

## 2 LANDASAN TEORI

### 2.1 Strategi bisnis

Strategi ialah garis besar arah yang berfungsi sebagai panduan untuk menggapai tujuan yang ditetapkan (Ahmad, 2020). Definisi lain dari strategi yakni rencana aksi yang diterapkan guna mencapai keunggulan operasional dengan rencana yang cermat dan efektif (Yam, 2020). Strategi ialah alat untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal tujuan jangka panjang, pemantauan program, dan prioritas alokasi sumber daya. Sasaran utama dari strategi dalam setiap kegiatan yakni keberhasilan (Widya, 2020).

Manajemen strategis biasanya dimulai dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Manajemen strategis berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, meningkatkan laba, menguasai pangsa pasar, menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pengembalian pemegang saham (Hery, 2018). Analisis lingkungan internal perusahaan diartikan sebagai proses perencanaan strategis yang memeriksa pemasaran dan penjualan perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi guna menganalisis kekuatan dan kelemahan dari masing-masing bidang untuk memungkinkan perusahaan menangkap peluang dan melawan ancaman secara paling efektif. Salah satu lingkungan eksternal adalah lingkungan umum. Lingkungan umum adalah lingkungan yang terdiri dari faktor-faktor yang cakupannya luas dan umumnya berada di luar operasi perusahaan. Lingkungan ini memiliki beberapa implikasi langsung terhadap regulasi organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah ekonomi, sosial, politik dan hukum, teknologi dan demografi (Ritonga, 2020).

Menurut Gesi, et al. (2019), fungsi manajemen ialah elemen dasar yang harus melekat pada manajemen sebagai pedoman manajer ketika melakukan tugas dalam pencapaian tujuan yang dilakukan dengan cara melakukan perencanaan, mengorganisir, pengordinasian, dan mengendalikan. Ada lima (5) fungsi utama manajemen di perusahaan, yakni :

- a. Perencanaan (*planning*)

Melakukan perencanaan di perusahaan sangat penting guna menentukan secara keseluruhan visi misi perusahaan dan sebagai usaha dalam mencapai tujuan itu. Manajer berperan sebagai pencari alternatif dalam upaya pencapaian tujuan akhir, yang terdiri atas rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Apabila perencanaan yang dilakukan tidak tepat maka bisa membuat kinerja perusahaan tidak berjalan sesuai dengan

harapan. Penyimpangan ini bisa berdampak pada kegagalan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dimaksudkan untuk membagi kegiatan besar menjadi beberapa kegiatan kecil atau serangkaian kegiatan sehingga memudahkan manajer dalam mengawasi dan menentukan kebutuhan tiap bagian dengan lebih efisien. Pengorganisasian bisa dilakukan dengan menentukan tugas apa yang dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya sehingga pencapaian tujuan perusahaan menjadi lebih terstruktur atau terorganisasi.

c. Penempatan (*Staffing*)

Penempatan hampir mirip dengan pengorganisasian namun cakupannya lebih luas. Penempatan memperhatikan sumber daya secara umum sedangkan pengorganisasian memperhatikan manajemen sumber daya manusia. Beberapa sumber daya tersebut seperti : peralatan, perlengkapan, dan inventaris yang dimiliki perusahaan.

d. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan ialah sebagai suatu tindakan yang mengusahakan agar tiap bisnis atau kelompok bisa mencapai sasaran dan target sesuai prosedur manajerial yang telah direncanakan. Seorang manajer akan melakukan pengarahan apabila terjadi masalah.

e. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan ialah kegiatan melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja sumber daya perusahaan. Manajer secara aktif akan melakukan pengawasan terhadap sumber daya yang telah diorganisasi sebelumnya dan memastikan hal yang dikerjakan telah sesuai dengan perencanaan. Adanya kesalahan atau penyimpangan dalam menjalankan tugas dapat dikoreksi untuk menjadi pembelajaran pada perencanaan tahap berikutnya.

## 2.2 Peluang Bisnis

Peluang berasal dari kata bahasa Inggris yaitu Opportunity yang berarti sebuah atau beberapa kesempatan yang muncul dari sebuah kejadian. Peluang usaha adalah sebuah kesempatan yang dimiliki oleh semua orang yang mempunyai jiwa kreatifitas dalam dirinya untuk memulai sebuah usaha. Menurut Solihin (2012) peluang merupakan tren positif yang berada dilingkungan eksternal perusahaan dan apabila peluang tersebut di eksploitasi oleh perusahaan maka peluang usaha tersebut berpotensi untuk menghasilkan laba bagi perusahaan secara berkelanjutan. Menurut Mariotti (2013:147) peluang usaha adalah bentuk dari ide bisnis yang potensial bagi para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan

ataupun keinginannya.

