

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

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**



Optimization Software:
www.balesio.com

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



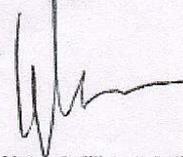
Prof. Dr. II. Djabir Hamzah, M.A.

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
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
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
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
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
BAB III Kerangka Pemikiran		59
3.1.	Kerangka Konseptual	59
BAB IV Metode Penelitian		61
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
BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan		66
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



BAB VI Kesimpulan dan Saran.....	100
6.1 Kesimpulan.....	100
6.2 Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	



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

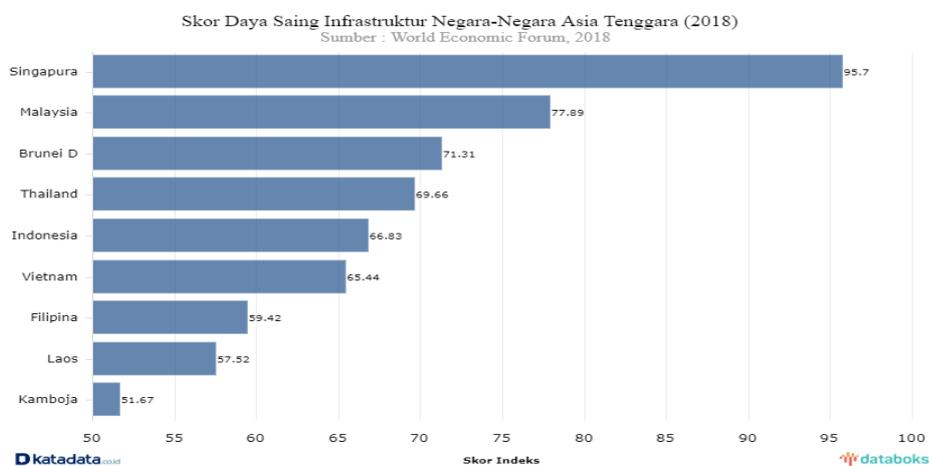
Di era modern saat ini, pertumbuhan perekonomian sangat pesat, demikian juga dengan negara berkembang seperti Indonesia. Hal ini dapat kita lihat dari prosentase pertumbuhan perekonomian Indonesia selama 10 tahun terakhir yang mencapai 5,7%. Hal ini didukung dari berbagai sektor yang menjadi prioritas 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



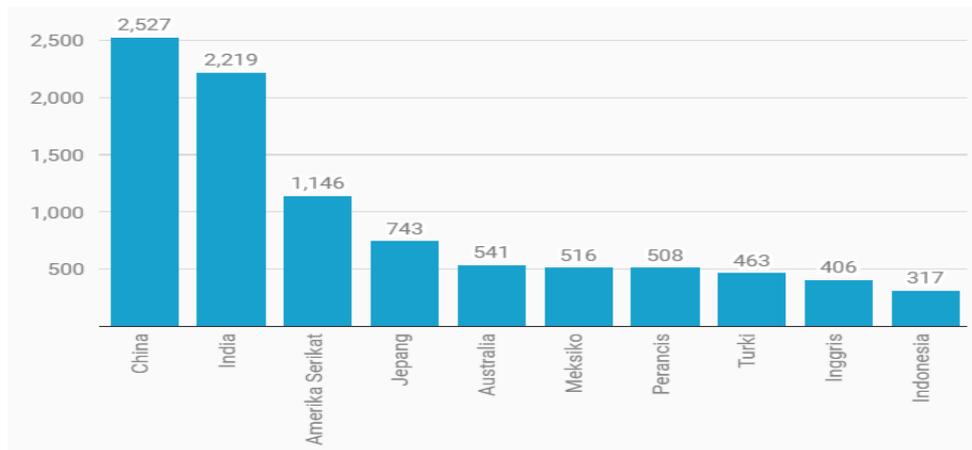
Sumber: CNBC Indonesia

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

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 formulasi 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 startegi, 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 baru². 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 tersebut⁴. 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

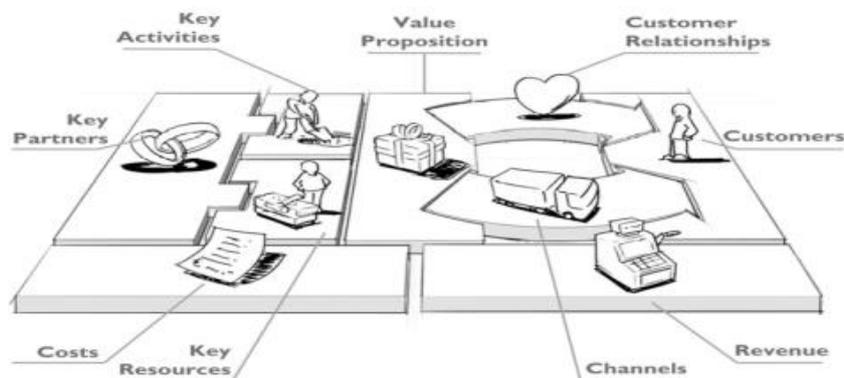


model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah Perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*

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)

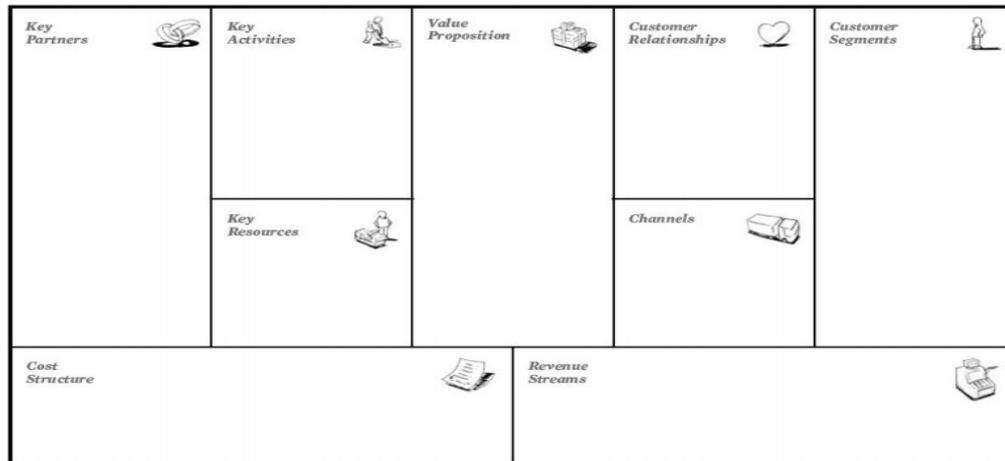
Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (*Business Model Canvas-BMC*). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu

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 kelemahan 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	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT 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 (*differntiation*), 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 direct 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 suppliers dan buyers. Terakhir, <i>cost structure</i> terdiri atas biaya bahan baku, tenaga kerja, dan operasional.
Amirullah (2018)	<i>Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT.Architectaria Media Cipta</i>	<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.



BAB III

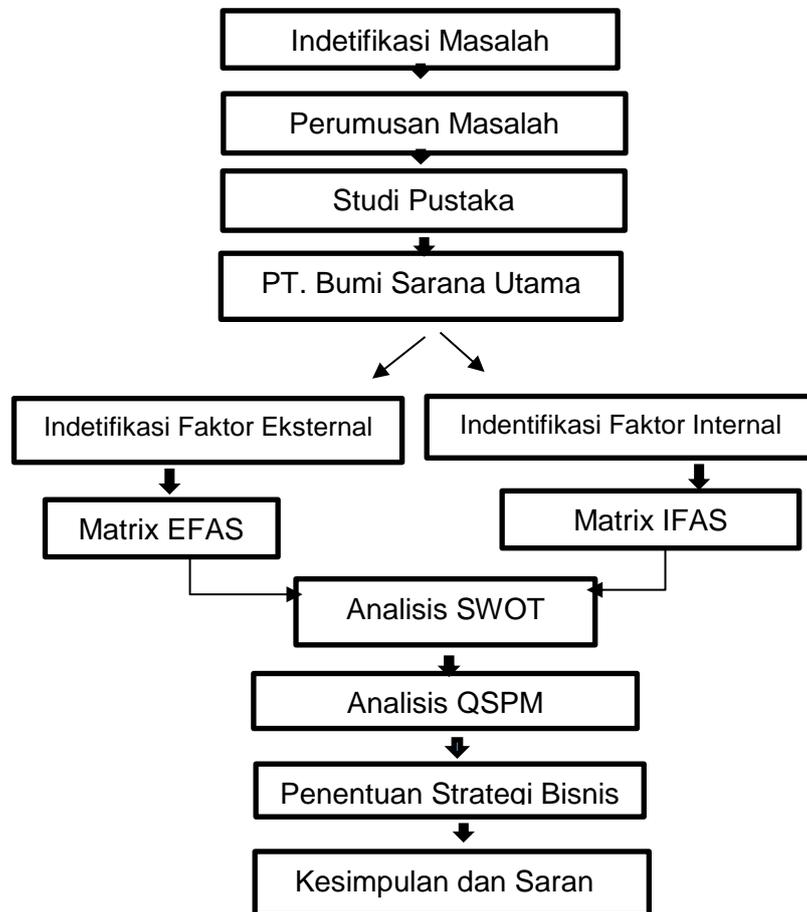
KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti merumuskan kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan proses berfikir dalam penelitian ini. Berdasarkan teori yang telah dijabarkan, peneliti memutuskan untuk menggunakan menggunakan pendekatan analisis elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan Osterwalder dan Pigneur yang dipadukan dengan analisis SWOT untuk menganalisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* untuk menghasilkan formulasi Strategi Bisnis maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Pikir



