

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, gagasan, dan konsep yang dihubungkan satu sama lain melalui kerangka konseptual tentang hubungan yang diharapkan dalam analisis fenomena penelitian. Pada bab ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat, yaitu *Digital Business Model Canvas* (DBMC), *revenue stream* dan *customer acquisition* di era digital. Landasan teori ini menjadi ciri bahwa penelitian ini dilaksanakan secara ilmiah dalam memperoleh dan menginterpretasikan data empiris dari lapangan. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

Pada penelitian ini, kajian pustaka dibangun berdasarkan tiga tingkatan teori, yaitu *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan adalah teori manajemen, yang mencakup pengertian manajemen, fungsi manajemen, serta unsur-unsur manajemen. Teori ini digunakan sebagai dasar konseptual untuk memahami bagaimana suatu organisasi atau perusahaan dikelola secara umum, termasuk dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya. *Middle theory* dalam penelitian ini adalah

manajemen bisnis digital. Teori ini menjadi jembatan antara konsep manajemen secara umum dengan konteks penelitian yang berfokus pada lingkungan digital. Manajemen bisnis digital mencakup pemahaman mengenai bagaimana aktivitas manajerial diterapkan dalam ekosistem berbasis teknologi, termasuk pemanfaatan platform digital, inovasi bisnis, serta peningkatan daya saing di era digital. Adapun *applied theory* atau teori yang diaplikasikan dalam penelitian ini meliputi *Digital Business Model Canvas*, *revenue stream*, dan *customer acquisition*. Ketiga konsep tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, khususnya dalam menganalisis bagaimana model bisnis suatu platform digital dirancang, bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan, serta bagaimana strategi yang digunakan untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Dalam pengertian tersebut, manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintegrasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dipandang sebagai ilmu dan seni, dimana terdapat upaya memahami secara sistematis bagaimana dan mengapa manusia

melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Manajemen dapat dipandang sebagai profesi, dimana dalam pencapaian tujuan organisasi secara optimum, diperlukan profesionalitas masing-masing anggota dengan pembagian tugas secara profesional dan proporsional.

2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata bahasa Inggris "*to manage*" yang berarti mengelola, mengendalikan, mengusahakan, sekaligus memimpin aktivitas secara terarah. Manajemen pada hakikatnya merupakan gabungan antara ilmu pengetahuan dan seni pengelolaan yang diterapkan dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. Pendekatan manajemen melibatkan analisis mendalam, pembentukan kerangka konseptual kerja, serta identifikasi elemen-elemen strategis yang mendukung operasional organisasi. Dengan demikian, manajemen mencakup seluruh proses yang berkaitan dengan eksistensi lembaga, berbagai aktivitas posisional dalam struktur organisasi, serta pengalaman menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang kompleks. Melalui proses ini, manajemen tidak hanya menangani persoalan internal organisasi tetapi juga beradaptasi dengan tantangan lingkungan yang terus berubah.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen menurut para ahli, diantaranya: Pengertian Manajemen dikemukakan oleh George R. Terry (2023:5) bahwa "Manajemen merupakan proses unik yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui orang lain."

Sedangkan oleh Robbins & Coulter (2021:8) mengemukakan bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”

Yang memiliki arti manajemen dapat didefinisikan sebagai proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Definisi ini menekankan dua aspek krusial: efisiensi sebagai kemampuan memperoleh output maksimal dengan input minimal, dan efektivitas sebagai kemampuan menyelesaikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan Samson et al. (2021:12) yang mendefinisikan bahwa:

Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources. Yang memiliki arti manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian sumber daya organisasi.

Pendapat lain dikemukakan Abd. Rohman, M.AP (2021:10), bahwa:

“Manajemen merupakan suatu upaya pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian, pengendalian, dan

pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.”

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang melibatkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang ada. Manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengelolaan, tetapi juga sebagai pendekatan strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi yang terus berkembang.

2.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan rangkaian aktivitas esensial yang dilaksanakan secara berurutan untuk mengelola organisasi secara optimal, mengikuti tahapan logis dari perencanaan hingga evaluasi. Menurut Schermerhorn, Bachrach, dan Wright (2022:10), fungsi manajemen terdiri dari empat elemen utama:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses menetapkan tujuan organisasi, merumuskan strategi pencapaian, dan mengembangkan rencana terintegrasi untuk mengkoordinasikan aktivitas kerja secara proaktif.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses menyusun struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan mendefinisikan peran serta tanggung jawab untuk mendukung eksekusi rencana dengan efisien.

3. Memimpin (*Leading*)

Fungsi yang melibatkan motivasi karyawan, komunikasi efektif, resolusi konflik, dan pengarahan individu atau tim untuk mencapai komitmen terhadap tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses monitoring kinerja aktual terhadap standar yang ditetapkan, identifikasi deviasi, dan tindakan korektif untuk memastikan keselarasan dengan rencana strategis.

Menurut Daft dan Marcic (2020:9) dalam *Understanding Management* (edisi 11th), yang menjelaskan fungsi manajemen sebagai:

1. Perencanaan (*Planning*)

Penetapan visi, misi, dan rencana aksi untuk navigasi ketidakpastian lingkungan bisnis.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Desain struktur hierarki dan alokasi sumber daya agar selaras dengan strategi kompetitif.

3. Pengarahan (*Leading*)

Eksekusi rencana melalui kepemimpinan transformasional, pembagian tugas, dan penggerakan tim untuk implementasi efektif.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan berkelanjutan, pengukuran performa, dan penyesuaian untuk menjaga kestabilan operasional.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa fungsi manajemen adalah upaya terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dimulai dari perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pengarahan eksekusi, hingga pengendalian korektif, rangkaian ini membentuk siklus berkelanjutan yang mendukung adaptasi organisasi terhadap tantangan bisnis digital.

2.1.4 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi memerlukan unsur-unsur manajemen yang seimbang untuk membentuk sistem manajerial yang koheren dan produktif. Unsur-unsur ini saling mendukung pelaksanaan fungsi manajemen, ketidakoptimalan salah satu unsur dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Berikut unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Afandi (2021):

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan unsur manajemen yang paling utama dan paling menentukan dalam organisasi. Manusia berperan sebagai pihak yang merumuskan tujuan sekaligus menjalankan seluruh proses untuk mencapainya.

Tanpa sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi, seluruh unsur manajemen lainnya tidak akan dapat berfungsi secara optimal.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar sekaligus alat pengukur nilai dalam setiap kegiatan organisasi. Pengelolaan keuangan yang rasional dan terencana sangat diperlukan untuk membiayai gaji karyawan, pengadaan peralatan, serta seluruh operasional organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

3. Material (*Materials*)

Material mencakup bahan mentah, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang digunakan dalam proses produksi. Manusia dan material adalah dua unsur yang tidak dapat dipisahkan, karena tanpa ketersediaan material yang memadai, hasil yang dikehendaki organisasi tidak akan tercapai meskipun sumber daya manusianya ahli.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi merupakan suatu keniscayaan di era modern. Mesin hadir untuk membantu manusia menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, tepat, dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan efisiensi biaya operasional bagi organisasi.

5. Metode (*Methods*)

Metode adalah cara atau prosedur kerja yang digunakan organisasi dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Penerapan metode yang sistematis, terstandar,

dan tepat sasaran akan memperlancar pelaksanaan pekerjaan serta menghasilkan output yang berkualitas, efektif, dan efisien.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat organisasi memasarkan produk atau jasa yang dihasilkannya. Bagi organisasi yang berorientasi pada keuntungan, pasar menjadi unsur yang sangat krusial karena tanpa adanya pasar yang jelas, seluruh proses produksi tidak akan memberikan nilai ekonomis yang berarti bagi keberlangsungan organisasi.

2.1.5 Manajemen Bisnis Digital

Manajemen bisnis digital dapat didefinisikan sebagai suatu bidang kajian dalam manajemen yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas bisnis dengan memanfaatkan teknologi digital secara terintegrasi untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat keunggulan kompetitif organisasi.

Secara konseptual, manajemen bisnis digital tidak hanya mencakup penggunaan teknologi sebagai alat bantu, tetapi juga melibatkan transformasi model bisnis, proses operasional, serta pola interaksi dengan pelanggan melalui pemanfaatan teknologi seperti *Internet of Things*, *Big Data Analytics*, dan kecerdasan buatan. Pendekatan ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara dinamis terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi.

