BAB II

KAJIAN PUSTAKA dan KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai kreativitas, kemampuan negosiasi pengusaha dan keberhasilan usaha.

2.1.1 Keunggulan Bersaing

Rothaermel, 2013 (dalam Simon Ramlan Tinambunan 2016:18) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah Kemampuan menterjemahkan tujuan akhir dari persaingan bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan yang telah disusun dengan menganalisa eksternal dan internal, memformulasi strategi, mengimplementasikan ke dalam sebuah kerangka kerja, sehingga bagaimana strategi yang telah direncanakan tersebut berkompetisi.

Persaingan memunculkan cara berbeda setiap perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki unt uk mencari dan mempertahankan kesuksesan bisnisnya. Kemampuan pesaing yang memetakan struktur bisnis tidak selalu sama. Kehadiran pesaing baru menimbulkan kekhawatiran pelaku usaha yang ada dalam industri yang sama, karena akan merasa tidak nyaman dan menimbulkan

ancaman . Memikirkan bahaya ancaman tersebut maka perusahaan akan menjalankan berbagai pilihan-pilihan untuk dapat unggul dalam persaingan (Magretta dalam Simon Ramlan Tinambunan, 2016:18).

Magretta, (dalam Simon Ramlan Tinambunan,2016) menyatakan Nilai nyata dari persaingan bukanlah untuk menghancurkan pesaing akan tetapi bagaimana memperoleh keuntungan. Bersaing demi keuntungan lebih rumit karena melibatkan konsumen yang lebih senang membayar lebih murah dan mendapatkan lebih banyak, bersaing dengan pemasok lebih senang dibayar lebih banyak dan mengirim lebih sedikit, bersaing dengan produsen yang membuat produk sesuai keinginan sendiri dan juga bersaing dengan pesaing yang sudah ada dan ancaman pendatang baru. Persaingan tersebut menjadi penentu struktur industri bekerja menciptakan dan berbagi nilai.

Menurut Porter (2008) tujuan persaingan bukan sekedar mengejar yang terbaik, apabila hanya menjadi yang terbaik akan menempatkan semua perusahaan menuju tempat yang sama, perusahaan akan sulit unt uk bertahan dalam jangka waktu yang lama dan hanya bersifat sementara karena harus *head to head* dengan pesaing dan akan saling bertubrukan dan menghancurkan. Tapi persaingan akan menjadi strategis apabila memilih jalan menjadi unik dari perusahaan lain. Nilai menjadi pesaing yang berbeda adalah paling hakiki dari keunggulan kompetitif. Berfokus keuntungan, mampu menghadapi konsumen dengan kebutuhan yang berbeda, menciptakan inovasi terus menerus yang berdampak positif bagi pertumbuhan profitabilitas perusahaan

2.1.2 Konsep Strategi

Porter Michael E (2008: 13) Strategi Bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujaun menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri

Sofjan Assauri, (2013: 21) strategi bisnis merupakan suatu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

Menurut Freddy Rangkuti (2014:6) Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, strategi bisnis.

- Strategi Manajemen

  Meliputi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuiii, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

- Strategi Investasi

  Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan,

strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

- Strategi Bisnis

  Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorintasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.3 Konsep Model Bisnis

Menurut Sofjan Assauri (2013:153) yakni sebuah bisnis merupakan sebuah model yaitu gambaran miniatur yang mewakili fenomena yang akan dikembangkan dan merupakan abstraksi realitas komplek yang disederhanakan, sedangkan bisnis merupakan aktifitas yang dijalani oleh individu atau organisasi untuk mendapatkan keuntungan dengan cara menyediakan bararang dan jasa.

Sedangkan menurut Amitt dan Zoot, 2001(dalam Simon Ramlan Tinambunan 2016:20) berpendapat bahwa sebuah model bisnis itu menggambarkan isi, struktur dan penguasaan dari transaksi yang dirancang untuk menciptakan dan mengantarkan nilai melalui pemanfaatkan kengunggualan bisnis yang dapat menciptakan nilai melalui pemanfaatan keunggulan bisnis yang dapat dicapai melalui menggerakkan nilai, terbarukan, terkunci dan efisien.