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat Postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan *snowbaal*. Teknik pengumpulan dilakukan dengan teknik *Trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dengan harapan bahwa hasil penelitian kualitatif deskriptif lebih menekankan makna dari pada generalisas.

4.2 Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian strategik, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Kehadiran seorang peneliti harus diketahui oleh informan sehingga Akan jelas kehadirannya, dan disetting sebagai pengamat partisipan penuh. Peneliti dituntut mempertaruhkan kemampuannya mengkaji lebih dalam tentang pelaksanaan strategi model bisnis PT. BUMI SARANA UTAMA, sehingga diperlukan suatu metode yang tepat agar dapat mengetahui strategi pengembangan tersebut.

4.3 Lokasi Penelitian

Objek penelitian di lakukan di PT. Bumi Sarana Utama. Jl. DR. Ratulangi Kota Makassar.



4.4 Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung.
- b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

Menurut Lofland dalam Moleong (2007:165), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara purposive atau sengaja dimana informan telah ditetapkan sebelumnya. Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan permusan program dilokasi penelitian.

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian. Sugiyono dalam Sugiato (2017: 88) menjelaskan bahwa ada empat macam teknik pengumpulan data, yaitu teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangular.



a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan Cara mengamati dan mencatat secara sistematis unsur-unsur yang tampak dalam suatu objek penelitian (Sugiarto: 2017, Nawawi dan Martini: 2012).

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan Cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan dengan bercakapcakap secara tatap muka (Sugiarto: 2017, Afifuddin dan Saebani: 2012)

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan Cara mencari bukti-bukti dari sumber nonmanusia terkait dengan objek yang diteliti (Sugiarto: 2017, Afifuddin dan Saebani: 2012) yang berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiarto: 2017, Sugiyono: 2013)

d. Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Sugiarto: 2017, Sugiyono: 2013).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi, dengan mempertimbangkan kondisi di lapangan, serta pertimbangan kredibilitas data yang telah dikumpulkan.

4.6 Teknik analisis data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain



Muhadjir (2002). Sedangkan Moleong (2010) mengatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilahkannya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Metode analisis data pada penelitian kualitatif berbeda dengan metode yang digunakan pada pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif metode analisis data menggunakan alat uji statistik, sedangkan pada pendekatan kualitatif, metode analisis data merupakan proses yang kompleks dan melibatkan penalaran induktif dan deduktif, serta deskripsi dan interpretasi sehingga tidak dapat diuji secara statistik. Dalam proses analisis data dilakukan beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data. Mengumpulkan data sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan, baik data primer maupun data sekunder.
- b. Reduksi data. Dengan memilih, memilah, menggolongkan, mengarahkan dan mengorganisasikan data-data agar mempermudah peneliti.
- c. Penyajian Data. Sekumpulan informasi yang telah tersusun dan memungkinkan untuk menarik kesimpulan atau pengambilan langkah selanjutnya. Hasil penyajian data bisa dalam bentuk tabel, gambar atau grafis
- d. Verifikasi. Dilakukan berdasarkan reduksi data, dan penyajian data yang mencari pola, model, persamaan, hal-hal yang sering muncul atau hubungan.



4.7 Tahap-Tahap Penelitian

Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi masalah yang ditemukan dari hasil observasi. Selanjutnya merumuskan masalah dan mencari studi pustaka yang sesuai dengan fenomena yang ada. Setelah melakukan studi pustaka, peneliti menemukan studi yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Studi tersebut menjadi pedoman peneliti untuk melakukan tahapan pengumpulan data yang meliputi identifikasi unsur *Business Model Canvas*, identifikasi faktor internal serta eksternal. Setelah tahapan tersebut, peneliti kemudian merumuskan strategi alternatif yaitu identifikasi faktor internal dan eksternal, lalu merumuskan strategi prioritas yang akan digunakan untuk merekomendasikan Strategi yang baru untuk organisasi.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT.Bumi Sarana Utama adalah salah satu anak Perusahaan dari Kalla Group yang dipercayakan oleh PT.Pertamina sebagai agen Aspal curah untuk wilayah Sulawesi, Kalimantan dan Wilayah Indonesia Timur lainnya. Didirikan atas akte pendirian No. 325 tanggal 7 Desember 1988 yang dibuat di Makassar dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusan No. C24345. HT. 01.01 Th 1990, mengalami Perubahan berdasarkan akte No. 803 tanggal 30 November 1996. Perubahan yang terakhir berdasarkan Akte Notaris No. 03 tanggal 12 April 2014 tentang Perubahan Susunan Pengurus Perusahaan,

PT.Bumi Sarana Utama memulai aktivitas operasi pada tahun 1990 dan berdomisili di Makassar, sedangkan terminal Aspal curahnya berlokasi di Pare-Pare (Sulawesi Selatan) didirikan pada tahun 1990 Pantoloan (Sulawesi Tengah), Palaran (Kalimantan Timur) Kassi Lampe (Sulawesi Tenggara), Kompleks Pelabuhan Anggrek (Gorontalo Utara), Banjarmasin (Kalimantan Selatan & Kalimantan Tengah), Bulungan (Kalimantan Utara), Sorong (Papua Barat) dan Jayapura (Papua), Luwu Banggai (Sulawesi Tengah), Lombok (Nusa Tenggara Barat).



5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi : Menjadi Penyedia Aspal Terbaik di Indonesia

Misi : 1. Berkomitmen terhadap mutu, pelayanan, dan harga yang kompetitif

2. Membangun SDM yang berkualitas, unggul dan inovatif

3. Menciptakan peluang dan meningkatkan nilai tambah melalui inovasi teknologi

5.1.3 Gambaran Produk

PT. Bumi Sarana Utama merupakan salah satu Perusahaan yang dipercaya oleh PT. Pertamina untuk memasarkan produk Aspal di wilayah Indonesia timur dan beberapa wilayah lainnya, dimana produk Aspal yang dipasarkan adalah produk Aspal yang berjenis Aspal curah.

Gambar 5.1 Aspal Curah



Sumber: PT. Bumi Sarana Utama

5.1.4 Pola Distribusi

alam proses pendistribusian produk hingga sampai pada konsumen melalui Lima tahap yaitu:



Optimization Software:
www.balesio.com

1. Pengambilan produk Aspal Curah di Terminal Utama Pertamina Cilacap
2. Pengantaran menggunakan Aspal tanker
3. Melakukan penampungan pada terminal Aspal cabang (TAC)
4. Pengolahan pada *Asphal Mixing Plant* (AMP)
5. Pendistribusian kepada konsumen

5.1.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Bumi Sarana Utama berbentuk lini dan staf, hal ini dapat dilihat dari hubungan kerja antara bagian satu dengan bagian yang lainnya dalam Perusahaan secara keseluruhan telah mencerminkan kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan. Dalam hal ini pimpinan sebagai manajer puncak yang menentukan garis-garis kebijaksanaan baik yang bersifat intern maupun yang bersifat ekstern.

