	62
4.6.	Teknik Analisis Data .....	62
4.7.	Tahap-Tahap Penelitian .....	65
<b>BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>		<b>66</b>
5.1	Sejarah Perusahaan.....	66
5.1.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	66
5.1.2	Gambaran Produk .....	67
5.1.3	Pola Distribusi .....	67
5.1.4	Struktur Organisasi.....	68
5.2.	Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	69
5.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal.....	69
5.2.2	Analisis Lingkungan Internal .....	74
5.3.	Identifikasi Faktor internal dan eksternal.....	78
5.6.4.	<i>Internal Factor Analysis dan External Factor Analysis Matriks.....</i>	80
5.4	SWOT Matriks.....	86
5.5	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM.....</i>	90
5.6	Pembahasan.....	90
5.6.1	Strategi Prioritas.....	94
	Bisnis Model Canvas.....	97



<b>BAB VI Kesimpulan dan Saran.....</b>	<b>100</b>
6.1    Kesimpulan.....	100
6.2    Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Penjualan Aspal PT. Bumi Sarana Utama.....	6
2.1 Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	36
2.2 Matriks Faktor Strategi interna (IFAS).....	37
2.3 Matrix SWOT.....	39
2.4 Matrix QSPM.....	45
5.1 Matriks Internal Factor Analysis (IFAS) pada PT. Bumi Sarana Utama...../.....	83
5.2 Matriks Eksternal Factor Analysis (IFAS) pada PT. Bumi Sarana Utama.....	84
5.3 Matriks Analisis SWOT PT. Bumi Sarana Utama.....	87
5.4 Matriks QSPM.....	90
5.5 Matriks QSPM.....	91
5.6 Grand Total TAS QSPM.....	96
5.7 Strategi Prioritas.....	96



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1	Skor daya Saing Infrastruktur Negara-Negara Asia Tenggara ..... 4
1.2	Grafik 10 Negara mengimpor Aspal terbesar di dunia (2018)..... 5
2.1	Sembilan Elemen Model Bisnis Canvas..... 27
2.2.	Bisnis Model Kanvas ..... 28
2.3	Diagram Analisis SWOT ..... 33
3.1	Kerangka Pikir ..... 62
5.1	Aspal Curah..... 70
5.2	Struktur Organisasi PT.Bumi Sarana Utama..... 72
5.3	Matriks space ..... 85
5.4	Rekomendasi Buisnes Model Canvas ..... 101



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

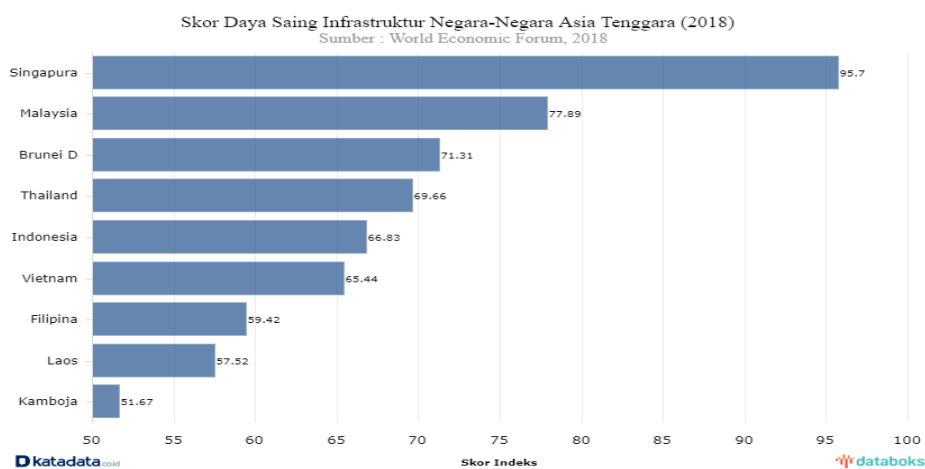
Di era modern saat ini, pertumbuhan perekonomian sangat pesat, demikian juga dengan negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini dapat kita lihat dari prosentase pertumbuhan perekonomian Indonesia selama 10 tahun terakhir yang mencapai 5,7%. Hal ini didukung dari berbagai sektor yang menjadi prioritas pemerintah dalam proses pengembangan perekonomian di Indonesia seperti pada sektor pertanian, peternakan, pertambangan, industri, perdagangan, distribusi, serta Infrastruktur. Dari beberapa aspek pendukung pertumbuhan perekonomian suatu negara terdapat beberapa sektor yang memiliki pengaruh yang cukup dominan diantaranya adalah sektor Infrastruktur, hal ini dikarenakan suatu pertumbuhan perekonomian yang baik haruslah didukung oleh tersedianya sarana dan prasarana yang baik pula. Oleh karena itu pembangunan pada sektor Infrastruktur tidak dapat kita kesampingkan karena pada sektor inilah kunci keberhasilan dan kelancaran bisnis dapat ditentukan. Namun daya saing Infrastruktur Indonesia masih tertinggal dibanding negara-negara kawasan Asia Tenggara seperti Singapura atau Malaysia. Namun, Indonesia lebih baik dari Vietnam maupun Filipina.

Wilayah yang berbentuk kepulauan dengan luas 5,1juta km persegi dan terbentang dari Sabang sampai Merauke menjadi tantangan bagi pemerintah untuk meningkatkan daya saing Infrastruktur nasional. Dalam laporan *The Global Competitiveness Report 2018* skor pilar Infrastruktur Indonesia berada di level skala 0-100 dan berada di peringkat 71 dari 140 negara yang disurvei. Di



Tingkat ASEAN, Indonesia berada di posisi ke 5 di bawah Thailand dan di atas Vietnam. Skor daya saing infrastruk Indonesia tersebut terpaut 28, 88-poin dari Singapura yang merupakan negara dengan peringkat daya saing tertinggi di Asia Tenggara maupun di tingkat global.