Model bisnis merupakan sebuah model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012:14)

2.1.4 Business Model Canvas

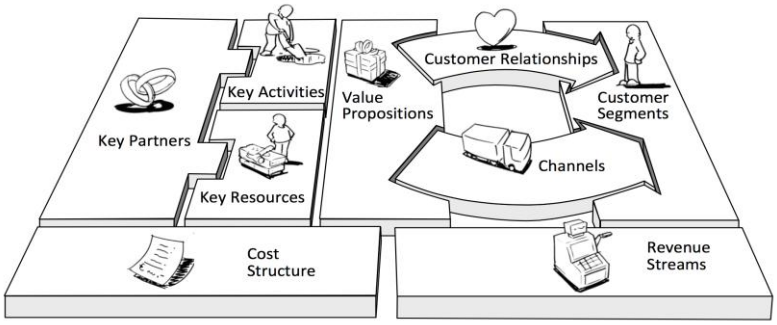
Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012) mengemukakan *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikirantentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Business Model Generation lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* merupakan suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencangkup analisis strategi secara internal maupun ekternal perusahaan.

Business Model Canvas terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu:

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan),
2. *Value Propositions* (proposisi nilai),
3. *Channel* (Saluran),
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan),
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan),
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama),

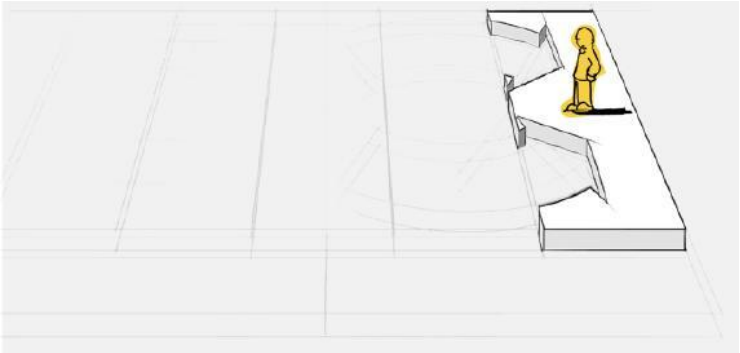
7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci),
8. *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan
9. *Cost Struktur* (Struktur Biaya).

Dapat dilihat seperti gambar dibawah ini:



Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012

Gambar 2.1 sembilan blok Bisnis Model Kanvas



2.1.4.1 *Customer segment* (Segmen Pelanggan)

Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012

Gambar 2.2 *Customer segment*

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin di jangkau atau dilayani perusahaan.

Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan

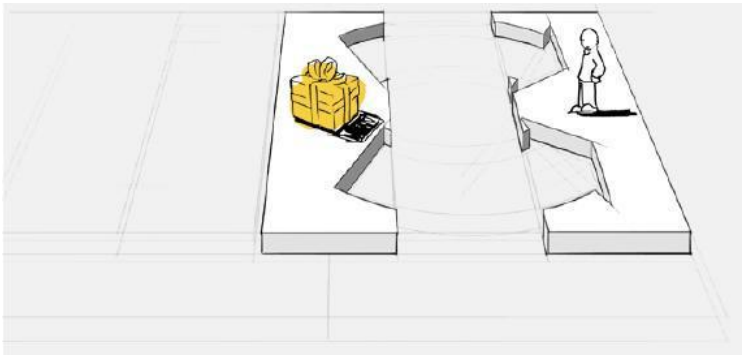
dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelangggan besar ataupun kecil. Suatu organisasai harus memutuskan segman mana yang akan dilayani dan mana yang akan diabaikan. Setelah itu barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati-hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2012:20)

Ada bermacammacam tipe segmentasi pelanggan berdasarkan Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:21)

1. Pasar Masa Tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus, dan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. Hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.
2. Ceruk Pasar (*Niche Market*). Segmentasi pasar khusus kepada segmen pasar tertentu yang spesifik, biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Nilai tambah yang diberikan ditujukan pada kebutuhan khusus dari niche market.
3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented)*. Segmentasi pasarnya merupakan pengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhan maupun masalah yang berbeda. Nilai tambah yang diberikan disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar *(Diversified)*. Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan diversified mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki ketidakberkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya.
5. Multipasar (*Multi-Sided Platform).* Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan *(multiside market).* Sebuah perusahaan surat kabar membutuhkan pembaca untuk menarik perhatian pengiklan. Di sisi lain, perusahaan membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