2.1.6 Pengertian Manajemen Bisnis Digital

Manajemen bisnis digital dapat diartikan sebagai suatu konsep dalam manajemen yang menekankan pada serangkaian proses terstruktur dalam mengelola seluruh aktivitas bisnis dengan menjadikan teknologi digital sebagai komponen utama. Proses tersebut meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian yang dilaksanakan secara terpadu guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dalam lingkungan yang terdigitalisasi. Berikut pengertian manajemen sumber bisnis digital yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Definisi manajemen bisnis digital yang dikemukakan oleh Chaffey & Ellis Chadwick (2022:6), menyatakan bahwa:

"Digital business management is the application of digital technologies and data to optimize business processes, customer experience, and organizational performance across all functional areas of management."

Manajemen bisnis digital dapat dimaknai sebagai pemanfaatan teknologi digital dan data secara terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis, memperbaiki kualitas pengalaman pelanggan, serta mengoptimalkan kinerja organisasi pada seluruh fungsi manajemen.

Pendapat Kotler, Kartajaya & Setiawan (2021:8), menyatakan bahwa:

"Digital business management is the integration of digital transformation strategies into core management functions, enabling organizations to

leverage technology, data analytics, and digital ecosystems to create value and meet evolving customer needs." Manajemen bisnis digital merupakan pengintegrasian strategi transformasi digital ke dalam fungsi-fungsi inti manajemen, sehingga organisasi mampu memanfaatkan teknologi, analitik data, serta ekosistem digital untuk menciptakan nilai dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang bersifat dinamis.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah diuraikan, dalam perspektif penelitian ini, manajemen bisnis digital dipandang sebagai suatu pendekatan strategis dalam manajemen yang menekankan pada integrasi teknologi digital, pemanfaatan data, serta penggunaan platform digital ke dalam seluruh fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna menciptakan nilai, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika ekonomi digital yang terus berkembang.

2.1.7 Fungsi Manajemen Bisnis Digital

Manajemen bisnis digital adalah pendekatan pengelolaan bisnis yang menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperbesar jangkauan pasar, dan memperkuat kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dalam perspektif ini, fungsi manajemen bisnis digital tidak sekadar menekankan pemanfaatan teknologi, melainkan juga pada cara organisasi mengintegrasikan strategi, proses bisnis, dan hubungan dengan pelanggan ke dalam

satu ekosistem digital yang saling terkoneksi. Menurut Andika et al. (2021) fungsi manajemen bisnis digital dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi Digital (*Digital Strategy Planning*)
Perencanaan ini mencakup penyusunan strategi pemasaran dan bisnis berbasis digital yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan perilaku konsumen di era digital.
2. Pengelolaan Pemasaran Digital (*Digital Marketing Management*)
Pemanfaatan media digital sebagai sarana promosi dan komunikasi untuk menjangkau konsumen secara lebih luas dengan biaya yang lebih efisien.
3. Pengelolaan Hubungan Pelanggan Digital (*Digital Customer Relationship Management*)
Pendekatan ini menekankan pentingnya interaksi antara perusahaan dan pelanggan melalui platform digital guna meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan.
4. Pengelolaan Operasional Berbasis Digital (*Digital Operations Management*)
Proses ini melibatkan penggunaan teknologi digital dalam pelaksanaan operasional untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta kualitas layanan bisnis.
5. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)
Proses ini mengandalkan pemanfaatan data digital sebagai dasar dalam menentukan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan akurat dalam organisasi.

6. Pengembangan Inovasi Digital (*Digital Innovation Development*)
Kegiatan ini berfokus pada penciptaan produk dan layanan baru berbasis teknologi digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.
7. Integrasi Platform dan Teknologi Digital (*Digital Integration Management*)
Proses ini menggabungkan berbagai platform digital seperti marketplace, media sosial, dan sistem informasi untuk membentuk tata kelola bisnis yang terhubung dan efisien.

2.1.8 Tujuan Manajemen Bisnis Digital

Tujuan manajemen bisnis digital tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga berperan strategis dalam mengarahkan organisasi agar mampu beradaptasi, berinovasi, dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang terdigitalisasi. Menurut Verhoef et al. (2021), tujuan manajemen bisnis digital yaitu:

1. Menciptakan Nilai Tambah Melalui Inovasi Digital
Manajemen bisnis digital berfungsi untuk mendorong terciptanya inovasi pada produk, layanan, maupun model bisnis berbasis digital yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan pelanggan.
2. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional
Penerapan manajemen bisnis digital bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional melalui digitalisasi proses bisnis, sehingga dapat menekan biaya dan meningkatkan produktivitas organisasi.
3. Meningkatkan Pengambilan Keputusan Berbasis Data
Manajemen bisnis digital memanfaatkan data dan analitik sebagai dasar dalam

proses pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih cepat, tepat, dan berbasis informasi yang akurat.

4. Meningkatkan Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan
Manajemen bisnis digital bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan melalui interaksi digital yang lebih personal, responsif, serta terintegrasi di berbagai platform.
5. Memperluas Jangkauan Pasar Secara Digital
Melalui pemanfaatan teknologi digital, manajemen bisnis digital memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauan pasar tanpa terbatas oleh wilayah geografis.
6. Mendukung Fleksibilitas dan Adaptabilitas Organisasi
Manajemen bisnis digital berperan dalam menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta perubahan kondisi pasar yang berlangsung secara cepat.
7. Mendorong Keberlanjutan Bisnis (*Sustainability*)
Selain itu, manajemen bisnis digital juga bertujuan untuk mendukung keberlanjutan organisasi melalui pemanfaatan teknologi yang efisien serta penerapan praktik bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan.

2.1.9 Pengertian *Business Model Canvas*

Pemahaman terhadap *Business Model Canvas* (BMC) tidak dapat dilepaskan dari pemahaman yang lebih mendasar tentang konsep model bisnis itu sendiri. Dalam perkembangan literatur manajemen strategis, model bisnis telah berevolusi dari sekadar deskripsi operasional perusahaan menjadi sebuah kerangka

analisis strategis yang menjelaskan logika fundamental tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara berkelanjutan. Pada tahun 2010, Osterwalder dan Pigneur memperkenalkan konsep *Business Model Canvas* (BMC) sebagai kerangka visual dengan aktivitas yang saling bergantung dan terkait untuk menjaga kepentingan para pemangku kepentingan dan pemegang saham, yang menjelaskan logika di balik bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Garcia Altafin et al., 2025). Definisi fundamental ini menjadi landasan epistemologis yang membedakan BMC dari sekadar alat perencanaan bisnis konvensional, karena BMC secara eksplisit menempatkan mekanisme penciptaan dan penangkapan nilai sebagai inti dari seluruh arsitektur model bisnisnya.

2.1.9.1 Sembilan Elemen Dasar *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka kerja yang terdiri atas sembilan elemen utama yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Kesembilan elemen tersebut meliputi *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Setiap elemen saling terhubung dan membentuk suatu sistem yang terintegrasi dalam mendukung keberlangsungan serta pengembangan model bisnis perusahaan secara menyeluruh.

Customer Segments (Segmen Pelanggan) menjelaskan kelompok pelanggan yang menjadi sasaran perusahaan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), pelanggan merupakan komponen utama dalam model bisnis

karena menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Segmen pelanggan dapat dibedakan menjadi pasar massal, pasar khusus (*niche market*), pasar tersegmentasi, pasar terdiversifikasi, maupun platform multi-sisi (*multi-sided platform*).

Value Propositions (Proposisi Nilai) menggambarkan nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Nilai tersebut dapat berupa keunggulan kuantitatif, seperti harga yang lebih kompetitif dan efisiensi waktu, maupun keunggulan kualitatif, seperti desain yang menarik, kemudahan penggunaan, dan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Proposisi nilai menjadi faktor utama yang membedakan suatu perusahaan dari para pesaingnya.

Channels (Saluran) merupakan sarana yang digunakan perusahaan untuk menjangkau pelanggan serta menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki. Saluran ini mencakup aktivitas komunikasi, distribusi, penjualan, hingga layanan purna jual.

Customer Relationships (Hubungan Pelanggan) menggambarkan bentuk interaksi yang dibangun perusahaan dengan pelanggan, baik melalui hubungan personal, layanan otomatis, komunitas pelanggan, maupun kolaborasi dalam penciptaan nilai.

Revenue Streams (Aliran Pendapatan) menunjukkan sumber pendapatan yang diperoleh perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Pendapatan dapat

berasal dari berbagai mekanisme, seperti biaya transaksi, biaya langganan, lisensi, komisi, maupun pendapatan iklan.

Key Resources (Sumber Daya Utama) mencakup berbagai aset penting yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis, baik berupa sumber daya fisik, intelektual, manusia, maupun finansial.