Komponen-komponen yang ada dalam struktur organisasi terdiri dari komisaris, direksi, dan beberapa manajer yang diuraikan menjadi komponen lini dan komponen staf. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya Direktur Utama dibantu oleh dua direktur yakni, Direktur Keuangan dan Personalia dan direktur pemasaran & operasional, Keduas direktur tersebut bertanggung jawab terhadap direktur utama. Selanjutnya direktur-direktur dibantu oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya



Analisis lingkungan eksternal diantaranya adalah ekonomi, Pemerintah, Politik, dan Hukum, Teknologi, dan Kompetitif.

1. Ekonomi

Tingkat pertumbuhan ekonomi terjadi di suatu Negara berdampak positif terhadap pertumbuhan dunia usaha. Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Perekonomian Indonesia di tahun 2019 diperkirakan akan tumbuh dengan 5,30%. Untuk menopang pertumbuhan tersebut maka ada beberapa sektor unggulan yang diperkirakan akan tumbuh cukup tinggi dikutip dari Kompasiana.com adalah: Informasi dan Komunikasi (9,32%); Transportasi dan Pergudangan (8,18%); Konstruksi (6,82%); Jasa Keuangan dan Asuransi (6,43%); Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum (6,25%); Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor (5,47%), dan Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan (3,88%).

Infrastruktur menjadi fokus utama pemerintahan dengan Kabinet Kerja-nya. Selama kurun waktu 2015-2019, target pembangunan Infrastruktur antara lain adalah pembangunan 1.000 kilometer jalan tol, pembangunan jalan baru sepanjang 2.650 kilometer, pembangunan 65 waduk/bendungan, dan penyediaan 1 juta rumah. ini menjadi Peluang bagi PT. Bumi Sarana Utama karena semakin banyak pembagunan Infrastruktur maka akan meningkatkan permintaan Aspal.

Teknologi



Perkembangan Teknologi memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan aktivitas Perusahaan. Salah satu perkembangan teknologi tersebut diantaranya adalah perkembangan teknologi produksi serta perkembangan internet dan media sosial.

Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan penggunaan teknologi, narasumber menggunakan website sebagai salah satu sarana media promosi, PT. Bumi Sarana Utama merupakan Perusahaan Penjual Aspal terbesar di Indonesia Timur tp mereka tetap memanfaatkan perkembangan teknologi untruk memasarkan Produknya dan melalui website dan media sosial lebih memudahkan untuk berkomunikasi dengan konsumen.

Selain memanfaatkan teknologi internet PT. Bumi Sarana Utama juga membuat alat sendiri untuk menjaga kualitas produk mereka yaitu dengan alat pemanasan Aspal dikarenakan konsumen mereka tersebar di daerah-daerah yang jarak dari tempat penyimpanan Aspal lumayan jauh, sehingga dengan alat tersebut produk yang didistribusikan terjaga kualitasnya namun penggunaan Sistem Informasi yang digunakan untuk mengontrol aktivitas karyawan

“masih menggunakan teknologi lama”

3. Politik dan Hukum

Pemerintah adalah pihak yang membuat suatu kebijakan atau regulasi yang dapat mempengaruhi keberlangsungan aktivitas Perusahaan. Adanya faktor tersebut menimbulkan suatu peluang dan ancaman bagi Perusahaan, kebijakan pemerintah yang merupakan peluang bagi Perusahaan yaitu dengan



genjarnya pembangunan Infrastruktur dan ancaman bagi Perusahaan yaitu dengan adanya regulasi pemerintah dengan penggunaan Aspal karet sehingga kebijakan ini mempengaruhi permintaan Aspal curah.

Keberhasilan sebuah Perusahaan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan di mana Perusahaan tersebut didirikan. Salah satu faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap keberhasilan Perusahaan ialah politik, dimana tahun 2019 menjadi tahun politik dimana ada pemilihan presiden dan pemilihan kepala daerah, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait ini menghambat penjualan dikarenakan banyak proyek Infrastruktur di daerah-daerah ditunda pengerjaannya dan akan dilanjutkan ketika pemilihan kepala daerah selesai, sehingga hal ini akan menjadi ancaman bagi Perusahaan”.

Peraturan perundangundangan merupakan hal yang positif agar badan usaha memiliki kepastian hukum, Dengan penerapan undang-undang Persaingan usaha, dan undang-undang perlindungan konsumen merupakan jaminan aktivitas yang lebih fair diantara para pesaing. Dengan demikian hal ini merupakan peluang bagi pelaku bisnis termasuk PT.Bumi Sarana Utama dalam peningkatan penjualan.

4. Lingkungan

PT. Bumi Saran Utama adalah salah satu anak Perusahaan Kalla Grup dan berkantor di Wisma Kalla yang merupakan semua pusat anak Perusahaan Kalla Grup dan letaknya di pusat Kota Makassar, mengenai kondisi sosial



Perusahaan yang berada dipusat kota merupakan peluang bagi Perusahaan karena ditunjang dengan Infrastruktur yang memadai, dan efek dari adanya Wisma Kalla tersebut bnayak dari masyarakat sekitar membuka warung makanan, cafe dan retail.

5. Sosial budaya dan demography

Tujuan utama Pembangunan Infrastruktur tentu saja adalah manusia, artinya yang menjadi objek sekaligus subjek adalah manusia itu sendiri. Hal ini berarti, perubahan yang diharapkan adalah terjadinya peningkatan kesejahteraan masyarakat sehingga wilayah dan/atau kawasan memang layak dikembangkan.

Dalam perencanaan Infrastruktur tentunya tidak mungkin terlepas dari gambaran potensi dan masalah Penduduk/Demografi kemudian dijadikan sebagai acuan dalam menentukan kebijakan penyebaran dan penyediaan Infrastruktur berdasarkan gambaran situasi serta kondisi objektif dari perencanaan.

Pemerintah Indonesia telah membangun banyak Infrastruktur di pulau itu sejak era Presiden Soeharto. Tentu saja, itu relevan, karena jumlah penduduk membutuhkan lebih banyak Infrastruktur. Tetapi sekarang, tantangan ekonomi menjadi berbeda. Karena kualitas Infrastruktur di Pulau Jawa adalah yang terbaik di negara ini, pemerintah saat ini berkomitmen untuk mengembangkan Infrastruktur di luar Pulau Jawa. Dalam membangun wilayah timur Indonesia, Badan Perencanaan pembangunan Nasional (Bappenas) merencanakan beberapa



proyek strategis. Proyek-proyek ini masuk dalam Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2025.

PT. Bumi sarana merupakan leader dalam penjualan Aspal di Indonesia timur dengan adanya rencana pemerintah membangun Infrastruktur Indonesia timur ini menjadi peluang dalam memasarkan Aspal curah.

5.2.2. Analisis Lingkungan Internal

Dalam menganalisis strategi dibutuhkan faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dengan cara menganalisis faktor internal. Alat analisis lingkungan internal Perusahaan yang digunakan oleh peneliti adalah elemen-elemen dalam *Business Model Canvas* (BMC) yang ditulis oleh Alexander Osterwalder dan Pigneur (2017). Dalam model bisnis kanvas dibangun dengan 9 elemen yang meliputi *customer segments, value proposition, channels, customer relationship, revenue stream, key resources, key activities, key partner, dan cost structures*.

1. *Customer segments*

Segmen konsumen yang akan dilayani yaitu kelompok/group konsumen atau organisasi yang berbeda-beda yang ingin disasar dan dilayani oleh Perusahaan.

Segmen konsumen PT. Bumi Sarana Utama bertipe *Niche Market* adalah target atau segmen pasar yang cukup spesifik dari segmen pasar yang lebih besar.

Penjelasan dari wawancara dengan pihak terkait

“Konsumen kami hanya kontraktor saja”



2. Value Proposition

Value propositions merupakan kumpulan dari berbagai macam produk dan jasa yang Akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu.

Value propositions menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah Perusahaan dibandingkan Perusahaan lain karena Perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan di dalam memecahkan permasalahan dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Nilai yang ditawarkan terhadap pelanggan PT. Bumi Sarana Utama Berdasarkan wawancara dengan Pihak terkait.

- a) Jaminan kualitas produk,
- b) Jaminan *Supplay*, dan Jaminan kualitas layanan.