2.1.4.2 *Value Propositions* (Proposisi Nilai)



Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:22)

Gambar 2.3 *Value propotion*

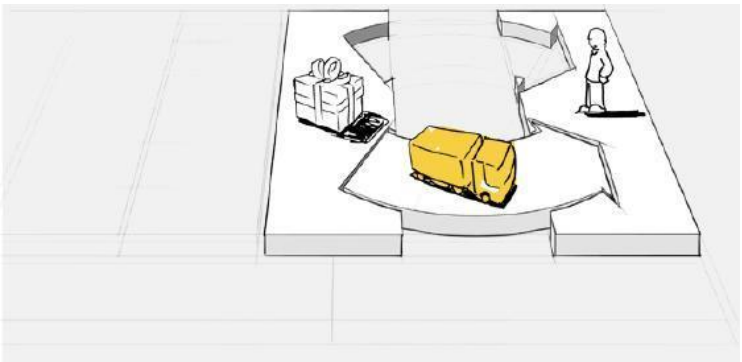
Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012:22) Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan (*value propositions*) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Value

propositions terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Value propositions merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (desain, pengalaman pelanggan). Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah:

1. Sifat Baru. Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti produk atau jasa yang akan ditawarkan.
2. Kinerja (*Performance*). Kinerja harus terus ditingkatkan karena memiliki keterbatasan, sehingga selalu berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kustomisasi (*Customization*). Pengembangan konsep mass customization yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara berdasarkan co-creation konsumen.
4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*). Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Desain (*Design*). Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah value proposition yang sangat penting.
6. Merek/Status (*Brand*). Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya.

7. Harga (*Price)*. Menawarkan produk yang mirip dengan harga lebih murah dibanding produk lain adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga.
8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*). Memberikan nilai berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.
9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*). Mengurangi risiko keluhan pelanggan melalui pemberian garansi produk atau layanan.
10. Akses *(Accessibility*). Membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.
11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*). Membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.



2.1.4.3 *Channels* (Saluran)

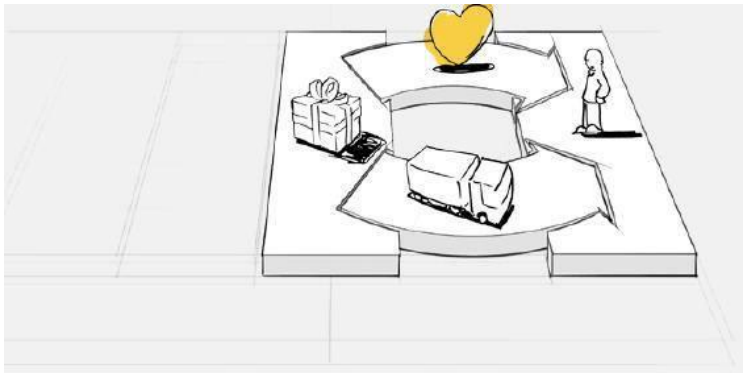
Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ,(2012:27)

Gambar 2.4 *Channel*

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:27) Blok bangunana saluran menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau merepa untuk memberikan proposi nilai.

Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubungan antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang meraka alami. Saluran menjalankan beberapa fungsi termasuk :

- Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik
- Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
- Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.



2.1.4.4 *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:28)

Gambar 2.5 *Customer Relationship*

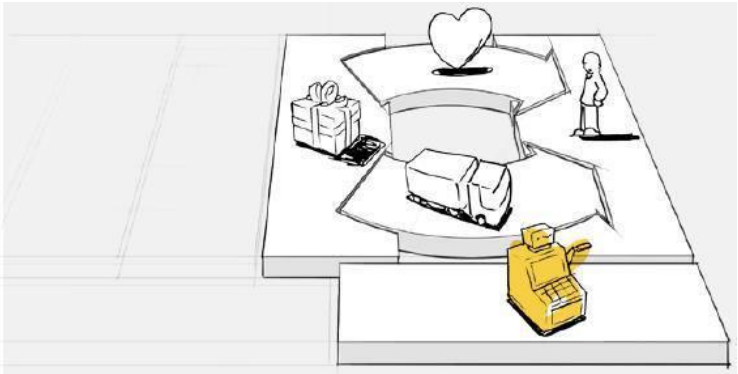
Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:28) Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelnggan yang spesifik.

Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat di dorong oleh motivasi berikut : Akuisisi pelanggan, Retensi (mempertahankan) pelanggan, Peningkatan penjualan *(Upselling*)

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:29) Berdasarkan model bisnis, customer relationships sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari customer relationships yang dapat dipadukan dengan *customer segment*s, antara lain:

1. *Personal Assistance* (bantuan Personal) Hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian.
2. Bantuan Personal yang Khusus. Hubungan ini mirip dengan personal assistance namun lebih mendalam dan intensif dengan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus.
3. Swalayan. Dalam hubungan ini , perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi menyediakan semua sarana yang di perlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya.

4. *Automated Service* (layanan Otomatis). Hubungan ini mirip dengan self service namun menyediakan hal hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan personal assistance dengan self service. Automated service ini dapat mengenali individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.
5. *Communities* (komunitas). Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.
6. *Co-creation* (kokreasi). Perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.



2.1.4.5 *Revenue Stream* (Arus Pendapatan)

Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:30)

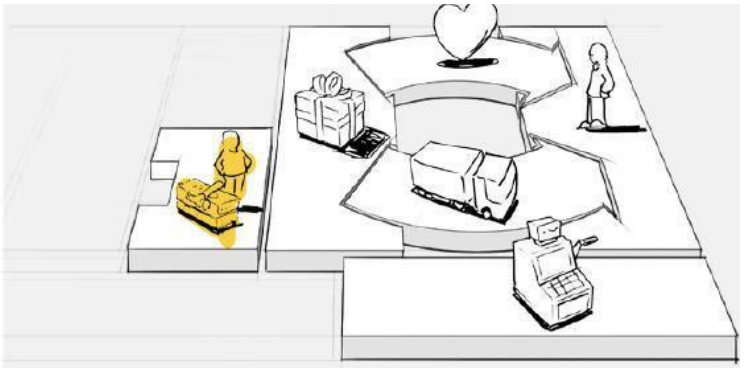
Gambar 2.6 *Revenue Stream*

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012: 30) *Revenue Stream*s merupakan arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing

masing segmen pasar atau dengan kata lain *Revenue Stream*s adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Stream*s:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*). Didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa.
2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*). Didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan.
3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*). Menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu.
4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*). Memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu.
5. Lisensi (*Licensing)*. Pemberian kepada pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*). Didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak yang menerapkan model bisnis keagenan.
7. Iklan (*Advertising)*. Didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun brand.
8. Donasi (*Donation)*. Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat

dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal degan sebutan donator.



2.1.4.6 *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

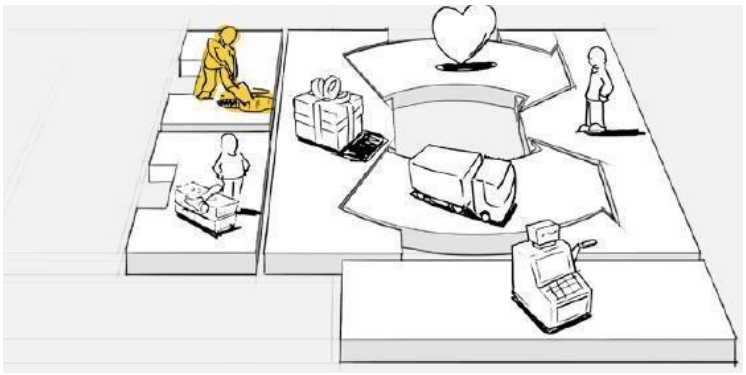
Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ,(2012:35)

Gambar 2.7 *Key Resource*

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:35) Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*. *Key Resource*s dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fasilitas (*Physical*). Aset-aset fisik berupa fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.
2. Intelektual (*Intellectual*). Sumberdaya intelektual meliputi brands, pengetahuan, paten dan hak cipta, partnerships dan database pelanggan
3. Manusia (*Human*). Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

4. Finansial (*Financial*). Membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial berupa uang tunai, kredit dan kebutuhan kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.
5. Teknologi (*Technology*). Pada perusahaan yang high-tech, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan unt uk mewujudkan value propositions yang dijanjikan kepada pelanggan.
6. Saluran Distribusi (*Channel)*. Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting khus usnya perusahaan consumer good.



