# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## Business Model Canvas

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan **(Zott dan Amit: 2011)**. *Business Model Canvas* (BMC) merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, danmenagkap sebuah nilai. *Business Model Generation* lebih popular dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau akankita 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 mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan **(Osterwalder dan Pegneur: 2012).**

1. ***Customer Segment***

Blok bangunan Segmentasi Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan berdasarkan segmen-segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan, kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Ada beberapa jenis Segmen Pelanggan yang berbeda antara lain:

1. **Pasar Massa**

Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan Pelanggan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Model bisnis jenis ini sering kali ditemukan dalam sektor prduk konsumen elektronik.

1. **Pasar Ceruk**

Model bisnis yang memiliki target melayani pasar ceruk menyasar Segmen Pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Proposisi Nilai, Saluran Distribusi, dan Hubungan Pelanggan dibuat khusus untuk kebutuhan spesifik pasar ceruk. Model bisnis semacam ini banyak ditemukan dalam hubungan pemasok-pembeli.

1. **Tersegmentasi**

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar dari kebutuhan dan masalahnya masing-masing.

1. **Terdiversifikasi**

Organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda.

1. ***Platform* banyak sisi**

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih lebih Segmen Pelanggan yang saling bergantung. Sebuah perusahaan kartu kredit, misalnya memerlukan banyak pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut. Demikian juga, perusahaan yang menawarkan surat kabar gratis memerlukan banyak pembaca untuk menarik pemasang iklan.

1. ***Value Proposition***

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

Bagaimana konsumen memilih diantara produk-produk yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan tertentu. Berpedoman pada konsep nilai kegunaan, seorang konsumen akan memilih produk yang memberikan banyak keuntungan dan lebih memuaskan dirinya. Misalnya ketika seseorang harus menempuh jarak sejauh 10 KM setiap harinya untuk sampai ditempat kerja, kemudian ia dihadapkan pada beberapa pilihan antara lain: Berjalan kaki, bersepeda, menggunakan sepeda motor, menggunakan transportasi umum dan menggunakan mobil pribadi. Jika orang ini menginginkan sampai ditempat kerja dengan cepat, maka pasti ia akan memilih menggunakan kendaran daripada berjalan kaki. Akan tetapi jika ia ingin sampai dengan cepat dan biaya yang murah mungkin ia akan memilih sepeda motor. Jika ia ingin sampai dengan cepat dan nyaman maka ia bisa menggunakan mobil pribadi. Pemilihan ini tergantung pada kapasitas yang dimiliki orang tersebut.

**Osterwalder dan Pigneur (2012)** mengatakan bahwa proposisi nilai menciptkan nilai untuk Segmen Pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain dan pengalaman pelanggan). Daftar elemen-elemen yang sangat panjang berikut dapat berkontribusi pada penciptaan pelanggan diantaranya sebagai berikut:

1. **Sifat baru**

Beberapa Proposisi Nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, tetapi tidak selalu, misalnya dengan telepon seluler yang menciptakan industry baru di seputar telekomunikasi bergerak. Di sisi lain, produk-produk semacam pendanaan investasi yang etis tidak terkait sama sekali dengan teknologi.

1. **Kinerja**

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

1. **Penyesuaian**

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau Segmen Pelanggan juga menciptakan nilai. Akhir – akhir ini, konsep kustomisasi massa danpenciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa, sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

1. **Menyelesaikan pekerjaan**

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

1. ***Desain***

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk telihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam industry fashion dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian Proposisi nilai yang sangat penting.

1. **Merek atau status**

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakkan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya menggunkan jam tangan merek rolex yang menunjukkan kekayaan.

1. **Harga**

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

1. **Pengurangan biaya**

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen Hubungan Pelanggan (CRM), Salesforce.com membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal, dan mengelola software CRM itu sendiri.

1. **Pengurangan risiko**

Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

1. **Kemampuan dalam mengakses**

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

1. **Kenyamanan/kegunaan**

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

1. ***Channel***

Blok bangunan Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan Proposisi Nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Saluran menjalankan beberapa fungsi, termasuk:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk danjasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk atau jasa yang spesifik.
4. Memberikan Proposisi Nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelaggan.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda. Masing – masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Kita dapat membedakan atara saluran langsung dan tidak langsung, dan antara saluran yang kita miliki dan yang dimiliki mitra. Menemukan paduan saluran yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting untuk membawa proposisi nilai ke pasar. Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya. Saluran mitra menghasilkan margin yang lebih kecil, tetapi memungkinkan organisasi mengembangkan jangkauannya dan memanfaatkan kekuatan mitra. Saluran sendiri terutama yang bersifat langsung, memiliki margin yang lebih besar, tetapi mungkin sangat mahal untuk direalisasikan dan dijalankan. Untuk mengatasinya, temukan keseimbangan yang tepat antara berbagai jenis saluran yang berbeda, integrasikan semua saluran tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan memaksimalkan pendapatan.