Hendro (2011) berpendapat peluang bisnis dari sebuah inspirasi, ide, atau kesempatan yang muncul untuk dimanfaatkan bagi kepentingan seseorang baik dalam kehidupan sehari-hari atau dalam dunia bisnis. Menurut Bygrave dan Zacharakis (2011) peluang usaha adalah kombinasi dari pemikiran dan aksi untuk mengembangkan ide bisnis berdasarkan iklim pasar dari daerah/lingkungan konsumen.

Berdasarkan pengertian peluang usaha dari beberapa ahli, maka disimpulkan bahwa peluang usaha/bisnis adalah sesuatu yang dimulai dari ide atau hasil pemikiran bisnis kemudian membangun bisnis berdasarkan potensi dari konsumen. Dengan kata lain, peluang usaha dimulai dari ide bisnis yang potensial bagi pelanggan yang selanjutnya dikembangkan menjadi suatu usaha.

Peluang usaha adalah suatu yang sangat penting untuk diperhatikan bagi wirausahawan. Dikarenakan permintaan pasar yang sifatnya selalu berubah-ubah dan perkembangan zaman yang semakin maju menyebabkan wirausahawan harus melihat peluang bisnis yang sedang tren agar pelanggan tidak jenuh. Oleh sebab itu, para wirausahawan harus berpikir jauh kedepan untuk mempersiapkan apa saja yang baru dan menarik bagi masyarakat sehingga ketika peluang usaha muncul maka wirausahawan mencari cara untuk membuat produk/sistem kerja usaha agar menarik minat pelanggan

Menurut Bygrave dan Zacharakis (2011) ada lima faktor penyebab munculnya peluang usaha yaitu :

1. Pelanggan

Pelanggan merupakan suatu hal yang paling utama dalam memunculkan peluang usaha karena riset pasar yang paling mudah adalah dari interaksi pelanggan atau langganan. Untuk membangun suatu usaha, hendaknya wirausahawan memperhatikan potensi dan jenis seperti apa pelanggan yang akan menjadi penggerak jalannya usaha atau jasa yang dihasilkan dalam ekonomi yang dijalankan.

2. Kompetitor

Kebanyakan wirahusaha menganggap jika terdapat pesaing usaha maka hal tersebut menjadi suatu ancaman bagi bisnisnya. Jika wirausahawan tersebut dapat mengidentifikasi pesaing usahanya maka wirausahawan akan meraih peluang. Untuk mengidentifikasi pesaing secara keseluruhan mulailah dari riset pelanggan. Seperti bagaimana cara wirausahawan memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan.

Selain itu wirausahawan harus mengidentifikasi pesaing yang berdampak secara langsung, pesaing yang berdampak secara tidak langsung, dan usaha substansi.

### 3. Pemasok dan Perantara Pemasaran

Dalam kegiatan usaha tidak terlepas dari peran pihak lain untuk menciptakan peluang bisnis. Peran pemasok dalam menciptakan peluang adalah membentuk hubungan bisnis dengan cara menyalurkan sumber daya yang diperlukan oleh wirausaha. Sedangkan peran untuk menciptakan peluang dari perantara pemasaran adalah membantu mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan suatu produk.

### 4. Kondisi Pemerintahan

Sistem politik disuatu negara berpengaruh terhadap peluang usaha karena produk yang diciptakan harus sesuai dengan sistem hukum yang berlaku di suatu negara. Sistem pemerintahan berisi seperangkat aturan dasar tentang pola kepemimpinan pola kepemimpinan. Misalnya negara penganut paham liberal seperti Amerika Serikat memperbolehkan wirausaha menerapkan usaha apa saja secara bebas dan negara penganut paham komunis seperti China dan Korea Utara membatasi wirausaha dalam menerapkan usaha yang sesuai dengan pemerintah komunis.

### 5. Lingkungan Global

Setiap sesuatu tidak luput dari namanya globalisasi, termasuk dalam bisnis. Bisnis juga perlu sentuhan globalisasi karena terkadang suatu hal yang dimiliki di negara sendiri tidak dimiliki oleh negara lain. Oleh karena itu, peluang usaha dapat muncul jika wirausahawan dapat melihatnya.

## 2.3 **Business Model Canvas**

*Business Model Canvas* ialah model bisnis yang menjelaskan dasar-dasar pemikiran mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Strategi tersebut harus diimplementasikan ke dalam suatu model bisnis guna mengembangkan aplikasi visual model bisnis, yaitu *Business Model Canvas* (BMC) agar dapat dirumuskan strategi pengembangan bisnis yang memiliki dampak jangka pendek dan panjang. *Business Model Canvas* bisa memberi gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar blok dengan cara yang lebih menarik. BMC tidak hanya digunakan untuk mendeskripsikan model bisnis, tetapi juga bisa digunakan sebagai alat untuk mengusulkan desain model bisnis baru (Osterwalder & Pigneur, 2020).

