

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERFIKIR

2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

Penyusunan penelitian ini memerlukan informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada, selain itu peneliti juga mencari informasi dari buku-buku, jurnal penelitian sebelumnya dan skripsi dalam tujuan mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

2.2 Administrasi

Administrasi di dalam dunia usaha sangatlah berperan penting yang dimana dapat dilakukan secara manual maupun elektronik yang menggunakan sebuah sistem yang dinamakan *data base*. Kemudahan dalam melakukan analisa demi meningkatkan kualitas pekerjaan dapat dicapai jika pengelolaan administrasi data dilakukan dengan baik.

Menurut The Liang Gie (2020) administrasi adalah segenap rangkaian dimana kegiatan penataan terhadap pekerjaan-pekerjaan dari induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya yang bermaksud untuk mencapai tujuan tujuan apapun dalam usaha kerja sama dari sekelompok orang.

Menurut Alemina Henuk-Kacaribu (2020) :

Sejarah mencatat bahwa bangsa Romawi telah melahirkan Ilmu Administrasi yang dibudayakan oleh bangsa Eropa Barat (Eropa Kontinental). Administrasi yang diterapkan di Indonesia adalah hasil adopsi bangsa Belanda yang menjadi salah satu bangsa Eropa Barat. Beberapa negara memiliki istilah administrasi, misalnya menurut Bahasa Italia menggunakan kata “*amministrazione*”, bahasa Perancis “*administration*”, bahasa Belanda “*administratie*” dan Bahasa Inggris “*administration* atau *management*”. Berdasarkan etimologis, administrasi berasal dari Bahasa Yunani, yaitu *administrare* yang berarti melayani, membantu.

Ordway Tead (2020) mengatakan bahwa administrasi adalah kegiatan individu (*eksekutif*) dimana dalam suatu organisasi individu tersebut memiliki tugas untuk mengatur, memajukan, dan menyediakan fasilitas usaha kerja dengan sekelompok individu yang lainnya untuk bisa merealisasikan tujuan yang ditentukan.

Berdasarkan penjelasan di atas administrasi adalah suatu bagian yang penting dalam mengelola suatu pekerjaan dalam meningkatkan kualitas pekerjaan yang secara umum sistem administrasi tersebut dapat membantu sebuah perusahaan dalam memberikan data serta informasi yang diperlukan.

2.3 Administrasi Bisnis

Administrasi memiliki banyak jenis yang salah satunya adalah Administrasi Bisnis yang merupakan studi tentang bisnis dimana meliputi kemampuan untuk menganalisa, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, kemampuan untuk berkomunikasi antar individu, pengembangan strategi bisnis, kepemimpinan dan manajemen sumber daya serta informasi dan memiliki tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi (perusahaan). Secara umum Administrasi Bisnis adalah seluruh kegiatan yang berhubungan didalam suatu

perusahaan dengan tujuan untuk mencapai laba yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut.

Supriyanto (2021) mengatakan bahwa Administrasi Bisnis merupakan kegiatan atau suatu badan yang memproduksi atau menyediakan produk barang-barang jasa-jasa, fasilitas-fasilitas untuk dijual atau disewa digunakan di pasar (masyarakat) dengan tujuan memperoleh keuntungan/laba.

Menurut Irham Fahmi (2021) Administrasi Bisnis adalah merupakan suatu tata susunan yang mengklasifikasi dan menjelaskan setiap tahap-tahap pekerjaan dalam bisnis yang disajikan secara jelas dan tegas untuk membentuk sebuah jaringan yang saling bekerja antara satu dengan yang lainnya untuk mendukung terwujudnya suatu mekanisme kerja yang tersusun dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti dapat memahami mengenai Administrasi Bisnis adalah kegiatan kerjasama yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia, operasional, produksi, pemasaran, keuangan, dan manajemen perusahaan yang saling berkaitan dan dilaksanakan oleh dua orang atau lebih dalam suatu organisasi serta memiliki tujuan untuk mencapai laba (keuntungan) yang berpegang kepada kebijakan yang diterapkan.

2.4 Manajemen Strategi

Sebuah organisasi sudah selayaknya melakukan strategi dalam menjalankan roda organisasinya, strategi berkaitan dengan keputusan “besar” yang dihadapi organisasi dalam melakukan bisnis, berkaitan dengan perilaku yang konsisten, dan seharusnya mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi sangat penting untuk menentukan kesuksesan organisasi, sehingga inilah yang menjadi alasan strategi sangat bermanfaat dan menjanjikan bagi pelaku usaha.

Menurut Arman Paramansyah (2022) Manajemen strategis adalah perencanaan, pemantauan, analisis dan penilaian berkelanjutan dari semua yang dibutuhkan organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasarannya. Perubahan dalam lingkungan bisnis akan membutuhkan organisasi untuk terus-menerus mengevaluasi strategi mereka untuk sukses. Proses manajemen strategis membantu organisasi mengambil stok situasi mereka pada saat ini, merumuskan strategi, menyebarkannya, dan menganalisis efektivitas strategi manajemen yang diterapkan.

Menurut Afin (2022) Manajemen strategi adalah cara menumbuhkan untuk menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Tujuan dari manajemen strategi adalah memanfaatkan kesempatan/opportunitas baru dan berbeda untuk masa depan.

Sedangkan menurut Nataliningsih, dkk (2018) definisi manajemen strategi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, definisi manajemen strategi secara umum adalah sebagai berikut:

1. *The set of decisions & actions that results in the formulation & implementation of plans designed to achieve a company's objectives.* (serangkaian keputusan dan tindakan yang disusun dan diimplementasikan untuk sebuah tujuan).
2. Enam Dimensi Keputusan Strategik:
 - a. Membutuhkan keputusan manajemen puncak.
 - b. Membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar.
 - c. Mempengaruhi kesejahteraan jangka Panjang.
 - d. Berorientasi masa depan.
 - e. Berkonsekuensi multifungsi dan multi bisnis.
 - f. Mengharuskan perusahaan mempertimbangkan lingkungan eksternal.

Manajemen strategi adalah suatu kegiatan yang terencana dengan tahapan-tahapan yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan. Berpikir secara strategi dapat menghasilkan sebuah penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya, semakin banyak bentuk pemecahan penyelesaian maka semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang. Tahapan manajemen strategi antara lain adalah:

- **PERUMUSAN STRATEGI**; misi, nilai (*value*), dan visi; analisis SWOT; tujuan jangka Panjang; strategi alternatif.
- **IMPLEMENTASI STRATEGI**: tujuan tahunan, program dan kebijakan; kepemimpinan dan motivasi; alokasi sumber daya.
- **EVALUASI STRATEGI**: mengukur prestasi; tindakan korektif yang diperlukan.