Penjelasan dari wawancara dengan pihak terkait

"Setiap pemenang tender diwajibkan untuk meminta sampel Aspal yang akan digunakan dalam proyeknya, nah selama ini semua kontraktor pemenang tender semua meminta sampel dikami artinya kualitas produk kami masih lolos di PU"

Selanjutnya dijelaskan mengenai jaminan *Suplay* dan jaminan kualitas Layanan

"Motto kami tetap dan cepat dalam pelayanan, pesaing kalau antar produk Aspal ke Mamuju Dua Hari Dua Malam sedangkan kami bisa satu hari satu malam karena ada target buat supir yang mengantar yaitu sekian jam jarak tempuh dan sekian Jam istirahat, kalau lewat target akan ada teguran buat supir dan kami buat alat



pemanasan Aspal sendiri yang bisa menjaga kualitas Aspal sampai di pemesan”.

3. *Channels*

Suatu media dari Perusahaan di dalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki.

Penjelasan mengenai *Channels* berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait

“Telepon, kunjungan langsung, ada *website* ada tapi kebanyakan kontraktor masih gagap akan teknologi dan kebanyakan kontraktor di Sulselbar beda dengan di Jawa atau Jakarta terkhusus, jadi kami kunjungi langsung dan telpon setiap hari, dengan kunjungan langsung ke pelanggan Alhamdulillah kami masih pioner dilaba”.

4. *Customer relationship*

Elemen ini menjelaskan jenis hubungan Perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait

“Kami jarang bikin acara semacam *famget* yang sering bikin event sama pelanggan yaitu Pertamina, mereka kadang bikin event setiap akhir tahun mereka memberangkatkan kontraktor yang loyal keluar negeri dan kami sendiri setiap pelanggan yang bikin acara kami selalu hadir dan rata-rata pelanggan kami ada di Makassar jadi intensitas waktu bertemu hampir setiap hari”



5. *Revenue stream*

Menjelaskan tentang kas yang dihasilkan oleh Perusahaan dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen pelanggan yang Akan dicapainya

Berdasarkan wawancara dengan pihak terkait

“Tergantung dari target kalau mau dirata-ratakan Pendaapatan 80-90 persen dari target yang tentukan dan ini berkelanjutan, pendapatan ini tergantung biaya-biaya yang dikeluarkan untuk perawatan, gaji dll”

6. *Key resources*

Sumber daya utama adalah aset-aset yang diperlukan untuk mendukung value proposition yang ditawarkan Perusahaan

”Pembuatan Aspal di luar negeri karena Produksi Pertamina tidak mencukupi kebutuhan dalam negeri dan tidak adanya material di Indonesia yang ada di china dan shingapore, jadi stock Aspal tergantung dari pertamina karna kami hanya jadi agen”. Sumber Daya utama PT. Bumi Sarana utama yaitu adanya “SDM yang militan dan Infrastruktur yang selalu diperbaharui digunakan untuk mendistribusikan Aspal”

7. *Key activities*

Aktivitas kunci adalah aktivitas yang harus dilakukan agar kelangsungan operasional tetap berjalan sebagaimana mestinya dan target-target yang ditetapkan oleh Perusahaan dapat dicapai.

Rincian komponen elemen *Key Activities* di PT. Bumi Sarana Utama adalah: Pemasaran, Pengadaan dan Distribusi



Mengambil stok Aspal Curah dari terminal utama Pertamina di Cilacap kemudian disimpan di kilang penyimpanan Aspal curah terus kemudian diangkut menggunakan truk yang sudah dilengkapi dengan alat pemanasan kemudian dibawa ke pabrik pengolahan Aspal selanjutnya melakukan proses pengaspalan.

8. *Key partner*

Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki Perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat.

“Kemitraan utama kami yaitu Pertamina karena sebagai suplayer Aspal di Indonesia kalau pun ada pemasok lain pasti melalui Pertamina, bentuk kerja sama kami dengan Pertamina yaitu bentuk keagenan”.

9. *Cost structures.*

Menjelaskan segala jenis biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan sebuah bisnis model.

“biaya gaji karyawan, biaya pengambilan Aspal dan biaya distribusi”

5.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal yang telah di analisis menjadi SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*).

1. Kekuatan (*Strength*)

- a) Tingkat Loyalitas kepada Pelanggan
- b) Sumber daya manusia yang militan dan profesional
- c) Jaminan supply kepada pelanggan
- d) Kualitas Aspal PT. Bumi Sarana Utama



- e) Alat Distribusi yang yang terus diperbahaurui
- f) Fleksibilitas komunikasi dengan pelanggan
- g) Pioner di Indonesia timur

2. Kelemahan (*Weakness*)

- a) Tidak dapat memproduksi Aspal sendiri karena tidaknya bahan baku
- b) Lokasi Pembuatan Aspal Jauh dengan Pasar
- c) Tidak Maksimalnya Penggunaan Website dalam Memperkenalkan Produk
- d) Tidak updatenya Sistem informasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan

3. Peluang (*Opportunity*)

- a) Adanya program pemerintah tentang pembangunan Infrastruktur
- b) Agen Resmi Pertamina
- c) Adanya kepastian hukum

4. Ancaman (*Threat*)

- a) Munculnya pesaing baru yang juga berkeja sama dengan Pertamina
- b) Munculnya produk substitusi
- c) Kebijakan Pemerintah tentang penggunaan Aspal karet
- d) Perkembangan politik yang kurang stabil



5.3.1 Internal Factor Analysis and External Factor Analysis Matriks

Tabel 5.1
Matriks *Internal Factor Analysis* (IFAS) pada PT. Bumi Sarana Utama

No	<i>Internal Factor Analysis</i> (IFAS)	Bobot	Rating	Jumlah
1.	KEKUATAN			
	Tingkat Loyalitas Kepada Pelanggan	0,12	4	0,48
	Sumber daya manusia yang militant dan profesional	0,09	3	0,27
	Jaminan supply kepada pelanggan	0,12	4	0,48
	Kualitas Aspal PT. Bumi Sarana Utama	0,12	4	0,48
	Alat Distribusi yang yang terus diperbahaurui	0,12	4	0,48
	Fleksibilitas komunikasi dengan pelanggan	0,09	3	0,27
	Pioner di Indonesia Timur	0,09	3	0,27
2	KELEMAHAN			
	Tidak dapat memproduksi Aspal sendiri karena tidaknya bahan baku	0,03	1	0,03
	Lokasi Pembuatan Aspal jauh dengan daerah Pasar	0,07	2,5	0,18
	Tidak maksimalnya penggunaan website dalam memperkenalkan produknya	0,07	2,5	0,18
	Tidak updatenya Sistem informasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan	0,06	2	0,11
	Total	1,00		3,29

Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2019

Pemberian bobot untuk setiap faktor kunci internal PT. Bumi Sarana Utama

kan hasil faktor-faktor Internal dengan nilai total bobot tertimbang sebesar
ana dari hasil skor bobot untuk kekuatan (*strength*) diperoleh nilai sebesar



2,76. Sedangkan total skor kelemahan sebesar 0.53, hal ini menunjukkan bahwa skor kekuatan yang lebih besar dari skor kelemahan. Sehingga dari hasil skor tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik PT. Bumi Sarana Utama memiliki posisi internal yang kuat.

Kemudian Akan disajikan matriks *Eksternal Factor Analysis* (IFAS) pada Perusahaan Bumi Sarana Utama yang dapat disajikan melalui Tabel 5.2 yaitu:

Tabel 5.2

Matriks *Eksternal Factor Analysis* (EFAS) PT. Bumi Sarana Utama

No	<i>Eksternal Factor Analysis</i>	Bobot	Rating	Jumlah
1.	PELUANG			
	Adanya program pemerintah tentang pembangunan Infrastruktur	0,20	4	0,80
	Agen Resmi Pertamina	0,20	4	0,80
	Adanya kepastian hukum	0,15	3	0,45
2	ANCAMAN			
	Munculnya pesaing baru yang juga berkeja sama dengan Pertamina	0,15	3	0,45
	Munculnya produk substitusi	0,15	3	0,45
	Kebijakan Pemerintah tentang penggunaan Aspal karet	0,05	1	0,05
	Perkembangan politik yang kurang stabil	0,10	2	0,20
	Total	1,00		3,20

Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2019

Pemberian bobot untuk setiap faktor kunci pada matriks *Eksternal Faktor* (EFAS) pada PT. Bumi Sarana Utama Berdasarkan hasil faktor-faktor dengan nilai total bobot tertimbang sebesar 3,20 dimana dari hasil skor



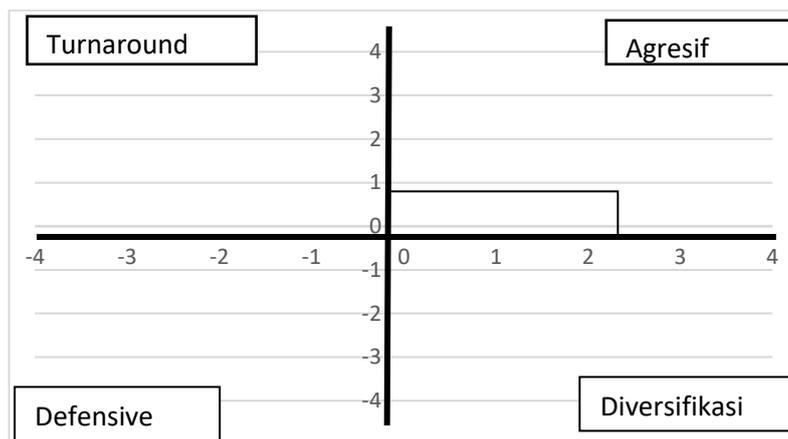
bobot untuk Peluang diperoleh nilai sebesar 2,05, Sedangkan total skor Ancaman 1,15.