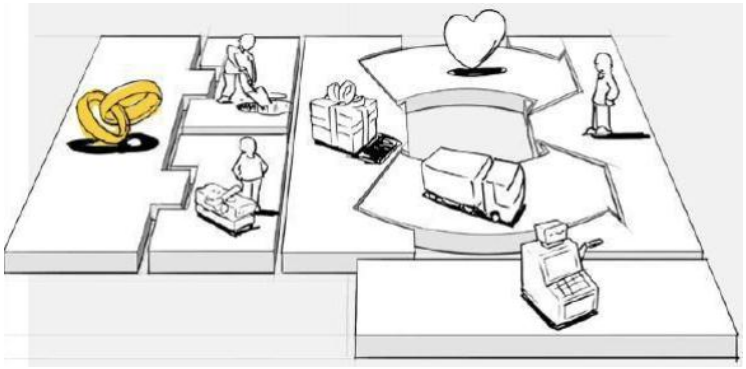
Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:36)

Gambar 2.8 *Key Activities*

2.1.4.7 *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:36) mendefinikan Blok bangunan aktivitas kunci 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 beroprasi dan sukses *Key Activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi (*Production*). Aktivitas dalam produksi ini terkait dengan mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas yang unggul
2. Pemecahan Masalah. Aktivitas ini terkait dengan penawaran solusi yang baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.
3. Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*). Aktivitas proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan berbasis platform dan jaringan.



2.1.4.8 *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:38)

Gambar 2.9 *Key Partnership*

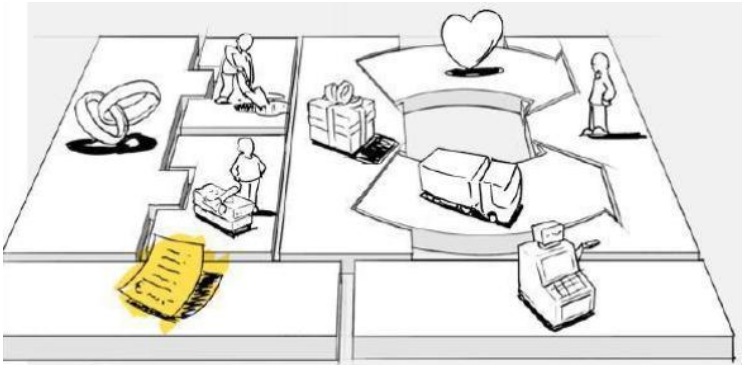
Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:38) Blok bangunan Kemitraan utama menggambarkan mengenai jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan yang membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptkan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya mereka. Kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. *Coopetition* : kemitraan strategis antara pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli – pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:39) tiga motivasi dalam membangun kemitraan agar dapat bermanfaat:

1. Optimasi dan skala ekonomi. Dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang digunakan untuk mengurangi biaya, a berbagi infrastuktur.
2. Pengurangan risiko dan ketidakpastian kemitraan, dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian.
3. Perolehan sumberdaya dan aktivitas tertentu. Meningkatkan kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu (memperoleh pengetahuan, lisensi atau akses ke pelanggan).

2.1.4.9 *Cost Structure* (Struktur Biaya)



Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur , (2012:40)

Gambar 2.10 *Cost Structure*

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:40) Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperaikan model bisnis. Blok bangunan ini menjeaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dam memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan, menyebabkan timbulnya biaya.

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012:41) terdapat dua macam model bisnis *Cost Structure* yaitu :

1. *Cost-driven* (Terpacu-biaya), dimana Model bisnis cost-driven fokus terhadap minimisasi biaya yang dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan value propositions yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan sumber luar yang luas.
2. *Value-driven* (Terpacu-nilai). Terdapat beberapa perusahaan yang kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada

pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, (2012) mendefinisikan *Cost Structure* memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

a. Biaya Tetap (*Fix Cost*). Merupakan biaya tetap akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun.
b. Biaya Variabel (*Variable Cost*). Merupakan biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
c. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*). Merupakan keuntungan biaya karena outputnya bertambah.
d. Lingkup ekonomi yang merupakan Struktur biaya yang memanfaatkan volume sebagai aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.1.5 Analisis SWOT

Freddy Rangkuti (2014:19) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:216) Analisi SWOT dalam bisnis model kanvas memberikan empat prespektif (kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman) untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis.