Ada 7 sasaran jangka Panjang manajemen strategi yang diantaranya adalah:

1. **Profitabilitas**
Yaitu kemampuan untuk menghasilkan keuntungan, sebuah perusahaan akan berkembang jika mempunyai kemampuan menghasilkan keuntungan minimal sesuai target bahkan seoptimal mungkin.
2. **Produktivitas**
Yaitu kemampuan untuk menghasilkan produk, dengan keunggulan kompetitif yang terus menerus dikembangkan, sehingga perusahaan dapat terus menerus mampu memproduksi.
3. **Posisi Bersaing**
Suatu produk harus mampu bersaing dengan produk yang sama yang diproduksi oleh perusahaan yang lain, Produk yang unik, mempunyai kemampuan bersaing yang

tinggi dibandingkan produk yang lain, untuk tetap dapat bersaing, maka harus mempunyai keunikan.

4. **Pengembangan Karyawan**
Untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dan semakin banyaknya tantangan, maka agar karyawan dapat mengikuti perkembangan informasi dan teknologi perlu dikembangkan kemampuan keterampilan, sikap maupun pengetahuannya melalui in house training atau studi banding ke perusahaan yang lebih besar.
5. **Hubungan Karyawan**
Internal manajemen membangun hubungan yang baik di lingkungan kerja, antara pimpinan dan pekerja, antar pimpinan dan antar pekerja, setiap pengambilan keputusan melibatkan semua bagian secara partisipatif, sehingga menimbulkan rasa kepemilikan dan kemauan untuk membesarkan perusahaan tersebut.
6. **Kepemimpinan Teknologi**
Yaitu setiap pimpinan mempunyai wawasan, pengetahuan maupun keterampilan dalam perkembangan teknologi, mulai dari teknologi proses, teknologi informasi maupun teknologi promosi, sehingga dapat mengoperasionalkan E-Commerce.
7. **Tanggung Jawab Sosial**
Berlakunya CSR (*Corporate Social Responsibility*) adalah program kepedulian perusahaan terhadap masyarakat yaitu melalui menghibahkan 10% dari keuntungannya untuk pengembangan maupun hibah bagi masyarakat terutama masyarakat yang terkena dampak negatif dari perusahaan, harapan CSR adalah mengurangi kerugian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Perencanaan jangka panjang mulai muncul tahun 1950, yaitu strategi perencanaan dengan jangka waktu lima tahunan, hal ini dilakukan karena keputusan anggaran tahunan bagi perusahaan akan memiliki konsekuensi atau dampak lebih dari 1 tahun. Sebagai contoh pendanaan suatu produk baru, seringkali hasilnya baru dapat direalisasikan beberapa tahun kemudian, oleh karena itu dalam menyusun rencana strategi perlu dipikirkan strategi jangka panjang. Dalam implementasinya ada 7 kualitas sasaran jangka panjang antara lain:

1. **Dapat Diterima (*Acceptable*)**
Perencanaan perubahan jangka panjang yang akan dilakukan dapat diterima oleh pekerja, latar belakang dan tujuannya jelas, keunikan yang akan dihasilkan dapat diterima oleh konsumen dan memenuhi kebutuhannya, tahapan perencanaannya terukur sehingga mudah diimplementasikan dalam pekerjaan dengan mengacu pada sasaran jangka pendek maupun sasaran operasionalnya.
2. **Fleksibel (*Flexible*)**
Implementasi strategi dapat dilakukan oleh siapa saja, dengan sarana prasarana yang ada, sehingga tidak terjadi penundaan pekerjaan karena kurang mampunya

pekerja atau tidak tersedianya sarana prasarana. Kemudahan dalam implementasi perencanaan berdampak pada produktivitas yang optimal.

3. **Dapat Diukur (*Measurable*)**
Sebaiknya sasaran jangka panjang mempunyai indikator kinerja, sehingga memudahkan dalam monitoring dan evaluasi, untuk monitoring dan evaluasi dilakukan oleh manajemen internal maupun akuntan publik sehingga dapat dipertanggungjawabkan.
4. **Memotivasi (*Motivating*)**
Sasaran jangka panjang menunjukkan keberlanjutan dan peningkatan pengembangan perusahaan sehingga menimbulkan motivasi bagi pekerja yang melaksanakannya. Kepastian pekerja, kepedulian pengembangan pekerja dan keberlanjutan perusahaan menimbulkan motivasi tersendiri bagi pekerja.
5. **Cocok (*Suitable*)**
Sasaran jangka panjang yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga dapat memenuhi kebutuhan tersebut yang berdampak perusahaan semakin berkembang, pengembangan produk, perluasan promosi, mengikuti perkembangan globalisasi, sistem informasi dan teknologi, sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat yang membutuhkan.
6. **Dapat Dipahami (*Understandable*)**
Tahapan dalam sasaran jangka panjang dapat dipahami, dapat dilaksanakan dan dapat dievaluasi oleh karena itu perlu di break down ke dalam sasaran jangka pendek, Juklak (Petunjuk Pelaksanaan) dan Juknis (Petunjuk Teknis) dalam implementasinya. Untuk kemudahan pemahamannya perlu disusun Standar Operasional Prosedur di setiap prosesnya untuk kemudahan implementasi sasaran tersebut.
7. **Dapat Dicapai (*Achievable*)**
Sasaran jangka panjang yang telah di break down dalam sasaran jangka pendek maupun sasaran operasional, sebaiknya dilengkapi dengan manual prosedur yang memudahkan pencapaian kinerja di setiap bagian.

Dalam perjalanan mengelola suatu perusahaan, banyak hambatan, kendala yang dihadapi dalam mencapai tujuan pengembangan perusahaan, hambatan dapat berasal dari dalam lingkungan perusahaan atau dari lingkungan luar perusahaan itu sendiri, berbagai cara menghadapi hambatan dilakukan untuk keberlanjutan perusahaan, beberapa strategi umum pada perusahaan yaitu:

1. **Pertumbuhan Terkonsentrasi**
Perusahaan mengembangkan produk yang dihasilkan dalam jenis yang hampir sama sebagai contoh Indofood mengembangkan produk terkonsentrasi pada makanan seperti indomie, saus, kecap, sambal, pasta, kimchi dan lain sebagainya.