*Business Model Canvas* (BMC) ialah alat yang populer di kalangan pengusaha untuk

membuat model bisnis dalam satu kanvas (Trenggono, 2018). BMC mempunyai sembilan elemen kunci dalam menganalisis situasi bisnis. BMC akan menyajikan gambaran bisnis dan mudah untuk menilai kekurangan dari setiap elemen dengan terlebih dahulu menjawab pertanyaan elemen kunci yang telah disajikan. Model bisnis ialah hubungan antara kepentingan dan sumber daya perusahaan. Tujuan model bisnis yakni untuk menghasilkan dan meningkatkan pendapatan (Mahendra & Asmawi, 2022). *Business Model Canvas* (BMC) mempunyai kelebihan dalam analisis model bisnis karena dapat dengan mudah dan komprehensif menggambarkan keadaan bisnis saat ini disesuaikan dengan segmen konsumen, nilai yang ditawarkan, saluran pengiriman, hubungan pelanggan, dan aliran pendapatan, aset, mitra, dan struktur biaya spesifik (Herawati et al. 2019).

Model bisnis paling baik dijelaskan melalui Sembilan Blok Bangunan, yang memberikan cara untuk berpikir tentang bagaimana perusahaan mencapai tujuannya. Kesembilan blok tersebut mencakup empat area bisnis utama yakni pelanggan, utilitas, infrastruktur, dan keuntungan finansial. Konsep ini dapat menjadi bahasa umum yang memungkinkan perusahaan untuk dengan mudah menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk menciptakan pilihan strategis baru bagi perusahaan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2020), sembilan elemen BMC adalah:

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)
2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)
3. *Channels* (Saluran)
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)
7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)
8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)
9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Dengan bantuan model bisnis, para perencana dan pengambil keputusan perusahaan dapat dengan mudah mengetahui hubungan logis antar komponen bisnisnya, sehingga nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan dapat tercipta. Kedua, model bisnis bisa dipakai untuk menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis bisa dipakai untuk menguji asumsi yang digunakan dalam pemasaran dan pengembangan bisnis. Keempat, model bisnis bisa dipakai dalam menunjukkan seberapa radikal perubahan yang terjadi dan apa akibatnya (Sultan & Hasbi, 2018).

### 2.3.1 *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Segmen pelanggan ialah menentukan segmen pelanggan sasaran dari produksi yang akan dikembangkan (Herawati et al. 2019). Segmen pelanggan ialah unit khusus yang memakai layanan atau produk organisasi sesuai dengan kebutuhan mereka. Segmen pelanggan adalah elemen pengelompokan segmen pasar yang dibuat untuk fokus pada pasar sasaran pelanggan. Pasar sasaran memerlukan perhatian khusus karena pasar sasaran ialah sasaran yang menghasilkan keuntungan dalam menopang usaha (Putra dalam Mahendra & Asmawi, 2022). Pengembangan produk harus sesuai dengan sasaran segmentasi yang direncanakan perusahaan agar produk bisa diterima di pasar (Fatricia & Sultan, 2019).

Menurut Fatricia, W., & Sultan, M. A. S. (2019) *Customer segmen* atau 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/produk yang dibelinya. *Customer Segmen* adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat, yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka.

Sebagaimana disampaikan oleh Herawati, (2019) bahwa pelanggan adalah inti dari 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- segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Segmen pelanggan dapat dilakukan berdasar kelompok profesi, jenis kelamin, geografi, maupun psikografi. Segmentasi pelanggan kelompok profesi dapat dibedakan antara ibu rumah tangga yang merupakan kelompok pembelian jumlah kecil dan kantor sebagai pelanggan jumlah besar. Segmentasi pelanggan kelompok jenis kelamin bisa dibedakan antara laki-laki dan perempuan. Segmentasi pelanggan kelompok geografi dibedakan berdasarkan wilayah asal pelanggan baik di dalam kota maupun luar kota. Segmentasi pelanggan kelompok psikografi dibedakan berdasarkan kebiasaannya seperti apakah pembelian dilakukan berdasarkan hobi atau kebutuhan (Putra & Prabawani, 2021).

Menurut Mahendra, (2022) Tidak semua kumpulan pelanggan bisa disebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila:

1. Memerlukan pelayanan (*Value Propositions*) yang tersendiri, karenapermasalahan dan kebutuhan mereka khusus
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda
3. Perlu pendekatan (*Customer Relationships*) yang berbeda
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda
5. Mempunyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ragam Customer Segments sebagai berikut (Mahendra, A. H. I., & Asmawi, 2022):

1. Pasar Terbuka

Model bisnis yang menetapkan sasaran pelanggannya pada pasar terbuka tidak menetapkan segmen khusus tertentu. Disini, perusahaan semua orang adalah pelanggan. Perusahaan barang elektronik biasanya menggunakan pendekatan segmentasi ini. Sebagai contoh, produsen pesawat televisi tidak membagi secara tegas kelompok pelanggan yang dituju. Demikian juga bisnis yang bergerak dibidang perdagangan Sembilan bahan kebutuhan pokok (pedagang beras atau gula). Semua lapisan masyarakat, dari kelas bawah sampai atas semua membutuhkan barang itu. Jadi, pedagang tidak perlu membuat segmentasi atau pengelompokkan pelanggan.