Key Activities (Aktivitas Utama) merupakan aktivitas inti yang harus dilakukan perusahaan agar proposisi nilai dapat tersampaikan kepada pelanggan. Aktivitas tersebut dapat berupa proses produksi, penyelesaian masalah pelanggan, maupun pengelolaan platform dan jaringan.

Key Partnerships (Kemitraan Utama) menjelaskan hubungan kerja sama yang dibangun dengan pihak eksternal, seperti pemasok, distributor, atau mitra strategis lainnya, guna meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung pencapaian tujuan bisnis.

Cost Structure (Struktur Biaya), yaitu seluruh biaya yang muncul dalam menjalankan model bisnis perusahaan. Struktur biaya dapat terdiri atas biaya tetap, biaya variabel, ekonomi skala (*economies of scale*), dan ekonomi lingkup (*economies of scope*).

Secara keseluruhan, *Business Model Canvas* berfungsi sebagai alat visual yang memudahkan organisasi dalam memahami, menganalisis, serta mengembangkan model bisnis secara komprehensif dalam satu tampilan yang sederhana. Menurut Garcia Altafin et al. (2025), kerangka BMC yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur telah menjadi dasar konseptual bagi

berbagai inovasi model bisnis, termasuk pengembangannya dalam konteks bisnis digital yang semakin berkembang pada era transformasi digital saat ini.

2.1.9.2 Transformasi Elemen BMC ke Era Digital

Perkembangan teknologi digital yang berlangsung sangat cepat telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi menjalankan dan mengembangkan model bisnisnya. *Business Model Canvas* (BMC) yang diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) selama ini dikenal sebagai salah satu kerangka kerja yang efektif untuk memetakan dan menganalisis model bisnis pada berbagai sektor industri. Namun, perubahan lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi, ditandai dengan meningkatnya peran data, platform digital, dan konektivitas, memunculkan berbagai tantangan baru yang belum sepenuhnya dapat dijelaskan oleh BMC konvensional. Menurut Garcia Altafin et al. (2025), transformasi menuju ekonomi digital menuntut adanya kerangka analisis yang mampu menggambarkan karakteristik bisnis digital secara lebih komprehensif karena logika penciptaan dan penangkapan nilai telah mengalami perubahan yang mendasar.

Salah satu keterbatasan utama BMC dalam konteks digital adalah belum adanya representasi yang secara eksplisit menempatkan data sebagai sumber daya strategis. Pada bisnis digital, data tidak hanya berfungsi sebagai pendukung aktivitas operasional, tetapi juga menjadi aset utama yang dapat menghasilkan nilai ekonomi melalui berbagai mekanisme, seperti personalisasi layanan, analisis perilaku pengguna, serta pengembangan sistem berbasis kecerdasan buatan.

Menurut Bachmann et al. (2025), digitalisasi telah mengubah pola interaksi organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan, sehingga dibutuhkan kerangka model bisnis yang mampu mengakomodasi perubahan tersebut secara lebih relevan.

Keterbatasan berikutnya berkaitan dengan belum terakomodasinya konsep *network effects* dalam BMC tradisional. Dalam model bisnis digital, nilai suatu platform cenderung meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna yang terlibat dalam ekosistem tersebut. Fenomena ini merupakan karakteristik utama dari platform digital dan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis berbasis teknologi. Pada platform investasi digital seperti M Stock, peningkatan jumlah pengguna dapat memperkuat likuiditas transaksi, memperluas interaksi antar investor, serta menghasilkan data yang lebih kaya untuk mendukung pengembangan layanan. Meskipun demikian, dinamika tersebut belum tercermin secara spesifik dalam sembilan elemen BMC, sehingga penggunaannya dalam menganalisis platform digital menjadi kurang optimal.

Selain itu, BMC juga memiliki keterbatasan dalam menggambarkan kompleksitas ekosistem digital yang semakin berkembang. Organisasi digital saat ini tidak hanya berinteraksi dengan pelanggan dan pemasok, tetapi juga terhubung dengan berbagai pihak lain seperti penyedia teknologi, pengembang aplikasi, penyedia API, regulator, serta mitra strategis lainnya yang membentuk suatu ekosistem digital yang saling terintegrasi. Menurut Garcia Altafin et al. (2025) juga menyoroti bahwa hubungan dalam ekosistem digital memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan hubungan bisnis konvensional. Di sisi lain, aspek

keberlanjutan (*sustainability*) yang semakin penting dalam era transformasi digital juga belum mendapatkan perhatian yang memadai dalam model BMC.

Sebagai respons terhadap berbagai keterbatasan tersebut, Garcia Altafin et al. (2025) mengembangkan *Digital Business Model Canvas* (DBMC) yang dirancang untuk mengakomodasi karakteristik unik bisnis digital. DBMC tidak hanya mempertahankan konsep dasar BMC, tetapi juga menambahkan perspektif yang lebih relevan terhadap peran data, platform digital, jaringan pengguna, dan ekosistem bisnis yang terhubung secara digital. Dengan demikian, transformasi dari BMC menuju DBMC dapat dipahami sebagai bentuk penyesuaian konseptual terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin terdigitalisasi.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, peneliti berpendapat bahwa penggunaan kerangka *Digital Business Model Canvas* (DBMC) lebih sesuai dibandingkan *Business Model Canvas* (BMC) dalam menganalisis model bisnis platform investasi digital M Stock Mirae Asset Sekuritas Bandung. Hal ini karena karakteristik bisnis M Stock sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi digital, pengelolaan data pengguna, interaksi dalam ekosistem investasi digital, serta kemampuan platform dalam menciptakan nilai melalui layanan berbasis teknologi. Oleh karena itu, DBMC dinilai mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan relevan dalam mengidentifikasi bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan ditangkap oleh platform M Stock di era digital.

2.1.10 Pengertian *Digital Business Model Canvas*

Digital Business Model Canvas (DBMC) merupakan evolusi dan adaptasi dari *Business Model Canvas* konvensional yang dirancang secara khusus untuk mengakomodasi kompleksitas, dinamika, dan karakteristik unik model bisnis dalam ekosistem digital. Garcia Altafin et al. (2025) dalam *Revista de Gestão* mendefinisikan DBMC sebagai kerangka analitis baru yang dikembangkan untuk memvisualisasikan dan menganalisis model bisnis digital, yang memperkenalkan komponen-komponen baru yang tidak terdapat dalam BMC tradisional guna merespons transformasi digital yang telah mengubah secara fundamental cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dalam ekonomi digital. Bachmann et al. (2025) dalam *Procedia Computer Science* mendefinisikan DBMC atau yang mereka sebut sebagai *Sustainable and Digital Business Model Canvas* (SDBMC) sebagai kerangka kerja yang mengintegrasikan dimensi digitalisasi dan keberlanjutan ke dalam struktur BMC tradisional. Digitalisasi telah menciptakan tekanan transformatif pada model bisnis yang ada, dan kerangka analitis yang digunakan untuk memahami model bisnis harus ikut berevolusi untuk merespons tekanan tersebut.

DBMC sebagai alat perencanaan strategis yang memungkinkan perusahaan untuk merancang dan mengevaluasi model bisnis mereka dengan mempertimbangkan secara eksplisit dampak teknologi digital terhadap setiap elemen model bisnis. Keunggulan DBMC dibandingkan BMC tradisional, terletak pada kemampuannya untuk menangkap interaksi dinamis antara komponen-komponen platform digital, termasuk mekanisme monetisasi data, strategi

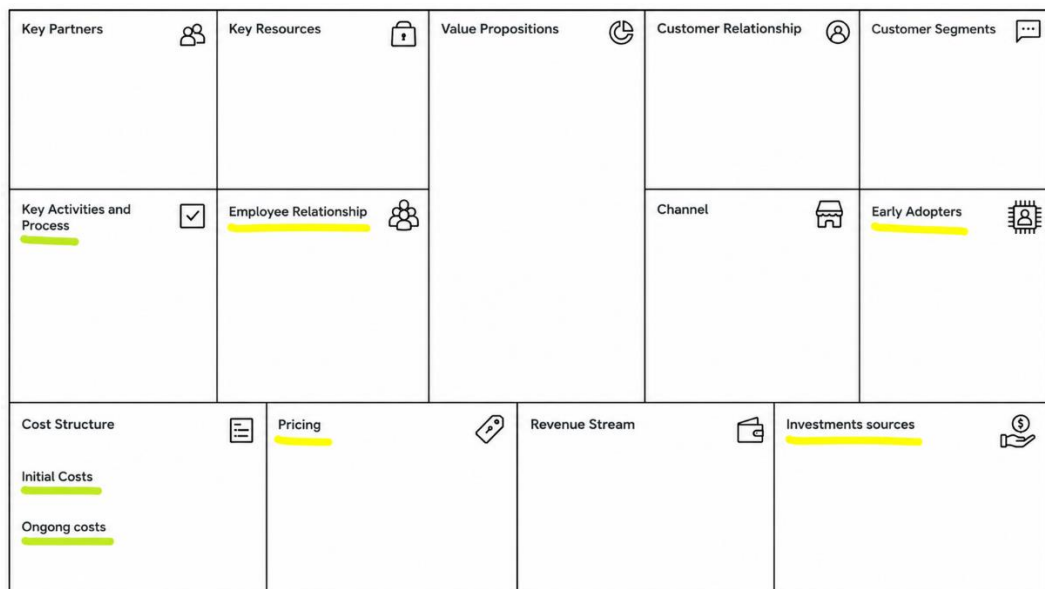
pertumbuhan berbasis *network effects*, dan integrasi ekosistem digital yang semakin kompleks (Loebbecke et al., 2022).