2. **Pengembangan Pasar**
Strategi pengembangan pasar dilakukan untuk memperluas jangkauan pemasaran, termasuk pasar digital (digital marketing) yang dapat menembus pemasaran global, untuk dapat memperluas pengembangan pasar maka beberapa aturan dan evaluasi dilakukan terlebih dahulu, mulai dari perizinan maupun research market, sehingga memperkecil resiko kerugian pada pasar yang baru.
3. **Pengembangan Produk**
Pengembangan produk dilakukan agar perusahaan dapat berproduksi terus menerus sehingga masyarakat dapat terus mengenal produk unggulan perusahaan tersebut, sebagai contoh perusahaan “Kacang Garuda “, diawali dengan memproduksi kacang asin, sebelum tingkat permintaan kacang asin Garuda mencapai puncak kurva penjualan, maka telah diproduksi kacang sukro, kacang pedas, kacang madu dan lain sebagainya.
4. **Inovasi**
Inovasi adalah membuat produk baru dengan memodifikasi produk yang lama, modifikasi dapat dilakukan pada bahan baku, proses, penampilan, aroma, warna, tekstur, rasa, pengemasan sehingga tetap dapat menarik minat pelanggan. Sebagai contoh industri kemasan “*Nata de Coco*” awalnya isi kemasan adalah potongan *Nata de Coco*, di inovasi dengan ditambah “Kolang-Kaling” dan media pelarut berwarna merah serta taburan “Biji Selasih”, sehingga orang tertarik membeli karena mendapatkan 3 jenis makanan dengan kandungan yang berbeda.
5. **Integrasi Horizontal**
Integrasi horizontal adalah kerja sama dengan perusahaan yang selevel misal antar pengecer walaupun produk berbeda, contoh pendirian koperasi kopi, koperasi susu (KPBS/Koperasi Peternak Bandung Selatan), dapat berbentuk kerja sama biasa, merger maupun *joint venture*.
6. **Integrasi Vertikal**
Integrasi vertikal yaitu kerja sama yang tidak dalam level yang sama, dari konsumen dengan perusahaan, misal perusahaan Indofood bekerja sama dengan petani kentang untuk memproduksi “*French Fries*”
7. **Diversifikasi Konsentrik**
Diversifikasi konsentrik artinya penganekaragaman produk yang terkonsentrasi dalam satu jenis yang sama, misal perusahaan Mayora memproduksi berbagai jenis *cookies*, perusahaan *Maya Food Industries* memproduksi berbagai jenis ikan kaleng, perusahaan KPBS memproduksi berbagai jenis susu kemasan.
8. **Diversifikasi Konglomerat**
Diversifikasi konglomerat artinya penganekaragaman produk yang tidak sejenis, sebagai contoh perusahaan “*Indo*” mengembangkan perusahaan melalui memproduksi semen “*Indocement*”, memproduksi makanan “*Indofood*”, memproduksi mobil “*Indomobil*”.
9. **Berbenah Diri**
Strategi berbenah diri dilakukan melalui SWOT analisis, analisis kebutuhan yang dampaknya dapat dilakukan restrukturisasi, perampingan tenaga kerja, efisiensi proses dan lain sebagainya.
10. **Divestasi**
Strategi divestasi yaitu strategi pengurangan jumlah produksi, untuk membangun menjadi lebih baik dari yang tersisa sehingga dapat berkembang lagi, sebagai contoh

Rumah makan “*Ponyo*” yang awalnya mempunyai 12 cabang, ditutup menjadi hanya 8, dan berinvestasi baru yaitu dunia pendidikan.

11. Likuidasi

Strategi likuidasi yaitu strategi menutup semua perusahaan, karena hasil evaluasi konsultan keuangan menunjukkan sudah tidak mampu beroperasi, sehingga oleh kantor pajak dinyatakan likuid, yang dampaknya adalah memberhentikan pekerja dengan pesangon 3 kali gaji.

12. Bangkrut

Suatu perusahaan dikatakan bangkrut jika tidak dapat membiayai biaya operasional variabel maupun tetap, sehingga tidak dapat memproduksi lagi, bahkan jika dievaluasi keuangan total hutang lebih besar dari total aset.

13. Usaha Patungan

Usaha patungan yaitu strategi kerja sama lebih dari satu perusahaan tanpa menghilangkan identitas aslinya, contoh perusahaan teh “*Sosro*” usaha patungan dengan perusahaan juice “*Buavita*” yang sekarang berkembang lebih pesat dengan strategi pengembangan bersama.

14. Aliansi Strategik

Strategi kerja sama, atau melakukan strategi bersama antar beberapa perusahaan, misal kerja sama dalam iklan, kerja sama pemasok bahan baku, kerja sama antara perusahaan kaleng dengan pengolahan ikan.

15. Konsorsium

Konsorsium yaitu strategi beberapa perusahaan yang bekerja sama dalam mengerjakan suatu produk sebagai contoh “*BULOG*” bekerja sama dengan berbagai perusahaan beras seluruh Indonesia untuk dapat memenuhi kebutuhan beras sepanjang musim.

Berdasarkan uraian diatas peneliti dapat memahami bahwa manajemen strategi adalah serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat fundamental dan menyeluruh, serta disertai oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan terjadinya kecepatan inovasi di pasar baru dan juga perubahan pola konsumen yang membutuhkan kompetensi inti, maka perusahaan perlu mencari dan mengambil kompetensi inti atau *core competence* dalam bisnisnya.

2.5 Model Bisnis

Model bisnis adalah sebuah konsep yang cukup terkenal dari berbagai model bisnis dan manajemen yang ada saat ini dikarenakan konsep tersebut merupakan salah satu komponen utama dalam sebuah bisnis apalagi untuk seseorang yang hendak membuat bisnis baru ataupun yang akan berkecimpung di sebuah perusahaan. Melalui pemahaman mengenai model bisnis berarti dapat menjadi sebuah pembuka untuk mengetahui bagaimana merencanakan sebuah anggaran, identifikasi produk, dan juga membangun target pasar yang tepat. Model bisnis tersebut menjadi titik utama dalam sebuah proses usaha yang dimana menentukan pasar konsumen yang akan dituju demi memperkuat bisnis tersebut agar bisa bertahan di dalam persaingan bisnis.

Ada model yang sangat sederhana, seperti suatu perusahaan menghasilkan suatu barang atau jasa dan menjualnya ke pelanggan. Jika perusahaan berjalan dengan baik, maka penghasilannya dari penjualan akan melebihi biaya operasional, sehingga perusahaan memperoleh keuntungan. Menurut PPM Manajemen Model bisnis merupakan suatu penggambaran dari hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan serta kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang dimana membuat perusahaan dapat menghasilkan laba.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020) Bisnis model adalah deskripsi yang jelas dan logis tentang bagaimana suatu organisasi bisa menciptakan, memberikan dan menangkap nilai dari pelanggannya. Model bisnis adalah sebuah alat untuk

menggambarkan, merancang, menguji dan mengimplementasikan model bisnis yang efektif dan efisien.