2. Ceruk Pasar

Model bisnis mengarah ke pasar khusus (ceruk) yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. *Value proposition*, *Distribution Channels*, dan *Customer Relationships* semua didesain khusus mengarah ke kelompok pelanggan khusus. Sebagai contoh, perusahaan penerbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi,. Pesawat ini ditujukan untuk eksekutif/perusahaan yang banyak melakukan perjalanan antar kota/Negara dengan jadwal yang tidak tetap.

3. Pasar Tersegmentasi

Model bisnis diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasikan lagi berdasarkan kebutuhan dan permasalahan mereka. Sebagai contoh, beberapa bank mengelompokkan nasabahnya berdasar jumlah simpanannya, penghasilannya, atau kekayaan. Kelompok-kelompok nasabah itu sebenarnya sama, yaitu para nasabah bank, tetapi mempunyai permasalahan dan kebutuhan berbedah. Nasabah kelompok atas mempunyai kebutuhan untuk menginvestasikan

uangnya agar mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Nasabah kelompok menengah mempunyai kebutuhan untuk kemudahan menarik uang dengan mudah. Sementara nasabah kelompok bawah mempunyai kebutuhan untuk bisa mendapatkan kredit secara mudah.

#### 4. Diversifikasi

Pasar Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya mempunyai kebutuhan yang sama, akan tetapi berbeda karakteristiknya.

#### 5. Multi Pasar

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berkaitan (*multi side market*). Bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen pelanggan yang saling terkait. Bank selain melayani pemegang kartu, juga melayani outlet yang melayani transaksi menggunakan kartu kredit. Hanya dengan cara seperti ini, bank dapat memberikan nilai tambah bagi kedua segmen pelanggan tersebut. Pemegang kartu kredit membutuhkan keleluasaan, kemudahan dan keamanan bertransaksi, tanpa harus membawah uang tunai yang besar. Dengan demikian, pemegang kartu kredit membutuhkan banyak outlet yang bisa menerima kartu kredit yang dimilikinya. Sebaliknya, pemilik outlet menginginkan banyak transaksi termasuk dari pemilik kartu kredit. Bank penyedia kartu kredit harus bisa memenuhi kebutuhan kedua pihak tersebut. Oleh karena itu, bank menerbitkan bulletin dan katalog produk yang disediakan oleh pemilik outlet.

### **2.3.2 Value Propositions (Proposisi Nilai)**

Proporsi nilai ialah evaluasi kebutuhan pelanggan yang teridentifikasi pada segmen pelanggan (Herawati et al. 2019). Penerapan value proposition sangat penting karena membuat produk atau jasa menjadi lebih menarik dan unik dibandingkan dengan produk lainnya (Sultan & Hasbi, 2018).

Proposisi nilai adalah nilai tambah yang ditawarkan kepada pelanggan dalam bentuk produk atau layanan. Manfaat pelanggan dapat digambarkan sebagai proposisi nilai. Proposisi nilai memengaruhi semua elemen model bisnis kanvas. Nilai tambah dari proposisi nilai bersifat kuantitatif, seperti harga, kecepatan layanan, dan kualitatif, seperti

desain dan pengalaman pelanggan. Proposisi nilai mempengaruhi segmen pelanggan tertentu. Sebuah perusahaan harus mengedukasi segmen pelanggan sasarannya agar siap menerima proposisi nilai yang ditawarkan (Putra dalam Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Herawati, (2019) *Value Propositions* merupakan satu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. *Value propositions* ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan. Keunikan yang ditawarkan ini haruslah sesuatu yang menonjol berbeda dibanding dengan pesaing, namun juga harus sesuatu yang betul-betul didambakan oleh *Customer Segments* ini. *Value proposition* adalah nilai (atau manfaat) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Manfaat ini terwujud dalam bentuk sekumpulan produk atau jasa. Bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition*-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan bukan produk atau jasa perusahaan lain. Sedangkan Menurut (Kotler, 2016) *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik untuk pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia serta mau membeli lagi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) menyebutkan bahwa paling tidak ada sebelas bentuk *value proposition*. Meskipun demikian, kita dapat menggolongkannya menjadi dua kelompok besar yaitu kuantitatif dan kualitatif. Contoh *value proposition* kuantitatif adalah harga murah dan kecepatan pelayanan. Contoh *value proposition* kualitatif adalah rasa kenyang, rasa rileks, rasa senang, bangga dan sebagainya.