Dalam penelitian ini, DBMC dioperasionalkan merujuk pada kerangka Garcia Altafin et al. (2025) yang menekankan komponen *revenue model*, *customer acquisition channels*, dan *digital value proposition* sebagai elemen kunci dalam bisnis digital. Pemilihan kerangka ini didasarkan pada relevansinya dengan konteks platform investasi berbasis aplikasi, di mana komponen *pricing strategy* dan *digital channels* secara langsung berkorelasi dengan mekanisme *revenue stream* dan akuisisi pelanggan yang menjadi fokus penelitian ini. Adapun dimensi keberlanjutan dari Bachmann et al. (2025) digunakan sebagai perspektif pelengkap dalam menganalisis adaptabilitas model bisnis M Stock terhadap dinamika regulasi dan perubahan perilaku investor digital.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah diuraikan, peneliti menyimpulkan bahwa *Digital Business Model Canvas* adalah suatu kerangka analitis strategis yang dikembangkan sebagai respons terhadap keterbatasan BMC tradisional dalam merepresentasikan kompleksitas dan karakteristik unik model bisnis digital. DBMC mengintegrasikan elemen-elemen kritis platform digital seperti efek jaringan, monetisasi data, teknologi kunci, ekosistem digital, dan komponen keberlanjutan ke dalam suatu kerangka visual yang kohesif. Dalam konteks penelitian ini, DBMC menjadi instrumen analitis yang paling relevan untuk mengkaji model bisnis platform M Stock Mirae Asset Sekuritas, khususnya dalam memahami bagaimana platform tersebut menciptakan nilai, mengakuisisi pelanggan, dan menghasilkan pendapatan dalam ekosistem pasar modal digital Indonesia.

2.1.10.1 Elemen-Elemen Spesifik *Digital Business Model Canvas*

Menurut Garcia Altafin et al. (2025) dalam Revista de Gestão mengidentifikasi secara spesifik elemen-elemen yang membedakan DBMC dari BMC konvensional. Kerangka ini dikembangkan melalui kajian literatur sistematis yang dipadukan dengan validasi dua tahap, yaitu 21 wawancara tahap pertama terhadap entrepreneur digital lulusan inkubator universitas di Brasil hingga mencapai titik saturasi data, serta tujuh wawancara validasi tahap kedua terhadap entrepreneur yang sebelumnya telah menggunakan BMC konvensional. Hasil penelitian menunjukkan adanya empat komponen baru dan dua penyempurnaan komponen yang sudah ada pada BMC konvensional.



Gambar 2. 1
Kerangka *Digital Business Model Canvas*

Berdasarkan Gambar 2.1 menunjukkan kerangka *Digital Business Model Canvas* (DBMC) yang dikembangkan oleh Garcia Altafin et al. (2025) sebagai penyempurnaan dari *Business Model Canvas* (BMC) konvensional.

Penyempurnaan tersebut dilakukan untuk menyesuaikan model bisnis dengan karakteristik era digital yang menuntut perusahaan mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, perubahan perilaku pelanggan, serta dinamika persaingan bisnis. Dalam kerangka ini, beberapa elemen BMC mengalami modifikasi agar lebih relevan dengan konteks bisnis digital, sementara beberapa elemen baru ditambahkan untuk mengakomodasi aspek-aspek yang belum tercakup pada model sebelumnya. Pada gambar tersebut, warna hijau menunjukkan elemen yang mengalami perubahan atau modifikasi dari *Business Model Canvas* konvensional, sedangkan warna kuning menunjukkan elemen-elemen baru yang ditambahkan oleh Garcia Altafin et al. (2025) sebagai penyempurnaan dalam kerangka *Digital Business Model Canvas*. Oleh karena itu, uraian mengenai masing-masing elemen DBMC akan dijelaskan secara rinci pada pembahasan berikut:

Early Adopters, ditambahkan pada blok *Customer Segments*. Komponen ini bersifat unik untuk konteks digital karena tidak diadaptasi dari komponen BMC manapun, dan mendorong perusahaan untuk secara sistematis mengidentifikasi serta memprofilkan pengguna awal sebagai sumber umpan balik yang mempercepat iterasi fitur produk dan mendukung strategi *speed-to-market*.

Investment Sources, ditambahkan pada blok *Revenue Stream*. Komponen ini mendorong perusahaan untuk secara eksplisit memetakan sumber pendanaan, baik pada tahap awal (seperti *angel investor*, modal ventura, atau *crowdfunding*) maupun pendanaan berkelanjutan, sehingga arus

pendapatan tidak hanya dipahami dari sisi penjualan produk atau jasa, tetapi juga dari sisi pembiayaan eksternal yang menopang keberlangsungan bisnis.

Pricing, ditambahkan pada blok *Cost Structure*. Komponen ini mendorong artikulasi strategi penetapan harga secara konkret, yang menjadi krusial pada pasar digital yang kerap ditandai dengan model *subscription*, serta menjadi penghubung penting antara struktur biaya dan keputusan *revenue stream*.

Employee Relationship, ditambahkan pada blok *Key Resources*. Komponen ini merefleksikan pentingnya komunikasi internal dan budaya organisasi; meskipun pada tahap validasi sebagian entrepreneur menilai komponen ini kurang relevan bagi *startup* dengan satu atau dua anggota tim, komponen ini disepakati menjadi krusial ketika bisnis mulai bertumbuh.

Garcia Altafin et al. (2025) juga menyempurnakan dua elemen dalam BMC. Pertama, *Key Activities* dikembangkan menjadi *Key Activities and Processes* untuk menggambarkan tidak hanya aktivitas utama, tetapi juga proses operasional yang mendukung jalannya bisnis digital. Kedua, *Cost Structure* dibagi menjadi *Initial Costs* dan *Ongoing Costs* agar perusahaan dapat membedakan secara lebih jelas antara biaya investasi awal dan biaya operasional yang berkelanjutan. Selanjutnya, Garcia Altafin et al. (2025) mengaitkan elemen-elemen DBMC dengan teori *Resource-Based View* (RBV) melalui pendekatan VRIO+. Dalam kerangka ini, *Key Activities and Processes* dikaitkan dengan dimensi *Organization*, *Investment Sources* dan *Pricing* dengan dimensi *Value*, *Employee Relationship* dengan dimensi *Rarity*, serta *Early Adopters* dengan dimensi *Imitability*. Penambahan tanda “+”

pada VRIO+ menunjukkan perluasan konsep RBV yang tidak hanya berfokus pada sumber daya internal perusahaan, tetapi juga mencakup kapabilitas dan sumber daya khas yang muncul dalam ekosistem bisnis digital.

Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan, peneliti berpendapat bahwa elemen-elemen spesifik dalam *Digital Business Model Canvas* (DBMC) memiliki relevansi yang kuat dengan fokus penelitian pada platform M Stock Mirae Asset Sekuritas Bandung. Komponen *Investment Sources* dan *Pricing* dinilai dapat mendukung analisis terhadap aspek *Revenue Stream* karena mampu memberikan gambaran mengenai berbagai sumber pendapatan perusahaan, baik yang berasal dari biaya transaksi (*brokerage fee*), komisi produk *structured warrant*, maupun peluang pengembangan model pendapatan lainnya sebagai respons terhadap persaingan industri sekuritas digital yang semakin ketat. Sementara itu, komponen *Early Adopters* dipandang memiliki keterkaitan erat dengan aspek *Customer Acquisition* karena dapat digunakan untuk memahami bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menjangkau, dan mengonversi calon investor, khususnya investor ritel pemula dari kalangan generasi muda yang saat ini mendominasi pertumbuhan investor pasar modal di Indonesia, menjadi nasabah aktif yang melakukan transaksi investasi. Oleh karena itu, peneliti memandang bahwa elemen-elemen DBMC tersebut dapat dijadikan sebagai landasan konseptual dalam proses operasionalisasi variabel penelitian, khususnya dalam merumuskan indikator-indikator yang akan digunakan pada tahap pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi.