Menurut Mark Eisenmann (2022) Model bisnis adalah sebuah kerangka yang menjelaskan cara suatu perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai ekonomi dari pelanggannya. Eisenmann mengatakan bahwa model bisnis harus menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu:

1. Bagaimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggannya?
2. Bagaimana perusahaan memberikan nilai kepada pelanggannya?
3. Bagaimana perusahaan menangkap nilai dari pelanggannya?

Model bisnis tidak hanya berbicara tentang bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya dan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Oleh karena itu model bisnis juga harus mampu menghadapi tantangan dan perubahan pasar yang terus berkembang.

Model bisnis adalah suatu cara yang paling mudah dan sederhana untuk menggambarkan bisnis yang dipikirkan. Biasanya model bisnis menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai-nilai sosial, ekonomi atau bentuk nilai lainnya. Model bisnis sebenarnya adalah *frame* dari sebuah rencana bisnis dengan memikirkan bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan atau pendapat dengan memperhitungkan semua komponen bisnis. Model bisnis juga merupakan salah satu inti utama dari perusahaan karena sebuah perusahaan harus memiliki cara untuk mendapatkan

profit yang digunakan untuk bertahan hidup dan juga dapat digunakan untuk investasi jangka Panjang.

Menurut Casadesus-Masanell and Ricart (2019) Ada beberapa indikator keberhasilan model bisnis ditinjau dari kemampuannya dalam mengatasi ancaman pesaing yang meliputi:

1. Replikasi

Dalam konteks bisnis, replikasi merujuk pada praktek mengembangkan model bisnis dan strategi yang sukses, kemudian menerapkannya pada bisnis baru atau cabang yang serupa. Replikasi dalam bisnis dapat membantu bisnis untuk memperluas operasi mereka dengan lebih cepat dan efisien, karena sudah memiliki model bisnis yang teruji dan berhasil.

Beberapa keuntungan dari replikasi dalam bisnis antara lain:

- Menghemat waktu dan biaya - Dengan mengembangkan model bisnis yang terbukti berhasil, bisnis dapat menghemat waktu dan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk mengembangkan model bisnis baru dari awal.
- Mengurangi risiko - Dengan menerapkan model bisnis yang sudah teruji dan berhasil, bisnis dapat mengurangi risiko dalam mengembangkan bisnis baru atau cabang. Bisnis juga dapat lebih mudah memprediksi hasil bisnis baru atau cabang, karena sudah memiliki data dan pengalaman dari bisnis yang sudah ada.

- Meningkatkan efisiensi - Dengan memiliki model bisnis yang teruji, bisnis dapat meningkatkan efisiensi operasional dan meningkatkan produktivitas bisnis baru atau cabang dengan lebih cepat.

Namun, replikasi juga memiliki beberapa risiko yang harus diperhatikan oleh bisnis, seperti perbedaan kondisi pasar atau regulasi di lokasi yang berbeda, yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis. Oleh karena itu, bisnis harus melakukan analisis pasar dan penyesuaian yang tepat untuk memastikan bahwa replikasi berhasil dan berkelanjutan.

2. Terbacanya kekuatan model perusahaan

"Membaca kekuatan model perusahaan" merujuk pada proses mengidentifikasi dan memahami kekuatan model bisnis suatu perusahaan. Kekuatan model perusahaan mencakup aspek-aspek seperti nilai proposisi unik, keunggulan kompetitif, struktur biaya dan pendapatan, serta strategi pemasaran dan distribusi.

Dalam konteks bisnis, "membaca kekuatan model perusahaan" penting karena dapat membantu bisnis untuk memahami potensi dan peluang mereka di pasar, serta mengembangkan strategi bisnis yang efektif dan berkelanjutan. Dengan memahami kekuatan model bisnis mereka, bisnis dapat mengidentifikasi area yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan performa dan keberhasilan bisnis mereka.

Contoh kekuatan model perusahaan dapat mencakup:

- Nilai proposisi unik - Bisnis memiliki nilai proposisi yang unik dan menarik bagi pelanggan, yang membedakan mereka dari pesaing dan menarik minat pelanggan.
- Keunggulan kompetitif - Bisnis memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dalam hal produk, teknologi, atau kualitas layanan.
- Struktur biaya dan pendapatan - Bisnis memiliki struktur biaya dan pendapatan yang efisien dan menguntungkan, sehingga dapat meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.
- Strategi pemasaran dan distribusi - Bisnis memiliki strategi pemasaran dan distribusi yang efektif dan tepat sasaran untuk mencapai pelanggan potensial dengan lebih efisien.

Dengan memahami kekuatan model perusahaan, bisnis dapat mengidentifikasi strategi yang efektif untuk meningkatkan performa bisnis mereka, mengoptimalkan pengeluaran dan meningkatkan pendapatan, serta memperkuat keunggulan kompetitif mereka di pasar.

3. Ketidakfokusan terhadap pasar

"Tidak fokus terhadap pasar" merujuk pada kondisi di mana suatu bisnis tidak memfokuskan perhatiannya pada kebutuhan dan keinginan pasar yang seharusnya menjadi target utama bisnis tersebut. Kondisi ini seringkali terjadi karena bisnis terlalu fokus pada aspek-aspek internal seperti produk atau proses bisnis, tanpa memperhatikan persepsi dan kebutuhan pelanggan.

Dampak dari tidak fokus terhadap pasar dapat sangat merugikan bisnis, seperti:

- Tidak mencapai target pasar - Bisnis yang tidak fokus pada pasar mungkin tidak dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan secara efektif, sehingga tidak dapat mencapai target pasar yang diinginkan.
- Tidak berkelanjutan - Bisnis yang tidak memfokuskan perhatiannya pada pasar mungkin tidak dapat mempertahankan basis pelanggan yang cukup untuk tetap berkelanjutan, sehingga dapat mengalami penurunan pendapatan dan keuntungan.
- Kehilangan keunggulan kompetitif - Bisnis yang tidak memahami pasar mungkin tidak dapat bersaing secara efektif dengan pesaing mereka, dan keunggulan kompetitif bisnis dapat hilang atau menurun.
- Membuat keputusan yang salah - Bisnis yang tidak fokus pada pasar mungkin membuat keputusan yang salah atau kurang tepat mengenai produk, pemasaran, dan strategi bisnis lainnya, sehingga dapat merugikan bisnis secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penting bagi bisnis untuk memfokuskan perhatiannya pada pasar dan terus memperbaharui pengetahuannya tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat membantu bisnis untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di pasar.