Gambar 1.1 Skor daya Saing Infrastruktur Negara-Negara Asia Tenggara



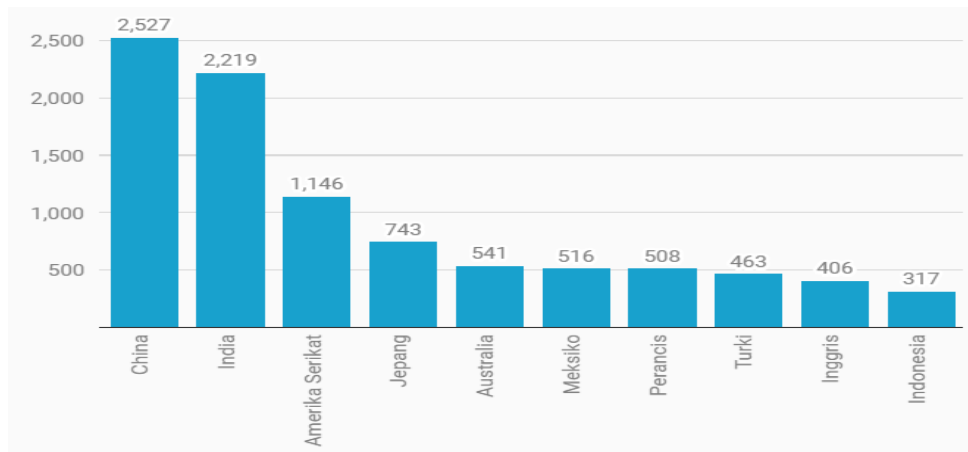
Sumber: CNBC Indonesia

Prasarana jalan merupakan salah satu Infrastruktur yang terus di genjok pemerintah untuk meningkatkan perekonomian, dalam 5 tahun terakhir pembangunan jalan yang di kutip dari CNBC Indonesia Total pembangunan jalan nasional dari tahun 2015 sampai 2018, sepanjang 3.387 Kilometer (Km). Pembangunan jalan nasional pun masih berlanjut hingga tahun 2019, dengan penambahan 732 Km lagi, jadi total jalan nasional yang telah terbangun nantinya, mencapai 4.119 Km. Untuk membagan serta memelihara Infrastruktur tersebut di butuhkan Aspal rata-rata 1,2 juta ton per tahun. Tetapi, dari jumlah itu hanya 100.000 ton yang bisa disuplai Pertamina. Sisanya, masih harus diimpor dari



berbagai negara, seperti China, Korea Selatan, Singapura, dan kawasan Timur Tengah.

Gambar 1.2 Grafik 10 Negara mengimpor Aspal terbesar di dunia (2018)



Sumber: [www.katadata.co.id](http://www.katadata.co.id)

Sejak tahun 1989 Indonesia tidak pernah lepas dari impor Aspal. Bahkan nilai impor Aspal cenderung meningkat tiap tahun. Impor Aspal tertinggi terjadi pada tahun 2013, yang mana kala itu Indonesia membeli Aspal senilai US\$ 664 juta. Sedangkan tahun lalu (2018), impor Aspal Indonesia mencapai US\$ 460,1 juta.

Kebutuhan Aspal dalam negeri masih sangat besar sejalan dengan pengembangan proyek-proyek Infrastruktur. Namun, suplai Aspal lokal masih sangat rendah sehingga Indonesia masih banyak tergantung pada impor. Besarnya pasar Aspal nasional membuat beberapa Perusahaan (di luar Pertamina sebagai produsen lokal) mencoba melebarkan ekspansinya di bisnis pengolahan Aspal.

Salah satu Perusahaan bergerak di bidang Infrastruktur adalah PT. Bumi Sarana Utama, Perusahaan yang berdiri sejak tanggal 7 Desember 1988

dan salah satu anak Perusahaan dari Kalla Group yang bergerak pada penyediaan Produk Aspal Sampai saat ini Perusahaan yang sudah memiliki





12 cabang yang tersebar diberbagai wilayah Indonesia dan masih berdiri sebagai *Market leader* diantara para pesaing dengan daerah pemasaran yang sama.

Fenomena yang dihadapi oleh PT. Bumi Sarana Utama adalah jumlah penjualan Aspal Curah mengalami penurunan. Turunnya penjualan tersebut adalah suatu hantaman bagi PT. Bumi Sarana Utama karena statusnya merupakan *Market leader*, berdasarkan data sebelumnya bahwa Indonesia masih impor Aspal dalam jumlah besar seharusnya Perusahaan Infrastruktur Indonesia harusnya memanfaatkan peluang tersebut.

Tabel 1.1 Penjualan Aspal PT. Bumi Sarana Utama

Tahun	Penjualan(Mton)
2014	25,883
2015	25,145
2016	26,044
2017	22,983
2018	16,755

Sumber: PT. Bumi Sarana Utama

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa sejak tahun 2014-2018 penjual Aspal PT. Bumi Sarana Utama mengalami penurunan dan pada tahun 2018 16,755 mton penurunan sangat drastis dari tahun 2017 yaitu 22,983 mton.

Dengan adanya beberapa data dan fakta yang telah dipaparkan di atas PT. Bumi Saran Utama dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah Perusahaan bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah.

Menurut Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia (2005) bahwa penurunan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang



disebabkan gejala faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan pesaing) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing dan *Market share* model bisnis yang paling banyak digunakan Perusahaan adalah dengan *Business Model Canvas* karena menawarkan Strategi Bisnis modern untuk menghadapi permasalahan dalam bisnis dan Perpaduan pendekatan alat analisis *Business Model Canvas* dan pendekatan Analisa SWOT dapat menghasilkan formulasi Strategi Bisnis yang lebih realistis dan lebih spesifik dan dapat diimplementasikan dengan baik di Perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "ANALISIS STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN MENGGUNAKAN BISNIS MODEL CANVAS DAN SWOT ANALISIS (STUDI KASUS PT. BUMI SARANA UTAMA)"

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas maka terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Strategi Bisnis APA yang diterapkan di PT. Bumi Sarana Utama, agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan Keunggulan Bersaing.
2. Bagaimana menciptakan formuliasi Strategi Bisnis dengan menggunakan pendekatan Elemen *Business Model Canvas* (*BMC*) dan *SWOT analysis*, sehingga dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing PT. Bumi Sarana Utama.



### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis Strategi Bisnis yang diterapkan di PT. Bumi Sarana Utama dalam menghadapi perubahan serta untuk meningkatkan Keunggulan Bersaing
2. Untuk menetapkan Strategi Bisnis dengan menggunakan pendekatan Elemen *Business Model Canvas (BMC)* dan SWOT analysis yang dapat diimplementasikan di PT. Bumi Sarana Utama dalam meningkatkan *Market share* di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Sebagai tambahan informasi serta referensi bacaan bagi mahasiswa pasca sarjana khususnya konsentrasi manajemen strategik, dan sebagai referensi untuk penelitian berikutnya.
2. Sebagai bahan masukan bagi semua pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini penulis menyusun lima bab uraian, dimana dalam tiap-tiap bab di lengkapi dengan sub-sub bab masing-masing yaitu sebagai berikut:

#### BAB I      Pendahuluan

Dalam BAB ini penulis menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat, serta sistematika penulisan.



**BAB II** Tinjauan Pustaka

Dalam BAB ini penulis menjelaskan teori yang digunakan dalam menganalisis. Selain itu dalam bab ini diuraikan pula Studi Empiris atau Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Penelitian ini.

**BAB III** Kerangka Pikir

Dalam BAB ini penulis menjelaskan model kerangka pikir yang digunakan penelitian.

**BAB IV** Metodologi Penelitian

Dalam BAB ini penulis menguraikan tentang jenis penelitian, teknik dan metode pengumpulan data juga teknik analisis.