2.1.11 Pengertian *Revenue Stream*

Revenue stream merupakan salah satu elemen dalam model bisnis yang menjelaskan bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan dari produk, layanan, maupun aktivitas usaha yang dijalankannya. Dalam kerangka *Business Model Canvas*, *revenue stream* merepresentasikan sumber utama arus kas masuk yang berperan penting dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan. Sumber pendapatan tersebut dapat berasal dari berbagai bentuk, seperti penjualan produk, biaya jasa, sistem berlangganan, maupun transaksi lainnya yang memberikan kontribusi terhadap pemasukan perusahaan.

(Xie et al., 2021) mengatakan lebih lanjut bahwa:

"The perceived value of a FinTech platform, encompassing monetary value reflected in reasonable charges and tangible financial benefits, exerts a positive and significant effect on users' platform adoption behavior, confirming that the design of the revenue model directly shapes how users evaluate and commit to a digital financial platform." Nilai yang dirasakan pengguna terhadap platform FinTech menjadi faktor penting dalam mendorong keputusan mereka untuk menggunakan platform tersebut, karena manfaat ekonomi yang jelas akan meningkatkan ketertarikan dan keyakinan pengguna terhadap layanan itu. Dengan kata lain, jika biaya layanan dianggap wajar dan keuntungan finansialnya nyata, maka pengguna cenderung menilai platform tersebut lebih menguntungkan sehingga lebih mungkin untuk mengadopsinya.

Berdasarkan penjelasan dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *revenue stream* tidak hanya berperan sebagai sumber pendapatan perusahaan, tetapi juga memiliki fungsi strategis dalam memengaruhi persepsi serta keputusan pengguna dalam memilih suatu platform, terutama pada layanan digital seperti FinTech. Dari perspektif penelitian ini, perancangan *revenue stream* yang tepat melalui penetapan biaya yang rasional dan pemberian manfaat finansial yang nyata, dapat meningkatkan nilai yang dirasakan pengguna, sehingga mendorong kepercayaan, minat, serta keputusan untuk menggunakan platform tersebut. Oleh karena itu, pengelolaan *revenue stream* yang optimal tidak hanya mendukung keberlangsungan bisnis, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan *customer acquisition* pada platform digital.

2.1.12 Pengertian *Customer Acquisition*

Customer acquisition merupakan serangkaian upaya yang dilakukan perusahaan untuk menarik serta mendapatkan pelanggan baru melalui strategi pemasaran yang dirancang secara sistematis dan terintegrasi. Proses ini menjadi tahap awal dalam membangun hubungan antara perusahaan dan pelanggan, yang bertujuan untuk mendorong calon konsumen agar melakukan pembelian pertama atau mulai menggunakan layanan yang ditawarkan (Tuguinay et al., 2024).

Customer acquisition mengacu pada serangkaian strategi sistematis yang dirancang untuk menarik, mengonversi, dan mengaktivasi pengguna baru menjadi investor aktif melalui kanal-kanal digital. pada platform investasi pasar modal Indonesia mengidentifikasi bahwa faktor-faktor seperti *perceived ease of use*,

kepercayaan terhadap platform, dan pengaruh sosial secara signifikan memengaruhi keputusan calon investor untuk mendaftarkan diri dan mulai berinvestasi. Dengan demikian, *customer acquisition* pada platform sekuritas digital bukan sekadar upaya mendatangkan pengguna terdaftar, melainkan mencakup keseluruhan perjalanan dari *awareness* hingga *activation* investor yang melakukan transaksi perdana (Nainggolan et al., 2023).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, *customer acquisition* dapat diartikan sebagai proses strategis yang berlangsung secara berkelanjutan dalam upaya perusahaan menarik minat calon pelanggan, mengonversinya menjadi pelanggan baru, serta membangun fondasi hubungan jangka panjang yang mendukung pertumbuhan bisnis. Proses ini tidak hanya berorientasi pada tercapainya transaksi awal, tetapi juga pada perancangan strategi pemasaran yang terintegrasi agar sasaran pasar yang tepat terdorong untuk menggunakan produk atau layanan yang ditawarkan. Dengan demikian, *customer acquisition* menjadi aspek penting dalam pengembangan bisnis karena berperan dalam memperluas basis pelanggan, meningkatkan pendapatan, serta menjaga keberlangsungan perusahaan.

2.1.13 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai dasar untuk memahami posisi penelitian yang sedang dilakukan, sekaligus untuk menelaah persamaan, perbedaan, serta mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) dari berbagai studi sebelumnya yang relevan dengan topik yang dikaji.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Bachmann, N., Thienemann, A-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchtrager, S., & Jodlbauer, H (2025) <i>The Evolution of the Business Model Canvas for Digital Sustainability</i> Procedia (Computer Science 253 (2025) 1012-1023 - 6th Int'l Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing).	Mengembangkan kerangka <i>Sustainable and Digital BMC</i> yang mengintegrasikan aspek digitalisasi dan keberlanjutan ke dalam 18 elemen model bisnis.	Metode: Kualitatif-konseptual, tinjauan literatur, analisis komparatif kerangka BMC. Hasil: Menghasilkan pengembangan <i>Sustainable and Digital Business Model Canvas</i> (DBMC) dengan 18 elemen sebagai adaptasi terhadap digitalisasi dan keberlanjutan bisnis.	BMC sebagai kerangka analisis, relevan dengan <i>revenue stream & customer acquisition</i> .	Konseptual teoritis, tidak mengkaji sektor sekuritas/pasar modal.
2	Altafin, B. G., Morini, C., & Capitani, D. H. D (2025) <i>Business Model Revisited: A Novel Canvas for Digital Transformation</i> (Revista de Gestão, Vol. 32 No. 2,	Mengusulkan <i>Digital Business Model Canvas</i> (DBMC) dengan komponen baru untuk bisnis digital era transformasi.	Metode: Kualitatif, studi kasus, analisis komparatif terhadap startup digital. Hasil: Mengusulkan <i>Digital Business Model Canvas</i> (DBMC) dengan penambahan komponen seperti <i>early adopters</i>, <i>pricing</i>, dan <i>investment sources</i> untuk bisnis digital.	Mengkaji DBMC, relevan dengan <i>customer acquisition</i> dan <i>revenue stream</i> .	<i>Startup</i> digital luar negeri, tidak spesifik pada industri sekuritas.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	2025, pp. 81–98 Emerald Publishing.				
3	Colle, Kholil, & Ramli (2022) <i>Analisis Pengembangan Model Bisnis pada Perusahaan Jasa K3 Menggunakan Business Model Canvas (PT. ABC)</i> Syntax Literate.	Mengembangkan strategi bisnis PT. ABC menggunakan BMC.	Metode: <i>Mixed Method</i> (BMC, SWOT, QSPM). Hasil: Menghasilkan pengembangan beberapa elemen BMC untuk meningkatkan daya saing perusahaan.	Sama-sama menggunakan BMC untuk menganalisis model bisnis.	Objek PT. ABC (jasa K3)
4	Nainggolan & Handayani (2023) <i>Factors Affecting Individuals' Behavioral Intention to Use Online Capital Market Investment Platforms in Indonesia.</i> IJKM.	Mengidentifikasi faktor niat individu menggunakan platform investasi pasar modal online.	Metode: Kuantitatif (analisis faktor perilaku pengguna). Hasil: <i>Perceived ease of use</i> , kepercayaan, dan pengaruh sosial memengaruhi akuisisi nasabah.	Mengkaji platform investasi pasar modal dan akuisisi nasabah.	Fokus pada perilaku niat pengguna, bukan pada struktur model bisnis keseluruhan (DBMC).
5	Roberto Macha-Huamán et al (2023) <i>Business Model Canvas in the Entrepreneurs' Business</i>	Menganalisis hubungan empat area utama bisnis (<i>customer interface, product, infrastructure management, financial</i>)	Metode: Kuantitatif, non-eksperimental, deskriptif-korelasional dengan sampel 181 entrepreneur. Hasil: Terdapat hubungan positif	Sama-sama menggunakan konsep <i>Business Model Canvas</i> sebagai alat analisis model bisnis.	Fokus pada hubungan antar elemen BMC pada UMKM/entrepreneur.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Model: A System Approach</i> EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems.	<i>aspects</i>) dengan <i>Business Model Canvas</i> (BMC).	dan signifikan antara empat area bisnis dengan sembilan elemen BMC.		
6	Leonard Ong (2023) <i>Penguatan Kewirausahaan melalui Pengenalan Business Model Canvas</i> Journal of Sustainable Community Development (JSCD).	Meningkatkan pemahaman dan keterampilan praktis <i>Business Model Canvas</i> untuk mengembangkan potensi kewirausahaan mahasiswa dan pelajar.	Metode: Studi literatur dan penyuluhan (<i>community service</i>) kepada 74 peserta secara virtual. Hasil: BMC membantu peserta memahami cara mengubah ide menjadi model bisnis yang efektif dan mengembangkan potensi kewirausahaan.	Sama-sama menggunakan <i>Business Model Canvas</i> sebagai kerangka analisis model bisnis.	Fokus pada edukasi dan penguatan kewirausahaan .
7	Harlis Setiyowati et al (2025) <i>Digitalizing Pindang Industry with Business Model Canvas for Sustainable Blue Economy</i> APTISI Transactions on Technopreneurship.	Merancang <i>Business Model Canvas</i> yang sesuai untuk usaha pindang di Desa Babat guna mendukung ekonomi biru berkelanjutan.	Metode: Kualitatif melalui survei lapangan, wawancara mendalam, dan analisis SWOT. Hasil: Menghasilkan rekomendasi strategi berupa inovasi produk, digitalisasi pemasaran, pengembangan kemitraan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan daya saing usaha pindang.	Sama-sama mengkaji <i>Business Model Canvas</i> dan transformasi digital dalam pengembangan model bisnis.	Objek penelitian adalah industri pindang dan ekonomi biru.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
8	Dimas Aryanto Prabowo & Eduart Wolok (2025) <i>Penerapan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis pada UKM Rumah Karawo</i> JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi.	Menganalisis model bisnis UKM Rumah Karawo menggunakan <i>Business Model Canvas</i> dan menentukan strategi alternatif pengembangannya.	Metode: Metode deskriptif kualitatif dengan wawancara, observasi, dokumentasi, BMC, dan analisis SWOT. Hasil: Rumah Karawo memiliki keunggulan pada desain inovatif dan motif budaya. Strategi yang direkomendasikan adalah optimalisasi pemasaran digital, diversifikasi produk, dan penguatan saluran distribusi.	Sama-sama menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk menganalisis model bisnis.	Objek penelitian adalah UKM Rumah Karawo.
9	Ericha Tiara Hutamy et al (2021) <i>Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas pada Usaha Mikro Wirausaha Generasi Z</i> Jurnal Bisnis dan Pemasaran Digital (JBPD).	Menganalisis pengaruh penggunaan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) pada usaha mikro bisnis online wirausaha Generasi Z..	Metode: Survei deskriptif, pengumpulan data melalui kuesioner online (Google Form), analisis data menggunakan model Miles & Huberman. Hasil: Penerapan BMC pada usaha mikro Generasi Z memperoleh nilai 83% (kategori baik) dan dinilai efektif sebagai alat strategi bisnis.	Membahas penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) pada UMKM/usaha mikro untuk mengembangkan strategi bisnis dan menganalisis 9 elemen BMC.	Fokus pada wirausaha Generasi Z berbasis bisnis online, menggunakan metode survei kuantitatif-deskriptif dengan kuesioner.
10	Maria Theresia Heni Widyarti et al (2023) <i>Implementasi Business Model Canvas pada UD Makmur Mandiri</i>	Merumuskan dan menentukan strategi bisnis untuk pengembangan usaha UD Makmur Mandiri menggunakan BMC.	Metode: Deskriptif kualitatif, menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Hasil: Menghasilkan pemetaan 9 elemen	Menggunakan BMC sebagai alat analisis model bisnis dan pengembangan usaha.	Fokus pada UD Makmur Mandiri (usaha pengolahan bandeng), menggunakan metode kualitatif serta menambahkan

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Jurnal Aktual Akuntansi Bisnis Terapan (AKUNBISNIS).		BMC dan analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan bisnis UD Makmur Mandiri.		analisis SWOT.
11	Sujani & Mochamad Syaiful Arif (2021) <i>Perancangan Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy untuk Scale Up Usaha Pengrajin Alas Kaki Soko Mojokerto</i> Jurnal Inspirasi Bisnis dan Ekonomi (JIBEKA).	Merancang <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Blue Ocean Strategy (BOS) untuk meningkatkan (<i>scale up</i>) usaha pengrajin alas kaki di Kecamatan Soko, Mojokerto yang terdampak pandemi Covid-19.	Metode: Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui survei, wawancara, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), dan triangulasi data. Hasil: Strategi BOS menunjukkan bahwa faktor dengan nilai <i>scale up</i> tertinggi adalah <i>branding</i>, disertai peningkatan <i>digital marketing</i>, platform penjualan online, dan paten merek/desain.	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> sebagai alat analisis dan pengembangan model bisnis untuk meningkatkan daya saing serta pertumbuhan usaha.	Fokus pada industri alas kaki di Soko Mojokerto, dan menekankan strategi <i>scale up</i> melalui <i>branding</i> , <i>digital marketing</i> , serta penciptaan pasar baru.
12	Candraningrat, Yurisma, & Mujanah (2021) <i>Pengembangan Strategi Bisnis Melalui BMC (Business Model Canvas) dan Strategi Pemasaran bagi UMKM Sari Delight Surabaya</i> Tekmulogi: Jurnal	Membantu UMKM Sari Delight menyelesaikan permasalahan bisnis melalui penyusunan BMC dan pengembangan strategi pemasaran digital.	Metode: Metode <i>Problem Solving</i> dengan pendekatan pengabdian masyarakat, analisis BMC, pelatihan pemasaran digital dan <i>e-commerce</i>. Hasil: Penggunaan media sosial (Instagram, WhatsApp, GoFood) dan <i>e-commerce</i> memudahkan promosi serta meningkatkan efektivitas pemasaran UMKM.	Mengkaji <i>Business Model Canvas</i> (BMC) sebagai alat analisis dan pengembangan model bisnis.	Fokus pada UMKM makanan/minuman dan strategi pemasaran digital melalui media sosial.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Pengabdian Masyarakat.				
13	Fakieh, Al-Ghamdi, & Ragab (2022) <i>The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business</i> Complexity (Hindawi).	Menganalisis tingkat pemanfaatan 9 elemen BMC pada UKM Saudi yang menjalankan e-commerce serta pengaruhnya terhadap kepuasan menjalankan bisnis elektronik.	Metode: Metode kuantitatif eksploratif menggunakan survei terhadap 63 UKM di Riyadh dan Jeddah yang memiliki bisnis online. Hasil: Setelah menjalankan <i>e-commerce</i>, UKM lebih memahami faktor <i>key partners</i>, <i>value proposition</i>, <i>customer relationship</i>, <i>customer segment</i>, dan <i>cost structure</i>. Namun masih lemah pada <i>key activities</i>, <i>key resources</i>, <i>channels</i>, dan <i>revenue streams</i>.	Meneliti implementasi BMC untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan bisnis.	Fokus pada UKM e-commerce di Arab Saudi dan mengukur kepuasan bisnis berbasis 9 elemen BMC secara kuantitatif.
14	Shenta & Fontana (2023) <i>Optimizing Value for Customer Segment of MSMEs by Transforming Business Model Canvas</i> Journal of Entrepreneurship & Business.	Mengoptimalkan segmen pelanggan UMKM Tanzif melalui transformasi <i>Business Model Canvas</i> dan pemanfaatan e-commerce untuk memperluas pasar.	Metode: Metode kualitatif studi kasus dengan pendekatan <i>business coaching</i>, wawancara, observasi, dokumentasi, SWOT, dan analisis BMC. Hasil: Transformasi BMC mampu memperluas <i>customer segment</i>, memperkuat <i>value proposition</i>, meningkatkan penjualan melalui Tokopedia, dan memperbaiki	Menggunakan BMC untuk mengembangkan strategi bisnis dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.	Fokus pada UMKM produk sabun alami di Indonesia dengan pendekatan <i>business coaching</i> dan transformasi <i>customer segment</i> melalui <i>e-commerce</i>.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
			kinerja bisnis UMKM.		
15	Pitrang, H. T., & Pahlevi, R. W (2022) <i>Pengembangan Bisnis Jasa Pemasaran Digital "Digitalead" dengan Business Model Canvas</i> Jurnal Kewirausahaan Universitas Amikom Yogyakarta, Vol. 6 No. 2 Tahun 2022.	Menganalisis pengembangan bisnis jasa pemasaran digital Digitalead menggunakan <i>Business Model Canvas</i> (BMC), mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha, serta menyusun strategi pengembangan bisnis dan pemasaran.	Metode: Menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus pada Digitalead. Hasil: <i>Business Model Canvas</i> efektif digunakan untuk menganalisis dan mengembangkan bisnis jasa <i>digital marketing</i>. Keunggulan utama Digitalead adalah kombinasi strategi pemasaran digital dan dukungan teknis.	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk menganalisis model bisnis digital. Sama-sama membahas elemen <i>Customer Relationship, Customer Segment, Revenue Stream</i>, dan <i>Customer Acquisition</i> sebagai faktor penting dalam pertumbuhan bisnis.	Fokus pada perusahaan jasa <i>digital marketing</i> (<i>Digitalead</i>).
16	Zhuoning Zhang dan Zhongsheng Hua (2025) <i>Balancing Revenue Streams in Online Video Platforms: The Impact of Original Content Provision on Business Model Selection</i> Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research (JTAER)	Menganalisis bagaimana platform video online menentukan jumlah konten original, strategi harga, serta memilih model bisnis <i>subscription</i> atau <i>mixed model</i> (<i>subscription</i> dan iklan) untuk memaksimalkan keuntungan.	Metode: Pendekatan kuantitatif melalui pemodelan ekonomi <i>two-sided market</i> yang melibatkan platform video, pengguna, dan pengiklan. Hasil: Biaya produksi konten original menjadi faktor utama pemilihan model bisnis. Biaya rendah mendorong model berlangganan penuh, sedangkan biaya tinggi mendorong model campuran (<i>subscription</i> dan iklan).	Membahas strategi model bisnis platform digital, penciptaan nilai, dan optimalisasi sumber pendapatan platform.	Fokus pada hubungan antara investasi konten original dan pemilihan model bisnis dalam pasar dua sisi, bukan pada ekosistem platform atau kolaborasi pemangku kepentingan.