Sebelum dilakukan penentuan formulasi strategi dan matriks IFAS dan EFAS maka akan dilakukan selisih skor bobot kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu :

$$SW = 2,76 - 0,53 = +2,23$$

$$OT = 2,05 - 1,15 = +0,9$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut di atas, dilakukan formulasi strategi dengan matriks space yaitu :



Gambar 5.3 yakni penentuan formulasi strategi dengan menggunakan matriks space terlihat bahwa nilai SW memiliki nilai selisih positif yakni sebesar 2,23 sedangkan OT Positif sebesar 0,9 sehingga PT. Bumi Sarana Utama sebagai Perusahaan Konstruksi terbesar di Indonesia Timur berada dalam posisi kuadran 1 yakni mendukung strategi agresif. Menurut Rangkuti (2013:20) menyatakan bahwa kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan karena

an tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat atkan peluang yada ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kuadran



ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang Agresif (*Growth Oriented Strategy*).

5.4 Matriks SWOT

Mengacu pada hasil identifikasi lingkungan eksternal dan internal, maka dapat diperoleh daftar analisis Kekuatan (*strength*), Kelemahan (*weakness*), Peluang (*opportunity*) dan Ancaman (*threat*) atau analisis SWOT. Analisis SWOT tersebut dimasukkan ke dalam tabel *Matriks SWOT* agar dapat membuat alternatif-alternatif strategi untuk PT. Bumi Sarana Utama. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui formulasi SWOT Matriks PT. Bumi Sarana Utama pada Tabel 5.3.



Tabel 5.3 Matriks Analisis SWOT PT. Bumi Sarana Utama

	<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Loyalitas Pelanggan dan kepuasan pelanggan 2. Sumber daya manusia yang militan dan Profesional 3. Jaminan supply kepada pelanggan 4. Kualitas Aspal PT. Bumi Sarana Utama 5. Alat Distribusi yang yang terus diperbahaurui 6. Fleksibilitas komunikasi dengan pelanggan 7. Pioner di Indonesia timur 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak dapat memproduksi Aspal sendiri karena tidak ada bahan baku utama 2. Lokasi pembuatan aspal jauh dengan pasar 3. Tidak maksimalnya penggunaan website dalam memperkenalkan produk 4. Tidak updatenya Sistem informasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya program pemerintah tentang pembangunan Infrastruktur 2. Agen Resmi Pertamina 3. Adanya kepastian hukum 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan serta melaksanakan komitmen Perusahaan dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar (s1,s2,s3,s4,s5,s6,o2,o3) 2. Memanfaatkan kerja sama dengan Pertamina (s4,o1,o2,) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga(w1,w2,o1) 2. Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina (w1,w2,o2) 3. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media sosial (w3,o1,o2)
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing baru yang juga berkeja sama dengan Pertamina 2. Munculnya produk substitusi 3. Kebijakan Pemerintah tentang penggunaan Aspal karet 4. Perkembangan politik yang kurang stabil 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mempertahankan harga pasar yang bersaing (s2,s3,s4,s5,s7,t1,t2,t3) 2. Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi (s2,t2,t3) 3. Membangun <i>Customer Relationship</i> yang tangguh(s6,t1,t4) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan (w1,w2.t1,t2,4) 2. Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di Website dan memberikan feedback kepada pelanggan lama, misalnya bonus

asil Olahan Peneliti 2019



Berdasarkan hasil analisis menggunakan matriks SWOT diperoleh alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bumi Sarana Utama

1) SO (*Strength-Weakness*) Strategi

Strategi S–O, diperoleh dengan memanfaatkan dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh Perusahaan untuk meraih peluang yang ada

- a) Mempertahankan harga pasar yang bersaing
- b) Melaksanakan komitmen Perusahaan dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar
- c) Memanfaatkan kerjasama dengan Pertamina

2) WO (*Weakness-Opportunity*) Strategies

Meminimalisasikan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang ada.

Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi:

- a) Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga
- b) Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina
- c) Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media sosial

3. ST (*Strength-Threat*) Strategies

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor Internal (*Strength*) dan faktor Eksternal (*Threat*), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar

- a) Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi
- b) Membangun *Customer Relationship* yang tangguh



4. WT (*Weakness-Threat*) Strategies

Minimalisasikan kelemahan yang dimiliki oleh Perusahaan dalam mengatasi ancaman yang ada. Hasil analisis diperoleh beberapa formulasi strategi sebagai berikut:

- a) Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan di pasar
- b) Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di Website dan memberikan *feedback* kepada pelanggan lama, misalnya bonus

5.5 **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Seluruh strategi yang dihasilkan dalam tahap pencocokan ini, Akan dianalisis menggunakan Matriks QSPM yaitu Matriks perencanaan strategi Kuantitatif untuk menentukan alternatif strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh Perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dan daya saing mereka dalam persaingan bisnis.

Penyusunan Matriks QSPM pada Tabel 5.4 dan tabel 5.5 dibuat berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang muncul dalam analisis SWOT, hasil analisis QSPM sebagai dasar dalam perumusan strategi yang dapat dilihat pada Tabel 5.4 dan 5.5 sebagai berikut:



No	Alternative Strategi Key Factor	Weight	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
			AS	TAS																		
1	Tingkat Loyalitas Pelanggan dan kepuasan pelanggan	0,11	4	0,46	1	0,11	3	0,34	4	0,46	1	0,11	3	0,34	1	0,11	4	0,46	4	0,46	1	0,11
2	Sumber daya manusia yang militant dan Profesional	0,09	4	0,34	1	0,09	3	0,26	1	0,09	2	0,17	2	0,17	2	0,17	2	0,17	2	0,17	2	0,17
3	Jaminan supply kepada pelanggan	0,14	4	0,57	2	0,29	3	0,43	4	0,57	2	0,29	3	0,43	1	0,14	3	0,43	4	0,57	1	0,14
4	Kualitas Aspal PT. Bumi Sarana Utama	0,14	4	0,57	3	0,43	3	0,43	1	0,14	3	0,43	3	0,43	1	0,14	2	0,29	4	0,57	2	0,29
5	Alat Distribusi yang yang terus diperbahaurui	0,11	4	0,46	1	0,11	2	0,23	4	0,46	2	0,23	3	0,34	1	0,11	2	0,23	1	0,11	1	0,11
6	Fleksibilitas komunikasi dengan pelanggan	0,09	3	0,26	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,17	1	0,09	1	0,09	4	0,34	1	0,09	1	0,09
7	Pioner di Indonesia timur	0,09	4	0,34	2	0,17	1	0,09	4	0,34	2	0,17	3	0,26	1	0,09	3	0,26	3	0,26	2	0,17
8	Tidak dapat memproduksi Aspal sendiri karena tidak ada bahan baku utama	0,03	1	0,03	4	0,11	1	0,03	4	0,11	1	0,03	4	0,11	2	0,06	3	0,09	4	0,11	1	0,03
7	Lokasi pembuatan aspal jauh dengan pasar	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,29	1	0,07	4	0,29	2	0,14	3	0,21	4	0,29	1	0,07
8	Tidak maksimalnya penggunaan website dalam memperkenalkan produk	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,29	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,29
9	Tidak updatenya Sistem informasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
TOTAL		1		3,37		1,67		2,23		2,67		2,01		2,59		1,19		2,74		2,76		1,53