4. Substitusi

"Substitusi" dalam bisnis merujuk pada kemampuan konsumen untuk mengganti produk atau layanan suatu bisnis dengan produk atau layanan lain yang memenuhi kebutuhan mereka dengan cara yang sama atau serupa. Dalam konteks ini, produk atau layanan yang menjadi pengganti disebut sebagai "substitusi".

Substitusi dapat mempengaruhi bisnis dalam beberapa cara, antara lain:

- Menurunkan permintaan - Jika produk atau layanan bisnis dapat dengan mudah digantikan oleh produk atau layanan yang lebih murah atau lebih mudah diperoleh, maka permintaan terhadap produk atau layanan tersebut dapat menurun.
- Menurunkan harga - Ketika terdapat banyak alternatif pengganti yang tersedia di pasar, bisnis mungkin terpaksa menurunkan harga mereka agar tetap kompetitif.
- Meningkatkan persaingan - Jika terdapat banyak alternatif pengganti yang tersedia di pasar, bisnis akan menghadapi persaingan yang lebih ketat, dan mungkin perlu mengembangkan strategi bisnis yang lebih efektif untuk mempertahankan pangsa pasar mereka.
- Memperkuat posisi bisnis - Sebaliknya, jika bisnis mampu menawarkan produk atau layanan yang tidak dapat dengan mudah digantikan, mereka dapat memperkuat posisi mereka di pasar dan meningkatkan pangsa pasar mereka.

Karena itu, penting bagi bisnis untuk memahami lingkungan pasar mereka dan memperhatikan persaingan dan alternatif pengganti yang tersedia. Hal ini akan membantu bisnis untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar mereka, serta memperkuat posisi mereka di pasar.

Seiring berkembangnya waktu, model bisnis juga akan mengalami perubahan bisnis. Banyak indikator yang dapat menyebabkan perubahan dalam bisnis itu sendiri mulai dari teknologi, internet, perilaku *customer*, sistem distribusi, *trend market* dan masih banyak lagi. Perusahaan dan pelaku bisnis tidak bisa mengubah kondisi indikator-indikator yang ada.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pelaku bisnis harus bisa beradaptasi dan menyesuaikan kondisi yang ada. Oleh karena itu memahami model bisnis sangatlah dibutuhkan, model bisnis menggambar cara mewujudkan tujuan sebuah bisnis bahwa setiap bisnis memiliki model bisnis masing-masing.

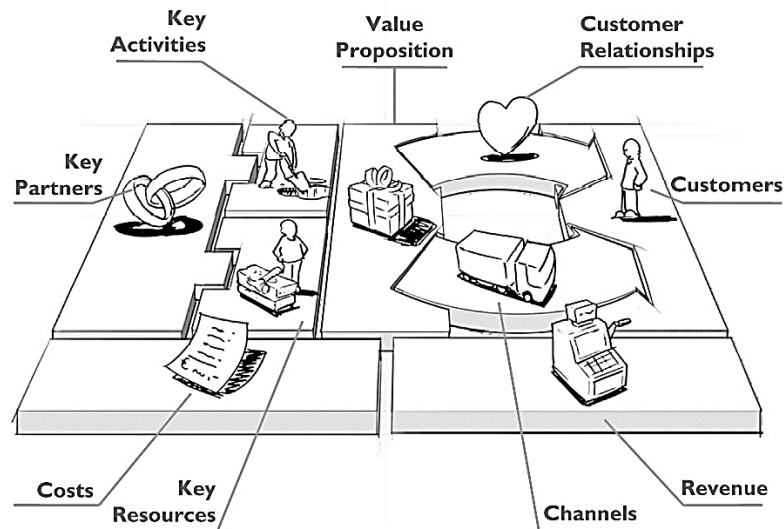
2.6 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas adalah representasi visual model bisnis yang berbentuk lembaran kertas. Terdapat detail penjelasan strategi yang dibutuhkan dalam BMC yang bakal membantu seseorang mencapai kesuksesan di pasar. Dengan menuangkan gagasan bisnis dalam lembar *business model canvas* akan lebih mudah mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan produk yang akan dijual hingga menguasai strategi pemasaran yang dilancarkan. Memahami ide bisnis lewat *business model canvas* akan mematangkan konsep agar bisa memenuhi ekspektasi

konsumen secara akurat. Ketika dibentangkan, bagian kanan BMC disediakan untuk mendapatkan kondisi eksternal bisnis yang mencakup konsumen. Sementara bagian kirinya fokus terhadap situasi internal yang berhubungan dengan bisnis dan produk. Kemudian, kedua aspek *business model canvas* tadi akan dipertemukan di bagian *value propositions* yang akan menyeimbangkan antara tuntutan dengan ekspektasi (Shipper, 2022).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2020) mengatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* menjelaskan tentang bagaimana sesungguhnya sebuah perusahaan dapat memberikan respon yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai-nilai terbaik yang ada dalam suatu perusahaan. *Business Model Canvas* ini menjelaskan dengan sangat sederhana melalui visualisasi yang ditampilkan tentang bagaimana perusahaan dapat menghasilkan uang melalui 9 blok bangunan yang disusun menjadi satu. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang mampu menggambarkan secara sederhana dimana suatu organisasi memberikan dan menangkap nilai dari aktivitas bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan uang.

Ada Sembilan (9) blok bangunan dalam *Business Model Canvas* sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Sembilan Blok *Business Model Canvas*

Sumber: Osterwalder dan Pigneur 2018

a. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Osterwalder & Pigneur (2020) mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. *Customer segments* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan dapat memilih segmen pelanggan mana yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan dimana pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan yang dapat memberikan keuntungan maka tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu yang lama. Untuk lebih memuaskan

pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain dan sebuah dan sebuah model bisnis dapat menggambarkan beberapa segmen pelanggan baik itu besar ataupun kecil.

Menurut A. Osterwarler dan Y. Pigneur ada beberapa jenis Segmen Pelanggan yang berbeda antara lain:

1. Pasar Massa

Model Bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak dapat 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 produk konsumen elektronik.

2. Pasar Ceruk

Model bisnis yang memiliki target melayani pasar ceruk menasar 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.