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
17	Syahril Daud et al (2025) <i>Implementasi Business Model Canvas (BMC) dalam Perencanaan Strategi Pemasaran Kewirausahaan UMKM (Studi pada Citra Oleh-Oleh Lampung)</i> Jurnal EMT KITA.	Menerapkan BMC sebagai alat strategis untuk menyusun strategi pemasaran guna meningkatkan daya saing dan penjualan UMKM.	Metode: Kualitatif deskriptif, wawancara mendalam, observasi, studi literatur, analisis tematik dan SWOT. Hasil: BMC membantu menentukan strategi pemasaran efektif melalui segmentasi pelanggan, nilai budaya lokal, saluran digital, serta peningkatan pengalaman pelanggan.	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> sebagai kerangka analisis strategi bisnis dan pemasaran.	Objek penelitian UMKM oleh-oleh khas Lampung dengan fokus strategi pemasaran.
18	Rina D. Pasaribu, Davina Shalsabila, Tri Djatmiko (2023) <i>Revamping Business Strategy Using BMC, SWOT Analysis, and TOWS Matrix</i> Heritage and Sustainable Development.	Merumuskan strategi bisnis baru untuk meningkatkan daya saing usaha <i>gift wrapping</i> XYZ menggunakan BMC, SWOT, dan TOWS Matrix.	Metode: Kualitatif deskriptif, wawancara dengan responden internal dan eksternal, validasi triangulasi, analisis BMC, SWOT, dan TOWS Matrix. Hasil: Ditemukan 11 strategi baru, dengan prioritas pada perluasan target pasar, peningkatan kualitas produk dan layanan, program loyalitas pelanggan, serta penambahan kanal digital dan <i>e-commerce</i> .	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> untuk mengevaluasi dan mengembangkan model bisnis organisasi.	Objek penelitian usaha <i>gift wrapping</i> (XYZ) dengan kombinasi BMC, SWOT, dan TOWS.
19	Katarina Stalmachova, Roman Chinoracky, Mariana Strenitzerova (2022)	Mengidentifikasi bagaimana transformasi digital akibat pandemi COVID-19 mengubah model bisnis	Metode: Kualitatif dengan studi kasus, menggunakan penelitian primer dan sekunder, analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan	Mengkaji transformasi/digitalisasi bisnis.	Fokus pada perubahan model bisnis akibat COVID-19 dan transformasi digital di

No	Nama, Tahun, Judul, dan Sumber Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement-Case Study</i> Jurnal Sustainability.	perusahaan (UniCredit Bank) serta mengusulkan KPI untuk mengukur perubahan tersebut..	Balanced Scorecard (BSC) pada UniCredit Bank. Hasil: Transformasi digital akibat pandemi mengubah model bisnis bank, terutama pada aktivitas, proses, dan layanan digital. Penelitian juga menghasilkan usulan KPI berbasis BSC untuk mengukur kinerja transformasi digital.		sektor perbankan serta pengukuran kinerja melalui KPI-BSC.
20	Marcello Vinícius Doria Calvosa et al (2024) <i>Analysis of Customer Digital Behavior through the Canvas Business Model: An Initial Proposal</i> Journal of Economics, Finance and Management Studies (JEFMS).	Mengusulkan kerangka kerja (<i>framework</i>) untuk membantu manajer memahami perilaku pelanggan digital dan meningkatkan pengambilan keputusan bisnis melalui <i>Business Model Canvas</i> .	Metode: Metode <i>mix methods</i> , meliputi penelitian bibliometrik, meta-analisis data sekunder, studi pustaka, dan validasi model oleh akademisi serta praktisi. Hasil: Menghasilkan <i>framework</i> yang menghubungkan perilaku pelanggan digital dengan <i>Business Model Canvas</i> .	Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) sebagai alat analisis utama.	Fokus pada perilaku pelanggan digital dan pengembangan <i>framework</i> pemasaran keputusan bisnis berbasis Canvas untuk berbagai organisasi, terutama UKM.

Sumber: Diolah Peneliti Mei 2026

Berdasarkan Tabel 2.1 mengenai penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan tiga kecenderungan utama. Pertama, terdapat penelitian yang berfokus pada pengembangan konsep dan kerangka *Digital Business Model Canvas* (DBMC), seperti penelitian Bachmann et

al. (2025) dan Garcia Altafin et al. (2025), yang menekankan pentingnya adaptasi *Business Model Canvas* terhadap karakteristik bisnis digital melalui penambahan elemen-elemen baru yang relevan dengan transformasi digital. Kedua, terdapat penelitian yang mengkaji aspek *customer acquisition* dan strategi pemasaran digital dalam berbagai konteks bisnis berbasis teknologi, yang menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggan menjadi faktor penting dalam keberhasilan model bisnis digital. Ketiga, beberapa penelitian menganalisis model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* pada berbagai sektor industri, namun belum secara spesifik mengintegrasikan *revenue stream* dan *customer acquisition* dalam kerangka *Digital Business Model Canvas* pada industri sekuritas digital.

Ketiga kecenderungan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) berupa belum tersedianya studi yang secara spesifik mengkaji implementasi *Digital Business Model Canvas*, khususnya pada elemen *revenue stream* dan *customer acquisition*, dalam konteks platform investasi digital di Indonesia. Atas dasar itu, *novelty* (kebaruan) penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, dari sisi objek penelitian, studi ini merupakan penelitian empiris yang menerapkan kerangka DBMC Garcia Altafin et al. (2025) secara langsung pada platform M Stock Mirae Asset Sekuritas Bandung, sebuah konteks industri sekuritas digital yang belum pernah disentuh oleh penelitian-penelitian terdahulu. Kedua, dari sisi fokus kajian, penelitian ini mengintegrasikan analisis *revenue stream* dan *customer acquisition* secara simultan dalam satu kerangka DBMC yang utuh, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya membahas

salah satu elemen tersebut secara terpisah atau bahkan tidak menyentuhnya sama sekali. Ketiga, dari sisi pendekatan, penelitian ini menghadirkan data empiris kualitatif berbasis studi kasus lapangan, sehingga melengkapi kekosongan kerangka DBMC yang sebelumnya hanya berkembang pada level konseptual sebagaimana terlihat pada penelitian Bachmann et al. (2025) dan Altafin et al. (2025). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baru, baik secara teoritis melalui pengayaan penerapan DBMC pada sektor jasa keuangan digital, maupun secara praktis melalui pemetaan strategi *revenue stream* dan *customer acquisition* yang dapat menjadi rujukan bagi perusahaan sekuritas lain dalam menghadapi transformasi digital pasar modal Indonesia.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini dibangun untuk menggambarkan keterkaitan antara transformasi digital industri pasar modal Indonesia dengan penerapan *Digital Business Model Canvas* pada platform M Stock Mirae Asset Sekuritas Bandung, khususnya pada elemen *revenue stream* dan *customer acquisition*. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pesatnya perkembangan digitalisasi dalam industri pasar modal yang mendorong perusahaan sekuritas untuk beradaptasi melalui penerapan model bisnis berbasis teknologi. Transformasi digital tersebut tidak hanya mengubah cara perusahaan memberikan layanan kepada investor, tetapi juga memengaruhi strategi perusahaan dalam menciptakan sumber pendapatan (*revenue stream*) dan memperoleh pelanggan baru (*customer acquisition*).

