

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perintisan usaha skala mikro, para pemilik modal selalu mengesampingkan pentingnya analisis atau studi kelayakan sebuah usaha, analisa dan studi kelayakan tersebut menjadi dasar penentu arah kebijakan dan pengambilan strategi untuk menjalankan usaha yang dirintis tersebut. *BreakOut Parfume* merupakan salah satu toko parfum isi ulang dengan skala mikro yang sudah memiliki 2 (dua) Outlet yaitu di kota Makassar dan di Piru (Kab. Seram Bagian Barat, Maluku). *BreakOut Parfume* berdiri sejak tahun 2018 dan Outlet Pertamanya berada di Kota Piru Kabupaten Seram Bagian Barat Provinsi Maluku menyusul Outlet Kedua yang berada di Kota Makassar yang dibuka pada akhir Tahun 2023. BreakOut Parfume menawarkan berbagai macam jenis parfum isi ulang yang tren dikalangan penikmat parfum. Sebagai gambaran awal, berikut adalah data penjualan Tahun 2024 Periode Januari-November 2024 :

PENJUALAN BREAKOUT PARFUM TAHUN 2024

BULAN	OUTLET PIRU (Rupiah)	OUTLET MAKASSAR (Rupiah)
Januari	28.478.000	9.025.000
Februari	24.137.000	14.445.000
Maret	21.022.000	14.786.000
April	20.898.000	20.802.000
Mei	24.281.000	13.249.000
Juni	23.744.000	17.637.000
Juli	28.853.000	11.230.000
Agustus	26.124.000	12.486.000
September	20.156.000	12.905.000
Oktober	24.059.000	13.200.000
November	26.955.000	15.781.000
JUMLAH	268.707.000	155.546.000

Tabel 1.1. Data penjualan Breakout Parfum Tahun 2024

Setelah outlet kedua sudah mulai dijalankan di Makassar, maka peneliti sebagai pemilik ingin memperluas pangsa pasar yang sudah ada. Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) yang berada di Desa Lelilef Kec. Weda Kab. Halmehera Tengah Provinsi Maluku Utara yang menjadi target pasar selanjutnya. Adapun yang menjadi pertimbangan dari ekspansi ini adalah :

- a. Potensi Pasar yang luas. Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) merupakan daerah industri yang baru dan pertama di Maluku Utara dengan target pekerja sebanyak 100.000 pekerja. Pada tahun 2021 PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) sudah merekrut 24.000 pekerja, dan pada tahun 2022 ditargetkan sebanyak 36.000 pekerja lokal (<https://iwip.co.id/?form=MG0AV3>) dan akan bertambah setiap tahunnya.
- b. Permintaan pasar yang cukup tinggi, segmentasi pasar yang disasar adalah 3 (tiga) Etnis besar yang saat ini tinggal/berdomisili di Pemukiman Kawasan Industri tersebut yaitu Manado, Ambon dan Buton. Dilihat dari psikografis dari Etnis Manado dan Ambon bisa dipastikan bahwa komoditi parfum adalah barang yang sudah berubah segmentasinya dari kebutuhan sekunder berubah menjadi kebutuhan primer.
- c. Kompetitor yang masih sedikit. PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) merupakan kawasan pemukiman yang termasuk baru dan belum dikenal oleh banyak orang sehingga pengusaha yang masuk masih sangat terbatas.
- d. Saluran pemasaran yang masih terbatas. Memasuki teknologi internet saat ini, proses distribusi barang dari produsen ke konsumen harusnya lebih mudah. Akan tetapi untuk wilayah timur Indonesia khususnya wilayah Halmahera distribusi barang masih sangat terbatas.

- e. Harga yang cukup kompetitif. Harga memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap preferensi konsumen.

Hal inilah yang menjadi dasar peneliti mengambil judul **“Strategi Pengembangan Parfum Isi Ulang Dengan Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Pada Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) Halmahera Tengah Maluku Utara”**

B. Rumusan Masalah

Tantangan ini menimbulkan pertanyaan yang menjadi rumusan masalah dan fokus kajian dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pola perilaku masyarakat pengguna parfum isi ulang yang berada di Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) ?
2. Bagaimana gambaran potensi pasar di kawasan pemukiman industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) dalam mendukung pembukaan outlet Parfum Isi Ulang dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC)?
3. Bagaimana efektivitas penggunaan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada pembukaan outlet baru di Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi eksploratif yang bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk memahami pola perilaku masyarakat pengguna parfum isi ulang yang berada di Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP).
2. Untuk mengetahui gambaran potensi pasar di kawasan pemukiman industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) dalam mendukung pembukaan outlet baru berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC).
3. Untuk mengetahui efektivitas penggunaan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada pembukaan outlet baru di Pemukiman Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kawasan Industri

Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 20 Tahun 2024 tentang Perwilayahan Industri menyebutkan Kawasan Industri adalah kawasan tempat pemusatan kegiatan Industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh perusahaan Kawasan Industri yang telah memiliki Izin Usaha Kawasan Industri (Indonesia, 2024).