**BAB V** Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang dilakukan dan hasil dari analisis data

**BAB VI** Kesimpulan dan Saran

Penulis menguraikan kesimpulan, saran dan keterbatasan dalam penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1. Pengertian Strategi

Awalnya strategi digunakan pada ilmu militer tetapi pada masa kini terminologi bisnis juga menggunakan strategi dalam menggambarkan langkah-langkah yang diambil oleh Perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi. Strategi adalah menentukan dan mengevaluasi beberapa alternatif dalam mencapai tujuan dan misi Perusahaan dan memilih alternatif mana akan diambil, dalam kamus besar bahasa Indonesia strategi memiliki arti” rencana cermat tentang suatu kegiatan guna meraih suatu target atau sasaran”

Organisasi tanpa strategi tidak mungkin dapat bertahan, oleh karena itu seluruh organisasi baik organisasi yang baru didirikan, organisasi yang sudah mapan, organisasi kecil, menengah, besar, bahkan organisasi yang bersifat global pasti memiliki strategi. Implementasi strategi suatu organisasi harus selalu dilakukan penilaian dan evaluasi secara berkala agar strategi yang diimplementasikan tidak kaku dan tidak konstan, tetapi strategi tersebut fleksibel dan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Apabila diperhatikan derasnya arus perubahan lingkungan baik perubahan yang bersifat mikro, maupun makro, perubahan yang berskala nasional, regional maupun global semuanya mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi, terutama organisasi yang berorientasi profit atau Perusahaan. Para ilmuwan tidak seragam

memberikan pengertian strategi, karena strategi berkaitan dengan masa  
ada yang memandang bahwa masa depan agak sulit untuk diprediksi



sehingga strategi muncul secara natural sesuai kondisi yang terjadi. Sebaliknya ada pula ilmuan yang berpandangan bahwa walaupun masa depan penuh dengan ketidakpastian akan tetapi belajar dari pengalaman serta data historis di masa yang lalu, maka masa depan dapat diprediksi. Kemampuan dan ketajaman melakukan prediksi masa depan, berpengaruh pada asumsi-asumsi yang ditetapkan dalam menyusun formulasi strategi. Semakin baik dan semakin tajam prediksi dan analisa masa depan maka penetapan asumsi dalam menyusun rancangan formulasi strategi juga semakin baik.

Setiap Perusahaan atau organisasi, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi Perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Hal ini seperti yang dijelaskan Hamel dan Prahalad (1995:31) “bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan”. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Misalnya strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan

Menurut Porter strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing, Senada dengan itu Pengertian strategi dikemukakan oleh Ranguti, (2015), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan.

tujuannya adalah agar Perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga Perusahaan dapat mengantisipasi



perubahan lingkungan. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama Perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini seperti yang diungkapkan Ohmae (1999:10) bahwa strategi bisnis, dalam suatu kata, adalah mengenai keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan Perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi kooperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan Perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin

Pengertian strategi dikemukakan oleh Kotler (2012), mengatakan bahwa Strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan Perusahaan, sumber daya Perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha Perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan demikian juga Salusu dalam Sitinjak (2000) menyatakan bahwa strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Selanjutnya definisi strategi dikemukakan Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu Perusahaan

pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman tersebut mengenai konsep strategi dan



konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun dan Quinn (1999) mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki Perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan Perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

Sementara itu menurut Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner seperti yang dikutip dalam Rangkuti (1998:4) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Bryson (2001:189-190) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, APA yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi

menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi itu sendiri dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi





menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi secara umum akan gagal, pada saat organisasi tidak memiliki konsisten antara apa yang dikatakan, apa yang di usahakan dan apa yang dilakukan.

Merujuk pada pandangan Higgins (Salusu, 2006:101) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*

a. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat

b. *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit. Apakah misi universitas yang utama? Apakah misi yayasan ini, yayasan itu, apakah misi lembaga ini,



lembaga itu? Apakah misi utama direktorat jenderal ini, direktorat jenderal itu? Apakah misi badan ini, badan itu? Begitu seterusnya. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu sangat penting dan kalau keliru dijawab bisa fatal. Misalnya, kalau jawaban terhadap misi universitas ialah terjun kedalam dunia bisnis agar menjadi kaya maka akibatnya bisa menjadi buruk, baik terhadap anak didiknya, terhadap pemerintah, maupun terhadap bangsa dan negaranya. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

c. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

d. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:

1. Strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.



2. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning, Organizing, Implementating, Controlling, Staffing, Leading, Motivating, Communicating, Decision making, Representig dan integrating.*
3. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah.

### 2.1.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi memberikan pengaruh terhadap jalannya organisasi dan bagaimana kontribusinya terhadap keberhasilan dan kegagalan Perusahaan. Kehadiran manajemen strategi dalam khasanah ilmu manajemen merupakan isu penting yang berorientasi pada kepentingan jangka panjang dengan memperhatikan berbagai unsur yang dimiliki oleh organisasi sedangkan Menurut David (2011:5) Manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana di siratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Jadi manajemen strategis adalah suatu perumusan atau tindakan yang berfokus pada tujuan manajemen di dalam Perusahaan atau organisasi.

Manajemen strategi memiliki beberapa pengertian diantaranya menurut

(2007:218) Manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.



Manajemen Strategis penting karena 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 dan menurut Heene, dkk (2010:76) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses manajemen puncak yang mengelompokkan dan mengorientasikan semua kegiatan dan fungsi yang ada pada organisasi serta terfokus untuk diaktualisasikannya agenda Strategik dari organisasi tersebut. Adapun tujuan dari manajemen strategi adalah untuk menciptakan afektivitas jangka panjang organisasi.

Kemudian menurut Poister dalam Heene dkk, 2010:76) Manajemen Strategi mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya dengan tujuan mengembangkan diri berdasarkan pendekatan yang sistematis, rasional, dan efektif dalam menentukan tujuan dari organisasi, kemudian mengaktualisasikan, memantau dan mengevaluasinya dan menurut Dirgantoro (2001) manajemen strategis adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat *internal* maupun *eksternal*.

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada, menurut penulis manajemen strategik adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi dan manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan Perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan Perusahaan yang telah ditetapkan

dengan misi yang telah ditentukan pengertian ini juga mengandung



implikasi bahwa Perusahaan-Perusahaan mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

Menurut Fred R. David (2013) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak (Fred R. David, 2011:24).