Dalam penelitian ini, *grand theory* yang digunakan adalah teori manajemen dan manajemen bisnis digital. Teori manajemen menjelaskan proses pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sementara itu, manajemen bisnis digital menjelaskan bagaimana pemanfaatan teknologi digital dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan pelanggan melalui transformasi proses bisnis, strategi pemasaran digital, serta pengelolaan hubungan pelanggan berbasis platform. Selain itu, konsep *Digital Business Model Canvas* (DBMC) digunakan sebagai *middle range theory* yang menjadi fokus analisis, sedangkan *revenue stream* dan *customer acquisition* digunakan sebagai *applied theory* dalam proses pengkajian model bisnis digital platform M Stock secara empiris.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan alur penelitian yang dimulai dari tahap identifikasi masalah, dilanjutkan dengan studi literatur, kemudian memasuki inti penelitian yang mengacu pada kerangka analisis *Digital Business Model Canvas*, dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data, pembahasan temuan, dan diakhiri dengan kesimpulan dan rekomendasi strategis.

Tahap identifikasi masalah dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan utama yang menjadi dasar penelitian. Permasalahan ini tercermin dari adanya disparitas signifikan antara frekuensi transaksi *structured warrant* Mirae Asset dengan kompetitor utama Stockbit yang mencapai selisih sekitar 10,5 kali lipat per Maret 2026, meskipun platform M Stock telah dilengkapi dengan fitur inovatif seperti MAIA (*Mirae Asset Intelligent Assistant*) berbasis kecerdasan buatan.

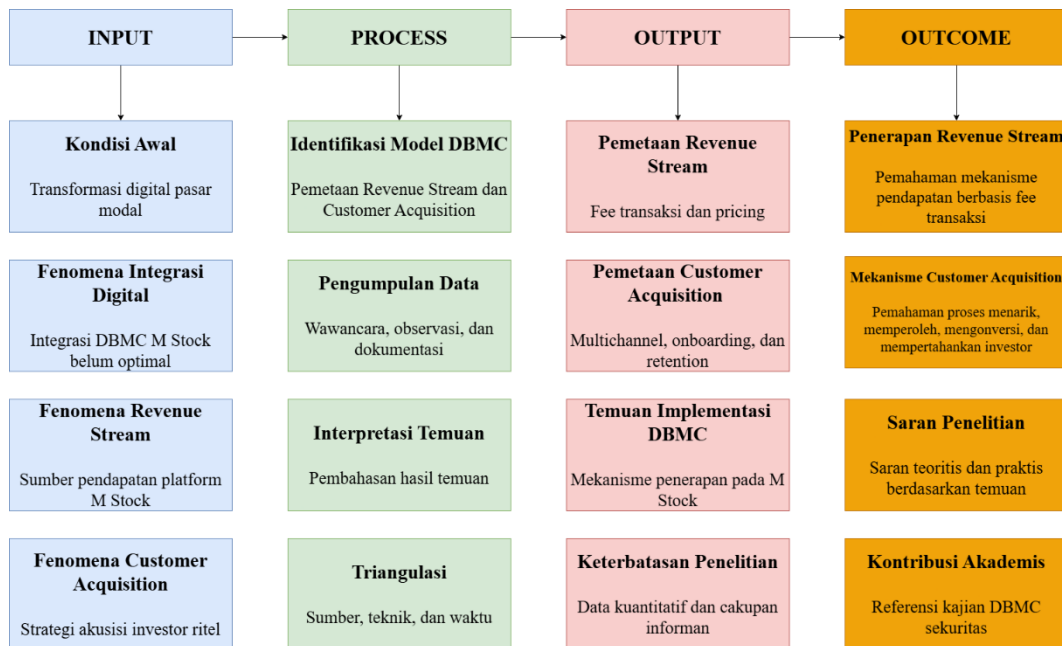
Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara besarnya potensi pasar investor digital Indonesia yang telah mencapai 24,7 juta SID per Maret 2026 dengan tingkat efektivitas akuisisi dan konversi pengguna aktif pada platform M Stock.

Tahap studi literatur dilakukan untuk membangun landasan teoritis yang mendukung penelitian. Kajian pustaka mencakup teori manajemen, manajemen bisnis digital, konsep *Business Model Canvas* (BMC), transformasi BMC ke era digital, kerangka *Digital Business Model Canvas* (DBMC), konsep *Revenue Stream*, *Customer Acquisition*, serta penelitian terdahulu yang relevan untuk mengidentifikasi *research gap* sebagai dasar pelaksanaan penelitian. Melalui kajian tersebut, peneliti memperoleh pemahaman mengenai perkembangan model bisnis digital serta penerapannya dalam industri pasar modal. Selain berfungsi sebagai alat untuk memetakan model bisnis digital, *Digital Business Model Canvas* (DBMC) juga digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami hubungan antar elemen bisnis dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam penelitian ini, fokus pada *Revenue Stream* dan *Customer Acquisition* didasarkan pada peran kedua elemen tersebut dalam mendukung keberlanjutan bisnis platform investasi digital. *Revenue Stream* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan sumber pendapatan, sedangkan *Customer Acquisition* berkaitan dengan strategi perusahaan dalam menarik, memperoleh, dan mengonversi calon investor menjadi pengguna aktif.

Setelah tahap identifikasi masalah dan studi literatur selesai, penelitian memasuki tahap analisis dengan menggunakan kerangka *Digital Business Model*

Canvas (DBMC) sebagai instrumen utama. Kerangka ini dipilih karena mampu mengakomodasi karakteristik bisnis digital, khususnya pada elemen *Revenue Stream* dan *Customer Acquisition* yang menjadi fokus penelitian. Tahap pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan dari pihak manajemen, staff operasional, dan nasabah aktif platform M Stock, serta didukung oleh observasi dan studi dokumentasi untuk memperoleh data yang komprehensif. Data yang diperoleh selanjutnya direduksi, dikategorikan, dan disajikan sesuai dengan elemen-elemen DBMC yang relevan. Tahap analisis dilakukan untuk menginterpretasikan implementasi *Revenue Stream* dalam menciptakan dan mengoptimalkan sumber pendapatan, serta implementasi *Customer Acquisition* dalam menarik, memperoleh, dan mengonversi investor ritel melalui platform M Stock. Hasil analisis kemudian diverifikasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu guna memastikan validitas serta kredibilitas temuan penelitian.

Seluruh tahapan tersebut dirangkum pada tahap kesimpulan dan rekomendasi strategis untuk menghasilkan temuan yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Output yang diharapkan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya mekanisme penerapan elemen *revenue stream* dan *customer acquisition* dalam kerangka DBMC pada platform M Stock secara mendalam, serta tersusunnya rekomendasi strategis yang mampu mendukung optimalisasi model bisnis digital Mirae Asset Sekuritas Bandung secara berkelanjutan.



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.3 Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian ini dirumuskan dengan tujuan untuk memberikan arah eksplorasi mendalam terhadap fenomena *Digital Business Model Canvas* dalam konteks platform investasi digital. Proposisi penelitian dalam metodologi kualitatif berfungsi sebagai pernyataan analitis yang menghubungkan konsep-konsep teoritis dengan realitas empiris organisasi. Proposisi berikut merefleksikan dimensi-dimensi kunci yang ingin dipahami melalui analisis kualitatif:

1. Penerapan *Revenue Stream* dalam kerangka *Digital Business Model Canvas* pada platform M Stock diperkirakan tercermin melalui transformasi model pendapatan berbasis transaksi, dengan dukungan komponen *Pricing* dan *Investment Sources* dalam menjaga keberlanjutan sumber pendapatan di tengah persaingan industri pasar modal digital.

2. Mekanisme *Customer Acquisition* pada platform M Stock diperkirakan diwujudkan melalui strategi digital yang memanfaatkan *Early Adopters*, *digital onboarding*, dan edukasi investasi untuk menarik, memperoleh, serta mengonversi investor ritel menjadi pengguna aktif yang berkelanjutan.