Menurut Marsudi Djojodipuro, kawasan industri (*industrial estate*) merupakan sebidang tanah seluas beberapa ratus hektar yang telah dibagi dalam kavling dengan luas yang berbeda sesuai dengan keinginan yang diharapkan pengusaha. Daerah tersebut minimal dilengkapi dengan jalan antar kavling, saluran pembuangan limbah dan gardu listrik yang cukup besar untuk menampung kebutuhan pengusaha yang diharapkan akan berlokasi di tempat tersebut (Akromi, 2016).

Pada kajian yang dilakukan oleh Nazwa Fadilah Ikhsan dalam sebuah jurnal yang berjudul “peran kawasan industri dalam mendorong ekonomi daerah studi kasus Jawa Timur” (2025), dalam kajian tersebut menghasilkan beberapa poin penting :

a. Pertumbuhan PDRB

Kawasan industri secara signifikan mendorong pertumbuhan PDRB di Jawa Timur, terutama sektor industri pengolahan yang menjadi motor utama

ekonomi regional. Pertumbuhan industri ini tidak hanya memperbesar pangsa ekonomi regional tetapi juga meningkatkan stabilitas ekonomi lokal.

b. Penyerapan Tenaga Kerja

Kawasan industri di Jawa Timur telah menciptakan peluang kerja baru secara substansial. Hal ini terlihat dari meningkatnya *Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja* (TPAK) di sektor industri, mencerminkan kontribusi kawasan industri terhadap pengurangan pengangguran dan peningkatan kualitas pendapatan tenaga kerja.

c. Tren Investasi

Pertumbuhan investasi di kawasan industri meningkat selama periode terakhir, terutama di sektor manufaktur. Hal ini menunjukkan bahwa kawasan industri berfungsi sebagai magnet investasi yang menarik modal baik dari dalam negeri maupun luar negeri untuk menanamkan modalnya.

Kawasan industri adalah suatu daerah yang biasanya didominasi oleh aktivitas industri dan mempunyai fasilitas yang terdiri atas peralatan - peralatan pabrik (*industrial plants*), penelitian dan laboratorium untuk pengembangan, bangunan perkantoran, bank, serta prasarana lainnya seperti fasilitas sosial dan umum yang mencakup perkantoran, perumahan, sekolah, tempat ibadah, ruang terbuka dan lainnya (Frej and Gause, 2001). Selain itu, kawasan industri juga biasanya terletak di luar kawasan pemukiman utama kota, dan dilengkapi dengan aksesibilitas transportasi, seperti jalan raya, rel kereta api, bandara, dan pelabuhan.

Definisi umum kawasan industri menurut *United Nations Industrial Development Organization* adalah sebidang tanah yang dikembangkan dan dibagi

menjadi beberapa plot sesuai dengan rencana yang komprehensif dengan penyediaan jalan, transportasi dan utilitas umum, terkadang juga dengan fasilitas umum, untuk digunakan oleh sekelompok produsen (UNIDO, 2019).

Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 20 Tahun 2024 menjelaskan pembangunan kawasan industri bertujuan untuk mengendalikan pemanfaatan ruang, meningkatkan upaya pembangunan industri yang berwawasan lingkungan, mempercepat pertumbuhan industri di daerah, meningkatkan daya saing industri dan investasi, serta memberikan kepastian lokasi dalam perencanaan dan pembangunan infrastruktur, yang terkoordinasi antar sektor terkait (Indonesia, 2024). Alasan utama untuk mendirikan kawasan industri adalah untuk memungkinkan industri menetap dan berkembang di lokasi tertentu yang direncanakan dan ditingkatkan untuk tujuan tertentu.