**Gambar 2.1**

**Fase – fase saluran**

Sumber: Osterwalder dan Pigneur 2012 dalam bukunya *Business Model Generation*

Dalam konteks ini Channel merupakan cara agar proposisi nilai dapat diakses oleh pelanggan. Membuka took merupakan salah satu cara untuk mempermudah akses pelanggan terdap produk perusahaan. Cara lain untuk memberikan akses kepada pelanggan adalah dengan melakukan penjualan secara online.

1. ***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. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

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

Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur dalam bukunya *Business Model Generetion* 2012 adalah sebagai berikut:

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.

1. **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.

1. **Komunitas**

Saat ini perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pealnggan 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 pealnggannya.

1. **Kokreasi**

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Amazon.com mengajak pelaanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk yang inovatif.

1. ***Revenue Stream***

Blok bangunan *Revenue Stream* (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahan dari masing-masing Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). 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.

Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yangberbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelanggan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume atau manajemen hasil. Ada beberpa cara untuk membangun arus pendapatan:

1. **Penjualan Asset**

Pengertian arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Amazon.com menjual buku, music, produk konsumen elektronik dan sebagainya secara online.

1. **Biaya Penggunaan**

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.

1. **Biaya Berlangganan**

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atau suatu layanan.

1. **Pinjaman/Penyewa/Leasing**

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

1. **Lisensi**

Arus pedapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan property intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

1. **Biaya Komisi**

Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

1. **Periklanan**

Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

1. ***Key Resources***

Blok bangunan Sumber Daya Utama menggambarkan asset-aset yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis.Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

1. ***Key Activities***

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 beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan.

Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi

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

1. Pemecahan masalah

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

1. Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominsasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

1. ***Key Partnerships***

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk perusahaan dengan berbagai alas an, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

1. ***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. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Adalah biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan dalam dua kelas, yaitu yang terpacu biaya (cost-driven) dan terpacu nilai (nilai-driven) banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstream ini. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya biaya daripada modelm bisnis lain. Struktur biaya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. **Biaya tetap**

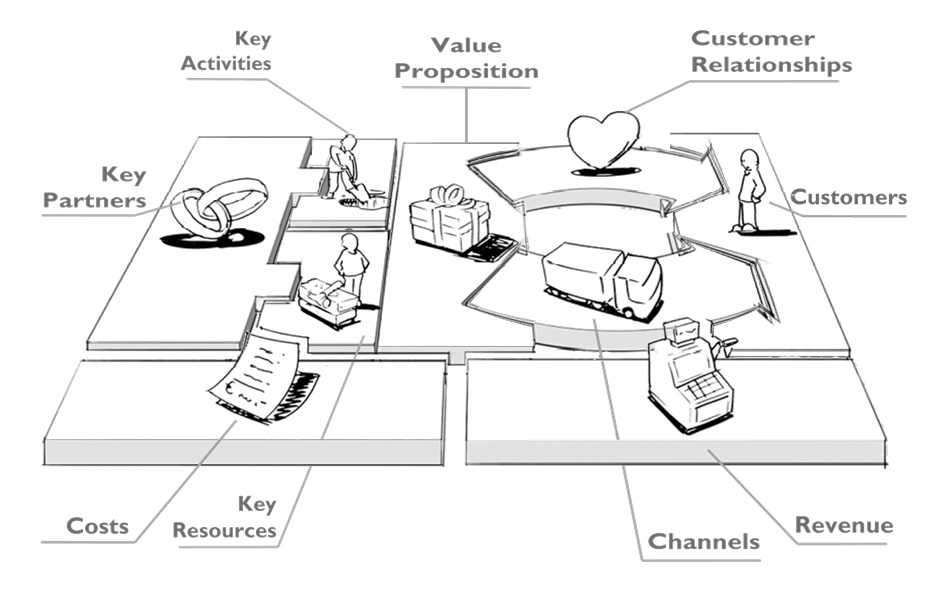
Biaya-biaya tetap meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contohnya uang sewa dan fasilitas fisik pabrik.

1. **Biaya variable**

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

1. **Skala ekonomi**

Keunggulan biaya-biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar, misalnya mendapatkan manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah besar. Hal ini dan factor-faktor lain menyebabkan turunnya biaya rata-rata perunit ketika ketika produksi meningkat.



**Gambar 2.2**

**Sembilan Blok Business Model Canvas**

*Sumber: osterwalder dan Pigneur 2012*

## Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006) model yang popular untuk analisis situasi adalah analisi SWOT. Analisis SWOT dalam konteks strategi ternyata 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 ekternal yang dihadapi perusahaan nantinya, sehingga perushaan dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada.