### **2.3.3 Channels (Saluran)**

Channel (CH), yaitu cara untuk menjangkau pelanggan (Herawati et al. 2019). Saluran merupakan elemen yang menggambarkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menyampaikan proposisi nilainya (Sultan & Hasbi, 2018). Saluran adalah cara organisasi atau bisnis melakukan komunikasi dengan pelanggannya. Saluran adalah hal yang paling penting untuk mengetahui keinginan dan kesukaan pelanggan dan tentunya saluran adalah hal yang paling penting untuk meningkatkan penjualan. Keberhasilan saluran ditentukan oleh efektivitas sumber daya kunci, operasi kunci, dan mitra kunci (Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Herawati, (2019) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan *value proposition*-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah factor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk *menyampaikan value proposition* yang ditawarkan.

Sedangkan Menurut Kotler dan Keller (2016) *Channels* adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung yang terlihat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Tjiptono. Fandy (2015)

*Channels* merupakan saluran pemasaran yang dapat diartikan juga kegiatan yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Alexander dan Osterwalder (2012:26) merinci fungsi *Channels* untuk:

6. Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk atau jasa perusahaan
7. Membantu pelanggan mengevaluasi *Value Proposition* perusahaan
8. Memfasilitasi pelanggan membeli produk atau jasa perusahaan
9. Menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan
10. Menyediakan dukungan pascapenjualan

#### **2.3.4 Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)**

*Customer relationship* (CR) yakni mendefinisikan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan (Herawati *et al.* 2019). *Customer relationship* adalah cara menjaga hubungan antara penjual dan pembeli. Hubungan pelanggan dibangun untuk mempertahankan kekuatan perusahaan. Guna meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan membagi pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasar kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan sebagainya. (Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru

(akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen Customer Relationships menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. *Value propositions* yang baik, penetapan *customer segments* yang tepat, dan *Channels* yang bagus, tidak akan banyak membantu perusahaan menciptakan *value streams*, apabila *Customer Relationships* tidak di desain dengan baik.

Menurut Tim PPM Manajemen (2013) bagi perusahaan atau organisasi apapun, *Customer Relationships* memiliki peran yang vital, karena menjalankan paling tidak 3 fungsi:

11. Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan aktual
12. Mempertahankan Pelanggan (*Customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan
13. Meningkatkan Penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan

Tujuan membangun hubungan pelanggan adalah untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan produk dan layanan lama atau baru kepada pelanggan lama (Sultan & Hasbi, 2018). Pelanggan potensial harus tahu tentang perusahaan baru karena sangat penting untuk memilihnya. Hubungan pelanggan dipahami sebagai cara perusahaan menentukan sifat hubungan dengan segmen pelanggan untuk menciptakan komunikasi yang baik (Fatricia & Sultan, 2019).

### **2.3.5 Revenue Streams (Arus Pendapatan)**

*Revenue Streams* merupakan representasi jalur pendapatan yang diterima oleh masing-masing segmen pelanggan (Herawati et al. 2019). Arus kas menggambarkan bagaimana organisasi mengumpulkan uang dari setiap segmen pelanggan (Sultan & Hasbi, 2018). Arus pendapatan ialah pendapatan yang diterima perusahaan dari setiap segmen pasar, atau aliran pendapatan dapat diartikan sebagai pendapatan yang dapat diukur dengan uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Arus pendapatan adalah deskripsi upaya untuk menghasilkan pembiayaan. Arus kas ini mendukung perusahaan untuk melanjutkan operasinya (Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Herawati, (2019) *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segment*. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis

pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transactional*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014:34), ada tujuh cara yang dapat digunakan untuk membangun arus pendapatan, yakni: penjualan aset, biaya penggunaan, biaya berlangganan, pinjaman/penyewaan/ *leasing*, lisensi, biaya komisi dan periklanan. Setiap *revenue streams* memiliki mekanisme harga yang berbeda, seperti harga yang sudah ada pada daftar harga, tawar-menawar, lelang, ketergantungan asar, ketergantungan volume, atau pengelolaan hasil.

### **2.3.6 Key Resources (Sumber Daya Utama)**

*Key Resources* (KR) merupakan sumber daya terpenting yang menjelaskan tentang asset terpenting atau utama yang dibutuhkan untuk membuat model bisnis (Herawati et al. 2019). Sumber daya berkisar dari pemrosesan bahan baku hingga penataan sumber daya manusia dan penataan proses operasional. Sumber daya adalah komoditas terpenting yang dibutuhkan untuk membuat model bisnis dapat berjalan (Fatricia & Sultan, 2019). Keahlian SDM adalah sumber daya yang berharga dalam bisnis karena keahlian SDM menentukan produktivitas bisnis. Sumber daya utama tersebut dapat berupa sumber daya seperti bangunan, kendaraan, peralatan, uang, dan kekayaan intelektual (Putra dalam Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Herawati, (2019) *Key Resource* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan *value propositions* yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, asset intelektual (merek, hak cipta, paten, data base pelanggan), dan sumber daya manusia. Dari keempat sumber daya ini, sumberdaya intelektual merupakan salah satu *asset* yang sangat penting karena sulit ditiru. *Key Resource* adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan uang