Keuntungan non keuangan menurut Greenley yang dikutip oleh Fred R. David (2011:26) adalah:

- a. Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan, dan pemanfaatan peluang yang muncul
- b. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen
- c. Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik
- d. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan
- e. Memungkinkan keputusan-keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik



### 2.1.2.1 Tahapan – Tahapan Manajemen Strategik

David (2006:6-8) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu:

a. Formulasi Strategi

Perusahaan secara berkala mengkaji misi dan tujuan Perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan juga perlu menyediakan strategi alternatif. Strategi sangat menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu Perusahaan juga perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta mengetahui kekuatan dan kelemahan dari faktor internal Perusahaan tersebut.

b. Implementasi strategi

Tahap kedua ini mengharuskan Perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dijalankan dengan baik. Tujuan dan strategi Perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan yang sudah terjadwal jelas serta mengalokasikan sumber daya yang memadai.

c. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir dalam manajemen strategi ini digunakan untuk dapat mengetahui pencapaian yang didapat oleh Perusahaan dalam menjalankan strategi tersebut sudah baik



atau belum. Semua strategi perlu diperbaiki karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah sehingga strategi tersebut dapat digunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang Perusahaan

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

### 2.1.3 Model Bisnis

Model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi, Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan sehingga memungkinkan akademisi maupun praktisi untuk memeriksa/menguji teori tentang model bisnis melalui sudut pandang yang berbeda.

Untuk memahami definisi model bisnis, kajian model bisnis ini menggunakan terminologi model bisnis yang didefinisikan oleh beberapa akademisi. Giorgetti (1998) mengatakan model bisnis adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah system jenis (*type*) baru yang mempunyai an/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya. System ini dapat kan kekurangan/ kelemahan dari system sebelumnya dan menunjukkan



Cara untuk mengatasi kekurangan/kelemahan system yang ada. Model menjadi kerangka kerja di mana system baru dapat dibandingkan dan perancangan system baru<sup>2</sup>. Christensen (2001) mendefinisikan bahwa model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan positioning Perusahaan dari produk di industri yang Sama. Chesborough dalam Zott dan Amit (2009) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur rantai nilai-value chain (*an activity based concept*), menciptakan value dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahanmentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke customer akhir, dimana value yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut<sup>4</sup>. Dalam perkembangannya banyak literatur yang menjelaskan penggunaan elemen generik untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian dan definisi dari model bisnis. Beberapa definisi diantaranya adalah:

1. Timmer (1998:4) yang memberikan pemahaman bahwa model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai pelaku dalam bisnis dan peran-peran yang mereka jalankan, deskripsi dari keuntungan potensial yang dari berbagai pelaku bisnis dan deskripsi dari sumber-sumber pendapatan bagi suatu bisnis.
2. Tapscott et al. (2000: 17) mendiskusikan model inovasi bisnis yang me-refer kepada bisnis web (*b-webs*) yakni menentukan kembali value proposition yang baru mentransformasi aturan-aturan dalam kompetisi, dan memobilisasikan SDM dan sumber daya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal.

Kedua kajian di atas mendukung kajian yang dilakukan oleh Kraemer et al. (2000) yang tidak mendefinisikan terminologi model bisnis secara





eksplisit, tetapi dengan mengidentifikasi empat *building block* dari model bisnis yakni : *direct sales* (penjualan langsung), *direct customer relationships* (hubungan untuk menjaga loyalitas customer), *customer segmentation for sales and service* (segmentasi Pelanggan untuk produk dan jasa) serta *build-to-order production* (mengembangkan cara-cara untuk memesan produk

Penggunaan elemen-elemen generik untuk mendefinisikan terminologi model bisnis dan yang komprehensif dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2009). Menurut Osterwalder Pigneur sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang dapat dijelaskan melalui 9 (sembilan) elemen generik/pilar utama (9 *building blocks of Business Model*) sebagai berikut:

1. *Customer Segments*

Segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/barang yang dibelinya. Namun demikian, pelanggan tidak selalu merupakan pihak yang harus membayar langsung kepada organisasi, namun tanpa kehadirannya maka tidak Akan terjadi aliran Dana masuk

2. *Value Propositions*

*Value propositions* (Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang



dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value propositions* merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu Perusahaan ke Perusahaan lain. *Value propositions* ini dapat mengatasi kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, *value propositions* adalah keuntungan yang ditawarkan Perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya.

### 3. *Channels*

*Channels* adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha Perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan yang penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain:

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari Perusahaan.
  - b. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi *value proposition* dari Perusahaan.
  - c. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu
  - d. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan
  - e. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian
- Menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan



kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value proposition* bagi Perusahaan

#### 4. *Customer Relationships*

*Customer relationships* adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang Akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen.

Tujuan *Customer Relationship* adalah:

- a. Akuisisi pelanggan baru
- b. Mempertahankan pelanggan lama
- c. Meningkatkan penjualan (ke pelanggan lama)

#### 5. *Revenue Streams*

*Revenue streams* adalah pendapatan yang diterima Perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *Revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima Perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *Revenue streams* adalah pembuluh arterinya. *Revenue streams* bukan mempresentasikan keuntungan yang didapat, karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah dikurangi biaya-biaya usaha (PPM Manajemen, 2012). Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya. Apabila pertanyaan ini dapat dijawab, maka Perusahaan dapat menyimpulkan satu atau lebih dari *Revenue streams* yang didapat dari masing-masing segmen pasar. Masing-masing *Revenue streams* memiliki mekanisme harga



yang berbeda satu Sama lain, misalnya harga tetap, *bargaining*, *auctioning*, *Market dependent*, *volume dependent*, dan *yield management*

Dua jenis *Revenue Stream*:

- a. *Transaction Revenues*: Pelanggan membayar 1 (satu) kali.
- b. *Recurring Revenues*: Pelanggan membayar berulang kali untuk jasanya yang ditawarkan (*Value proposition*) atau atas jasa purna jual

#### 6. *Key Resources*

*Key Resources* adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh Perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah Perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key Resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key Resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key Resources* dapat dimiliki oleh Perusahaan maupun bekerjasama dengan *Key partners*.

#### 7. *Key Activities*

*Key Activities* adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun Perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya Perusahaan dapat mengoperasikan Perusahaannya dengan sukses. Seperti pada *key resources*, *key activities* juga diperlukan untuk membuat dan menawarkan pada pelanggan *value proposition*,



mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan. Selain itu, *Key Activities* dibuat berdasarkan model bisnis. Contohnya:

1. Kegiatan *Supply Chain* untuk Perusahaan manufaktur.
2. Kegiatan *Delivery* untuk Perusahaan Provider telekomunikasi.
3. Kegiatan *Problem Solving* untuk konsultan manajemen.
4. Kegiatan pendanaan, pembiayaan dan *fee based income* untuk perbankan. Dll.