B. Seputar Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP)

PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) adalah salah satu proyek industri terintegrasi terbesar di Indonesia. kawasan industri ini dirancang untuk mengembangkan dan memproses sumber daya mineral, khususnya nikel dan kobalt, yang menjadi bahan baku penting dalam industri baterai lithium-ion. PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) berlokasi di Desa Lelilef, Kecamatan Weda, Kabupaten Halmahera Tengah, Provinsi Maluku Utara, didirikan pada 30 Agustus 2018. PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) didirikan melalui kerja sama antara beberapa perusahaan besar, termasuk Tsingshan Holding Group dari China, GEM Co., Ltd., dan PT. Harita Group dari Indonesia¹. Kawasan

ini resmi mulai beroperasi pada tahun 2018 dengan tujuan untuk mendukung visi Indonesia menjadi pemain utama dalam industri energi terbarukan dan kendaraan listrik global dan merupakan Proyek Prioritas Nasional berdasarkan Peraturan Presiden (PERPRES) No. 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.

Salauwe dan Sopamena (2025) dalam jurnal *The Impact of IWIP Company on the Socio-Economic and Environmental Conditions of the Community in Lelilef Village*. Penelitian ini mengkaji dampak PT Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) terhadap komunitas lokal di Desa Lelilef, Kecamatan Weda Tengah, Kabupaten Halmahera Tengah, Provinsi Maluku Utara. Fokus utama adalah pada tiga dimensi: sosial, ekonomi, dan lingkungan. IWIP merupakan kawasan industrial besar yang bergerak dalam pengolahan nikel dan produk turunannya, sehingga penting untuk mengevaluasi bagaimana kehadirannya telah memengaruhi kehidupan masyarakat di sekitarnya. Hasil Utama dari kajian ini antara lain :

1) Dampak Ekonomi

- a. Peningkatan kesempatan kerja: IWIP telah menyerap tenaga kerja lokal yang signifikan, sehingga banyak warga yang sebelumnya bekerja di sektor pertanian kini bekerja di industri.
- b. Pertumbuhan ekonomi lokal: Aktivitas industrinya turut menaikkan pendapatan rumah tangga, baik melalui upah kerja maupun peluang usaha pendukung (transportasi, kios, dll.).

- c. Pembangunan infrastruktur: Perbaikan jalan, fasilitas kesehatan, dan akses pendidikan juga meningkat sebagai bagian dari kontribusi sosial perusahaan.

2) Dampak Sosial

- a. Modernisasi sosial: Munculnya kelompok masyarakat baru yang adaptif terhadap budaya kerja industri berpengaruh pada perubahan pola hidup warga.
- b. Perubahan nilai sosial: Tradisi pertanian lokal mulai tergeser oleh pola konsumsi baru yang digerakkan oleh pendapatan dari sektor industri.

3) Dampak Lingkungan

- a. Polusi udara dan air: Warga melaporkan peningkatan masalah kesehatan seperti gangguan pernapasan yang diasosiasikan dengan emisi debu industri dan pencemaran air.
- b. Kerusakan ekosistem: Aktivitas tambang dan pemrosesan nikel telah menyebabkan kerusakan hutan sebagian kawasan, yang berdampak pada hilangnya vegetasi dan habitat hewan lokal.
- c. Perubahan aliran sungai: Beberapa sungai yang merupakan sumber air utama masyarakat mengalami perubahan sedimen atau pencemaran sehingga mengganggu pasokan air bersih.

PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) memiliki fasilitas infrastruktur yang sangat lengkap, diantaranya adalah pelabuhan laut dalam, pembangkit listrik, dan fasilitas pengolahan smelter nikel dan kobalt. Dengan adanya pelabuhan laut dalam, PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP)

dapat dengan mudah mengirim dan menerima bahan baku serta produk jadi dari dan ke seluruh dunia.

PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) memberikan dampak ekonomi yang signifikan bagi wilayah Maluku Utara dan Indonesia secara keseluruhan. Ini termasuk penciptaan lapangan kerja, pengembangan infrastruktur lokal, dan peningkatan pendapatan daerah. Selain itu, PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) juga berkomitmen untuk memberdayakan masyarakat lokal melalui berbagai program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Disamping pemberdayaan masyarakat lokal daerah Halmahera Tengah, Pembukaan Kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP) menarik perhatian para pencari kerja dari luar Provinsi Maluku Utara yakni dari Provinsi Maluku yang biasa disebut Komunitas Ambon, Provinsi Sulawesi Tenggara yang biasa disebut dengan Komunitas Buton dan Provinsi Sulawesi Utara yang biasa disebut Komunitas Manado. Ketiga Komunitas ini yang nantinya akan menjadi pasar sasaran bagi pembukaan Outlet BreakOut Parfum.