SWOT berasal dari kata *Strengths* (S), *Weakness* (W), *Opportunity* (O), *Threats* (T). Analisis SWOT berusaha mengidentifikasikan berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths)* dan peluang (*Opportunity)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness)* dan ancaman (*Threats).* Analisis SWOT dapat dilakukan dengan cara meneliti faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan perusahaan. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths)* dan peluang (*Opportunity)*, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness)* dan ancaman (*Threats).* Tujuan sesungguhnya dari analisis SWOT adalah untuk memprediksikan atau menghindarkan terjadinya suatu “ketidakpastian” pada suatu organisasi. Melalui analisis tersebut dapat membantu melihat apa yang terjadi dilingkungan internal dan eksternal organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, baik secara mikro maupun makro.

SWOT merupakan singkatan dari lingkungan *Internal Strength* dan *Weaknesses.* Serta lingkungan *Eksternal Opportunities* dan *Threaths* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT akan membandingkan antara faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan, kita perlu mengumpulkan data dari lapangan kemudian menyusunnya dalam satu table. Karena kita akan meneliti faktor internal dan eksternal perusahaan, maka kita perlu membuat dua table secara terpisah. Masing – masing tabel akan memberikan gambaran secara umum mengenai faktor – faktor yang dimiliki oleh perusahaan.

1. **Matrik Faktor Strategi Eksternal**

Matrik faktor strategi eksternal biasa juga disebut dengan tabel EFAS *(Eksternal Strategic Factors Analysis Summary).* Tabel ini digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, dengan begitu kita dapat mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman yang akan terjadi. Berikut ini cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

1. Susunlah dalam kolom satu beberapa peluang dan ancaman.
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom dua, mulai dari 1,00 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
3. Hitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor, dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outsanding)* sampai dengan 1 *(poor)* berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadapa kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif, yaitu peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1. Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya, jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya 1, namun jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kolom empat merupakan perkalian bobot pada kolom dua dengan rating pada kolom tiga. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 *(outstanding)* sampai dengan 1 *(poor).*
5. Gunakan kolom lima untuk memberikan komentar atau catatan mengenai faktor-faktor strategis eksternal.
6. Jumlahkan skor pada kolom empat untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor – faktor strategis eksternalnya.
7. **Matrik Faktor Strategi Internal**

Matrik faktor strategi internal atau tabel IFAS *(Internal Strategic Factors Analysis Summary)* memuat identifikasi perusahaan dengan melihat dari faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan.

Secara keseluruhan cara perhitungan matrik faktor strategi internal (IFAS) hampir sama dengan cara perhitungan matrik faktor strategi eksternal (EFAS), yang membedakan pada kolom satu dalam tabel IFAS merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan, bukan dalam kerangka peluang dan ancaman perusahaan seperti dalam tabel EFAS.

Berikut ini adalah cara – cara penentuan Faktor Strategi Internal (IFAS);

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 *(outstanding)* sampai dengan 1 *(poor)*, berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variable yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negative, kebalikannya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 *(outstanding)* sampai dengan 1,0 *(poor).*
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Daftar isian rating matrik IFAS dan EFAS adalah:

Untuk faktor internal:

4= sangat bagus terhadap faktor tersebut

3= diatas rata-rata faktor tersebut

2= rata-rata terhadap faktor tersebut

1= dibawah rata-rata faktor tersebut

Untuk faktor eksternal (peluang) :

4= sangat bagus

3= kurang kuat

2= kurang lemah

1= sangat lemah

Untuk faktor eksternal (ancaman) :

1= sangat kuat

2= kuat

3= kurang kuat

4= lemah

Penentuan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal dan eksternal adalah:

s/d 0,20= tinggi/kuat

0,15-0,19= diatas rata-rata

0,10-0,14= rata-rata

0,05-0,009= dibawah rata-rata

0,00-0,049= tidak berpengaruh

1. Posisi perusahaan

Posisi perusahaan dapat ditentukan dengan mengkondisikannya pada faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki perusahaan. Dengan begitu kita dapat mengetahui berada pada situasi manakah perusahaan yang kita teliti, sehingga memudahkan untuk membuat perencanaan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada.

**BERBAGAI PELUANG**

1.Mendukung strategi agresif

3.Mendukung strategi turn around

**KEKUATAN INTERNAL**

**KELEMAHAN INTERNAL**

2. Mendukung strategi diversifikasi

4. Mendukung strategi defensif

**BERBAGAI ANCAMAN**

**Gambar 2.3**

**Diagram Analisis SWOT**

*Sumber : Rangkuti (2006)*

**Kuadran 1:** Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan 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 strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

**Kuadran 3:** Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Focus strategi 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.

**3. Matrik SWOT**

Menurut **Rangkuti (2006)** alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. 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 alternative strategi (Rangkuti; 2006). Empat kemungkinan alternative strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

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

**Gambar 2.4**

**Diagram Matrik SWOT**

*Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT (2006)*

**Keterangan :**

1. **Strategi SO**

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

1. **Strategi ST**

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

1. **Strategi WO**

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

1. **Strategi WT**

Strategi ini didasarakan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## Studi Penerapan Model Bisnis

Model bisnis merupakan sesuatu yang tergolong baru. Istilahini baru muncul dalam jurnal akademik pada tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit pada tahun 1960. Namun konsep model bisnis mulai popular sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet **(Affuah dan Tucci:2004).**

Model bisnis adalah sebuah deskripsi tentang bagaimana sebuah perusahaan membuat sebuah nilai tambah di dunia kerja, termasuk di dalamnya kombinasi dari produk, pelayanan, citra, distribusi, sumber daya serta infrastruktur. Demikian pula konsep model bisnis telah diposisikan anatara input yang digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan output ekonomi **(Affuah 2004; Osterwalder dan Pigneur 2012)**. Model bisnis juga dapat didefinisikan sebagai arsitektur untuk produk, pelayanan dan system informasi, termasuk di dalamnya deskripsi dari actor-aktor bisnis dan peraturannya, keuntungan potensial untuk berbagai actor di dalamnya dan sumber-sumber pendapatan.

## Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menjelaskan kriteria yang dibedakan berdasarkan jumlah aset yang dimiliki dan omzet yang diperoleh pertahun seperti yang dijelaskan pada table 2.1:

**Tabel 2.1**

**Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Uraian** | **Kriteria** | |
| **Jumlah Aset** | **Omzet per tahun** |
| 1 | Usaha Mikro | Maks. 50 Juta | Maks. 300 Juta |
| 2 | Usaha Kecil | > 50 Juta – 500 Juta | > 300 Juta – 2,5 Miliar |
| 3 | Usaha Menengah | > 500 Juta – 10 Miliar | > 2,5 Miliar – 50 Miliar |

Sumber : (Depkop,2012)

## Karakteristik UMKM di Indonesia

Karakteristik UMKM di Indonesia berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AKATIGA, the center for Micro and Small Entreprise Dynamic (CEMSED), dan the Center for Economic and Social Studies (CESS) pada tahun 2000, adalah mempunyai daya tahan untuk hidup dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya selama krisis ekonomi, ini disebabkan oleh fleksibilitas UKM dalam melakukan penyesuaian proses produksinya, mampu berkembang dengan modal sendiri, mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga tinggi dan tidak terlalu terlibat dalam birokrasi.

## Penelitian terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa temuan-temuan atau teori-teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian yang terdahulu yang tentunya relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, focus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan perancangan Business Model Canvas. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberpa hasil peenlitian berupa skripsi, tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Tjitradi (2015) *“Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas”* menyatakan analisis SWOT dan evaluasi *blue ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future* BMC. *Future* BMC yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Suharti (2015), bahwa perusahaan perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berfokus meminimalkan biaya produksi. Putri (2015, pendekatan *Business Model Canvas* dan ditambah dengan analisis SWOT dapat memberikan peluang bisnis dan pilihan strategi yang harus dilakukan oleh Bebek Garang.

**Tabel 2.2**

**Penelitian *Business Model Canvas* terdahulu**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **TAHUN** | **PENELITI** | **MASALAH PENELITIAN** | **HASIL/TEMUAN** | **PENERBIT** |
| 1 | 2015 | Tjitradi, Ellizabeth Cindy | Evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan *business model canva.* | Menyatakan analisa SWOT dan evaluasi *Blue Ocean* digunakan dengan memberikan hasil poteret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future* BMC. *Future* BMC yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan. | Universitas Kristen Petra |
| 2 | 2015 | Suharti | Penerapan *Business Model Canvas* pada perumahan Galxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kemulyan. | Penerapan BMC didapat kesimpulan bahwa perumahan Galxy Regency perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berfokus meminimalkan biaya produksi | Universitas Brawijaya Malang. |
| 3 | 2015 | Putri, F.F.P | Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan *Business Model canvas.* | Penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang usaha yang lebih besar untuk Bebebk Garang dan dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui ancaman apa saja yang dihadapi oleh Bebek Garang. | Universitas Telkom |

*Sumber: Skripsi Penerapan Model Bisnis dan strategi Alternatif Berdasarkan Business Model Canvas*