#### 8. *Key Partnership*

*Key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis di antaranya:

1. Mendapatkan harga murah karena skala ekonomis,
2. Mengurangi risiko (*reinsurance*) dan menambah sumber daya.
3. Memperoleh sumberdaya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki
4. Belajar

#### 9. *Cost Structure*

*Cost structure* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau Perusahaan bisa berjalan sesuai dengan

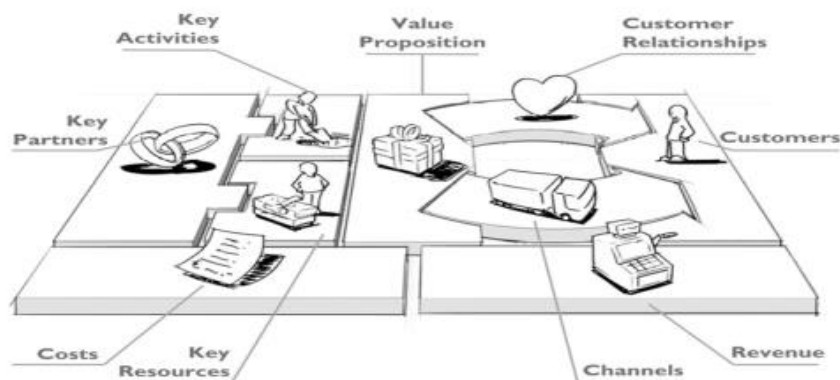


model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah Perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*

Dasar kebijakan untuk menentukan struktur biaya:

1. *Cost-driven* yaitu bisnis model yang berusaha untuk meminimalkan biaya.
2. *Value Driven* yaitu bisnis model yang lebih fokus pada penciptaan nilai dengan tidak terlalu memperdulikan biaya.

Gambar 2.1 Sembilan Elemen *Model Bisnis Canvas*



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

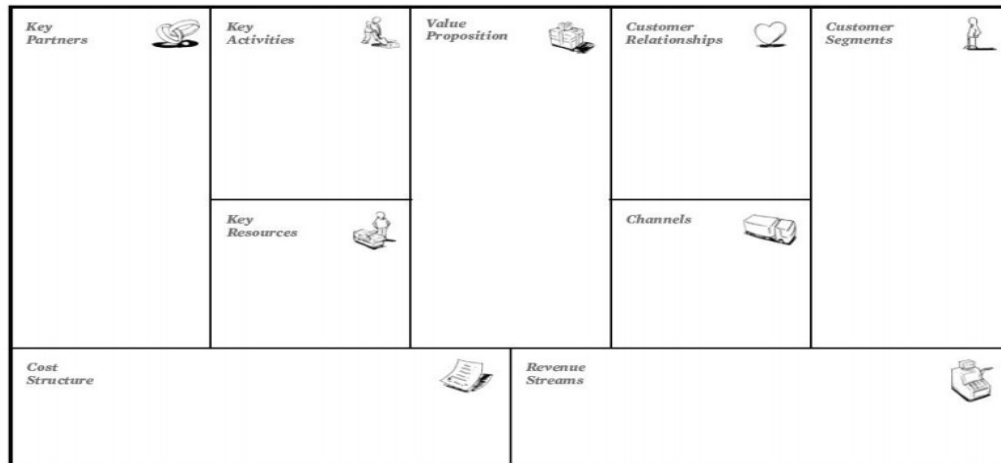
Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (*Business Model Canvas-BMC*). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu

tunggal dalam bahasa yang Sama (*common language*) mengenai



bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut.

Gambar 2.2 Bisnis Model Kanvas



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

### 2.1.3.1 Desain Model Bisnis Kanvas

Memetakan sebuah model bisnis adalah sesuatu hal yang lumrah dilakukan, namun mendesain model bisnis yang baru dan inovatif adalah hal yang lain. Memetakan model bisnis merupakan salah satu tahap dalam mendesain model bisnis.

Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

a. Memetakan model bisnis

Dalam memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak *customer segment*. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan yang menguntungkanlah yang Akan menghidupi organisasi. Langkah selanjutnya mengisi kotak *value propositions* yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan Perusahaan kepada *customer segment* yang dibidik.



Setelah *value propositions* diisi, maka selanjutnya kotak *channels* yang diisi. *Channels* menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Selanjutnya, kotak *customer relationship* diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Apabila *customer segments* difokuskan dengan baik, *value propositions* dinyatakan secara tajam serta *channels* dan *customer relationship* dijaga secara benar, maka kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan Dana ke dalam organisasi.

Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak *key resources*, *key activities*, *key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak *cost structure* dapat tetap optimal.

- b. Menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari masing masing elemen model bisnis yang ada. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh Perusahaan (Osterwalder & Pigneur 2015:216).
- c. Menyempurnakan model bisnis atau membuat prototipe model bisnis lain.





Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan *ideation*. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan model bisnis yang baru (Osterwalder & Pigneur 2015:162).

#### 2.1.4 Analisis SWOT

Agar strategi Perusahaan atau organisasi disusun secara efektif, maka diperlukan adanya dapat informasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi Perusahaan atau organisasi tersebut. Salah satu metode untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Perusahaan atau organisasi adalah analisis SWOT

SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), Menurut Graffin (2004:228), analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknes*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan.

Menurut Purwanto dalam Rusmawati (2017:919) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

##### a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* and *threats* dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi di luar Perusahaan yang mempengaruhi



dalam pembuatan keputusan Perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*), ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor internal

Faktor ini akan mempengaruhi terbentuknya *strength* and *weaknesses* dimana faktor ini menyangkut kondisi yang terjadi dalam Perusahaan, dimana hal ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) Perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya Perusahaan (*corporate culture*).

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk membuat evaluasi terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu bisnis. Untuk memudahkan analisis hubungan antar aspek, SWOT pada umumnya digambarkan dalam sebuah tabel pada ukuran kertas yang besar. Selain itu pada pembuatan analisis SWOT ini melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk mencapai suatu tujuan. Seperti yang sudah penulis sebutkan diatas bahwa analisis SWOT ini melibatkan empat unsur utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut David (2006), yaitu:

- a. Kekuatan (*Strenghts*) Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing Perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh Perusahaan yang diharapkan dapat dilayani.



Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi Perusahaan dipasar,

- b. *Kelemahan (Weakness)* Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja Perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan Perusahaan
- c. *Peluang (Opportunities)* Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara Perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi Perusahaan.
- d. *Ancaman (Threats)* Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan Perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan Perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan Perusahaan.

Rangkuti (2013: 19) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan

(*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat alkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses



pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan Perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategi Perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Rangkuti (2015: 20) dapat dilihat pada gambar berikut ini

Gambar 2.3. Diagram Analisis SWOT



Keterangan masing-masing kuadran diagram analisis SWOT adalah:

Kuadran I : 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 (*Growth oriented strategy*).

Kuadran II : 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 atau pasar).

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi Perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal Perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan Cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran IV: Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan klemahan internal.

Menurut David (2006:8), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada Perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang

menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi



ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

#### 2.1.4.1 Model Analisis SWOT

Menurut Nisak (2013:483) Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary*). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary*). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi Perusahaan

##### a. Faktor Strategi Eksternal/ (EFAS)

Menurut Rangkuti (2017: 25) Sebelum membuat matrik faktor strategi Eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS).