Menurut Putra & Prabawani (2021), sumber daya utama terdiri atas sumber daya manusia, intelektual, fisik, dan finansial. Contoh sumber daya utama pada bisnis ikan yaitu sdm yang melakukan bisnis terdiri dari bidang distribusi dan pengadaan, produksi dan pengemasan, *quality control*, *customer service* dan *marketing*, serta programmer dan

desain. Sumber daya intelektual yaitu berupa hak merek, kemitraan, website, mobile aplikasi, dan database perusahaan. Sumber daya fisik yaitu meliputi kantor, alat transportasi, mesin penyimpanan dan pendingin, mesin pengemasan, beberapa komputer dan *smartphone*, serta peralatan produksi lainnya. Sumber daya finansial yaitu berupa kas.

*Key Resources* dapat diperoleh, dimiliki atau disewa perusahaan dari mitra utama. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014:34), sumber daya utama dikategorikan menjadi: 1) Fisik: Kategori ini meliputi fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem titik penjualan, atau saluran distribusi. 2) Finansial: Sumber daya finansial dan jaminannya dibutuhkan oleh beberapa model bisnis, yakni diantaranya adalah meliputi ketersediaan materi berupa uang tunai, baik berupa modal pribadi ataupun pinjaman pihak ketiga. 3) Intelektual: Hal ini mencakup brand, pengetahuan yang dilindungi pengakuan paten dan hak cipta, kemitraan serta database pelanggan. Dengan adanya brand, hal ini dapat menjadikan produk dapat dikenal oleh pasar. 4) Sumber daya manusia: Orang-orang yang bekerja untuk kita dengan adanya sistem gaji atau kerjasama.

### **2.3.7 Key Activities (Aktivitas Kunci)**

*Key activities* (KA) disebut sebagai kegiatan utama (Herawati et al. 2019). Kegiatan yang paling penting adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan model bisnis (Sultan & Hasbi, 2018). Kegiatan utama dalam model bisnis sangatlah penting. Inilah fokus dari langkah dan persiapan yang menjadi landasan mengembangkan perusahaan. Elemen ini menggambarkan apa yang dilakukan perusahaan guna mengoperasikan model bisnis yang direncanakan, seperti: produksi, pemecahan masalah, kemampuan platform dan jaringan yang digunakan (Fatricia & Sultan, 2019).

*Key activities* adalah fungsi perusahaan yang paling penting dalam proses produktivitas. Untuk bertahan hidup, sebuah organisasi atau bisnis harus memiliki kemampuan utama yang membedakannya dari pesaing lainnya. Kegiatan inti dapat dibagi menjadi tiga bidang: kegiatan produk (desain, inovasi, manufaktur produk), kegiatan pelayanan (pemecahan masalah), platform dan jaringan. Aktivitas *key resources*, *key activities* dan *key partner* harus dikelola dengan baik karena ketiga elemen tersebut mempengaruhi elemen *cost structure* agar tetap optimal (Putra dalam Mahendra & Asmawi, 2022).

Menurut Herawati, (2019) yang dimaksud *Key Activities* (kegiatan inti) adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Seperti juga halnya dengan

*key resource* , *key activities* berperan penting dalam mewujudkan *value propositions*. Kegiatan inti dari konsultan IT (Information Technology) adalah kemampuan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam suatu sistem IT yang tepat, atau kemampuan dokter mendiagnosis penyakit pasien. Tidak semua kegiatan di cantumkan dalam kotak "*Key Activities*" ini, melainkan hanya kegiatan kunci yang benar-benar menunjang keberhasilan suatu organisasi mengantarkan *value proposition*-nya ke customer. Hal ini tidak berarti bahwa kegiatan lainnya tidak penting. Hanya saja kegiatan lain tersebut cukup dilakukan dengan memahami standar minimal.

*Key Activities* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan.

Menurut Herawati, (2019) Setiap organisasi memiliki beragam aktivitas. Dalam pengembangan model bisnis, yang perlu di desain hanyalah aktivitas utama (*Key Activities*) saja. Ciri-ciri *Key Activities* diantaranya adalah:

14. Kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan *Value Proposition*
15. Menyalurkan *Value Proposition* kepada pelanggan
16. Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan
17. Kegiatan untuk menangani aliran pendapatan

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014:36), aktivitas utama dikelompokkan sebagai berikut ini. 1) Aktivitas produksi: Mencakup segala aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam merancang, membuat, hingga menyampaikan produk dalam kuantitas yang besar dan/atau dengan kualitas unggul. Rangkaian aktivitas ini biasanya diimplementasikan oleh pabrik. 2) Pemecahan masalah: Aktivitas ini meliputi penawaran solusi atas permasalahan yang dimiliki oleh setiap pelanggan individu. 3) Platform atau jaringan: Meliputi jaringan, platform matchmaking, perangkat lunak, dan bahkan brand juga berfungsi sebagai platform.

