

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:12), *business model canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Konsep ini bisa menjadi bahasa untuk saling berbagi ide yang memungkinkan anda mendeskripsikan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis untuk membuat strategi alternatif baru.

2.1.1.1 Customer Segment

Osterwalder dan Pigneur (2012:14), mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Customer segments yaitu tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20), pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda didalam kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut yang lainnya

lain. Osterwalder dan Pigneur (2012:20) mengungkapkan bahwa sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil.

Dalam organisasi juga ada beberapa aspek segmentasi pasar yang dimana itu perlu ditangani atau tidak ditangani oleh sebab itu Kotler (1999) dalam Pambudi (2015:15) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

1. Pasar Konsumen

Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.

2. Pasar Industri

Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan dan/atau mencapai sasaran lain.

3. Pasar Penjual Kembali

Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan.

4. Pasar Pemerintah

Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya

5. Pasar Internasional

Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Fandy dan Gregorius (2012:150) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategik yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap *Segmentation*

- a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan. manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian, dan lain-lain.
- b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

2. Tahap *Targeting*

- a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat

pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.

- b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

3. Tahap *Positioning*

Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

2.1.1.2 Value Propositions

Pelanggan akan memilih produk mana yang paling memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Tujuannya untuk memperoleh kepuasan yang maksimal. Para pembeli akan membeli produk dari perusahaan yang mereka anggap menawarkan nilai yang paling tertinggi disampaikan ke pelanggan “customer delivered value”. Sebagaimana yang dimaksud tentang kepuasan konsumen Menurut Philip Kotler (1997:36), adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dengan harapannya. Macam-macam atau Jenis kepuasan konsumen. Menurut Kotler (2002:127) Kepuasan konsumen terbagi menjadi 2 yaitu kepuasan fungsional, merupakan kepuasan yang diperoleh dari fungsi atau pemakaian suatu produk dan

kepuasan psikologikal, merupakan kepuasan yang diperoleh dari atribut yang bersifat tidak berwujud. Penciptaan value suatu produk dihasilkan dengan menawarkan sejumlah keunggulan produk dalam bentuk berwujud maupun tidak berwujud. Hal ini meliputi desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya. mengatakan atribut yang tidak berwujud diantaranya harga, jasa, layanan dan kualitas. Osterwalder dan Pigneur (2012:22), menerangkan bahwa terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan.

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.

3. Penyesuaian

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.

4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.

6. Merek/Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

7. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitive terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting menciptakan nilai.

9. Pengurangan Resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Kemampuan dalam mengakses Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

10. Kenyamanan

Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) Gambaran blok bangunan business model canvas mendeskripsikan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) Dalam penilaian proporsi alasan seseorang terhadap beralihnya pelanggan satu ke yang lain bisa membuat sebuah peluang perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya untuk kedepannya. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan pelanggan.

2.1.1.3 Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:26) blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Channels merupakan sebuah aspek yang sangat penting yang berkaitan dengan sebuah hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:26) 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. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28), sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

1. Akuisisi Pelanggan
2. Retensi (mempertahankan) pelanggan
3. Peningkatan penjualan (upselling)

2.1.1.4 Customer Relationship

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Semua sepakat dalam bisnis bahwa merek yang tidak memiliki siklus hidup, pabrik bisa saja terbakar, mesin mesin bisa habis dipakai, dan pendirinya juga mati, sementara merek dapat hidup selamanya. Sebuah merek dapat tumbuh dengan nilai tertentu dari waktu ke waktu, mungkin juga mirip loyalitas produk retensi dan loyalitas merek adalah fondasi untuk bertahan, pertumbuhan yang menguntungkan. Sayangnya, ketika merek mati atau loyalitas dan profitabilitas merek menurun, sering tidak disadari bahwa merek itu mati karena terbunuh oleh praktik pemasaran yang sesat dan penurunan loyalitas merek karena dilukai oleh tindakan pemasaran yang salah.