No	Alternative Strategi Key Factor	Weight	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
			AS	TAS																		
1	Adanya program pemerintah tentang pembangunan Infrastruktur	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60
2	Agen Resmi Pertamina	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40	1	0,20	1	0,20	3	0,60	2	0,40
3	Adanya kepastian hukum	0,15	1	0,15	2	0,30	1	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15	2	0,30	1	0,15
4	Munculnya pesaing baru yang juga berkeja sama dengan Pertamina	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	1	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
5	Munculnya produk substitusi	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,60	1	0,15	4	0,15	4	0,60	2	0,30	2	0,30	4	0,60	2	0,30
6	Kebijakan Pemerintah tentang penggunaan Aspal karet	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,15	2	0,10	1	0,05
7	Perkembangan politik yang kurang stabil	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30	3,00	0,30	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
TOTAL		1	2,65		2,45		2,40		2,70		3,05		3,10		1,80		2,60		3,20		2,50	
GRAND TOTAL TAS			6,02		4,12		4,63		5,37		5,06		5,69		2,99		5,34		5,96		4,03	



Penyusunan Matriks QSPM pada Tabel 5.4 dan tabel 5.5 dibuat berdasarkan alternatif-alternatif strategi yang muncul dalam analisa SWOT pada gambar 5.4. Nilai daya tarik (*attractive score*) menunjukkan daya tarik relatif dari setiap faktor-faktor kunci terhadap alternatif strategi. Nilai daya tarik diskusikan bersama dengan narasumber sebagai perwakilan Perusahaan berdasarkan pertimbangan apakah faktor-faktor kunci berpengaruh pada alternatif strategi yang terpilih, atau tidak. Jika factor faktor kunci berpengaruh terhadap alternatif strategi yang dipilih sangat menarik atau berpengaruh maka daya tarik (AS) diberi nilai 4, cukup menarik atau cukup berpengaruh diberi nilai 3, kurang menarik atau kurang berpengaruh diberi nilai 2 dan tidak menarik atau tidak berpengaruh diberi nilai 1. Selanjutnya total nilai daya tarik (*total attractive score*) diperoleh dari perkalian bobot (*weight*) dengan AS. Pemberian nilai pada tabel bobot disamakan dengan bobot di tabel EFE dan IFE, sedangkan daya Tarik atau *Attractiveness Score* (AS) diberikan berdasarkan pertimbangan apakah faktor-faktor tersebut mempengaruhi strategi yang akan dipilih atau tidak. Berdasarkan hasil QSPM pada tabel 5.3 didapatkan ringkasan grand total TAS yang menghasilkan strategi prioritas untuk beberapa tahun kedepan. Untuk mempermudah pemahaman berikut adalah ringkasan hasil QSPM.

Berdasarkan hasil QSPM didapatkan ringkasan grand total TAS yang menghasilkan strategi prioritas untuk beberapa tahun kedepan, untuk mempermudah pemahaman berikut adalah ringkasan hasil QSPM



Tabel 5.6 Grand Total TAS QSPM

No	Strategi	Grand Total TAS
1	Menciptakan serta melaksanakan komitmen Perusahaan dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar	6,02
2	Memanfaatkan kerja sama dengan Pertamina	4,12
3	Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga	4,63
4	Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina	5,37
5	Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media sosial	5,06
6	mempertahankan harga pasar yang bersaing	5,69
7	Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi	2,99
8	Membangun <i>Customer Relationship</i> yang tangguh	5,34
9	Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan	5,96
10	Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di Website dan memberikan feedback kepada pelanggan lama, misalnya bonus	4,03

Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2019

5.6. Pembahasan

Sebagaimana yang telah diuraikan pada Bab I bahwa *Market share* PT. Bumi Sarana Utama mengalami penurunan sejak tahun 2014 sampai tahun 2018. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi Strategi Bisnis yang diterapkan di PT. Bumi Sarana Utama belum memadai. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian untuk mendapatkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan dengan harapan dapat meningkatkan kembali *Market share* terutama di daerah pasar Sulawesi Selatan sebagai pasar utama. Adapun penjelasan hasil penelitian tersebut dapat diuraikan pada bagian berikut ini.

5.6.1 Strategi Prioritas

PT. Bumi Sarana Utama dapat melaksanakan strategi berdasarkan

an strategi objektif yang memperoleh nilai terbesar. Berdasarkan hasil



terbesar, maka prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bumi Sarana

Utama ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 5.7 Strategi Prioritas

No	Strategi Prioritas	Grand Total TAS
1	Melaksanakan komitmen dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar	6,02
2	Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan	5,96
3	Mempertahankan harga pasar yang bersaing	5,69
4	Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina	5,37
5	Membangun <i>Customer Relationship</i> yang tangguh	5,34
6	Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media sosial	5,06
7	Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga	4,63
8	Memanfaatkan kerjasama dengan Pertamina	4,12
9	Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di Website dan memberikan feedback kepada pelanggan lama, misalnya bonus	4,03
10	Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi	2,99

Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2019

1. Melaksanakan komitmen dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar

Tingkatan mutu pelayanan akan sejalan dengan seberapa besar pelanggan siap untuk membayar. Semakin tinggi kesediaan pelanggan membayar untuk suatu produk, maka akan semakin tinggi pula tuntutan/ekspektasinya kepada penyedia produk. Sebaliknya, Perusahaan-Perusahaan diuntut untuk semakin mampu memberikan pelayanan yang benar-benar memiliki *value* yang setara dengan yang diharapkan pelanggan.



2. Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan

Ketersediaan produk merupakan sasaran penting dari sistem saluran distribusi dan untuk menjamin pemenuhan order penjualan secara tepat waktu sehingga berpengaruh terhadap intensitas pembelian konsumen

3. Mempertahankan harga pasar yang bersaing

Harga merupakan hal menjadi pertimbangan utama dan pertama dari konsumen sebelum membeli sebuah produk atau jasa dan tujuan dari penetapan harga bersaing adalah untuk mencapai target Perusahaan, mendapatkan laba dari penjualan, serta meluaskan target pemasaran.

4. Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina

Sebagai agen pertamina, PT. Bumi Sarana utama harus mengambil stock Aspal di terminal utama Pertamina di Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah dan mengangkut Aspal ke daerah pemasaran di bagian Indonesia Timur jadi kemungkinan ada hambatan dalam proses distribusi ke pelanggan.

5. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh

Membangun relasi yang baik dengan pelanggan akan jauh lebih bermakna bagi pelanggan daripada sekedar “menjual” karena Produk yang bermutu tinggi dalam kenyataannya akan selalu ada pesaing yang akan menyaingi produk yang ditawarkan, membangun relasi dan memberikan pelayanan yang paripurna akan mendorong pelanggan untuk kembali membeli produk yang di tawarkan

Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media social



Media sosial dapat memberi dampak positif dan negatif, namun dapat dimanfaatkan sebagai sarana penyebaran informasi dan promosi produk yang dapat diakses dengan cepat dan dengan media sosial pelanggan dapat dengan mudah dan langsung menayakan proses pembelian dan kualitas produk dan juga dapat memberikan kritikan terhadap Perusahaan

7. Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga

Terjadinya Lonjakan harga kemungkinan terjadi karena Bahan Baku pembuatan Aspal di Indonesia sangat kurang dan harus mengimpor dari luar negeri sehingga *fluktuasi* harga Aspal tergantung dari Harga minyak dunia

8. Memanfaatkan kerjasama dengan Pertamina

Pertamina selaku produsen Aspal terbesar di Indonesia dan PT. Bumi Sarana Utama sebagai pelaku bisnis konstruksi dapat saling memperkuat bisnis masing-masing Perusahaan

9. Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di *Website* dan memberikan *feedback* kepada pelanggan lama, misalnya bonus

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, jika situs web yang dikunjungi oleh pengguna tidak dapat memberikan informasi terhadap sesuatu yang mereka cari dalam waktu 30 detik, maka pengguna tersebut Akan meninggalkan situs website tersebut www.logique.co.id, oleh karena itu Penting untuk memaparkan secara detail informasi produk di *website* dan memberikan informasi mengenai bonus terhadap pelanggan



10. Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi

Menurut Kotler dan Keller (2009:374), Perusahaan harus mengembangkan produk baru. Pengembangan produk baru membentuk masa depan perusahaan. Produk pengganti harus diciptakan untuk mempertahankan atau membangun penjualan.