C. Parfum Isi Ulang

Parfum telah ada sejak ribuan tahun yang lalu, dengan penggunaan awalnya tercatat di peradaban Mesir kuno, Mesopotamia, dan India. Parfum digunakan dalam ritual keagamaan, untuk tujuan medis, dan sebagai bagian dari rutinitas kebersihan pribadi. Seiring waktu, penggunaan parfum menyebar ke Eropa dan akhirnya ke seluruh dunia.

Konsep parfum isi ulang muncul sebagai respons terhadap kebutuhan konsumen akan solusi yang lebih ekonomis dan ramah lingkungan. Parfum isi

ulang menawarkan cara bagi pengguna untuk tetap menikmati aroma favorit mereka tanpa harus membeli botol baru setiap kali parfum habis. Ini tidak hanya mengurangi limbah plastik tetapi juga memberikan kesempatan bagi pengguna untuk bereksperimen dengan berbagai aroma dengan biaya yang lebih rendah. Ini memungkinkan orang untuk memiliki beberapa pilihan aroma yang bisa mereka gunakan sesuai dengan suasana hati atau acara maupun kebutuhan tertentu. Kemampuan untuk mengisi ulang parfum juga berarti mereka dapat menciptakan campuran aroma mereka sendiri. Personalisasi ini sangat dihargai oleh generasi yang mencari cara untuk menonjol dan mengekspresikan individualitas mereka.

Bagi banyak orang, parfum menjadi salah satu media untuk menunjukkan identitas dan gaya hidup mereka. Aroma yang dipilih bisa mencerminkan suasana hati, kepribadian, bahkan nilai-nilai yang dipegang teguh.

Masyarakat modern sangat peduli terhadap isu-isu lingkungan. Parfum isi ulang menawarkan solusi yang lebih ramah lingkungan dengan mengurangi limbah botol parfum plastik. Banyak dari mereka yang memilih produk yang mendukung keberlanjutan dan memiliki dampak minimal terhadap lingkungan.

Generasi modern saat ini sering melakukan pembelian secara online, tidak terkecuali parfum, tetapi mereka juga menikmati pengalaman belanja di toko fisik untuk mencoba produk langsung. Banyak toko parfum isi ulang yang menawarkan pengalaman interaktif di mana pelanggan dapat mencium dan mencoba berbagai aroma sebelum membuat keputusan. Pembelian secara online menghadirkan pilihan belanja yang sangat variatif dan merupakan surga bagi para konsumen saat ini akan tetapi agak berbeda perlakuan dengan Pemukiman kawasan Industri PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park (IWIP), dimana letak geografis yang menjadi kendala bagi konsumen yang menyebabkan ongkos kirim yang sangat mahal

merupakan hal yang sangat mempengaruhi minat belanja online bagi masyarakat di tempat tersebut, sehingga BreakOut Parfum hadir menjadi salah satu alternatif bagi para pecinta aroma Parfum isi ulang.

D. Strategi Pengembangan Usaha

Setiap perusahaan yang memiliki posisi dalam pasar dan memiliki strategi tertentu, Tjiptono (2019:492) antara lain :

1. Strategi *market leader*,

Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap nomor satu. Sikap ini mendorongnya untuk mengambil tindakan ketiga arah yaitu :

- a. Mengembangkan Pasar Keseluruhan
- b. Melindungi Pangsa Pasar
- c. Memperluas Pangsa Pasar

2. Strategi *market challenger*

Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangannya.

3. Strategi *market follower*

Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar atau penantang pasar, bukan berarti *market follower* menjalankan usaha tanpa suatu strategi pun. Perusahaan *market follower* juga perlu mempertahankan konsumennya dan memperoleh tambahan pelanggan. Di samping itu *market follower* juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

4. Strategi *market nicher*

Gagasan pokok dalam menggarap ceruk pasar adalah spesialisasi. Perusahaan harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk dan sebagainya. Salah satu kunci sukses *nicher* adalah kemampuan mereka untuk mengenal konsumennya, sehingga dapat melayani dengan lebih baik. Tugas utama *nicher* adalah mencari ceruk, memperluas dan mengembangkan ceruk, serta melindungi ceruk tersebut. Latar belakang dari tugas - tugas *nicher* itu adalah :

- a. Perusahaan kecil yang melayani ceruk pasar ini menghadapi risiko berat jika pasarnya menyusut atau diserang pesaing.
- b. Ceruk yang ada mungkin sudah tidak menguntungkan lagi

Michael Porter yang dikutip oleh Kotler dan Armstrong (2018:251), Untuk memenangkan persaingan secara berkesinambungan, perusahaan akhirnya harus memilih diantara dua strategi bersaing ini, yaitu: *cost leadership* atau *differentiation*. *Cost Leadership* (kepemimpinan biaya) adalah suatu strategi bersaing dimana perusahaan berhasil dalam memproduksi barang atau jasa pada biaya yang paling rendah di dalam industrinya. Dengan biaya yang sangat murah maka perusahaan dapat menetapkan harga jual yang rendah, sehingga dalam persaingan akan dapat memenangkan secara berkesinambungan. Keunggulan biaya biasanya dihasilkan dari produktifitas proses produksi, distribusi, atau keseluruhan operasi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi biaya murah biasanya perusahaan yang berskala besar.

Differentiation atau keunikan adalah suatu strategi bersaing dimana suatu perusahaan berhasil/sukses dengan mengembangkan dan memelihara keunikan nilai untuk produk yang disediakan perusahaan. Keunikan sebagai strategi

bersaing dapat berupa kualitas, keamanan, fitur, pelayanan, gengsi, dan sebagainya. Dengan strategi ini, perusahaan tidak harus menjual produk dengan harga murah seperti dalam *cost leadership*, bahkan dengan harga tinggipun konsumennya tidak akan merasa keberatan, karena *value* yang diberikan produk tersebut sangat tinggi.

Strategi pengembangan bisnis merupakan sekumpulan kebijakan, tujuan, aktivitas dan perencanaan perusahaan untuk mencapai kesuksesan, mempertahankan kelangsungan dan mengidentifikasi kesempatan bisnis di tengah pasar. Strategi pengembangan bisnis merupakan bagian dari strategi bisnis dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Untuk melakukan proses pengembangan bisnis, perlu untuk memperhatikan aspek-aspek pada seluruh elemen model bisnis dan menyandingkannya dengan perencanaan bisnis (Martoyo *et al.*, 2022:241).

Perusahaan harus secara terus menerus melakukan penilaian terhadap strategi bisnis yang sedang dijalankan, sehingga pengembangan bisnis dilakukan secara berkelanjutan. Analisis strategi bisnis menjadi langkah penting merancang model bisnis, sehingga perusahaan akan bisa terus berjalan. Menurut Martoyo,*et.al.*, (2022:242), strategi pengembangan bisnis harus memiliki 4 aspek berikut: *feasibility, advantage, consonance dan consistency*.

1. *Feasibility* (kelayakan), strategi bisnis didukung oleh sumber daya (SDM, keuangan, organisasi, budaya, sistem) dan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dan berubah. Pada aspek kelayakan, strategi tidak boleh menghabiskan seluruh sumber daya keuangan, manusia dan fisik. Strategi juga tidak boleh menimbulkan masalah baru yang sulit diselesaikan.

2. *Advantage* (keunggulan), kemampuan strategi dalam meminimalisasi kelemahan dan memanfaatkan keunggulan perusahaan. Pada aspek keunggulan, strategi mampu memfasilitasi usaha/cara mempertahankan dan menciptakan keunggulan dalam posisi, keterampilan dan sumber daya superior.
3. *Consonance* (kesesuaian), kemampuan strategi dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis yang kemungkinan muncul dimasa mendatang. Pada aspek kesesuaian, strategi bisa memberikan respon adaptif atau penyesuaian terhadap persaingan dengan perusahaan lain dan lingkungan eksternal.
4. *Consistency* (konsistensi), strategi bisnis dijabarkan ke program implementasi dengan baik, sasaran perusahaan diturunkan sampai ke masing-masing individu. Pada aspek konsistensi, strategi harus konsisten dengan tujuan, kebijakan yang ditetapkan dan nilai yang dikembangkan oleh perusahaan.

E. *Business Model Canvas* (BMC)

Jurnal "The Business Model Canvas" karya Murray dan Scuotto (2015) membahas *Business Model Canvas* (BMC) sebagai sebuah kerangka konseptual yang bersifat visual, sistematis, dan aplikatif dalam membantu organisasi maupun wirausahawan memahami, merancang, serta mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan. Artikel ini muncul dalam konteks meningkatnya kebutuhan akan alat perencanaan bisnis yang tidak hanya teoritis, tetapi juga praktis dan mudah diadaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis.

Penulis menekankan bahwa model bisnis bukan sekadar dokumen statis, melainkan representasi logis mengenai bagaimana sebuah organisasi

menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Oleh karena itu, BMC dipandang sebagai alat strategis yang menjembatani antara ide bisnis dengan implementasi operasional.

Murray dan Scuotto (2015), mengaitkan BMC dengan teori model bisnis modern yang menempatkan nilai (*value*) sebagai pusat aktivitas organisasi. Mereka menjelaskan bahwa sebelum munculnya BMC, banyak organisasi mengandalkan rencana bisnis konvensional yang panjang, kaku, dan kurang adaptif. BMC hadir sebagai alternatif yang lebih ringkas namun komprehensif, dengan sembilan blok utama yang saling terhubung.

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur dan analisis konseptual, diperkuat dengan contoh penerapan BMC dalam berbagai konteks organisasi. Penulis tidak hanya menjelaskan teori, tetapi juga mengevaluasi bagaimana BMC digunakan sebagai alat analisis strategis dalam pengambilan keputusan bisnis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa BMC mampu:

- a. Menyederhanakan kompleksitas bisnis ke dalam kerangka visual yang mudah dipahami.
- b. Membantu pengusaha mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar elemen bisnis.
- c. Menjadi alat komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan.
- d. Mendorong inovasi model bisnis melalui eksplorasi alternatif nilai dan sumber pendapatan.

Penulis menekankan bahwa kekuatan utama BMC terletak pada fleksibilitasnya. Perubahan pada satu elemen dapat dengan cepat dianalisis

dampaknya terhadap elemen lain. Hal ini menjadikan BMC sangat relevan dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

Murray dan Scuotto (2015), menyimpulkan bahwa *Business Model Canvas* merupakan alat strategis yang efektif untuk memahami, merancang, dan mengembangkan model bisnis modern. BMC bukan pengganti strategi, melainkan fondasi penting dalam perumusan strategi bisnis.

Dalam jurnal lain karya Setiawan (2023), berfokus pada pemahaman *Business Model Canvas* sebagai arsitektur bisnis yang menjembatani inovasi dengan penciptaan nilai ekonomi. Penulis menyoroti bahwa banyak pelaku usaha gagal bukan karena kurangnya inovasi, tetapi karena tidak mampu menerjemahkan inovasi tersebut ke dalam model bisnis yang jelas dan berkelanjutan.

Setiawan membedakan secara tegas antara model bisnis dan strategi bisnis. Model bisnis menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan nilai, sedangkan strategi bisnis menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, BMC diposisikan sebagai fondasi awal sebelum penyusunan strategi.

Setiawan menunjukkan bahwa BMC sangat cocok diterapkan pada UMKM dan startup karena:

- a. Mudah dipahami
- b. Tidak membutuhkan biaya besar
- c. Dapat diperbarui secara berkala

Jurnal ini menegaskan bahwa BMC merupakan alat penting dalam perencanaan dan pengembangan bisnis, khususnya dalam konteks ekonomi kreatif dan UMKM.

Sedangkan Ong. L (2023) dalam jurnal dengan judul Penguatan Kewirausahaan melalui Pengenalan *Business Model Canvas*. Jurnal ini membahas BMC sebagai alat edukatif dalam penguatan kewirausahaan, khususnya bagi mahasiswa. Ong berangkat dari asumsi bahwa rendahnya minat berwirausaha sering kali disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap perencanaan bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Mahasiswa lebih mudah memahami konsep bisnis
- b. BMC meningkatkan kepercayaan diri dalam memulai usaha
- c. Terjadi peningkatan kreativitas dan kemampuan analitis

Business Model Canvas (BMC) atau juga dikenal dengan istilah *Business Model Generation* adalah suatu alat untuk membantu melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau yang akan dijalani.

Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik dan di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. Kesembilan elemen kunci pada BMC dapat dijelaskan sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur, 2017) :

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segmen*)

Segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan yang dapat memberikan

keuntungan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu produk ke produk yang lain. Proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah

perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama pelanggannya. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai umum.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan dengan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

7. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Aktivitas utama menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan.

8. Kemitraan (*Key Partnerships*)

Kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Segmen ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

F. Kerangka Pemikiran