Tabel 2.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)



Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
3. Kalikan bobot pada kolom 2-dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
4. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan



untuk membandingkan Perusahaan ini dengan Perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

b. *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*

Menurut Rangkuti (2017:26) Setelah faktor-faktor strategi internal Perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* Perusahaan.

Tabel 2.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber: *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti (2017:26)*

Tahapnya adalah:

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan Perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis Perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1,00)).





3. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2V dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi Perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan Perusahaan ini dengan Perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama



### 2.1.4.2. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis Perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006).

Tabel 2.3 Matrix SWOT

IFAS EFAS	<b>Strengths (S)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>Weaknesses (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<b>Strategi WO</b> Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<b>Threats (T)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (2017:26)

Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

#### 1. Strategi SO

strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran Perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.



## 2. Strategi ST

strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki Perusahaan untuk mengatasi ancaman.

## 3. Strategi WO

strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

## 4. Strategi WT

strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Tahap ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT Akan dipilih untuk diterapkan (David, 2011).

### 2.1.4.3 Matriks SPACE

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan *finansial*- FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan *finansial* (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).



2. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,
3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudia membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
6. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus.

Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk,

egrasi ke belakang, integrasi ke depan, intergrasi horizontal, diversifikasi, u strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih. Kuadran



konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah pengurangan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (Fred R. David, 2011:332-334)

#### 2.1.4.4 Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Matriks Strategi Besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk divisi-divisi suatu Perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut.

Perusahaan-Perusahaan yang berada dalam Kuadran I Matriks Strategi Besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk Perusahaan-Perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat

merupakan strategi yang sesuai. Bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan Kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan



kompetitifnya yang sudah mapan. Bila Perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. Ketika suatu Perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit.

Perusahaan-Perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu. Perusahaan-Perusahaan yang terletak di Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan Perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana Perusahaan dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena Perusahaan-Perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika Perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

Organisasi-organisasi Kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai

Perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (pencutian)



biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi). Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah *divestasi* atau *likuidasi*.

Terakhir, bisnis-bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-Perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik Perusahaan-Perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-Perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan. (Fred R. David, 2011:348-349)

#### 2.1.4.5 **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2,



menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Tabel 2.4 Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
Ancaman					
1. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
Kekuatan					
1. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
Kelemahan					
1. xx	xx	xx	xx	Xx	xx
	xx	xx	xx	Xx	xx
	xx	xx	xx	Xx	xx





Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM:

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap *faktor eksternal dan internal* utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini



adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2= daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score*—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi\alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut



(hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).

6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain

### 2.1.5 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2003) adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi.

Robert Grant (2014) menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua Perusahaan bersaing pada pasar dan pelanggan yang sama, satu Perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas Perusahaan lainnya terjadi ketika Perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan dan memiliki potensi

tkan laba lebih tinggi.



Menurut Ferdinand (2000), bahwa keunggulan bersaing dapat dihasilkan bila Perusahaan sukses membangun, memelihara dan mengembangkan berbagai keunggulan khas Perusahaan (*company specific advantage*) sebagai hasil beroperasinya berbagai aset strategik yang dimiliki dan dikembangkan oleh Perusahaan. Keunggulan bersaing juga dihasilkan karena adanya sumber daya dan kompetensi yang merupakan sumber potensial Perusahaan.

Lebih lanjut dikatakan Ferdinand (2000), keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap Perusahaan bahkan setiap produk dalam pasar yang dimasukinya. Keunggulan bersaing sangat menjadi penting pada saat Perusahaan memasuki pasar yang sangat kompetitif, dimana keberhasilan jangka pendek bahkan jangka panjang akan ditentukan oleh kemampuan Perusahaan membangun basis yang kuat bagi keunggulan yang berkelanjutan lebih baik dari yang dimiliki pesaingnya dalam pasar yang dilayani. Keunggulan bersaing ditingkatkan melalui sumber daya dan kapabilitas yang dipostulasikan bersifat khas Perusahaan sehingga dapat diharapkan untuk menuntun manajemen menghasilkan kinerja yang superior dalam pasar (misalnya: volume penjualan, porsi pasar, tingkat pertumbuhan kinerja pemasaran) dan kinerja keuangan. Keunggulan kompetitif menunjukkan kemampuan Perusahaan dalam menciptakan nilai yang berasal dari pengelolaan sumber daya Perusahaan. Menurut Porter (1992), keunggulan kompetitif merupakan kemampuan Perusahaan untuk mendapatkan pengembalian investasi secara berkala diatas rata-rata industri. Keunggulan kompetitif digunakan sebagai strategi Perusahaan dalam melakukan inovasi yang berbeda dari pesaingnya dan memenangkan pangsa pasar

Menurut Porter (1994) ada beberapa cara untuk memperoleh keunggulan antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga



minimum (*cost leadership*), menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya (*differentiation*), atau memfokuskan diri pada segmen tertentu (*focus*).

Menurut pendapat Glueck et al (1987) dalam Yuwalliatin (2006), suatu Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu yang lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merek produk lebih terkenal.
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna, setiap Perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga Perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna.
- c. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus.
- d. Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada Perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu, suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar.
- e. Laba yang diperoleh lebih tinggi dari pada rata-rata laba Perusahaan lain.

## 2.2 Mendesain Strategi Bisnis dengan Pendekatan BMC dan Analisis SWOT



*Business Model Canvas* dipilih oleh peneliti karena penulis setuju dengan Nazzi & Zilber (2014) yang mengemukakan bahwa Business Model

Canvas dianggap sebagai model bisnis paling lengkap dalam teori bisnis model, penempatan, detail, hubungan antara keseluruhan komponen internal dan eksternal organisasi, serta memperlihatkan bagaimana hal tersebut saling berhubungan dan menangkap value yang diberikan Perusahaan.

Pada tulisan terdahulu dikutip penjelasan Margaretha (2002) yang dimuat dalam majalah bisnis Harvard Business Review, ditegaskan bahwa model bisnis membantu para pemilik serta profesionalnya menggagas bisnis di tingkat abstrak dan kemudian mengujinya di tingkat nyata. Setelah itu Strategi Bisnis disusun untuk membuat Perusahaan berbeda secara strategis terhadap pesaingpesaingnya. Jadi model bisnis dulu dirancang, barulah disusun strategi bisnis. Dengan demikian model bisnis tidak sama dengan strategi bisnis. Selanjutnya PPM Manajemen (2012:22) berpendapat bahwa model bisnis berfokus pada akuisisi nilai, sementara Strategi Bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas. Model bisnis merupakan arsitektur pengubah inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara Strategi Bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi Perusahaan, tetapi juga pada pemegang saham.