5.7. **Bisnis Model Canvas (BMC)**

Berdasarkan hasil analisis SWOT, secara umum dikelompokkan menjadi dua lingkungan utama, yaitu (1) Analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan; (2) Analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya tujuan Perusahaan, model bisnis, dan Strategi Bisnis ditetapkan dengan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal (Handayani, 2009). Analisis lingkungan internal dan eksternal Perusahaan digabungkan dengan pernyataan visi dan misi dari PT Bumi Sarana Utama, menjadi dasar untuk penetapan tujuan Perusahaan, penyusunan model bisnis perbaikan, prototipe model bisnis baru, dan strategi untuk mendukung model bisnis Perusahaan dimasa mendatang

Setelah menetapkan pilihan strategis, yang diharapkan dapat diimplementasikan untuk memenangi persaingan dalam perebutan *Marketshare* selanjutnya untuk memperkuat ketangguhan strategi tersebut dibutuhkan dukungan bisnis model, Perpaduan antara elemen-elemen dalam *Business Model Canvas (BMC)* dengan Strategi Bisnis yang telah di formulasikan bermanfaat untuk memudahkan implementasi Strategi Bisnis yang direkomendasikan.



Gambar 5.4 Rekomendasi Buisnes Model Canvas

Key Partners	Aktivites	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Distributor (Pertamina)	Pemasaran Pengadaan Distribusi.	Kualitas Jaminan Suplay	Family Gathering.	Kontraktor.
	Resources		Chanel	
	Sumber Daya Manusia Alat Distribusi		Website Social Media	
Cost Structure		Revenue Streams		
Penjualan Administrasi dan Umum.		Hasil Penjualan Aspal.		

Sumber: Hasil Olahan Peneliti 2019

Seluruh komponen dalam elemen- elemen *Business Model Canvas* dapat memperlihatkan hubungan-hubungan logis, terpadu, dan konsisten dalam mendukung implementasi strategi bisnis. Oleh karena itu komponen-komponen penyusun setiap elemen dalam *Business Model Canvas* dilakukan evaluasi dan revisi agar tercipta *Business Model Canvas* yang dapat mendukung secara optimal implementasi Strategi Bisnis baru yang direkomendasikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisa SWOT dalam implementasi Business Model Canvas terutama berada pada elemen *Channel* dan *Customer Relationship*. Di dalam implementasi Business Model Canvas, apabila kedua elemen tersebut lemah, maka dapat dipastikan bahwa implementasi Strategi Bisnis tidak berhasil dalam menghadapi persaingan, karena kedua elemen tersebut adalah jembatan penghubung utama dalam menyampaikan *value proposition* yang dimiliki

kepada pelanggan (*customer segments*). Kelemahan elemen yang diimplementasikan di PT. Bumi Sarana Utama hanya berupa



website, telepon. Strategi *Channel* seperti ini belum mampu memenuhi secara menyeluruh 5 fase sebagai kriteria ideal *channels*, yakni fase pengenalan/kesadaran, fase evaluasi, fase pembelian, fase penyampaian dan fase purnajual. Sedangkan kelemahan elemen *Customer Relationship* yang hanya bergantung pada agenda customer gathering pertama dan hanya ketemu secara informal kepada pelanggan seharusnya dalam perebutan pelanggan saat ini, Idealnya bentuk *Customer Relationship* tercipta secara otomatisasi dan menimbulkan rasa bangga berhubungan dengan PT. Bumi Sarana Utama, kedua elemen tersebut berpengaruh pada elemen-elemen lainnya. Kelemahan Business Model Canvas berpengaruh langsung kepada implementasi Strategi Bisnis di PT Bumi Sarana Utama

Setelah dilakukan analisis SWOT dan menghasilkan alternatif strategi, maka peneliti merekomendasikan

1. lebih meningkatkan kinerja dan efektivitas saluran utama khususnya saluran komunikasi dan pemasaran dengan mengintegrasikan media online dan offline.
2. Tiga fungsi customer relationship yang harus dijalankan oleh Perusahaan adalah (1) Customer acquisition dengan memanfaatkan database klien (email, nomor telpon atau handphone); (2) Customer retention dengan memanfaatkan social media fanpage, selanjutnya Perusahaan perlu secara aktif melakukan interaksi dua arah dengan pelanggannya; (3) Boasting sales dengan memanfaatkan media sosial
3. Dengan tujuan meningkatkan kinerja sumber daya utama, PT. BSU perlu menambahkan SDM yang khusus menangani kegiatan Marketing and communication secara online, dan social media officer untuk menarik calon pelanggan baru dimasa mendatang.



4. Arus pendapatan PT. BSU perlu ditambah. Selain dari Penjualan produk atau pemenuhan order, perlu mengoptimalkan penggunaan aset non produktif dengan penyewaan.

5.8 Analisis Formulasi Strategi Business dengan Pendekatan Business Model Canvas dan SWOT Analisis

Menurut David (2006), analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada Perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal serta pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal (David, 2006).

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan dapat diketahui skor kekuatan dan skor kelemahan yang diperoleh dari setiap elemen dalam Business Model Canvas, maka diciptakan suatu formulasi strategi dimana kekuatan dari Perusahaan diharapkan dapat mengatasi kelemahan PT. Bumi Sarana Utama. Begitu pula dengan analisis faktor eksternal yang diperoleh yang telah dianalisis, maka diperoleh formulasi strategi yang diharapkan peluang yang dimiliki Perusahaan sudah dapat mengatasi ancaman yang dihadapi Perusahaan. Berdasarkan hasil analisis Matriks Space terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di PT. Bumi Sarana Utama adalah strategi pertumbuhan (agresif). Dalam strategi pertumbuhan (agresif) menunjukkan bahwa Perusahaan tersebut

...situasi yang sangat menguntungkan karena Perusahaan tersebut
kekuatan dan peluang yang masih lebih besar dari pada kelemahan dan



Selanjutnya hasil analisis Quantitative Strategies Planning Matriks (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi yang telah diformulasikan, 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, formulasi strategi yang terpilih adalah formulasi strategi yang masuk kategori Pertumbuhan pasar.

Penjelasan singkat atas formulasi strategi yang dihasilkan untuk lebih menguatkan strategi agresif yaitu mempertahankan dan merebut *Market share* melalui strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi dan peningkatan pelayanan supplay kepada seluruh *customer segments* dengan Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk sehingga supplay pendistribusian terjamin tepat waktu kepada seluruh segmen pelanggan, Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dan mengembangkan jaringan yang berbasis Teknologi Digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan PT. Bumi Sarana Utama, agar tercipta otomatisasi hubungan, sebagai wujud pelayanan Paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke merek lain.

Selanjutnya untuk mendukung efektifitas implementasi Strategi Bisnis, maka perlu dilakukan perubahan/melengkapi komponen dalam elemen Business Model Canvas (BMC) pada PT. Bumi Sarana Utama. Pembuatan Bisnis Model canvas bertujuan untuk merancang dan menetapkan serta memvalidasi point penting dalam organisasi profit, sehingga mudah dalam melakukan sinergy dengan seluruh departement inti dalam Perusahaan sehingga penerapan strategy yang

etapkan dapat dipahami seluruh elemen dalam perusahaan dan fokus memberikan *value* yang tepat bagi pelanggan dengan secara konsisten



sehingga dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan perolehan *Market share*.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dan hasil penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik, adalah:

1. Posisi Perusahaan berada pada kuadran pertama, hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan berada pada posisi Agresif. Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, dengan Menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT dan analisis QSPM, peneliti merumuskan formulasi strategi Prioritas bisnis PT. Bumi Sarana Utama, yaitu:
 - a. Melaksanakan komitmen dalam hal pelayanan dan distribusi produk yang tepat waktu sehingga kepercayaan tidak berkurang dan berdampak terhadap perluasan pasar
 - b. Menjaga kapasitas produk sebagai wujud ketersediaan produk Perusahaan
 - c. Mempertahankan harga pasar yang bersaing
 - d. Menghindari hambatan distribusi Aspal dari Pertamina
 - e. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh
 - f. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media social
 - g. Mengantisipasi kemungkinan kenaikan harga
 - h. Memanfaatkan kerjasama dengan Pertamina