Sedangkan bisnis model kanvas memberikan fokus yang diperlukan untuk sebuah diskusi terstruktur yang nantinya digunakan untuk mengambil keputusan dan inovasi di sekitar model bisnis.

Analisis SWOT dalam konteks strategi bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi yang ada dalam perusahaan, dalam hal ini kondisi internal didalam menjalankan kegiatan usahanya. Kemudian analisis SWOT ini bertujuan juga untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan nantinya, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada.



Sumber : Osterwalder dan Yves Pigneur , 2012

Gambar 2.11 Kuadran SWOT dalan *Business Model Canvas*

Menurut Rangkuti (2014:83) bahwa alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan ialah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun yaitu seperti diagram berikut :

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

Sumber : Freddy Rangkuti (2014:83)

Gambar 2.12 Diagram Matrik SWOT

1. Strategi SO Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.6 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Tulus (2009:16) menjelaskan pengertian Usaha Menengah berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 dalam Bab I (Ketentuan Umum) pasal satu (1) menyatakan bahwa Usaha Mikro (UMI) adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang telah memenuhi kriteria UMI sebagaimana diatur dalam UU tersebut. Sedangakan

definisi dari Usaha Kecil (UK) adalah usaha ekomomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiki, dikuasai, atau menjadikanb bagin, baik langsung atau tidak lagsung, dari Usaha Menengah (UM) dan Usaha Besar (UB) yang memenuhi kriteria UK. UM adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiki, dari UMI, UK, dan UB yang memenuhi kriteria UM sebagai yang dimaksud dalam UU tersebut. (Tulus, 2009:16)

Dalam Tulus (2009:16) memeparkan bahwa dalam UU tesebut kriteria yang digunakan untuk mendifinisikan UMKM seperti yang tercantum dalam Pasal enam (6) adalah nilai kekeyaan bersih atau nilai aset tidak termasuk tanah bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan tahunan. Dengan kriteria tersebut UMI adalah unit usaha yang memiliki nilai aset paling banyak Rp50.000.000,00 atau dengan hasil penjualan tahunan paling besar adalah Rp300.000.000,00: UK dengan nilai aset lebih dari Rp50.000.000,00 samapi dengan paling banyak Rp500.000.000,00 atau memiliki hasil penjualan tahunan dari Rp300.000.000,00 hingga maksimum Rp2.500.000.000,00; UM adalah perusahaan dengan nilai kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 hingga paling banyak Rp10.000.000.000,00 atau memiliki hasil penjualan tahunan diatas Rp2.500.000.000,00 hingga paling banyak adalah Rp50.000.000.000,00.

Selain menggunakan nilai moneter sebagai kriteria, sejumlah lembaga pemerintah seperti Departement Perindustrian dan Badan Pusat Statistik (BPS),

selama ini juga menggunakan jumlah pekerja sebagai ukuran untuk membedakan skala usaha antara UMI, UK, UM dan juga UB. Misalnya, menurut BPS UMI adalah unit usaha dengan jumlah pekerja tetap hingga empat (4) orang; UK anatara lima (5) pekerja hingga 19 pekerja; UM dari 20 pekerja sampai 99 orang pekerja. Perusahaan-perusahaan denga jumlah pekerja diatas 99 orang masuk dalam kategori UB.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel : 2.1