### **2.3.8 Key Partnerships (Kemitraan Utama)**

*Key partners* (KP) ialah kunci kemitraan yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra (Herawati et al. 2019). Mitra kunci adalah mitra yang memimpin organisasi atau perusahaan. Mitra kunci adalah kemitraan untuk meningkatkan kemajuan bisnis, misalnya kerjasama dengan pemasok. Mitra kunci harus dikelola secara efektif agar elemen struktur

biaya tetap optimal (Putra dalam Mahendra & Asmawi, 2022). Dalam dunia industri (bisnis), suatu perusahaan tidak dapat mengembangkan dan mengelola usahanya tanpa beberapa mitra. Perusahaan atau UKM sangat bergantung pada banyak mitra (Sultan & Hasbi, 2018).

Menurut Herawati, (2019) *Key Partnership* atau kemitraan kunci merupakan mitra kerjasama mengoperasikan organisasi. Organisasi membutuhkan kemitraan ini untuk berbagai motif yang umumnya adalah: penghematan karena tidak tercapainya ekonomi skala, mengurangi risiko, memperoleh sumber daya atau pembelajaran.

Osterwalder (2014) mensintesis definisi kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya, dan/atau kegiatan yang diperlukan. Dari definisi tersebut kita tahu bahwa kemitraan: 1) Melibatkan dua atau lebih pihak 2) Suatu bentuk kesepakatan 3) Kesepakatan dalam bentuk kegiatan dan sumber daya dalam melakukan kemitraan.

Osterwalder dan Pigneur (2013) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain : 1) Aliansi strategi antara non pesaing 2) Competition: kemitraan strategi antar pesaing 3) Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru 4) Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Herawati, (2019) Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki 4 tujuan yaitu: 1) Optimasi operasi 2) Mendapatkan sumber daya 3) Mendapatkan pengetahuan 4) Akuisisi pasar.

### **2.3.9 Cost Structure (Struktur Biaya)**

Struktur biaya (CR) ialah struktur biaya yang menggambarkan seluruh biaya yang dikeluarkan (Herawati et al. 2019). Menurut Qastharin dalam Mahendra & Asmawi (2022), struktur biaya meliputi semua biaya dalam menjalankan usaha. Struktur biaya adalah bagian dari peningkatan produktivitas bisnis guna memperoleh pendapatan yang diharapkan, menciptakan dan memberi nilai tambah dan pendapatan yang berkaitan antara produsen dan konsumen, termasuk juga komponen biaya. Manajemen biaya yang efektif membuat proses bisnis lebih efisien dan meminimalkan risiko kerugian. Bagian struktur biaya ini menjelaskan semua biaya yang ditimbulkan oleh pengoperasian model bisnis yang direncanakan (Fatricia & Sultan, 2019).

Menurut Herawati, (2019) *Cost Structure* atau struktur biaya menggambarkan semua

biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Semua upaya untuk mewujudkan *Value Proposition* melalui *channels* yang tepat, *Key Resources*, dan *Key Activities* yang andal, semuanya membutuhkan biaya. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2014) menyebutkan terdapat dua jenis *Cost structure* yaitu:

#### 18. *Cost Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan pada *cost driven*, upaya difokuskan pada minimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping. Caranya adalah dengan cara menetapkan segmen pelanggan yang sensitif harga (*low budget*), menawarkan *value proposition* murah, mengurangi SDM melalui otomatisasi, dan mengalihdayakan non aktivitas inti.

#### 19. *Value-Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan *value driven*, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. Sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium. Caranya adalah menetapkan sasaran pada segmen pelanggan yang tidak sensitif harga, *value proposition* yang menawarkan kemewahan dan pelayanan personalized.

## 2.4 Analisa SWOT

Menurut Nggini (2019), analisis SWOT (Strength Weakness Opportunity Threat) ialah suatu identifikasi yang dipakai untuk melakukan perumusan strategi dalam mengambil keputusan terkait usaha memaksimalkan kinerja dan juga target perusahaan. Pada perencanaan strategi dilakukan analisis faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk menunjukkan kinerja perusahaan. Menurut Muchlis (2018), analisis ini berdasar pada logika yang bisa memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan bisa meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Menurut Salim & Agus (2019), analisis SWOT yakni melakukan perbandingan antara faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT mengidentifikasi berbagi faktor secara sistematis dalam melakukan perumusan strategi. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor yakni:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan ialah kondisi kekuatan yang terdapat pada organisasi, proyek, atau konsep yang ada.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan ialah kondisi kelemahan yang terdapat pada organisasi, proyek, atau konsep yang ada.