- i. Memberikan informasi secara detail tentang produk Perusahaan di Website dan memberikan feedback kepada pelanggan lama, misalnya bonus
 - j. Melakukan pengembangan pasar untuk menguasai produk dan produk substitusi
2. Pengembangan model bisnis PT. Bumi Sarana Utama dilakukan melalui sembilan elemen dalam model bisnis kanvas untuk meningkatkan keunggulan bersaing yaitu: Customer Segmennya adalah Kontraktor, Proposisi nilai yang ditawarkan meliputi Kualitas produk dan Jaminan Suplay, Channels yang dijalankan adalah Website dan Social Media, Aktivitas yang dilakukan meliputi Pemasaran, Pengadaan, dan Distribusi ke konsumen, Sumberdaya utama Perusahaan adalah Sumber Daya Manusia dan Alat Distribusi. Kemitraan yang dijalin yaitu dengan PT. Pertamina, Cost structure meliputi Penjualan, Administrasi dan Umum, Revenue stream dihasilkan dari hasil Penjualan Aspal

6.2 Saran

1. Hasil sepuluh strategi alternatif pada penelitian ini dapat digunakan untuk menguatkan bisnis PT. Bumi Sarana Utama untuk menguasai pasar di Indonesia timur dan Hasil penelitian diketahui bahwa pemetaan kondisi bisnis pada saat ini terdapat beberapa elemen yang sudah baik dan perlu dipertahankan tetapi juga ada yang perlu diperbaiki terutama pada channels dan pada elemen Chustomer Relationship yang belum optimal sehingga berdampak pada kecilnya Revenue Stream dan elemen lainnya dan Terdapat beberapa hal yang



dapat dikaji lebih mendalam, khususnya mengenai potensi pengembangan pengelolaan Sumberdaya Utama melalui kerjasama dengan mitra dengan melihat potensi pasar

2. Untuk penelitian selanjutnya mengenai model bisnis canvas dan analisis SWOT, dapat dilakukan dengan memperluas objek studi dengan menghadirkan lebih banyak objek studi dengan Perusahaan yang memiliki produk yang serupa.



DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner dalam Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT. Teknik Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998, hal. 4.
- Amit, R. Zott, C. (2006). "Creating Value through Business Model Innovation". MIT Sloan Management Review Edisi Spring, 53(3). Retrieved Sept 18, 2013
- Amin, Amirullah Muh. (2018), "Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta, MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah, 13(1), 55-65. <https://doi.org/10.29244/mikm.13.1.55-65>
- Ayouvi Poerna Wardhanie dan Deasy Kumalawati, (2018), *Analisis business model canvas pada perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi*, Fakultas Teknologi dan Informatika, Institut Bisnis dan Informatika Stikom, Surabaya
- Andryana, T. S., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2019). *Strategi Pengembangan Bisnis Tanaman Hias PT Monfori Nusantara Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas*. Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM), 5(1), 47. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.1.47>
- Aulia, Alma Utami, (2018), *Analisis Model Bisnis Pada Start-up Web Hosting di Kota Bandung Menggunakan business model canvas (Studi Kasus Pada Qwords.com)*, Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom
- Bryson, J.M., (2003). *Strategic Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Edisi ke-1, M. Miftahuddin, Cetakan ke-5, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- B. Christensen, Larry, et.all.(2011), *Research Methods, Design, and Analysis*, Boston: Pearson Education,.
- Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*.
- Cameron and Quinn. (1999). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, Mass: Addison Wesley"
- Chesbrough, Henry. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. American: Harvard Business School Press.
- Chitrani Nurindraty Ari Darmawan, (2018), *Analisis Strategi Model Business pada Produk Industri Pariwisata dengan Pendekatan Model Canvas (Studi Pada batik Tulis Tresna Art Kota Bangkalan)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 55 No. 1 Februari 2018, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang



- Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia. (2005). *Strategi PT.Nanda Bangun Nusa untuk Mempertahankan Posisi sebagai Market Leader dalam Pertamanan pada Hotel. Denpasar: Fakultas Pertanian Universitas Udayana.*
- Durianto, D., Sugiarto, & Sitinjak, T. (2004). *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dirgantoro, Crow. (2001). *Manajemen Strategik.* Gramedia Widia Sarana. Jakarta.
- David, Fred.,(2006). *Strategic Management Manajemen Strategis. Edisi Kesepuluh,* Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Freddy Rangkuti. (2015) *Analisis SWOT.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Freddy, Rangkuti,(2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Fajar Azmi Kurniawan,(2017),*Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Perancangan Strategi Bisnis Baru (Studi Pada UMKM UD. Gading Mas Pasuruan),* Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya
- 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).* Jurnal Pengabdian masyarakat Indonesia 1(2): 85 – 97.
- Gun, Gumelar Somantri, (2017), I Analisis Model Bisnis PT. Pahala Bahari Nusantara dengan Menggunakan Pendekatan Model bisnis Canvas Jurnal ALBACORESSN 2549-1326 Volume Volume II, No 1, Hal 001-012

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20191009234237-4-105776/infrastruktur-terus-dibangun-kok-daya-saing-ri-malah-turun/2>

https://www.kompasiana.com/nugroho_sbm/5d542cf90d823034ae4d32f3/inilah-sektor-sektor-yang-diperkirakan-tumbuh-di-2019

https://www.bappenas.go.id/files/rpjm/Narasi%20RPJMN%20IV%2020202024_Revisi%2028%20Juni%202019.pdf

<https://www.logique.co.id/blog/2017/12/21/6-alasan-desain-web-penting-bagi-perusahaan/>

J. Salusu. (2006). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.* Grasindo. Jakarta.

Kotler, Philip Dan Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran. Edisi 13 Jilid satu.* Erlangga: Jakarta

Kotler, Philip, dan Gary Amstrong. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran, Jilid I, Edisi Kesembilan.* Jakarta: Indeks.

Philip. (2001). *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol.* Jakarta: PT. Prehallindo



- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009), *“Manajemen Pemasaran Jilid I Edisi ke 13”*. Erlangga: Jakarta
- Margaretha, Farah. (2005). *Teori dan Aplikasi Manajemen Keuangan*. Jakarta: Garsindo.
- Navelda, Feby Claudya, (2019). *Model Bisnis Perusahaan Jamur Skala Besar Dinegara Jepang (Studi Kasus Yukiguni Maitake Co., Ltd., Niigata, Jepang)*, Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Padjadjaran, Bandung
- Nisak, Zuhrotun. (2013). *Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif*, Dapat diakses di: <http://journal.unisla.ac.id/pdf/12922013/4.pdf>
- Nefo, Indra Nizar, (2017), *Analisis Model Bisnis dan Strategi Perusahaan Start-Up E-Commerce (Studi Kasus Pada Gerobak Online.com)*, Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi, Vol. 1, No. 1, Juni 2017: 99 – 11
- Oktapriandi, Digdoyo.(2017), *Analisis Pengembangan Model Bisnis Pada Industri Animasi Menggunakan Business Model Canvas dengan Biaya yang terbatas*, Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
- Osterwalder, A dan Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers dan Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A, Pigneur, Y., Bernarda, G., dan Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey L John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A dan Pigneur, Y. (2017). *“Business Model Generation : Pedoman bagi para Visioner, Penggerak Perubahan, dan Pendobrak”*. Jakarta: PT Elex Media Komputind
- Porter, Michael,(1993).*“Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul”*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Porter, Michael.1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Bina Rupa Aksara
- PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Robbins, P. Stephen. (2008).*“Organizational Behaviour”, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Ke Sepuluh)*, alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Salemba Empat: Jakarta.



Lampiran 1 : Format Biodata

Indentitas Diri

Nama : Muh. Ardiansyah, SE
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat/Tanggal lahir : Karetan, 8 Juli 1993
Agama : Islam
Suku : Bugis
Status : Belum Menikah
Alamat Domisili : BTP Blok H lama. No 117. Makassar
Nomor HP : 082187400231
Alamat Email : Muh.ardiansyah66@gmail.com

Riwayat Pendidikan Formal

- | | |
|--|-----------------|
| 1. SD Negeri 92 karetan | Tahun 1999-2005 |
| 2. SMP Negeri 2 Lamasi | Tahun 2005-2008 |
| 3. SMA Negeri 2 Palopo | Tahun 2008-2011 |
| 4. Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin | Tahun 2011-2016 |

Demikian Biodata ini dibuat dengan keadaan yang sebenarnya dan dapat dipertanggung jawabkan dikemudia hari,

Hormat saya

Muh. Ardiansyah



Lampiran 2 : Lokasi Penelitian





Optimization Software:
www.balesio.com



Optimization Software:
www.balesio.com