Kotler & Armstrong (2006:16), menyatakan manajemen hubungan pelanggan adalah proses keseluruhan untuk membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggan melalui pemberian nilai pelanggan unggul “superior” dan kepuasan pelanggan. “*Customer relationship management is the overall process of building and maintaining profitable customer relationship by delivering superior customer value and satisfaction*”. Manajemen akan membina hubungan yang cocok bagi pelanggan, dengan adanya manajemen hubungan pelanggan dapat terjalin relasi yang lebih kuat diantara perusahaan dan pelanggan, dan pada gilirannya

sedikit demi sedikit kepuasan pelanggan dapat tercapai. Pelanggan yang loyal merupakan cermin dari kepuasan pelanggan itu sendiri.

Hubungan baik bagi pelanggan identik dengan bagaimana perusahaan memberi sebuah pelayanan yang baik untuk pelanggannya. Menurut Tjiptono (2008:68) ada lima dimensi kualitas layanan adalah:

1. Keandalan (Reliabilitas), yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan,
2. Ketanggapan (Responsivitas), yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap,
3. Jaminan (assurance), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan; bebas dari bahaya fisik, resiko, atau keragu-raguan,
4. Empati (Empathy), meliputi kemudahan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan,
5. Bukti fisik (Tangibles) meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi.

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:29) yang dapat membantu kegiatan usaha adalah:

1. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di tiap penjualan, melalui call center, e-mail, atau saluran lainnya.

2. Layanan Otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil online personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

3. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

4. Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Situs amazon mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta

buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif.

2.1.1.5 Revenue Streams

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:30) Blok bangunan revenue stream (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan).

menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:30). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Berbicara tentang pendapatan maka nantinya kita berbicara tentang bagaimana menghasilkan laba atau profit.

Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan seperti yang di ungkapkan Osterwalder dan Pigneur (2012:31) yaitu:

1. **Penjualan Aset**

Pengertian arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Amazon.com menjual buku, musik, produk konsumen elektronik dan sebagainya secara online. Honda menjual mobil yang dapat dengan bebas dikendarai, dijual kembali, atau bahkan dihancurkan pembelinya

2. **Biaya Pembangunan**

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya adalah operator

telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.

3. Pinjaman

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.

2.1.1.6 Key Resource

Osterwalder dan Pigneur (2012:34), mengatakan key resources merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:35), sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 diantaranya sebagai berikut:

1. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi. Peritel semacam Wal-mart dan Amazon.com sangat mengandalkan sumber daya fisik yang acap kali padat modal. Wal-mart memiliki jaringan pertokoan global yang sangat besar dan

infrastruktur logistik terkait. Amazon.com memiliki TI, gudang dan infrastruktur logistik yang ekstensif.

2. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

3. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi.

4. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan/atau jaminan finansial seperti uang tunai, kredit atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

2.1.1.7 Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:36) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas menjelaskan bagaimana kegiatan yang itu sedang berjalan. Dasar dari keyactivities sebenarnya tidak jauh

berbeda dengan dasar dari balok key resources yang dimana didalamnya terdapat penjelasan yang sama dimana dalam key activities ini juga penting bagi setiap usaha-usaha. Key Activities juga mempunyai perbedaan-perbedaan sebagai kunci dari aktifitas usaha dan tergantung dari setiap jenis usaha itu sendiri atautkah jenis usaha kecil, menengah, ataupun besar.