Model bisnis dipakai untuk menguji implementasi Strategi Bisnis dalam Perusahaan, model bisnis juga dirancang untuk menciptakan atau melakukan inovasi Strategi Bisnis yang baru. Perpaduan pendekatan alat analisis *Business Model Canvas* dan pendekatan Analisa SWOT dapat menghasilkan formulasi Strategi Bisnis yang lebih realistis dan lebih spesifik dan dapat diimplementasikan dengan baik di Perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Tim PPM Manajemen (2014:19) menyatakan manfaat model bisnis:



Memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di Perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen

dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi Perusahaan.

- b. Membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
- c. Membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
- d. Untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Manfaat analisa SWOT dijelaskan oleh Freddy Rangkuti dalam pengantar bukunya yang berjudul Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT "...banyak diterapkan dalam penyusunan perencanaan Strategi Bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan Perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing". Sebagaimana pada penjelasan yang lalu bahwa analisa SWOT merupakan identifikasi secara sistimatis atas faktor eksternal dan faktor internal Perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal, serta peluang dan ancaman yang dihadapi Perusahaan. Sedangkan analisis *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran menyeluruh hubungan komponen dalam elemen-elemennya yang sekaligus dapat memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Dengan demikian perpaduan alat analisis ini dapat menghasilkan formulasi strategi yang lebih riil dan spesifik serta dapat diimplementasikan dengan baik.

Analisis SWOT memberikan empat pandangan untuk menilai setiap elemen pada model bisnis, sementara itu BMC fokus kepada pemetaan model da itu sendiri. Hasil dari analisis tersebut akan menghasilkan suatu strategi baru yang diusulkan oleh peneliti melalui penelitian ini.



### 2.3 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Navelda (2019)	Model Bisnis Perusahaan Jamur Skala Besar di Negara Jepang (Studi Kasus Yukiguni Maitake Co., Ltd., Niigata, Jepang)	<i>Analisis Business Model Canvas</i> dengan pendekatan <i>Design Thinking</i>	Dari hasil penelitian, customer segments Perusahaan ialah pasar tersegmentasi. <i>Value propositions</i> yang diberikan ialah produk aman dan terpercaya, diferensiasi produk yang beragam. <i>Channels</i> Perusahaan berupa <i>direct</i> dan <i>indirect selling</i> . <i>Customer relationships</i> yang dilakukan berupa <i>personal assistance</i> . <i>Revenue streams</i> didapat dari penjualan produk. <i>Key Resources</i> terdiri atas aset fisik, karyawan, modal milik pribadi, dan sumber intelektual yaitu sertifikat ISO 22000, brand yukiguni maitake. <i>Key Activities</i> berupa budidaya, pengemasan, dan distribusi. Adapun <i>key partnership</i> terbagi dua, yaitu <i>suppliers</i> dan <i>buyers</i> . Terakhir, <i>cost structure</i> terdiri atas biaya bahan baku, tenaga kerja, dan operasional.
Amirullah (2018)	Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT. Architectaria Media Cipta	<i>Business Model Canvas (BMC)</i> dan analisis SWOT	Terdapat faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Perusahaan dalam menjalankan model bisnisnya. Ada tujuh unsur yang harus diperbaiki secara major dan dua unsur diperbaiki secara minor. Prototipe model bisnis baru dibuat dengan proposisi nilai baru yaitu membuat produk <i>home and office furnishings</i> dengan desain yang unik, ukuran yang fixed, bobot yang ringan sehingga





			dapat dijual secara massal melalui <i>webstore</i> dan <i>Marketplace</i> . Produk inovatif dibuat dengan memanfaatkan material sisa dengan konsep reuse dan <i>re-cycle</i> , sehingga harga jual produk tetap murah
Kurniawan (2017)	Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Perancangan Strategi Bisnis Baru (Studi Pada UMKM UD. Gading Mas Pasuruan)	<i>Business Model Canvas (BMC)</i> dan analisis SWOT	Hasil dari penelitian ini menunjukkan rancangan strategi baru dari sembilan elemen. <i>Customer Segments</i> UD. Gading Mas dengan menambah Segmen Pelanggan, <i>Value Propositions</i> inovasi produk baru dengan variasi, Channels promosi melalui media cetak ataupun media elektronik, Customer Relationship pemberian hadiah kepada pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi, <i>Revenue streams</i> peningkatan terhadap harga jual kopi olahan jenis robusta dan penetapan harga yang sesuai untuk olahan kopi jenis arabika, <i>Key Resources</i> meningkatkan sumber daya manusia dengan pelatihan terhadap karyawan, <i>Key Activities</i> proses produksi secara efektif dan efisien, <i>key partnership</i> mitra utama yang berhubungan dengan produk yang di tawarkan, dan <i>Cost Structure</i> membiayai untuk promosi.
Wardhanie	Analisis <i>business model canvas</i> pada perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya	<i>Business Model Canvas (BMC)</i> dan	Berdasarkan pengamatan, hasil analisa menunjukkan bahwa seluruh sivitas akademika dan masyarakat umum dapat dilayani. Value



	dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi	analisis SWOT	yang ditawarkan yaitu layanan berbasis teknologi dan kenyamanan pengunjung. Channel yang disediakan ialah website, email, media sosial dan keberadaan staf, Hubungan yang dibangun adalah Personal Assistance dan Self Service. Perpustakaan Stikom Surabaya tidak memiliki sumber penghasilan sendiri karena merupakan organisasi non profit perguruan tinggi. Sumber daya kuncinya manusia, teknologi dan fasilitas. Aktivitas kuncinya yakni penyedia learning commons, Mitra bisnisnya terdiri atas mitra internal maupun eksternal, Biaya yang dikeluarkan cenderung value driven di mana fokus pada pemberian pelayanan premium.
Andryana (2019)	Strategi pengembangan Bisnis Tanaman Hias PT.Monofri Nusantara dengan Pendekatan Model Biisnis Kanvas	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan analisis SWOT	Hasil penelitian ini adalah penciptaan nilai baru melalui 9 elemen Model Bisnis Kanvas dan strategi seperti: memperluas segmen pelanggan dalam lingkup proposisi nilai Perusahaan, meningkatkan efisiensi dan kapasitas produksi, memperluas penawaran poposisi, meningkatkan RnD dan alokasi biaya. Analisis SWOT kekuatan untuk elemen segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran pemasaran memiliki kualitas hubungan yang kuat dengan segmen pelanggan maupun produk; sedangkan kelemahan segmen pelanggan: belum