3. Tersegmentasi

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

4. Terdiversifikasi

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

5. Platform banyak sisi

Beberapa organisasi melayani dua atau 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. Dengan demikian juga, perusahaan yang menawarkan surat kabar gratis memerlukan banyak pembaca untuk menarik pemasang iklan.

b. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Blok Bangunan *Value Propositions* menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang memiliki rasa puas dan loyal agar ada keinginan untuk membeli lagi dimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang.

Osterwalder & Pigneur (2020) mengatakan bahwa proposisi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui elemen-elemen yang berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai bisa bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan layanan) dan kualitatif (desain dan pengalaman pelanggan). Daftar elemen-elemen yang sangat Panjang berikut dapat memberikan kontribusi 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 industri baru di seputar telekomunikasi bergerak. Di sisi lain, produk-produk semacam pendanaan investasi yang etis tidak terkait sama sekali dengan teknologi.

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 juga menciptakan nilai. Akhir-akhir ini, konsep

kustomisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa, sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

4. Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam industri *fashion* dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

6. Merek atau status

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

7. Harga

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

8. 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 memberi, menginstal, dan mengelola *software* CRM itu sendiri.

9. Pengurangan risiko

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

10. Kemampuan dalam mengakses

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

11. Kenyamanan/kegunaan

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

c. *Channels* (Saluran)

Blok bangunan menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. *Channels* ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan penting dalam setiap kejadian yang dialami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar. Saluran menjalankan beberapa fungsi, termasuk:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa 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 purna jual kepada pelanggan.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda dimana masing masing saluran tersebut dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Kita dapat membedakan antara saluran langsung dan saluran tidak langsung, dan antara saluran yang dimiliki sendiri ataupun dimiliki oleh mitra. 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, saluran mitra, atau melalui saluran paduan keduanya. Saluran mitra menghasilkan margin yang lebih kecil, tetapi dapat memungkinkan organisasi bisa mengembangkan jangkauannya dan memanfaatkannya sebagai sebuah kekuatan mitra. Saluran sendiri terutama yang bersifat langsung, memiliki margin yang lebih besar, akan 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.

Jenis-jenis Saluran		Fase-fase Saluran					
Milik Sendiri	Langsung	Tenaga Penjualan					
Mitra	Tidak Langsung	Penjualan Web	1. Kesadaran	2. Evaluasi	3. Pembelian	4. Penyampaian	5. Purnajual
		Toko Sendiri	Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?	Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai spesifik kita?	Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?	Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan?	Bagaimana memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan?
		Toko Mitra					
		Penjualan dalam jumlah besar					

Gambar 2. 2 Fase-Fase Saluran

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

Dalam konteks ini *Channels* adalah cara agar proposisi nilai dapat diakses oleh pelanggan dengan membuka toko menjadi salah satu cara untuk mempermudah akses pelanggan terhadap produk perusahaan. Cara lainnya untuk memberikan akses kepada pelanggan adalah dengan melakukan penjualan secara *online*.

d. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun sebuah 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 sebagai berikut:

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

Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan sangat mempengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur 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.

2. Bantuan personal yang khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka Panjang. Dalam layanan perbankan swasta, misalnya, banker khusus melalui seorang manajer utama yang mempertahankan hubungan pribadi dengan pelanggan-pelanggan penting.

3. Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

4. Layanan otomatis

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

5. 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 membentuk perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

6. Kokreasi

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

e. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Osterwalder dan Pigneur (2020) menyatakan *revenue streams* adalah blok bangunan arus pendapatan yang menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan).

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 yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelanggan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume atau manajemen hasil. Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, diantaranya:

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.

2. 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.

3. Biaya berlangganan

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

4. Pinjaman/penyewa/*leasing*

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset 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.

5. Lisensi

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

6. Biaya komisi

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

7. Periklanan

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

f. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Osterwalder & Pigneur (2020) mengatakan *key resources* merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang telah digunakan oleh sebuah perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Pada setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama dimana sumber daya ini mungkin

perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisi, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama. Sumber daya manusia dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikaan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

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.

4. Finansial

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

g. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2020) mengatakan bahwa blok bangunan aktivitas kunci ini menggambarkan hal yang terpenting dan harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil oleh perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumberdaya utama, aktivitas kunci ini sangat diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau

pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas kunci di setiap perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya.

Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi sebuah perusahaan untuk bisa menggerakkan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan pada masa yang akan datang. 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 produk ini mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

2. Pemecahan masalah

Aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran dan juga solusi baru untuk setiap masalah yang terjadi pada pelanggan individu.

3. Platform/jaringan

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

h. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Key partnerships merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan tersebut menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerja sama oleh pelaku bisnis dalam sebuah perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor.

Maka dari itu *key partnerships* adalah hubungan kemitraan yang dilakukan oleh perusahaan kepada pihak yang lainnya untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, seorang pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (*partner relationship management*) yang baik.

i. *Cost Structures* (Struktur Biaya)

Struktur biaya dapat menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan sebuah model bisnis. Dalam struktur biaya biasanya menggambarkan tentang biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. blok bangunan *cost structures* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu, menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini

relative lebih muda dari sumber daya utama. *Cost structures* pada intinya menjelaskan tentang biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan. 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.

2. Biaya variabel

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

3. Skala ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati oleh 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 faktor lain menyebabkan turunnya biaya rata-rata per unit ketika produksi meningkat.

4. Lingkup ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati dari bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Dalam perusahaan besar, misalnya aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

2.7 Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* yang berarti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam dunia bisnis. Analisis SWOT adalah hal yang sangat sederhana dalam mengembangkan strategi bisnis dengan menganalisis lingkungan bisnis tersebut baik itu secara eksternal maupun internal. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari sebuah kesesuaian yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi

eksternalnya (peluang dan ancaman) dimana kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan ancaman.

Menurut Rangkuti (2017: 13) mengatakan bahwa model yang sekarang populer dalam menganalisis situasi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dalam konteks strategi memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi dalam suatu perusahaan dan dimana dalam hal tersebut kondisi internal dalam menjalankan usahanya. Kemudian analisis SWOT ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan agar perusahaan tersebut dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang akan dihadapi.

Menurut Gurel & Tat (2020) SWOT membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan ini ditinjau untuk mengetahui peluang dan ancaman pada saat ini dan juga pada masa depan. Semakin jelas pengetahuan kita tentang *strength* dan *opportunity*, maka dapat meminimalkan *weakness* dan *threats*. Peluang yang baik dapat digunakan untuk melawan ancaman, selain itu kelemahan dapat diatasi melalui kekuatan perusahaan atau bisnis tersebut.

Analisis SWOT diartikan sebagai “Analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)”.

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan merupakan sumber daya/kapabilitas yang dikendalikan atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan tersebut relatif lebih unggul dibanding dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kekuatan tersebut muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/kapabilitas suatu perusahaan yang relatif terhadap pesaingnya dan dapat menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan situasi yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang dengan mengidentifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli/pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman adalah sebuah penghalang utama dalam mempertahankan posisi dan mencapai posisi yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya

kekuatan tawar menawar dari pembeli/pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau pembaruan peraturan, dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal pada perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Analisis SWOT akan membandingkan faktor internal dan juga eksternal yang dimiliki oleh perusahaan atau usaha yang bersangkutan, kita perlu mengumpulkan data dari lapangan kemudian menyusunnya dalam satu tabel. Karena kita akan meneliti faktor internal dan eksternal perusahaan, maka kita perlu membuat dua tabel secara terpisah. Masing-masing tabel akan memberikan gambaran secara umum mengenai faktor-faktor yang dimiliki oleh perusahaan.

2.8 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2021) Matrik SWOT adalah alat yang dipakai untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang mana dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2. 1
Matrik SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan faktor kekuatan-kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan faktor kelemahan-kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan faktor peluang-peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan faktor ancaman-ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti dalam bukunya *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*

Berikut ini adalah Keterangan dari matrik SWOT diatas:

a. Strategi *Strengths-Opportunities* (SO)

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

b. Strategi *Strengths-Threats* (ST)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi *Weakness-Opportunities* (WO)

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

d. Strategi *Weakness-Threats* (WT)

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

2.8.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Matrik faktor strategi eksternal sering disebut juga dengan tabel EFAS (*External 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.

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. 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. Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, *rating* nya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit maka *rating* nya 4.

- d. 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*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. 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 strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. 2

EFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
PELUANG				
• Integrasi Ekonomi Eropa	0,20	4	0,80	Akuisisi
• Perubahan struktur demografi	0,15	4	0,60	Kualitas
• Pembangunan ekonomi Asia	0,15	4	0,60	Maytag
• Terbukanya Eropa Timur	0,20	3	0,60	Keberadaan
• Kecenderungan superstores	0,10	3	0,30	Lemah
ANCAMAN				
• Meningkatnya peraturan pemerintah	0,02	2	0,04	Perlu hati-hati
• Meningkatnya persaingan	0,05	2	0,10	Perlu hati-hati
• Whirlpool dan Electolux menjadi global	0,05	2	0,05	Tantangan Baru
• Munculnya teknologi baru	0,05	1	0,05	?
• Perusahaan Jepang	0,03	1	0,03	Diperhatikan
TOTAL	1,00		3,17	

Sumber: Freddy Rangkuti dalam bukunya Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT

2.8.2 Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Matrik faktor strategi internal atau tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) memuat identifikasi perusahaan dengan melihat dari faktor-faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan. Secara keseluruhan cara perhitungan matrik faktor strategi internal (IFAS) hampir sama dengan cara perhitungan matrik faktor strategi eksternal (EFAS), yang membedakannya ada pada kolom 1 dalam tabel IFAS merumuskan faktor-faktor strategi internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan, bukan dalam kerangka peluang dan ancaman seperti dalam tabel EFAS. Tahapnya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. 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. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya,

jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

- d. 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*).
- g. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- h. 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 strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2. 3

IFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING	KOMENTAR
KEKUATAN				
• Budaya kualitas Maytag	0,15	4	0,60	Kualitas kunci sukses
• Pengalaman Top Manajer	0,15	4	0,60	Mengetahui produk
• Integrasi Vertikal	0,10	4	0,40	Hubungan Baik
• Hubungan yang baik dengan SDM	0,05	3	0,15	Baik tapi cenderung turun
• Memiliki orientas internasional	0,15	3	0,45	Memiliki reputasi baik di pembersih
KELEMAHAN				
• Proses produksi (R&D)	0,05	2	0,10	Lambat untuk produk baru
• Saluran Distribusi	0,05	2	0,10	Ancaman superstore
• Dukungan kondisi keuangan kurang begitu baik	0,15	1	0,30	Tingginya utang
• Posisi global sangat kurang	0,10	1	0,10	Lemah di luar UK
• Fasilitas manufaktur	0,05	1	0,05	Perlu investasi sekarang
TOTAL	1,00		3,17	

Sumber: Freddy Rangkuti dalam bukunya Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT

CARA PERHITUNGAN BOBOT DAN RATING DALAM TOWS MATRIX

Setelah indikator-indikator SWOT ditentukan, langkah pertama adalah menentukan bobot, rating, dan *score*. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan dengan skala 1 sampai 5 (1=tidak penting, 5=sangat penting).

Langkah kedua adalah menjumlahkan bobot kekuatan dan bobot kelemahan. Kemudian dihitung bobot relatif untuk masing-masing indikator yang terdapat pada kekuatan dan kelemahan, sehingga total nilai bobot dan bobot relatif untuk peluang dan ancaman.

Langkah ketiga adalah menentukan rating. Rating adalah analisis kita terhadap kemungkinan yang akan terjadi dalam jangka pendek (misalnya satu tahun ke depan). Nilai rating untuk variabel kekuatan diberi nilai 1 sampai 4. Diberi nilai 1 kalau kemungkinan indikator tersebut kinerjanya semakin menurun dibandingkan pesaing utama. Sedangkan diberi nilai 3 atau 4, kalau indikator tersebut lebih baik dibandingkan pesaing utama. Semakin tinggi nilainya artinya kinerja indikator tersebut tahun depan akan semakin baik dibandingkan pesaing utama.

Nilai rating variabel kelemahan diberi nilai 1 sampai 4. Diberi nilai 1 kalau indikator tersebut semakin banyak kelemahannya dibandingkan pesaing utama. Sebaliknya, diberi nilai 4 kalau kelemahan indikator tersebut semakin menurun dibandingkan pesaing utama pada tahun depan. Artinya pemberian nilai rating untuk variabel kelemahan atau variabel ancaman berkebalikan dengan pemberian nilai rating untuk variabel kekuatan dan variabel peluang.

Nilai *score* diperoleh berdasarkan hasil nilai bobot dikali nilai rating. Total nilai *score* untuk internal faktor menunjukkan bahwa semakin nilainya mendekati 1, semakin banyak kelemahan internal dibandingkan kekuatannya. Sedangkan semakin nilainya mendekati 4, semakin banyak kekuatannya dibandingkan kelemahannya.

Begitu juga dengan total nilai *score* untuk faktor eksternal. Semakin total nilai *score* mendekati 1, semakin banyak ancamannya dibandingkan dengan peluang. Sedangkan apabila total nilai *score* mendekati 4, artinya semakin banyak peluang dibandingkan ancaman.

Gabungan kedua kondisi eksternal dan internal ini selanjutnya kita akan masukan dalam internal External Matrix, sehingga kita mengetahui posisi persaingan yang akan terjadi pada korporat, unit bisnis, maupun produk yang kita analisis. Berdasarkan posisi ini kita dapat menentukan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tahun depan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang cukup relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

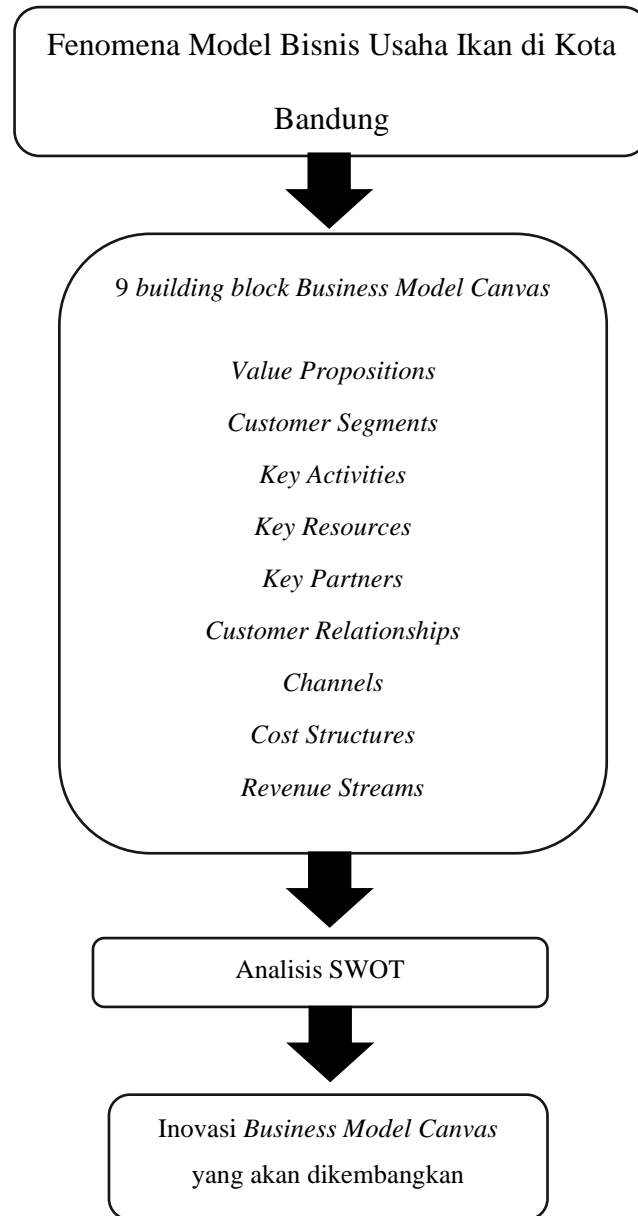
Tabel 2. 4
Penelitian Terdahulu

No	Bentuk Penelitian	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Skripsi	Sindi Agusetiawati (2020)	Inovasi Model Bisnis dengan Pendekatan <i>Model Bisnis Canvas</i> pada Chaai Tea & Mlik di Kayu Agung 1 Buah Batu Bandung	Persamaan dalam penggunaan alat dalam menyusun faktor-faktor strategis yaitu matriks SWOT	- Tidak menggunakan EFAS dan IFAS - Teknis pengumpulan data yang berbeda - Lebih menekankan permasalahan pada <i>Value Propositions</i> ,

					<i>Key Resources dan Key Partnership</i>
2	Skripsi	Fitriyana Bilqis (2017)	Model Bisnis Rajut pada CV Eka Jaya Mandiri dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> di Binong Jati Bandung	Persamaan pada model bisnis yang digunakan yakni bisnis model kanvas	- Perbedaan permasalahan yang dihadapi - Metode penelitian menggunakan campuran kuantitatif dan kualitatif
3.	Skripsi	Heidi Magdalena (2020)	Model Bisnis Kanvas Pada Stream Coffee Bandung (Studi Kasus Stream Coffee Bandung)	Persamaan pada penggunaan model bisnis kanvas dan analisis SWOT	- Perbedaan pada teknis pengumpulan data - Informan yang dipakai adalah pemilik usaha, karyawan dan pelanggan
4.	Skripsi	Icun Konita (2020)	Analisis Strategi Promosi dalam Meningkatkan Minat Beli Konsumen (Studi Pada Usaha Kecil Kerajinan Keramik H. Oma Kiaracandong Bandung)	Persamaan pada metode penelitian kualitatif	- Tujuan dari penelitian lebih menekankan pada promosi - Permasalahan yang ada mengenai minat beli konsumen yang menurun
5.	Skripsi	Gian Dwi Jayanti (2019)	Analisis SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan dalam Menentukan Strategi Perusahaan pada UD.	Persamaan pada metode kualitatif deskriptif	- Tujuan analisis SWOT digunakan untuk mengetahui positioning perusahaan - Teknik pengumpulan data

			Mahkota Gempol		menggunakan metode brainstorming (sumbang saran)
6.	Jurnal	Rosdianah Sultan, Imanuddin Hasbi (2018)	Analisis Bisnis Model Kanvas pada Kadatuan Koffie Bandung	Persamaan dalam penggunaan model bisnis yakni Bisnis Model Kanvas	<ul style="list-style-type: none"> - Perbedaan dalam permasalahan yang diambil dalam fokus masalah - Bidang yang menjadi objek penelitian berbeda
7.	Jurnal	Danu Kusbandono (2019)	Analisis SWOT Sebagai Upaya Pengembangan dan Penguatan Strategi Bisnis (Studi Kasus Pada UD. Gudang Budi, Kec. Lamongan)	Persamaan pada analisis SWOT sebagai teknik dasar untuk melihat faktor internal dan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> - Metode analisis data yang berbeda - Bidang yang menjadi objek penelitian bergerak di bidang percetakan

2.10 Kerangka Berpikir



Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir

Sumber: diolah oleh peneliti

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digunakan peneliti maka proposisi yang dibangun adalah penerapan inovasi model bisnis pada Usaha Ikan LUKI MAS Bandung meliputi: *Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Key Activities, Key Resources, Key Partnerships, Revenue Streams, dan Cost Structures.*