Penelitian terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Hartatik, Teguh Baroto 2017	Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas	Analisa SWOT menghasilkan sepuluh alternatif strategi dengan prioritas strategi adalah meningkatkan pemasaran produk melalui media cetak maupun media elektronik dengan nilai bobot sebesar 0,22. Usulan prioritas perbaikan digunakan untuk meningkatkan proses bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan mengaplikasikan konsep *business model canvas* yang telah didapatkan dari perhitungan sebelumnya yaitu pada 5 blok bangunan *business model canvas* diantaranya pada blok bangunan *Customer Relationships* (hubungan pelanggan), *Key Patners* (kemitraan utama), *Value Propositions* (proporsi nilai), *Customer Segments* (segmen pelanggan) dan *Channel* (saluran).
Aqsathya Mega Yuniko,Farah Alfanur 2016	Analisi Bisnis Model Kanvas (Studi pada Street Gourmet Bandung)	Pendekatan bisnis model kanvas pada proses bisnis Street Gourmet dapat dikatakan sudah baik. Value preposition sudah sangat unik dan diluar kebiasaan karena menggabungkan dua potensi bisnis, Customer segment sudah merangkul berbagai jenis konsumen dari lokal hingga mancanegara,hubungan dengan pelanggan sudah cukup memanfaatkan media yang ada. Aliran pendapatan tidak hanya dari bisnis intinya saja, melainkan dari tambahan dekorasi dan juga pemasangan iklan. Arus pengeluaran, perlu adanya anggaran untuk mengantisipasi kejadian yang tidak terduga. Kegiana utama sudah dijalani dengan baik dan terstruktur dari hulu hingga ke hilir. Sumber daya juga sudah dimanfaatkan secara efektif
Moch Choiril Anwara , Meinarini Catur Utami 2012	Analisis SWOT pada Strategi Bisnis dalam Kompetisi Pasar (Studi Kasus :	Mendapatkan strategi baru dengan faktor kekuatan tetap dipertahankan dan dikembangkan lagi dengan berupaya memperbaiki kelemahan serta meningkatkan peluang yang dimiliki yaitu membuka cabang mengingat konsumen Toko Pojok tidak hanya bersala dari pulau Madura tetapi juga dari luar Madura bahkan luar

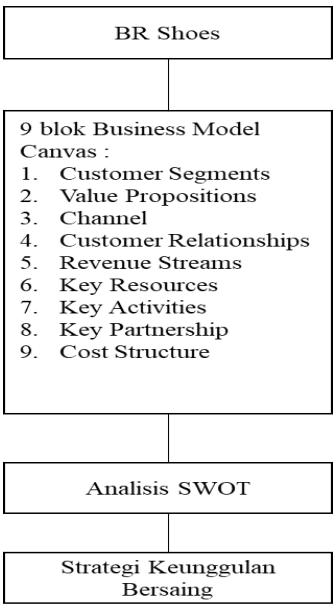
	Toko Pojok Madura)	Indonesia selain itu perlu adanya manajemen organisasi yang lebih baik dengan mengangkat beberapa orang yang bertanggung jawab masing-masing bidang.
Dian Jingga Permana 2013	Analisi Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Bisnis Model Canvas untuk Menentukan Stategi Bisnis Baru	Setelah melakukan analisis terhadap perubahan lingkungan eksternal melalui analisis TOWS, ternyata banyak hal perlu disempurnakan agar unit bisnis ini dapat lebih efektif dan efisien dimasa mendatang. Berikut ini adalah Bisnis Model Canvas yang disempurnakan berdasarkan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi ditahun dan Bisnis Model ini diharapkan dapat meningkatkan profit perusahaan, adapun yang Perlu dilakukan oleh adalah : Perubahan taget dan penambahan Customer segments, Key Resources, Key Activities
Adia Valerian Tamika, *et al* 2017	Analisi Stategi Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing	. Model bisnis yang sudah berjalan mampu memenuhi ke sembilan elemen blok bangunan pada Business Model Canvas. Dari hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT ke sembilan elemen blok bangunan pada Business Model Canvas mengenai kekuatan dan kelemahan, peluang, serta ancaman yang dimiliki Green Laundry menghasilkan kesimpulan strategi yang dapat dijadikan rekomendasi bagi Green Laundry. Dari ke sembilan elemen blok bangunan pada Business Model Canvas yang ada, peneliti merekomendasikan adanya penambahan yang ditujukan pada sembilan blok bangunan, yaitu Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure.
Rainaldo M, *et al* 2017	Analisis Business Model Canvas Pada Operator Jasa Online Ride-Sharing (Studi Kasus Uber di Indonesia)	Aliran pendapatan dari pembagian keuntungan dengan perusahaan mitra, pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi, keuntungan dari kartu kredit, serta keuntungan dari Google/Apple. Penghasilan ini didapatkan dari segmen konsumen sasaran maupun hasil pembagian keuntungan dengan menawarkan value proposition yang dimiliki Uber yaitu GPS yang akurat, tarif jarak dekat yang murah, kendaraan berkualitas, serta fleksibilitas destinasi. Value proposition ini menjadi pembeda dengan Go-Jek dan Grab, dimana Go-Jek dan Grab sudah mengadaptasi diferensiasi produk lain berupa layanan-layanan non transportasi. Adapun aliran BMC yang dimiliki oleh Uber membentuk aliran yang mengarah kepada customer, mulai dari value propositions hingga key partnerships, dimana Uber mengutamakan value dari jasa yang dimiliki dengan mengutamakan sisi kanan pada pendekatan canvas yang dimiliki. Uber disarankan untuk mencari diferensiasi produk lain dalam bentuk layanan non transportasi demi bersaing dengan Go-Jek dan Grab.
Yunita C, *et al* 2017	Business Model sebagai Strategi bersaing untuk Pelaku Bisnis Pemula Studi kasus:	Dengan Business Model Canvas bisa ditentukan perencanaan bisnisnya akan seperti apa. Customer Segment, adalah wanita karir berhijab yang tidak punya banyak waktu untuk memodifikasi hijabnya. Value Proposition, memakai hijab dengan lebih simple tetapi tetap fashionable dan tidak meninggalkan syariat agama.