			mengoptimalkan pemasaran domestik; peluang: memanfaatkan pasar tanaman perkebunan; ancaman: calon pelanggan dapat merasa jenuh. Perbaiki Model Bisnis Kanvas PT Monfori menghasilkan beberapa sasaran dan pengembangan pada tiap elemen. Sasaran pada perbaikan tiap elemen pada model bisnis kanvas bertujuan untuk memperluas potensi proposisi nilai yang dapat ditawarkan PT Monfori
Nurindraty (2018)	Analisis Strategi <i>Model Business</i> pad Produk Industri Pariwisata dengan pendekatan Model canvas (Studi Pada batik Tulis Tresna Art Kota Bangkalan)	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan analisis SWOT	Hasil penelitian menjelaskan bahwa bisnis yang dijalankan Tresna Art cenderung monoton dan kurang memberikan inovasi dalam model bisnisnya, meskipun dalam <i>Key Resources</i> dan <i>cost structure</i> telah menerpakan model yang cukup efektif. Menambahkan inovasi baru dalam blok model bisnis, serta memperluas kerjasama antar pelaku pariwisata.
Digdoyo (2017)	Analisis Pengembangan Model Bisnis Pada Industri Animasi menggunakan Bisni Model Kanvas yang terbatas biaya	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan analisis SWOT	Hasil penelitian adalah Perusahaan animasi "Kasat Mata" yang telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun harus mengembangkan model bisnisnya agar dapat memberikan keuntungan yang baik bagi Perusahaan. Berdasarkan analisis biaya dengan beberapa parameter kelayakan investasi, model pengembangan bisnis memenuhi syarat. Pada akhirnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi Perusahaan untuk



			mengembangkan model bisnis mereka dan juga dapat digunakan oleh investor sebagai pertimbangan untuk memahami manfaatnya.
Koswaraputra (2018)	Pengembangan Bisnis Media The Jakarta Post Digital	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan analisis SWOT	Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan perseroan ada pada sumber daya kunci ( <i>Key Resources</i> ) dan kelemahannya ada pada kegiatan produksi ( <i>key activities</i> ) dan produk atau jasa yang ditawarkan ( <i>value proposition</i> ). Hasil identifikasi tersebut, maka diperlukan perbaikan pada kesembilan elemen yang terdapat pada model bisnis kanvas terutama pada 3 blok tersebut. Dengan demikian, penelitian menyimpulkan perlu adanya perbaikan pada model bisnis The Jakarta Post Digital pada blok <i>value proposition</i> , yaitu dengan meningkatkan produk Multimedia. Pada blok <i>Key Activities</i> juga mengalami perubahan dengan penambahan fokus pada pengembangan multimedia. Selain itu, <i>Key Resources</i> juga diperbaiki pembangunan studio beserta peralatan penunjang produksi multimedia, termasuk SDM. Dengan demikian, proses produksi menjadi lebih efisien yang berimplikasi pada perubahan <i>revenue stream</i> .
Utami	Analisis Model Bisnis pada Start-UP WEB Hosting di Kota Bandung menggunakan Bisnis	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan	Hasil penelitian bahwa Qwords.com telah memiliki model bisnis yang sesuai standar menurut teori Osterwalder & Pigneur dan



	model Kanvas(Studi Kasus Pada Qwords.com)	analisis SWOT	perlu diadakan penambahan pada blok customer relationship dengan pemberian diskon kepada pelanggan jika membeli domain, <i>customer segment</i> dengan penambahan fokus kepada UMKM, channels melakukan penambahan endorsement pada Influencer, revenue stream menambahkan layanan pembelian domain, pelelangan nama domain, dan pendaftaran bisnis, Key Resources menambahkan kerja sama secara spesifik dengan mitra bisnis dan memberikan pelatihan rutin sesuai keahlian divisi masing-masing pegawai, <i>key partnership</i> perlu ditambahkan adanya kerja sama dengan Dinas Koperasi dan UMKM, <i>Key Activities</i> menambahkan penjagaan standar kualitas produk yang sudah ada, peningkatan kualitas Uptime & Page Load Time pada kecepatan akses milik pelanggan.
Somantri (2017)	Analisis Model Bisnis PT. Pahala Bahari Nusantara dengan Pendekatan Model Bisni Kanvas	<i>Business Model Canvas, Metode Delphi, SWOT, dan Blue Ocean Strategy</i>	Analisis lingkungan eksternal dengan Metode Delphi menunjukkan nilai kekuatan pasar 25,76%, kekuatan industri 24,82%, tren kunci 24,21% dan kekuatan ekonomi makro 25,21%. Lingkungan internal yang mempengaruhi model bisnis PBN dipengaruhi oleh produk, infrastructure management, customer interface, dan financial aspect. Berdasarkan hasil evaluasi SWOT, elemen dengan



			<p>kekuatan tertinggi <i>adalah key partnership</i> dan terendah adalah <i>customer relationship</i>. Probabilitas tertinggi adalah <i>customer segment</i> dan terendah adalah <i>key resource</i>. Ancaman tertinggi adalah <i>value proposition</i> dan terendah adalah <i>customer relationship</i>. Berdasarkan hasil identifikasi sembilan elemen tersebut maka pola model bisnis yang digunakan PBN termasuk dalam pola model bisnis unbundling (terurai) dengan mengintegrasikan bisnis tiga inti yaitu, hubungan pelanggan, inovasi produk, dan infrastruktur. Elemen yang harus dikembangkan berdasarkan pendekatan Blue Ocean Strategy adalah elemen <i>value proposition</i>. Perusahaan harus bisa menciptakan nilai baru bagi pelanggan.</p>
Nizar (2017)	Analisis Model Bisnis dan Strategi Perusahaan StartUP E-Commerce (Studi kasus pada Gerobak Online.com)	<i>Business Model Canvas (BMC)</i>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa GerobakOnline sebagai Perusahaan start up e-Commerce memiliki 6 strategi inti pengembangan bisnis untuk meraih visi dan misi yang memberi solusi dan nilai tambah kepada pasar UMKM. Model bisnis GerobakOnline sejalan dengan 6 strategi inti Perusahaan. Tiga pilar model bisnis : Infrastructure Management, Product Innovation, dan Customers Relationship menunjukkan bagaimana Perusahaan melalui semua aspek memberikan value sebesar-besarnya kepada</p>



			UMKM sebagai target mitra bisnis. Financial Aspect sebagai pilar ke empat menunjukkan struktur biaya lebih besar dari aliran pendapatan yang disebabkan oleh beban biaya penyusutan dan biaya pengembangan TI.
Fatchiyah (2018)	Analisis Model Bisnis dan Penentuan Harga Pokok Produksi Usaha Produk Kelompok UKM Desa Talok, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)	<i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembimbingan mitra UKM dengan analisis BMC dan pembimbingan penentuan harga pokok produksi ini yaitu dari analisis 9 (sembilan) elemen bisnis <i>value propositions, customer segments, customer relationship, channels, key resources, key activities, key partnership, cost structure, dan Revenue streams</i> bermanfaat dalam peningkatan kualitas produk, sistem pemasaran, peningkatan pendapatan dan kualitas Infrastruktur para UKM. Hal ini juga didukung dengan penentuan harga pokok produksi yang dapat membantu para UKM dalam peningkatan finansial produk agar tidak gagal dalam pemasaran.