Dalam Osterwalder dan Pigneur (2012:7), menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1. **Produksi**

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

2. **Pemecahan Masalah**

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

3. ***Platform / Jaringan***

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, platform matchmaking, software, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

2.1.1.8 Key Partnership

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:38) Key partnership merupakan blok bangunan 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. Kemitraan adalah jalinan kerja sama antar berbagai pelaku usaha, mulai dari tingkat produksi sampai pemasar. Kemitraan sangat membantu pelaku usaha untuk menjalankan tugasnya, begitu sebaliknya mitra kerja juga bisa mendapatkan keuntungan dari usaha yang diikutinya yang terpenting adalah mitra dan perusahaan mempunyai tujuan yang sama.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda antara lain,

1. Aliansi strategi antara non pesaing.
2. Kemitraan antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

2.1.1.9 Cost Structure

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Aktifitas bisnis yang baik ialah aktifitas yang berjalan mempunyai gambaran biaya pengeluaran yang stabil atau sesuai dengan kegiatannya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) blok bangunan cost structure 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. Pada dasarnya cost structure merupakan sebuah gambaran usaha yang digambarkan dengan biaya-biaya yang akan di lakukan atau akan dilakukan oleh sebuah usaha.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:41) struktur biaya memiliki beberapa karakteristik diantaranya sebagai berikut:

1. Biaya Tetap

Biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contohnya: gaji, sewa tempat.

2. Biaya Variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proposional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3. Skala Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang.

4. Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkungan operasional yang lebih besar.

2.1.2 Produk

Menurut Anang Firmansyah (2019:2) produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dipakai, dimiliki, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.

Menurut Kotler dalam buku Pemasaran Produk dan Merek (2019:3) produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan, dimiliki, digunakan atau pun dikonsumsi sehingga mampu memuaskan keinginan dan kebutuhan termasuk di dalamnya berupa fisik, tempat, orang, jasa, gagasan, serta organisasi.

2.1.3 Bisnis

Menurut Griffin & Ebert (2017:4), bisnis merupakan organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud untuk mendapatkan laba. Menurut Steinhoff (Budiarta, 2009:3) yaitu bisnis merupakan seluruh aktivitas yang mencakup pengadaan barang dan jasa yang diperlukan atau diinginkan oleh konsumen.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai bisnis di atas, dapat diketahui bahwa produk yang dihasilkan dan diperdagangkan oleh kegiatan bisnis meliputi (Budiarta, 2009:4):

1. *Tangible goods*: barang-barang yang dapat diamati oleh panca indera manusia, misalnya mobil, motor, televisi, dll.
2. *Intangible goods* (jasa): produk yang tidak dapat dilihat secara kasat mata tetapi dapat dirasakan manfaatnya setelah konsumen menggunakan jasa tersebut, misalnya jasa pengacara, jasa dokter, dll.

2.1.4 Strategi

Menurut Buchory & Saladin (2010:1), strategi perusahaan adalah suatu kesatuan, rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut **Eddy Soeryanto Soegoto**

(2014:138) Strategi adalah “sasaran jangka Panjang yang langsung dari pernyataan misi perusahaan.”. Menurut Ireland et. al. (2018:4)

“a strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions design to exploit competencies and gain a competitive advantage”.

2.1.5 Competitive Advantage / Keunggulan Bersaing

Menurut Rothaermel dan Frank T (2016) dalam Muhammad Iffan (2019:87)

“Competitive advantage is an important attribute that can increase yields and become a differentiating aspect between companies with other companies.”

Menurut Kotler (2011:95), pengertian keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Porter dalam Jatmiko (2014:143), menyatakan bahwa ada tiga pilihan strategi generik yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost of leadership*) yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Apabila perusahaan menawarkan sebuah produk atau jasa dengan kualitas standar, tetapi biaya jauh lebih rendah dibandingkan

dengan biaya-biaya industri, maka organisasi akan superior dalam biaya dan /atau harga. Perusahaan yang memiliki keunggulan biaya menyeluruh dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menetapkan harga rendah atau mengambil margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu membuat produk/jasa dengan biaya yang lebih rendah dan menjualnya dengan harga yang dapat memberikan laba yang lebih besar dibandingkan pesaing, maka perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik, yaitu:

- a. Memungkinkan Perusahaan bertahan dalam situasi persaingan perang harga dan menghalangi pesaing dengan biaya yang lebih tinggi melakukan perang harga.
- b. Laba yang lebih tinggi dapat di reinvestasikan untuk memperbaiki kualitas dan efisiensi.
- c. Menghalangi masuknya pesaing baru.
- d. Kenaikan bahan baku dari pemasok dapat diredam oleh keunggulan biaya.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi Diferensiasi yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka.

3. Strategi Fokus

Strategi fokus yaitu serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, atau pasar wilayah geografi.

2.1.6 Analisis SWOT

Osterwalder dan Pigneur (2012:216) menyatakan analisis ini digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman. Ancaman jenis SWOT ini memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya inovasi di sekitar model bisnis.

Sedangkan menurut Fahmi (2013:252) SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threats* (Ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model bisnis dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

Menurut Freddy Rangkuti (2013:19) Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.



Sumber: Freddy Rangkuti (2009:20)

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

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

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala. focus strategi pada perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.1.7 External Strategic Analysis Summary (EFAS)

EFAS merupakan suatu alat analisa yang menyajikan kondisi eksternal perusahaan untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki suatu perusahaan.

Sebelum dilakukan pembobotan yang dituangkan dalam matriks EFAS dari penjelasan faktor faktor diatas dilakukan perankingan. Untuk lebih jelasnya berikut penyusunan perankingan faktor internal:

1. Pada tabel uraian berisi kekuatan dan kelemahan yang dikelompokan dalam beberapa aspek.
2. Nilai Pakar adalah nilai yang diberikan oleh pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini. Nilai pakar yang pertama adalah peneliti sendiri. Yang kedua adalah Pemilik PT. Melvana Media, yang ketiga adalah karyawan yang dianggap yang paling memiliki tanggung jawab pada aspek tersebut.
3. Rata-rata skor adalah hasil nilai yang diberikan oleh masing-masing pakar dengan nilai 1 sampai dengan 4 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang ada.
4. Rank adalah untuk menentukan seberapa penting dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kondisi yang ada yang berada ditiap aspeknya, baik dalam peluang atau ancaman. Jika dianggap paling besar pengaruhnya dalam aspek tersebut maka diberi rank 1, begitu seterusnya.

Tabel 2.1 Matriks EFAS

Faktor-Faktor Strategis	Eksternal	Bobot	Rating Bobot x Rating	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PELUANG :				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
6	0,00	0	0,00	
ANCAMAN				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
6	0,00	0	0,00	
TOTAL	0,00	0	0,00	

Kriteria dan Angka Penilaian:**Kriteria Bobot:**

Paling Penting = 1,00

Penting = 0,67-0,99

Cukup Penting = 0,34-0,66

Kurang Penting = 0,01-0,33

Tidak Penting = 0,00

Kriteria Rating

Sangat Baik = 4

Baik = 3

Cukup Baik = 2

Kurang Baik = 1

Dari hasil perangkaan diatas selanjutnya dilakukan pembobotan dan penskoran sehingga di dapat nilai dari masing-masing faktor eksternal yaitu peluang dan ancamannya. Untuk lebih jelasnya berikut penyusunan pembobotan pada Matriks EFAS:

Penyusunan matriks EFAS terdiri dari 5 (lima) kolom dengan uraian tiap kolom sebagai berikut:

- a. Kolom 1, melakukan inventarisasi dan menyusun 5 atau 10 peluang dan ancaman
- b. Kolom 2, memberi bobot pada masing-masing faktor yang dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Besaran bobot berkisar antara 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- c. Kolom 3, hitung *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala dengan besaran 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang ada, dengan ketentuan sebagai berikut:
 1. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi *rating* +1)
 2. Pemberian nilai *rating* untuk faktor ancaman kebalikan dari nilai *rating* peluang yaitu jika ancamannya semakin besar diberi *rating* 1 dan jika kecil atau sedikit ancamannya diberikan *rating* 4.
- d. Kolom 4, hasil berupa skor pembobotan yaitu dari perkalian kolom 2 (bobot) dengan kolom 3(*rating*) menunjukkan nilai skor yang bervariasi antara 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)

- e. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk mendapatkan total skor pembobotan yang menunjukkan adanya reaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal.

2.1.8 Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam rangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan.

Berikut penyusunan perangkaan dan pembobotan pada Matriks IFAS:

1. Kolom 1, melakukan inventarisasi dan menyusun 5 atau 10 kekuatan dan kelemahan
2. Kolom 2, member bobot pada masing-masing faktor dengan besaran antara 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis yang dinilai.
3. Kolom 3, hitung *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala dengan besaran antara 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi yang ada sebagai berikut:
 - a. Pemberian nilai *rating* untuk kekuatan bersifat positif yaitu membandingkan dengan faktor strategis lain untuk menunjukkan besar atau kecilnya kekuatan sehingga dapat diberi *rating* antara +1 sampai dengan +4.

- b. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kelemahan kebalikan dari nilai *rating* kekuatan yaitu jika kelemahannya dibawah rata-rata pembanding nilainya adalah 4, tetapi jika kelmahannya diatas rata-rata pembandingnya diberi nilai 1
4. Kolom 4, hasil berupa skor pembobotan yang diperoleh dari perkalian kolom 2 (bobot) dengan kolom (*rating*), mennjukan nilai skor yang bervariasi antara 4,0 (*Outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
5. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk menunjukkan adanya reaksi terhadap faktor-faktor strategis internal.

Tabel 2.2 Matriks IFAS

Faktor-Faktor Strategis	Eksternal	Bobot	Rating Bobot x Rating	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PELUANG :				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
6	0,00	0	0,00	
ANCAMAN				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
6	0,00	0	0,00	
TOTAL	0,00	0	0,00	

Sumber : Freddy Rangkuti Teknik Bedah Kasus Bisnis

Kriteria dan Angka Penilaian:**Kriteria Bobot:**

Paling Penting = 1,00

Penting = 0,67-0,99

Cukup Penting = 0,34-0,66

Kurang Penting = 0,01-0,33

Tidak Penting = 0,00

Kriteria Rating

Sangat Baik = 4

Baik = 3

Cukup Baik = 2

Kurang Baik = 1

2.2 Penelitian Terdahulu**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Ammar Fathin Mahdi dan Lukman Mohammad Baga	BUSINESS MODEL CANVAS PERUSAHAAN PENGOLAH RUMPUT LAUT	ISSN: 2252-5491 Forum Agribisnis: Volume 8, No. 1 – Maret 2018	Pemetaan model bisnis dengan pendekatan Business Model Canvas yang dilakukan pada kesembilan blok elemen di dalamnya yang meliputi <i>customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, key activity, key resource, key partnership, dan cost structure</i> . Hasil evaluasi model bisnis yang sedang dijalankan dengan metode analisis SWOT, didapatkan beberapa alternatif strategi. Alternatif strategi S-O fokus pada peluang penambahan value proposition perusahaan, memperkuat customer relationship, dan membuka peluang partnership. Alternatif strategi W-O fokus pada pengklasifikasian ulang dalam customer segment, penciptaan value proposition baru yang sesuai dengan segmen pelanggan baru, dan mengeksplorasi peluang pada channel baru. Alternatif strategi S-T fokus pada peningkatan customer relationship untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dalam mengatasi ancaman produk sejenis dari potensial pesaing. Alternatif strategi W-T fokus pada menghindari peningkatan cost

Laurentia Priska Boedianto dan Dhyah Harjanti	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Depot Selaris Dengan Pendekatan Business Model Canvas	AGORA Vol. 3, No. 2 (2015)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa elemen bisnis model Depot Selaris yang paling kuat adalah key partnerships, diikuti elemen value propositions. Dari hasil analisis SWOT untuk pengembangan model bisnis, perusahaan disarankan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Selain itu, perusahaan disarankan juga untuk memperbaiki key resource.
Adia Valerian Tamika, Dr. Astri Ghina, S.Si., M.S.M dan Dr. H. Deden Syarif Hidayatullah, S.Ag, MPd.I	ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS DALAM UPAYA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (Studi Kasus pada Green Laundry di Wilayah Sekelimus, Kota Bandung)	ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.4, No.1 April 2017 Page 212	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa elemen bisnis yang harus ditambahkan <i>green laundry</i> adalah <i>Customer Segments, Value Proposition, channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.</i>
Pascalis Prihastho	Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)	ISSN : 2355-9357 e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3 Desember 2017	Hasil pengolahan menyatakan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari business model canvas. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat Hasil pengolahan menyatakan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari business model canvas. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat memaksimalkan kekuatannya, terbukti kekuatannya Aikori termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Kekuatan Aikori sejalan dengan peluang yang ada di Aikori, peluang Aikori termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Ini kesempatan untuk Aikori dapat memaksimalkan kinerja dan pemasukannya. Akan tetapi ancaman Aikori bisa menjadi perhatian yang penting karena masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.

Rendy Indra Susanto	ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. PATRINSAKA	AGORA Vol. 5, No. 1, (2017)	Hasil dari penelitian ini adalah disarankan perusahaan menerapkan strategi intensif dan menambah media dalam promosi untuk menarik minat konsumen dan meningkatkan <i>brand awareness</i>
Philippe Chereau, Pierre-Xavier Meschi	The Performance Implications Of The Strategy– Business Model Fit	Journal of Small Business and Enterprise Development © Emerald Publishing Limited 1462-6004 DOI 10.1108/JSBED-04-2018-0122	Hasilnya pertama-tama menyoroti serangkaian konfigurasi BM terbatas di seluruh profil strategis, mengonfirmasi bahwa BM mencerminkan strategi perusahaan sebagai sarana mewujudkan pilihan strategis. Kedua, mereka mengungkapkan itu menyimpang dari strategi ideal-keberpihakan BM memengaruhi kinerja secara negatif. Akhirnya, mereka menjelaskan dinamika tipologi Miles dan Snow, dari strategi yang dimaksudkan untuk diterapkan.

2.3 Kerangka Pemikiran

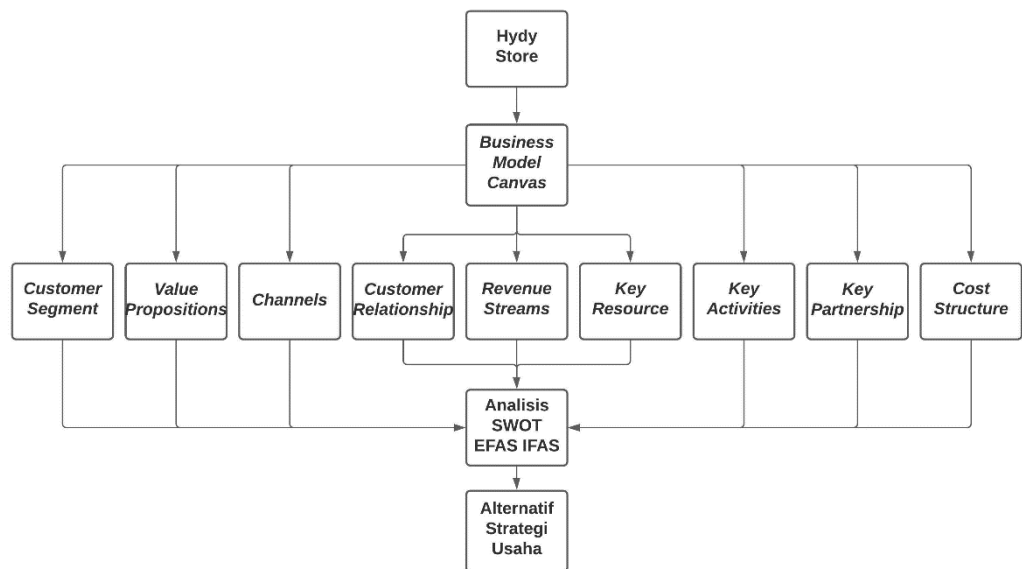
Setiap manusia pasti membutuhkan *fashion* dan aksesoris untuk memenuhi trend gaya hidup masing, baik dari anak-anak, remaja dan orang dewasa. Dengan melihat pesatnya pertumbuhan bisnis *fashion* dan aksesoris di Kota Bandung, maka persaingan diantara para pebisnis di bidang *fashion* dan aksesoris kian menjamur dibutuhkan strategi yang tepat untuk menarik pelanggan. Oleh sebab itu, tidak heran bisnis aksesoris menjadi salah satu usaha yang memiliki prospek cukup baik dan menjanjikan. Hydy Store bukan satu satunya toko aksesoris yang ada di Kota Bandung, akan tetapi usaha yang dijalankan oleh pemilik usaha ini sudah memiliki pelanggan yang setia, selain itu juga ada banyak faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Hydy Store saat ini.

Saat ini juga banyak sekali toko aksesoris yang muncul di Kota Bandung, hal ini menjadikan sebuah tantangan terhadap kelancaran bisnis itu sendiri. Oleh sebab

itu konsep atau strategi pengembangan bisnis aksesoris di Hydy Store sangat cocok diubah dengan dengan pendekatan *Business Model Canvas*, dimana dalam *Business Model Canvas* ini akan mengevaluasi strategi pengembangan bisnis saat ini dengan 9 blok bangunan yang akan memberikan gambaran kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan Hydy Store selama ini, itu akan memberikan sebuah data yang bisa menjadi sebuah evaluasi dari usaha yang selama ini berjalan. Dari gambaran *Business Model Canvas* ini dapat digunakan juga sebagai bahan evaluasi terhadap usaha aksesoris agar mampu mengembangkan usahanya dan menerapkan model bisnis yang lebih populer dan menguntungkan. Sembilan blok *Business Model Canvas* sendiri memiliki gambaran sebagai berikut:

1. *Customer segment* merupakan sebuah konsep yang bersentuhan langsung untuk menangani pelanggan.
2. *Value proposition* yaitu konsep blok yang menggunakan proposisi nilai untuk memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. *Channel* yaitu usaha yang menghubungkan pelanggan melalui komunikasi, distribusi dan saluran penjualan.
4. *Customer relationship* yaitu hubungan yang dilakukan oleh pengusaha dengan pelanggan melalui segmentasi pelanggan.
5. *Revenue stream* yaitu blok yang menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai.
6. *Key resource* yaitu blok yang menggambarkan tentang semua elemen yang digunakan.

7. *Key activities* yaitu blok yang menggambarkan sejumlah aktivitas penting.
8. *Key partnership* yaitu blok yang menggambarkan tentang kegiatan penting di luar dari sumberdaya yang ada.
9. *Cost structure* yaitu blok yang menggambarkan elemen pendukung struktur biaya



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Model Bisnis

Osterwalder dan Pigneur (2012:14) menyatakan bahwa “sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai”.

Osterwalder dan Pigneur (2012:216) menilai integritas keseluruhan model bisnis sangatlah penting, tetapi melihat semua komponennya secara detail juga dapat mengungkap jalan menarik menuju inovasi dan pembaruan. Cara efektif

untuk melakukannya adalah dengan mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) melalui Kanvas Model Bisnis.

2.4 Proposisi

Penelitian analisis strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan business model canvas pernah dilakukan di Aikori Natural Leather Bag pada tahun 2016. Penelitian ini untuk mengembangkan dan mengaplikasikan pada Hydy Store, dikarenakan strategi business model canvas di Hydy Store belum optimal, penciptaan keunggulan bersaing merupakan suatu harapan yang ingin dicapai oleh Hydy Store dikarenakan banyaknya pesaing baru yang bermunculan dengan memberikan harga yang jauh lebih murah dan juga sedang terjadi wabah virus covid-19 saat ini dan faktor-faktor yang dapat menciptakan keunggulan bersaing