	Bisnis Hijab	Channels, media sosial yang dicreate sendiri sedemikian rupa untuk ajang promosi. Customer relationship, bisa dijangkau dengan pelayanan kepada customer yang memuaskan. Revenue stream, bisa didapat dari hasil penjualan hijab secara langsung maupun penjualan lewat reseller dan juga media sosial.
Benedictus Permadi, *et al* 2016	Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung	Berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan dan analisi sembilan blok BMC terdapat tujuh elemen yang mengalami perbaikan, cost structure dan revenue stream tidak mengalami perubahan karena telah terstruktur dan kedua elemen tersebut akan mengalami perubahan ketika ketujuh elemen lainnya terlah berjalan sesuai dengan perbaikan yang telah dirancang.
Georgiy, Irina, *et al* 2015	The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting	Model Canvas for effective budgeting because of constant changes in external and internal environment. The *Business Model Canvas* helps to detect promptly the weak points in the intensity and rate of outgoing and incoming cash flows. Besides, it allows studying the external and internal space of activities for possible future transformations.
Ahmad Arief, Rizal Syarief, *et al* 2017,	BUSINESS MODEL IN ELECTRICITY INDUSTRY USING BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH; THE CASE OF PT. XYZ	PT. XYZ management is recommended to perform socialization to the stakeholders of XYZ Group management and its employees regarding the strategic priorities that have been set up, so that the expected implementation of the strategy will be effective and supported by all parties.
Ayn Nur, Nur Faizah, et al 2015	Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies	Three consulting companies: ITECH Consulting, Kincardin Group, and Glen Ford's Project Management Consultant. These three companies are then compared among the nine building blocks in the BMC and we focused on key resources, value proposition, and customer segments in order to identify which BMC is the best among those three companies.

Berdasarkan daftar penelitian terdahulu diatas semuanya memiliki persamaan dengan penulis yaitu sama-sama menggunakan *Business Model Canvas* baik untuk menganilis, baik untuk menentukan strategi baru, pengembangan strategi maupun untuk menganalisis bisnis yang dijalankan oleh pelaku bisnis.

2.3 Kerangka Pemikiran

BRShoes merupakan suatu usha yang bergerak dibidang sepatu dan sandal wanita dengan memiliki beberapa store yang ada di Bandung. Ketatnya persaingan yang dihadapi oleh pelaku UMKM, hal tersebut mengharuskan para pelaku UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing dan kompetensinya agar dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut, adalah dengan melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) Konsep *Business Model Canvas* dalam hal ini, yaitu Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktifitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya. Setelah setiap blok diketahui, selanjutnya kita akan menilai bagaimana kondisi finansial perusahaan dengan melihat faktor melalui Reveneu Stream dan melalui *Cost Structur* kemudian dilanjutkan dengan menggunakan analisis SWOT yang nantinya akan menghasilkan strategi untuk menghadapi persaingan produk.



Gambar 2.13 Kerangka Pemikiran