3. Peluang (*Opportunity*)

*Opportunity* ialah kondisi peluang berkembang di masa akan datang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang yang berasal dari lingkungan sekitar.

4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman ialah kondisi yang mengancam dari luar.

Menurut Salim & Agus (2019), faktor-faktor yang telah dianalisis selanjutnya dilakukan perumusan strategi dengan analisis SWOT yang meliputi:

1. Strategi Kekuatan - Peluang (S-O atau Maxi-maxi), ialah strategi yang dihasilkan dengan memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi.
2. Strategi Kelemahan – Peluang (W-O atau Mini-maxi), ialah strategi kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan strategi.
3. Strategi Kekuatan – Ancaman (S-T atau Maxi-mini), ialah strategi yang mencoba mencari kekuatan yang dimiliki sehingga dapat mengurangi atau menangkai ancaman tersebut.
4. Strategi Kelemahan – Ancaman (W-T atau Mini-mini), ialah strategi dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan internal. Strategi yang umumnya dilakukan adalah keluar dari situasi terjepit tersebut.

Menurut David dalam Ritonga (2020), matriks SWOT bisa dijelaskan melalui tabel berikut.

Tabel 2. 1

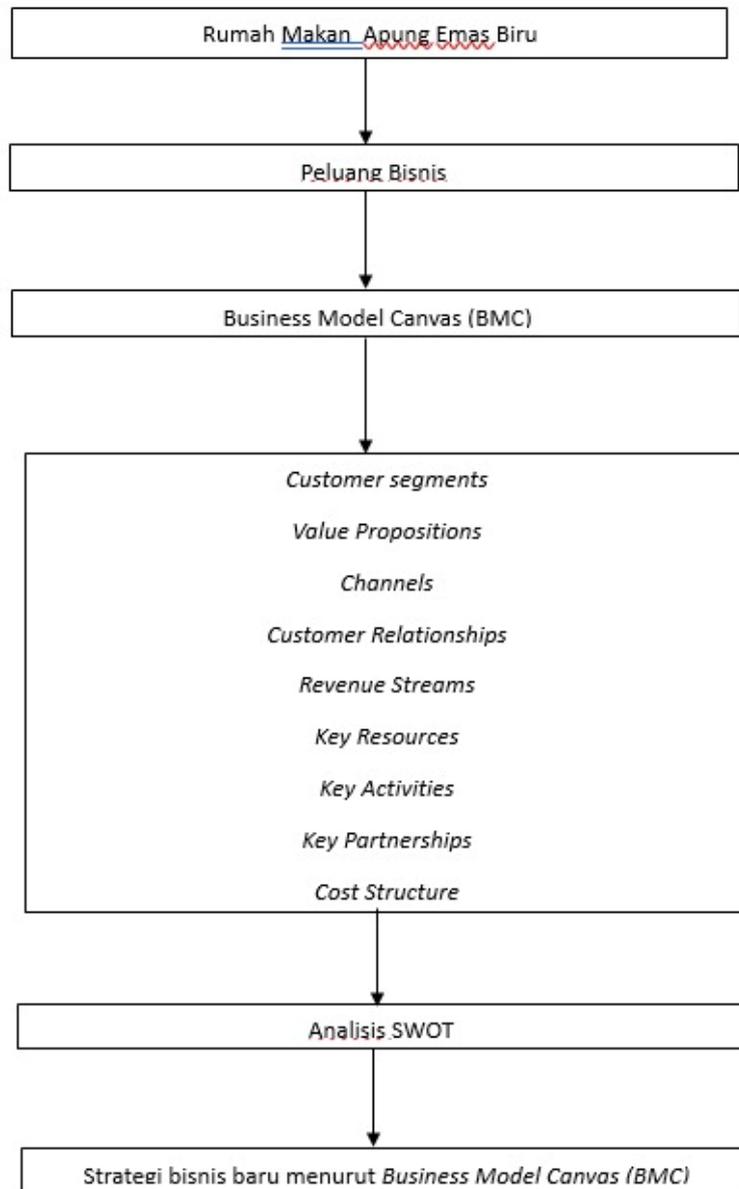
Matriks SWOT

<p><b>Faktor Internal</b></p> <p><b>Faktor Eksternal</b></p>	<p><b>Strength ( S )</b> Menentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal</p>	<p><b>Weakness ( W )</b> Menentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal.</p>
<p><b>Opportunities ( O )</b></p> <p>Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal</p>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.</p>
<p><b>Threats ( T )</b> Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal</p>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber: David dalam Ritonga (2020)

## 2.5 Kerangka Kerja Konseptual

Kerangka berpikir pada penelitian ini ialah sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual