

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Budi Harto et al., (2021) menyatakan bahwa istilah manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno, dari kata *management* yang menunjukkan keterampilan melaksanakan dan mengkoordinasikan tugas. Beberapa ahli tertentu berpendapat bahwa konsep manajemen berasal dari istilah bahasa Italia “*maneggiare*”, yang menandakan tindakan regulasi. Sementara itu menurut KBBI, manajemen mencakup dua definisi utama yaitu pemanfaatan sumber daya yang efisien untuk mencapai tujuan dan peran kepemimpinan yang bertanggung jawab untuk mengawasi operasional bisnis dan institusi. Pemahaman manajemen telah mengalami evolusi yang signifikan melalui banyak arti yang menjelaskan konsep dari manajemen tersebut.

Manajemen dapat dijelaskan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap upaya anggota organisasi dan sumber daya tambahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi. Secara terminology, ada beberapa definisi mengenai manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh George R. Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata. Menurut Malayu S. P. Hasibuan dalam kata manajemen adalah sebuah ilmu pengetahuan dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Harto et al., 2021).

Siagian mengemukakan manajemen sebagai kompetensi atau keterampilan yang di perlukan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan. Andre fikun mengemukakan manajemen dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan. Haimann menyatakan bahwa manajemen

melibatkan pencarian tujuan melalui kegiatan orang lain dan mengawasi upaya individu untuk mencapai tujuan bersama (Ali Sadikin et al., 2020).

Luther Gullick mengemukakan manajemen menjadi suatu bidang ilmu yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Pengertian ini memiliki arti manajemen sebagai suatu bidang ilmu yang mempelajari mengenai bagaimana dan mengapa individu berkolaborasi untuk mencapai tujuan. James A.F Stoner mengatakan manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya anggota organisasi dan memanfaatkan semua sumber organisasi lainnya untuk meraih tujuan organisasi (Sadikin et al., 2020).

Berdasarkan beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang dilakukan, agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien untuk memastikan kelancaran operasional bisnis. Manajemen adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin juga menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan.

2.1.1.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategis, sebagaimana didefinisikan dalam (Sudarni et al., 2023) berkaitan dengan upaya dan kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam menciptakan, meningkatkan kesuksesan dan menjalankan bisnisnya didasarkan pada kemampuan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan. Rahim menyebutkan bahwa manajemen strategis terdiri dari serangkaian tindakan manajerial yang digunakan untuk menentukan kinerja perusahaan dan digunakan dalam periode waktu yang lama. Manajemen strategi tersebut dimulai dari fase observasi, perumusan strategi, perencanaan, pelaksanaan, hingga tahapan evaluasi, dan pengendalian strategi perusahaan.

Strategi pada dasarnya disusun untuk membentuk respon terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Strategi dikemukakan Pearce and Robinson terbukti bermanfaat untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Pemikiran

strategis dapat meningkatkan inovasi solusi yang ada. Berfikir kreatif dalam memecahkan masalah, maka akan semakin kecil pula tingkat kesalahan yang mungkin timbul. Berfikir strategis memerlukan beberapa tahapan, sebagaimana diuraikan oleh (Sudiantini, 2022) yaitu:

- a. Identifikasi masalah, pada tahap awal diharapkan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah-masalah berdasarkan gejala yang diamati.
- b. Pengelompokan masalah, dapat mengelompokkan masalah sesuai dengan sifatnya agar mudah dalam pemecahan masalah.
- c. Proses abstraksi, diharapkan untuk menganalisis masalah-masalah dengan mencari faktor penyebabnya. Kemudian Menyusun metode pemecahannya dengan lebih teliti.
- d. Penentuan metode/cara pemecahan, tahap ini membutuhkan penentuan metode yang paling tepat untuk penyelesaian masalah.
- e. Perencanaan untuk implementasi, tahap akhir ini dituntut untuk bisa menerapkan metode yang telah ditetapkan.

Sesuai Stephanie K Marrus dikutip oleh Sukristono, strategi menunjukkan proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka Panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau Upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Sudiantini, 2022).

Laju inovasi pasar yang cepat dan perubahan pola konsumen memerlukan kemampuan mendasar. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan. Manajemen strategis terdiri dari serangkaian tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, pelaksanaan strategi, evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi juga menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Sudiantini, 2022).

H. Igor Ansoff mengemukakan manajemen strategi yakni analisis yang logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi terhadap lingkungan baik berupa ancaman maupun kesempatan dalam berbagai kegiatannya. Adapun pengertian lain yang dikemukakan dalam (Sudiantini, 2022) yaitu:

- a. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuannya.
- b. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi
- c. Manajemen strategi adalah suatu proses pemanajemenan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, menjaga hubungan organisasi dengan lingkungan, terutama kepentingan para stakeholder, pemilihan strategi, pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi untuk memastikan bahwa misi dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Strategi

Adapun tujuan manajemen strategi yang dituliskan oleh (Sudiantini, 2022) yakni:

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi startegi yang dipilih secara efektif dan efisien
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ualang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi
- c. Memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
- d. Melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

2.1.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari manajemen startegi secara lebih baik dan terarah dengan menggunakan ancangan-ancangan yang lebih sistematis dan logis untuk pengambilan keputusan strategis Sholikhah dalam (Santoso et al., 2022).

Berikut manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategi yang dikemukakan oleh (Sudiantini, 2022), yaitu :

- a. Memberikan arah jangka panjang

- b. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi
- c. Membuat organisasi menjadi lebih efektif
- d. Mengidentifikasi keunggulan komperatif suatu organisasi pada lingkungan yang makin beresiko
- e. Mengembangkan kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa depan
- f. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
- g. Keengganan untuk berubah dari karyawan dapat dikurangi

2.1.2 Pengembangan Usaha

2.1.2.1 Konsep Pengembangan Usaha

Afifuddin dalam Qanita et al., (2020) menegaskan bahwa konsep pengembangan memerlukan kompetensi konseptual, teoritis, teknis, dan moral individu selaras dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan usaha terutama berfokus pada peningkatan keterampilan kewirausahaan dan peningkatan produktivitas yang didukung dengan upaya peningkatan adaptasi terhadap kebutuhan pasar, pemanfaatan hasil inovasi dan penerapan teknologi.

Menurut Anoraga pengembangan usaha adalah ide, inisiatif, dan aktivitas yang bertujuan untuk menjadikan bisnis lebih baik, termasuk meningkatkan pendapatan, pertumbuhan dalam hal ekspansi bisnis, meningkatkan profitabilitas dengan membangun kemitraan strategis juga membuat keputusan bisnis strategis. Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Pratama & Yuana, 2022). Pengembangan usaha adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan dikemukakan oleh Hafsah dalam (Qanita, 2020). Dibawah ini merupakan tahapan pengembangan usaha, yaitu :

- 1) Identifikasi peluang
- 2) Merumuskan alternatif usaha

- 3) Seleksi Alternatif
- 4) Pelaksanaan alternatif terpilih
- 5) Evaluasi

Adapun 4 indikator dari pengembangan usaha menurut Fathorahman dalam (Rizky et al., 2022) terdiri dari :

- 1) Peningkatan pendapatan
- 2) Peningkatan jumlah pelanggan
- 3) Peningkatan kualitas produk
- 4) Peningkatan kualitas SDM

2.1.2.2 Strategi Pengembangan Usaha

Grand dan Craig dalam (Mihani & Hutauruk, 2020) menekankan pentingnya perencanaan strategis dalam berfokus pada tujuan dan sasaran masa depan yang akan dicapai. Strategi adalah penetapan tujuan dan sasaran jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang di perlukan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Siagian dalam (Mihani & Hutauruk, 2020) mendefinisikan strategi sebagai pemanfaatan optimal sumber daya keuangan, daya dan tenaga yang tersedia selaras dengan tuntutan yang berlaku. Konsep strategi mencakup lima arti yang saling terkait, yaitu:

- 1) Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang di tempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya
- 2) Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang di lakukan oleh organisasi.
- 3) Sudut yang di posisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
- 4) Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
- 5) Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Menurut Ranguti (Fadli et al., 2021) dalam strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe sebagai berikut :

- 1) Strategi Manajemen, mencakup berbagai pendekatan yang dapat diterapkan oleh manajemen dengan fokus perkembangan yang lebih luas. Contohnya

strategi pengembangan strategi produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan strategi lainnya.

- 2) Strategi Investasi, berkaitan dengan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Seperti ketika perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya.
- 3) Strategi Bisnis, berkisar pada aspek fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi- fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, dan strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Dalam proses mengidentifikasi strategi kompetitif tertentu yang dianggap tepat bagi perusahaan dapat digunakan tiga proses langkah. Menurut Rudianto dalam (Mihani & Hutauruk, 2020) tiga proses langkah tersebut adalah :

- 1) Melakukan strategi analisis terhadap perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.
- 2) Mengembangkan ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk faktor kunci sukses bagi keberhasilan perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- 3) Mengembangkan sistem akuntansi strategi yang dapat membantu manajemen mencapai faktor kunci sukses keberhasilan perusahaan.

Menurut Rekohadiprojo (Mihani & Hutauruk, 2020) selain pendekatan analisis, perusahaan juga perlu untuk memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah ;

- 1) Faktor Internal

Faktor Internal berkaitan dengan keadaan didalam perusahaan yang mencakup kekuatan dan kelemahan dalam segi operasional seperti pemasaran, produksi, sumber daya manusia maupun fungsi manajerial yang menyangkut perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan semua kegiatan operasi perusahaan.

2) Faktor Eksternal

Faktor Eksternal merupakan faktor yang berada di luar perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan, yang meliputi sosial ekonomi, teknologi, pemasok, pesaing dan pemerintah.

Adapun unsur-unsur pokok strategi mengembangkan usaha dalam menghadapi persaingan, antara lain:

1) Strategi produk

Strategi produk yang dilakukan oleh para pedagang untuk pengembangan pengembangan produk melibatkan menciptakan merek, desain kemasan, inovasi dan pengambilan keputusan.

2) Strategi Harga

Harga menunjukkan nilai yang tercantum dalam daftar harga atau dapat juga diartikan harga sebagai nilai akhir yang diterima oleh perusahaan sebagai pendapatannya. Tujuan penetapan harga secara umum adalah untuk bertahan hidup, untuk memaksimalkan laba, untuk memperbesar market share, peningkatan mutu produk dan posisi kompetitif.

3) Strategi Tempat

Penentuan lokasi, saluran distribusi beserta sarana dan prasarana pendukung menjadi sangat penting. Hal ini dilakukan agar distribusi barang dan jasa mudah dijangkau oleh konsumen. Sarana dan prasarana harus memberikan rasa nyaman yang aman kepada seluruh konsumennya Kasmir dalam (Mihani & Hutauruk, 2020). Strategi tempat meliputi lokasi yang strategis, sesuai dengan target pasar yang sedang di bidik.

4) Strategi Promosi

Promosi adalah fungsi pemasaran yang fokus untuk mengkomunikasikan program pemasaran secara persuasif kepada target pelanggan atau calon pelanggan untuk mendorong terciptanya transaksi pertukaran antara perusahaan dan pelanggan Hasan dalam (Mihani & Hutauruk, 2020)

2.1.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT bisa menentukan kekuatan, kelemahan, peluang hingga ancaman yang di hadapi SWOT merupakan singkatan dari Strength, Weakness, Opportunity dan Threat. Untuk mendukung analisisnya, juga dilakukan dengan

melalui identifikasi faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) yang mendukung dan tidak, dalam mencapai tujuan suatu organisasi bisnis (Fadli et al., 2021). Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Dengan matriks SWOT, kita dapat memperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dengan disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Fadli et al., 2021).

1. Strength (S) memiliki arti kekuatan.

Kekuatan merupakan bagian dari faktor-faktor internal perusahaan. Di dalam kekuatan ini kita akan mencari unsur karakteristik perusahaan yang menunjukkan kekuatannya, yakni secara spesifik mampu memberikan kelebihan atau keuntungan bagi perkembangan bisnis.

2. Weakness (W) memiliki arti kelemahan

Unsur kelemahan juga merupakan bagian dari faktor internal perusahaan. Dalam unsur kelemahan ini, perlu ditemukan unsur karakteristik perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan yang mungkin dapat menghambat laju perkembangan perusahaan tersebut.

3. Opportunities (O) memiliki arti peluang

Peluang merupakan unsur ekstrinsik atau yang berasal dari luar perusahaan. Dalam peluang, kita perlu mencari unsur karakteristik yang berkaitan dengan peluang-peluang dari lingkungan sekitar atau sektor terkait yang ada bagi perusahaan tersebut, sehingga mampu mendorong perusahaan agar mengalami kemajuan.

4. Threats (T) memiliki arti ancaman

Faktor ancaman adalah bagian dari faktor eksternal perusahaan. Faktor ancaman meliputi berbagai unsur yang berkaitan dengan ancaman-ancaman dari situasi diluar perusahaan yang memungkinkan untuk menghambat perusahaan, menempatkan perusahaan dalam situasi sulit, atau menimbulkan masalah yang sulit untuk dihadapi oleh perusahaan.

Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan suatu alat analisis yang menyediakan kondisi internal perusahaan untuk dapat menentukan

faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Adapun cara dalam menentukan matriks IFAS menurut David dalam (Fadli et al., 2021):

1. Kolom 1 tentukan faktor strategis internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman,
2. Kolom 2 berikan bobot untuk masing-masing faktor, dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Kolom 3 Berikan peringkat 1-4 untuk masing-masing faktor kunci, seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon faktor tersebut.
4. Selanjutnya kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang bagi masing-masing variabel akan menentukan total rata-rata tertimbang bagi organisasi. Nilai rata-rata adalah 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 mendeskripsikan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mendeskripsikan posisi internal yang kuat.

Matriks Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) suatu alat analisis yang menyediakan kondisi eksternal perusahaan untuk dapat menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Adapun cara dalam menentukan matriks EFAS dalam (Mutiara, 2021) sebagai berikut :

1. Buatlah daftar dari faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada dalam proses audit eksternal.
2. Kemudian berikan bobot interval dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot menandakan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, 1 = respon perusahaan jelek.

Peringkat dilandaskan pada efektivitas strategi perusahaan, sedangkan bobot dilandaskan pada industri.

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari setiap variabel untuk melihat total nilai tertimbang bagi organisasi. Total nilai tertimbang rata-rata yaitu 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 menggambarkan bahwa organisasi memiliki respon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan begitu, strategi perusahaan secara efektif memiliki keuntungan dari peluang yang ada pada strategi saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal.

2.1.3 *Business Model Canvas*

Permintaan konsumen akan selalu meningkat, tren yang terus berubah menciptakan konsumen yang bervariasi. Maka sebagai pelaku usaha haruslah bisa menyesuaikan permintaan pasar. Maftahah dalam (Wardana & Sitania, 2023) Memberikan solusi yang tepat guna menyesuaikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Beragamnya permintaan pasar menuntut para pelaku usaha untuk terus menerapkan strategi demi keberlangsungan usahanya, dan mengevaluasi model bisnisnya agar dapat menyesuaikan perkembangan. Strategi dan model bisnis berperan penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan, tanpa adanya dua hal tersebut perusahaan tidak akan memiliki peta sebagai pedoman untuk mencapai tujuannya.

Alexander & Yves dalam (Aliwinoto et al., 2022). *Business Model Canvas* menjelaskan dasar-dasar menciptakan, menyampaikan, dan mengevaluasi bisnis. Suwarni dan Handayani dalam (Wardana & Sitania, 2023) mengemukakan *Business Model Canvas* sebagai suatu pendekatan untuk melihat peluang pengembangan usaha, mulai diterapkan di Indonesia. *Business Model Canvas* memiliki sembilan faktor elemen penting di dalamnya; *Customer Relationship* (hubungan konsumen), *Value Proposition* (nilai proposisi konsumen), *Channels* (saluran distribusi), *Revenue Stream* (sumber daya), *Key Activities* (kegiatan yang akan dijalankan), *Customer*

segment (segmentasi konsumen), *Cost Structure* (struktur biaya), *Key Resource* (sumber daya), dan *Key Partnership* (kerja sama) (Aliwinoto et al., 2022).

2.1.3.1 Konsep Model Bisnis

Wirtz dalam (Fadillah et al., 2020) mengemukakan, konsep model bisnis dapat dijabarkan dengan tiga pendekatan, yaitu, *technological approach*, *organizational-theoretical approach*, dan *strategic approach*.

a. Technological Approach

Pada pendekatan teknologi ini, model bisnis menggambarkan aktivitas operasional untuk memodelkan sistem dengan mengedepankan aspek-aspek fungsional. Adanya revolusi teknologi melalui internet dan e-business merefleksikan penting adanya information-technological view pada model bisnis. Perubahan model bisnis diharapkan dapat menciptakan sistem informasi yang sesuai dan memberikan gambaran terpadu dari organisasi bisnis untuk mendukung manajemen.

b. Organizational-theoretical approach

Berdasarkan pendekatan ini, model bisnis berfungsi sebagai sarana untuk memfasilitasi pengambilan keputusan manajerial dan sebagai alat untuk memahami mekanisme operasional perusahaan. Hal ini disebut juga sebagai penggambaran kerangka kerja atau struktur.

c. Strategic approach

Dalam pendekatan ini, model bisnis menjadi gambaran komprehensif dari aktivitas kewirausahaan dalam bentuk agregat. Hubungan dari konsep model bisnis dan strategi bisnis bisa dilihat dari bagaimana model bisnis memberikan informasi tentang faktor-faktor produksi untuk penerapan strategi bisnis.

2.1.3.2 Manfaat Business Model Canvas

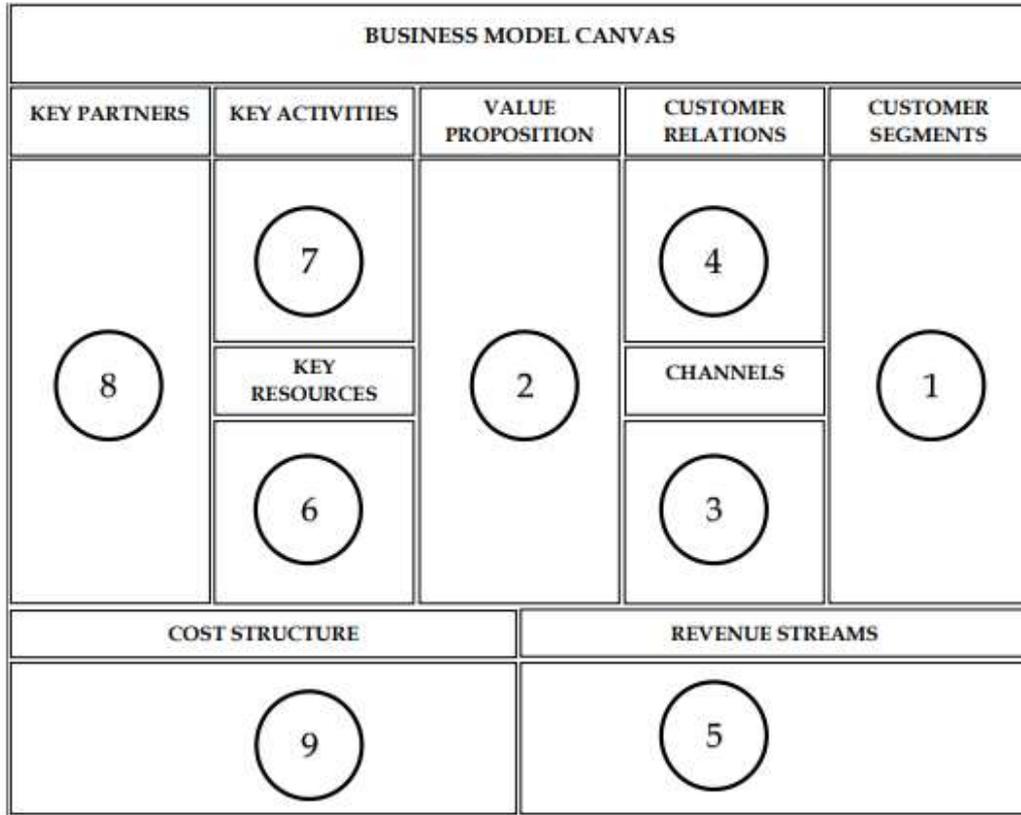
Pemanfaatan *Business Model Canvas* (BMC) terletak pada identifikasi target pasar dalam kendala keuangan yang ditentukan. Penekanan *Business Model* fokus untuk mendapatkan profitabilitas atau keuntungan dari bisnis yang sedang dijalankan, selain itu *Business Model* membedakan bisnis dari para pesaingnya

dengan membuat anggaran yang berhubungan dengan proses produksi, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan lain-lain sehingga dengan demikian dapat mengatur keuangan dengan baik (Yuliani et al., 2022).

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam (Setiawan, 2023), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. *Business Model Canvas* digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan.

2.1.3.3 Faktor Elemen Business Model Canvas

Suwarni dan Handayani dalam (Wardana & Sitania, 2023) mengemukakan *Business Model Canvas* sebagai suatu pendekatan untuk melihat peluang pengembangan usaha, mulai diterapkan di Indonesia. *Business Model Canvas* memiliki sembilan faktor elemen penting di dalamnya; *Customer Relationship* (hubungan konsumen), *Value Proposition* (nilai proposisi konsumen), *Channels* (saluran distribusi), *Review Steam* (sumber daya), *Key Activiteies* (kegiatan yang akan dijalankan), *Customer segment* (segmentasi konsumen), *Cost Structure* (struktur biaya), *Key Resource* (sumber daya), dan *Key Partership* (kerja sama) (Aliwinoto et al., 2022).



Gambar 2. 1 Sembilan Blok elemen *Business Model Canvas*

Sumber : (Fadillah et al.,2020)

Osterwalder dan Pigneur dalam (Fadillah, et al., 2020) menjelaskan mengenai sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) adalah sebagai berikut:

1. Segmen pelanggan (*Customer Segments*)

Segmen pelanggan merupakan berbagai sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan merupakan inti dari setiap model bisnis. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lainnya. Pembagian konsumen menjadi beberapa kelompok individu yang memiliki keunikan yang sama dalam beberapa hal seperti jenis kelamin, preferensi, usia, dan kebiasaan pembelian (Fadillah, et al., 2020).

Dalam menentukan suatu segmen pelanggan, maka perlu memepertimbangkan kriteria sebagai berikut :

- a) Kebutuhan pelanggan membutuhkan dan memerlukan penawaran yang berbeda
- b) Pelanggan diperoleh melalui Saluran Distribusi yang berbeda
- c) Pelanggan membutuhkan berbagai jenis hubungan yang berbeda
- d) Pelanggan pada intinya memiliki profitabilitas yang berbeda
- e) Pelanggan bersedia membayar untuk berbagai aspek penawaran yang berbeda.

Berdasarkan karakteristiknya, Osterwalder dan Pigneur dalam (Fadillah et al.,2020) mengkategorikan segmen pelanggan dalam lima bentuk yaitu :

1. Pasar Terbuka

Tidak menetapkan segmen khusus tertentu, semua orang adalah pelanggan. Contohnya adalah perusahaan elektronik, produsen TV dan bisnis sembako. Semua lapisan masyarakat membutuhkannya.

2. Pasar khusus (ceruk)

Pasar khusus bertujuan untuk menargetkan segmen pasar tertentu yang biasanya berukuran kecil dan kurang terlayani. Proposisi nilai, saluran, dan hubungan pelanggan semuanya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dari biasanya. Pasar ceruk yang menarik menunjukkan karakteristik tertentu: pelanggan dalam pasar ini memiliki serangkaian kebutuhan yang unik, bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang memenuhi kepuasan, mendapat manfaat penghematan biaya karena spesialisasi. Contohnya adalah perusahaan penerbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi, layanan helikopter yang mendarat dipuncak-puncak gedung tinggi, gerbong kereta yang didesain khusus untuk rapat, makanan khusus untuk penyandang autis.

3. Pasar Tersegmentasi

Pelanggan diklasifikasikan berdasarkan kebutuhan dan permasalahan. Contohnya adalah pelanggan lama cenderung memilih memaksimalkan kualitas dan pelanggan baru cenderung memilih kuantitas seperti harga murah.

4. Diversifikasi pasar

Model bisnis yang beragam melibatkan segmentasi pasar ke dalam kelompok pelanggan yang beragam yang tidak berbagi masalah atau kebutuhan

umum. Segmen pelanggan yang berbeda ini mungkin tampak memiliki kebutuhan yang sama tetapi karakteristik yang berbeda. Diversifikasi pasar menghasilkan volume pasar yang lebih luas dan berpotensi mengarah pada penciptaan pasar baru.

5. Multipasar

Melayani beberapa kelompok pelanggan dengan hubungan saling terkait. Contohnya adalah bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen yang saling berkaitan, yaitu pemegang kartu dan outlet yang meminta transaksi menggunakan kartu kredit.

Segmentasi mengacu pada proses mengelompokkan, memilah, atau membagi konsumen yang ada menjadi beberapa kelompok berdasarkan kriteria tertentu. Konsumen dapat disegmentasi berdasarkan empat kelompok yaitu : geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.

- 1) Geografis adalah melibatkan pembagian pasar kedalam unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian atau provinsi, kabupaten, kota atau wilayah lainnya.
- 2) Demografis adalah membagi pasar kedalam kelompok-kelompok berdasarkan demografis seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan.
- 3) Psikografis adalah mengkategorikan pasar kedalam kelompok-kelompok berdasarkan kelas sosial, gaya hidup atau karakteristik kepribadian.
- 4) Segmentasi Perilaku adalah pembagian pasar kedalam segmen atau kelompok berbeda berdasarkan faktor-faktor seperti waktu saat pembelian, manfaat yang dicari, status pengguna, frekuensi penggunaan, sikap, atau respons terhadap suatu produk.

2. **Proposisi nilai (*Value Proposition*)**

Proposisi Nilai mencakup penawaran produk dan layanan yang memiliki potensi untuk segmen target tertentu. Bagi pelanggan proposisi nilai sebagai solusi untuk tantangan mereka atau sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan mereka. Proposisi nilai ini memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan,

mewakili keunggulan kompetitif yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Dalam kerangka *business model canvas*, komponen proposisi nilai merupakan peran penting yang terkait hampir dengan semua elemen lainnya (Setiawan, 2023). Secara spesifik terdapat beberapa bentuk *value proposition*:

- 1) **Newness** : Proposisi nilai kebaruan mengacu pada penawaran unik yang sebelumnya belum tersedia di pasar. Hal ini umumnya diamati dalam industry teknologi, misalnya pengenalan fitur-fitur baru di ponsel.
- 2) **Performance** : Melakukan peningkatan kinerja atau kualitas dalam penawaran layanan untuk meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan.
- 3) **Customization** : Menyesuaikan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan individu.
- 4) **Getting the job done** : Nilai tambah yang membantu pelanggan menyelesaikan beberapa pekerjaan seperti membuat iklan.
- 5) **Design** : Suatu produk atau jasa dapat unggul dipasar dikarenakan desainnya.
- 6) **Brand/status** : Nilai tambah dalam suatu merek dianggap dapat meningkatkan status sosial.
- 7) **Price** : Perusahaan menawarkan harga yang lebih murah dibanding usaha lain dengan produk yang mirip.
- 8) **Cost reduction** : Memberikan nilai kepada pelanggan dengan mengurangi biaya yang terkait dengan kegiatan yang dilakukan.
- 9) **Risk Reduction** : Meningkatkan nilai pelanggan dengan meminimalkan resiko.
- 10) **Accessibility** : Memberikan nilai tambah dengan menciptakan produk atau jasa yang dapat diakses pelanggan dimana sebelumnya pelanggan tidak pernah mendapatkan akses tersebut.
- 11) **Usability** : Menghasilkan nilai tambah dengan mengembangkan produk yang menawarkan peningkatan kenyamanan.

3. Saluran (*Channels*)

Channels merupakan media suatu perusahaan menjelaskan untuk berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan langsung perusahaan dengan pelanggannya. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan. adapun beberapa fungsi dari channels (Fadillah, et al., 2020):

- a) Meningkatkan kesadaran pelanggan tentang produk dan jasa perusahaan
- b) Membantu pelanggan mengevaluasi Proposisi Nilai perusahaan
- c) Mengizinkan pelanggan membeli produk dan jasa tertentu
- d) Menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan
- e) Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian

Channels dapat dikategorikan menjadi dua jenis :

- a) Channels langsung yaitu menggunakan saluran yang dikembangkan oleh bisnis itu sendiri. Contohnya adalah toko sendiri
- b) Channels tidak langsung yaitu dengan menggunakan atau memanfaatkan channels mitra. Contoh : konsinyasi , endorsement dan sebagainya.



Gambar 2. 2 Fase *Channels*

Sumber : (Fadillah et al.,2020)

Osterwalder dan Pigneur dalam (Setiawan, 2023) mengkategorikan saluran menjadi lima fase berbeda yaitu kesadaran, evaluasi, pembelian, pengiriman, dan purna jual. Dalam fase kesadaran, saluran memainkan peran penting dalam membiasakan pelanggan dengan perusahaan. Selanjutnya fase evaluasi juga dikenal sebagai fase untuk saling menilai antara perusahaan dan pelanggan. Setelah ini, fase pembelian berlangsung, berfungsi sebagai tahap penting dimana transaksi barang atau jasa antara perusahaan dan pelanggan terjadi. Setelah menyelesaikan transaksi, saluran beralih ke fase pengiriman, yang pada dasarnya memvalidasi proposisi nilai. Pada fase ini, pelanggan diyakinkan akan komitmen yang dibuat, sementara perusahaan terikat untuk menjunjung tinggi janji-janji yang diuraikan dalam proposisi nilai dan bahkan dapat menerima pujian. Akhirnya, fase terakhir mencakup fase purna jual, aspek yang sering diabaikan perusahaan. Fase ini mengukur apakah pelanggan akan terlibat dalam transaksi berulang perusahaan atau apakah mereka puas dengan satu transaksi. Kemajuan komunikasi dalam menyampaikan umpan balik dan keluhan dari pelanggan berfungsi sebagai titik kritis dalam membina hubungan kolaboratif yang langgeng.

4. Hubungan pelanggan (*Customer Relationship*)

Menjelaskan jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu. Menurut (Yuliani et al., 2022) mengungkapkan *customer relationships* untuk menjamin kelangsungan dan keberhasilan suatu bisnis, perlu diidentifikasi hubungan yang ingin dibuat sesuai dengan segmentasinya. Hubungan pelanggan adalah koneksi mendasar yang ingin dibangun perusahaan dengan pelanggan yang termasuk kedalam segmen pasar tertentu. Sangat penting bagi perusahaan untuk menyusun strategi jenis hubungan yang ingin mereka kembangkan dengan pelanggan di berbagai segmen.

Hubungan pelanggan dapat dibentuk dari beberapa motivasi seperti *customer acquisition*, *customer retention*, *boosting sales (upselling)*. Hubungan pelanggan memiliki tujuan mencari konsumen baru, mengubah konsumen menjadi pelanggan setia dan retensi pelanggan. Beberapa contoh jenis

hubungan pelanggan yang dijalankan oleh perusahaan terhadap segmen pelanggannya dalam (Fadillah et al.,2020) adalah sebagai berikut :

- a) *Personal Assistance* adalah kategori jenis hubungan pelanggan ini berupa interaksi langsung yang terjadi antar pribadi, baik selama atau pasca pembelian. Di fasilitasi dengan saluran seperti puast panggilan, email atau saluran komunikasi lainnya.
- b) *Dedicated Personal Assistance* adalah jenis hubungan ini mirip dengan *Personal Assistance* namun lebih mendalam dan intensif, seperti pelanggan VIP, VVIP, premium, atau prioritas. Jenis hubungan ini biasanya dibangun dan dipertahankan secara paling mendalam dalam jangka waktu yang relatif panjang.
- c) *Self Service* merupakan tipe hubungan ini perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal kepada pelanggan. Perusahaan hanya menyediakan hal-hal penting untuk membantu memenuhi kebutuhan pelanggan.
- d) *Automated Service* adalah jenis hubungan perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang di proses secara otomatis.
- e) *Communities* adalah perusahaan menggunakan komunitas untuk mendekatkan diri dengan pelanggan dan anggota komunitas. Perusahaan membuat komunitas sehingga pelanggan dapat bertukar pikiran dan saling berbagi satu sama lain. Misalnya komunitas online.
- f) *Co-creation* dalam tipe hubungan pelanggan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

5. Aliran pendapatan (Revenue Streams)

Pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue stream* merupakan pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Menjelaskan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap Segmen Pelanggan. sumber yang berkontribusi terhadap arus kas perusahaan, baik secara langsung melalui pertukaran produk/ jasa maupun tidak langsung.

Revenue stream bukan mempresentasikan keuntungan yang di dapat karena secara umum diketahui bahwa keuntungan merupakan pendapatan bersih dikurang biaya-biaya usaha (Setiawan, 2023).

Osterwalder dan Pigneur dalam (Fadillah et al.,2020) menyebutkan bahwa mekanisme harga dapat ditetapkan menjadi dua, yaitu mekanisme penetapan harga tetap dan mekanisme penetapan harga dinamis.

Penetapan Harga Tetap	Penetapan Harga Dinamis
Daftar harga: harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain	Negosiasi: harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi.
Berdasarkan atribut produk: harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.	<i>Yield management</i> harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi.
Berdasarkan segmen pasar: harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.	<i>Real time market</i> : harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.
Berdasarkan volume: harga berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu.	<i>Auction</i> : harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif.

Gambar 2. 3 Mekanisme penetapan harga

Sumber : Setiawan, 2013

Revenue Streams dapat melibatkan dua jenis Aliran Pendapatan yang berbeda yaitu; pendapatan transaksi dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali dan pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk menyampaikan Proposisi Nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca-pembelian (Noor, 2020). Ada beberapa model arus penerimaan perusahaan yang telah diterapkan antara lain: tunai, kredit, *usage fee*, *subscription*, *leasing*, *license*, atau komisi.

- a) Penjualan asset : Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa.
- b) *Usage fee* : Revenue stream ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal.

- c) *Subscription Fees* : Revenue stream ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu.
- d) Sewa : Revenue stream ini didapatkan dari tmemperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu.
- e) Lisensi : Revenue stream ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi.
- f) *Brokerage Fee* : Revenue stream ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak.

Warni dalam (Fadillah et al.,2020) mengungkapkan dengan memahami revenue stream ini maka seorang pengusaha akan dapat menentukan hal berikut yaitu fokus pada bisnis, strategi bisnis, omset dan profit juga mendapatkan investor.

6. Sumber Daya Utama (*Key resources*)

Key resources adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan (Setiawan, 2023). *Key resources* dibentuk berdasarkan tipe model bisnis. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia Sumberdaya dikategorikan menjadi lima, yaitu :

- a) Manusia merupakan asset yang sangat penting dalam model bisnis, setiap bisnis pasti memerlukan sumber daya manusia yang baik. Dalam yang berdasar pada pengetahuan dan industri kreatif manusia menjadi aspek yang sangat krusial.
- b) Model bisnis memerlukan sumber daya finansial untuk memenuhi tiap kegiatan operasional usaha. Misalnya jaminan finansial atau uang tunai.

- c) Teknologi pada perusahaan *high-tech* teknologi selalu menjadi sumber daya utama yang paling menentukan.
- d) Sumberdaya intelektual seperti merek, pengetahuan, paten dan *copyrights*, kerjasama, serta database pelanggan.
- e) Saluran distribusi atau Channel, saluran distribusi tidak hanya penting bagi perusahaan *consumer good*. Setiap bisnis pasti memerlukan saluran distribusi yang sesuai.

Klasifikasi sumberdaya dalam bisnis model menurut seppanen dan makinen dalam (Fadillah et al.,2020) dapat dikategorikan sumberdaya manusia, organisasi, informasi, fisik, finansial, legal dan relasi.

7. Aktivitas Utama (Key Activities)

Key activities adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Semua aktifitas terkait kinerja bisnis terkait dengan produk, dan aktifitas utama nya adalah menciptakan proposisi nilai. *Key activities* merupakan aktivitas utama yang dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Aktivitas pada bagian ini tentunya adalah aktivitas yang dapat menjadi nilai lebih dan menguntungkan (Yuliani et al., 2022). *Key activities* juga diperlukan untuk membuat dan menawarkan proposisi nilai, mendapatkan pasar, dan menghasilkan pendapatan.

Dalam proses menciptakan produk, setiap perusahaan memiliki proses yang berbeda-beda dan mungkin proses tersebut yang manjadi nilai produk dapat menarik. Key activities dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yakni:

1) Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik.

2) Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi pelayanan lainnya. Aktivitas operasi jasa ditentukan oleh

pelayanan/pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan ketika memanfaatkan pelayanan yang diberikan serta pembinaan dan penjagaan hubungan baik dengan pelanggan.

3) *Platform* dan Jaringan (*Platform/Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis *platform* dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan hardware dan software, termasuk jaringan internet dan website.

8. Kemitraan Utama (Key Partners)

Yuliani et al., (2022) mengemukakan *key partnerships* dapat mengoptimalkan proses operasional dan mengurangi resiko yang ada, perusahaan atau organisasi biasanya membentuk hubungan pembeli dengan *supplier*. *Key partnerships* merupakan mitra kerjasama perusahaan dalam pengoperasian organisasi. Perusahaan membuat aliansi untuk mengotimatisasi model bisnis nya, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya.

Kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela atau antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama-sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumberdaya, dan/atau kegiatan yang diperlukan. Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki empat tujuan adalah :

- a) Aliansi startegis antara perusahaan bukan pesaing
- b) Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang di dapatkan adalah pasokan yang berkualitas
- c) Kemitraan dengan tujuan mendapatkan pengetahuan secara organisasi.
- d) Kemitraan untuk tujuan akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan ataupun membuka pasar baru.

Ada 4 perspektif bentuk *key partnerships*, yaitu : Aliansi strategis non-kompetitor, Kemitraan sekaligus bersaing dengan kompetitor. *Joint venture* untuk mengembangkan bisnis baru, dan Hubungan *buyer-supplier* dalam rangka menjamin ketersediaan pasok. Karena setiap kemitraan memerlukan

kesepakatan, maka dalam membangun kemitraan perlu dipahami motivasi masing-masing pihak.

Motivasi perusahaan dalam bermitra meliputi:

- a) Optimasi dan skala ekonomi bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok yang dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan.
- b) Pengurangan resiko dan ketidakpastian, kemitraan dapat membantu dalam mengurangi resiko dalam lingkungan yang kompetitif ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.
- c) Perolehan sumberdaya dan kegiatan tertentu hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka.

9. Struktur Biaya (Cost Structure)

Cost structures adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Dalam (Yuliani et al., 2022) cost structure menggambarkan pengeluaran atau biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships*. Sebenarnya, biaya dapat diminimalisasi dalam setiap model bisnis.

Ada dua macam model bisnis cost structures yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

- a) *Cost-driven* : model bisnis yang berfokus pada meminimasi biaya dimanapun minimasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya paling murah, menggunakan proporsi nilai yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan outsourcing yang luas.

- b) *Value-driven* : model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Cost structure memiliki karakteristik antara lain :

- a) Biaya Tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun.
- b) Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan.
- c) Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian masal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.
- d) *Economies of scope* adalah struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya. Keuntungan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun di luar negeri.

Strategi bisnis berkaitan erat dengan model bisnis, sebuah strategi tidak akan berjalan jika tidak dikaji dan dirumuskan terlebih dahulu melalui model bisnis. Tanpa model bisnis yang baik maka strategi bisnis di perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal Chesbrought dalam (Yuliani et al., 2022).

2.1.4 UMKM

2.1.4.1 Konsep UMKM

Rahmadani & Subroto., (2022) mengemukakan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki beberapa definisi yang berbeda dalam setiap literatur. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), mendefinisikan UMKM sebagai berikut:

- 1) Usaha mikro adalah usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria micro-enterprise sebagaimana diatur dalam law ini.
- 2) Usaha Kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikendalikan, atau menjadi bagian baik secara langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria usaha kecil seperti yang dimaksud dalam perundang-undangan ini.
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikendalikan, atau menjadi bagian baik secara langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan total aktiva bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam law ini.

2.1.4.2 Kriteria UMKM

Rahmadani & Subroto, (2022) mengemukakan kriteria untuk usaha mikro adalah sebagai berikut: Berdasarkan kekayaan dan hasil penjualan, menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 pasal 6, kriteria usaha mikro adalah:

- 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan untuk tempat usaha; atau
- 2) Memiliki penjualan tahunan maksimal Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Kriteria untuk usaha kecil adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan maksimal Rp 500.000.000,000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan untuk usaha; atau
- 2) Memiliki penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) hingga maksimal Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan kriteria untuk usaha menengah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan untuk usaha; atau
- 2) Memiliki penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).

UMKM di Indonesia didasarkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM terdiri dari:

- 1) Kegiatan mata pencaharian adalah usaha kecil dan menengah yang digunakan sebagai peluang kerja untuk mencari nafkah, yang lebih dikenal dengan sektor informal. Misalnya penjual bakso, siomay mie ayam, somai, pentol dan cilok dikenal sebagai pedagang kaki lima.
- 2) Usaha mikro, merupakan usaha kecil dan menengah yang memiliki sifat pengrajin namun belum memiliki sifat wirausaha.
- 3) Usaha kecil yang dinamis, merupakan usaha kecil dan menengah yang memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- 4) Fast moving enterprise, merupakan usaha kecil dan menengah yang sudah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi bisnis besar (industri/perusahaan).

2.1.4.2 Aspek UMKM

Aspek Pengaruh terhadap UMKM menurut Sumantri & Permana dalam (Rahmadani & Subroto, 2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepribadian, dipengaruhi oleh sikap dan perilaku, latar belakang pendidikan, kondisi lingkungan, bakat dan bawaan, iman seseorang, dan sebagainya.
- 2) Motivasi, dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, tingkat kemampuan ekonomi, gaya hidup dan nilai-nilai yang diadopsi, tekanan dari pihak eksternal, & persepsi individu.

- 3) Fasilitas dan pertumbuhan didukung oleh tingkat kemajuan kehidupan, tren kebutuhan yang ada, peluang dan sumber daya yang terbatas, kepercayaan dari pihak eksternal, subsidi pemerintah, faktor lainnya.

Menurut Sofyan dalam (Rahmadani & Subroto, 2022) berdasarkan aspek komoditas yang dihasilkan, UMKM memiliki karakteristik tersendiri, antara lain:

- 1) Kualitas komoditas belum standar, karena sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan dalam bentuk handmade sehingga standar mutunya bervariasi.
- 2) Desain produk terbatas karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mengenai produk. Mayoritas UMKM bekerja berdasarkan pesanan, tidak banyak yang berani mencoba membuat desain baru.
- 3) Jenis produknya terbatas karena UMKM hanya menghasilkan beberapa jenis produk. Jika ada permintaan untuk model baru, sulit bagi UMKM untuk memenuhinya dan jika mereka menerimanya, akan membutuhkan waktu lama untuk memprosesnya.
- 4) Kapasitas dan daftar harga produknya terbatas sehingga konsumen merasa kesulitan.
- 5) Bahan baku kurang standar, karena bahan baku diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda.
- 6) Kontinuitas produk tidak dijamin dan tidak sempurna, karena produksi tidak teratur dan biasanya produk yang dihasilkan seringkali apa adanya. Berdasarkan beberapa uraian UMKM di atas, menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa UMKM merupakan usaha yang dilakukan oleh perorangan, kelompok, badan usaha kecil, dan rumah tangga yang memenuhi kriteria usaha mikro dan diklasifikasikan berdasarkan nominal perputaran tahunan, total kekayaan atau aset, dan jumlah karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini dapat menjadi acuan dalam mengarahkan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dapat menjadi pertimbangan, perbandingan maupun pedoman dasar agar peneliti bisa memperoleh arah dan kerangka berfikir yang jelas.

Aliwinoto et al., (2022) melakukan penelitian pada target market dan finansial Toko JIFF, Bandung. Dalam target market, Toko JIF hanya membuka bisnis dalam bentuk offline saja, sehingga pelanggan yang ingin membeli harus pergi ke Toko JIF terlebih dahulu. Serta masalah financial yaitu metode pembayaran yang dilakukan oleh Toko JIF masih dalam bentuk cash, tidak bisa menggunakan e-money untuk pembayarannya. Memperbaiki permasalahan yang dialami Toko JIF dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk mendukung kemajuan usaha yang dapat dianalisis melalui *Business Model Canvas* (BMC). Penerapan BMC dalam Toko JIF awalnya masih belum optimal dan belum dapat menjangkau pelanggan secara luas. Dengan BMC Toko JIF dapat mengetahui pada elemen mana yang masih bisa dikembangkan dan mengetahui strategi apa yang baik untuk digunakan.

Wardana & Sitania, (2023) melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* Pada Kedai Kabur Bontang. Permasalahan yang dijumpai dari usaha Kedai Kabur yang terletak di Tanjung Limau, Kota Bontang adalah kurangnya minat pelanggan untuk membeli produk kedai yang ditawarkan. Sulitnya menjangkau pelanggan dan membuat kurangnya minat pelanggan yang datang ke kedai. Dari permasalahan tersebut, maka harus dilakukan pengembangan bisnis untuk mengatasi masalah tersebut serta untuk menghadapi persaingan bisnis. Dari *Business Model Canvas* yang dimiliki oleh Kedai Kabur, dilakukan strategi pengembangan bisnis dengan Desain Transformasi Model Bisnis Kedai Kabur. Pada pengembangan tersebut ditambahkan beberapa poin yang dapat mengembangkan kedai kabur menjadi usaha yang dapat bersaing dan juga dapat mengatasi permasalahan yang ada.

Sukarno et al., (2021) melakukan penelitian dengan judul Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Business Model Canvas* pada Toko Zidni. Permasalahan yang dihadapi Toko Zidni adalah jumlah pendapatan yang tidak pernah sesuai dengan target. Hanya pada bulan-bulan tertentu saja pendapatan Toko Zidni mencapai targetnya, seperti pada saat bulan Ramadhan, awal tahun, dan akhir tahun. Diperlukan rumusan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan penjualan toko mampu melampaui target yang telah ditentukan. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan strategi bisnis dan mengembangkannya dengan

menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) di Toko retail pakaian Zidni di Kota Gresik. Usulan implikasi strategi pada enam elemen tersebut diantaranya mengembangkan Key Resources, menambah Cost Structure melalui untuk biaya iklan atau promosi, serta mengajak pelanggan untuk menjadi reseller atau dropshipper sebagai Key Partnership, *Customer Relationship*, dan Channel untuk meningkatkan Revenue Stream.

Rahmadani & Subroto, (2022) melakukan penelitian dengan judul Analisis Strategi Pengembangan UMKM Kabupaten Sidoarjo di Masa Pandemi Covid-19. UMKM di Kabupaten Sidoarjo juga mengalami dampak pandemi Covid-19. Omzet harian UMKM sebagian besar mengalami penurunan, ada beberapa UMKM yang mampu beradaptasi dengan situasi ini, namun ada juga beberapa UMKM yang terpaksa gulung tikar. Faktor yang menyebabkan menurunnya keberadaan UMKM di Kabupaten Sidoarjo antara lain keterbatasan modal, bahan baku yang mahal dan langka serta peralatan produksi yang sederhana dan terbatas, permasalahan pembukuan, terbatasnya pemasaran, permasalahan dalam menentukan lokasi dan tata letak usaha, lemahnya keterampilan manajerial, lemahnya pengelolaan sumber daya, sumber daya manusia, iklim usaha yang tidak menguntungkan, masalah rantai pasok dan inventaris, tidak tersedianya pelatihan dan bimbingan oleh pemerintah, masalah pendistribusian produk dari produsen kepada konsumen, proses perizinan usaha yang rumit dan tidak adanya transportasi produksi

(Pratama & Yuana, 2022) melakukan penelitian dengan judul Analisis pengembangan bisnis dengan menggunakan BMC (*Business Model Canvas*). Penelitian ini dilakukan pada Foto Copy Anugrah Jaya memiliki hambatan dalam mengenalkan produk dan memasarkan merk. Banyak pelaku usaha sejenis yang muncul, membuat persaingan yang dihadapi oleh Foto Copy Anugrah Jaya menjadi semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat tersebut, bisnis usaha foto copy perlu membuat, menyusun, dan menetapkan pemasaran yang tepat dengan tujuan untuk memenangkan persaingan, dan melanjutkan kegiatan usaha atau bisnis tersebut. Penelitian pada Foto Copy Anugrah Jaya menggunakan *Business Model Canvas* untuk mengetahui strategi pengembangan yang sesuai.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Christine Aliwinoto, Melisa Hediyan, Maya Malinda., 2022	Analisis <i>Business Model Canvas</i> Usaha Mikro Kecil Menengah Toko JIF Bandung, Indonesia	Penelitian kualitatif dan BMC	Model bisnis menggunakan BMC, mendapat strategi alternatif pembayaran dan mengembangkan bisnis secara online.
2	Muhammad Harsa Wardana, Farida Djumiati Sitania., 2023	Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Pada kedai kabur bontang	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif & BMC	Dilakukan transformasi model bisnis dengan menambahkan strategi-strategi baru pada 9 elemen tersebut, sehingga kedai kabur dapat bersaing pada bisnis F&B.
3	Bangkit Rambu Sukarno, Muhammad Ahsan., 2021	Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan <i>Business Model Canvas</i>	Penelitian kualitatif deskriptif.	Usulan implikasi strategi pada enam elemen tersebut diantaranya mengembangkan Key Resources, menambah Cost Structure melalui untuk biaya iklan atau promosi, serta mengajak pelanggan untuk menjadi reseller atau dropshipper sebagai Key Partnership, <i>Customer Relationship</i> , dan Channel untuk meningkatkan Revenue Stream.
4.	Rannu Dyah Rahmadani, Waspodo Tjipto Subroto., 2022	Analisis Strategi Pengembangan UMKM Kabupaten Sidoarjo di Masa Pandemi Covid-19	Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dan analisis SWOT.	Faktor yang menyebabkan menurunnya keberadaan UMKM di Kabupaten Sidoarjo antara lain keterbatasan modal, bahan baku yang mahal dan langka serta peralatan produksi yang sederhana dan terbatas, permasalahan pembukuan, terbatasnya pemasaran, permasalahan dalam menentukan lokasi dan tata letak usaha, lemahnya keterampilan manajerial, lemahnya

				<p>pengelolaan sumber daya, sumber daya manusia, iklim usaha yang tidak menguntungkan, masalah rantai pasok dan inventaris, tidak tersedianya pelatihan dan bimbingan oleh pemerintah, masalah pendistribusian produk dari produsen kepada konsumen, proses perizinan usaha yang rumit dan tidak adanya transportasi produksi.</p>
5.	Adam Elka Pratama, Pusvita Yuana., 2022	Analisis pengembangan bisnis dengan menggunakan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Penelitian kualitatif deskriptif dan BMC	<p>Penelitian yang dilakukan pada usaha Foto Copy Anugerah Jaya menghasilkan model bisnis baru yang meliputi 9 elemen dari BMC (<i>Business Model Canvas</i>) yakni <i>Customer Segment</i>, <i>Value Proposition</i>, <i>Channles</i>, <i>Customer Relationship</i>, <i>Revenue Strem</i>, <i>Key Resources</i>, <i>Key Activities</i>, <i>Key Partnership</i>, dan <i>Cost Structure</i>.</p>

Sumber : Hasil Olahan Peneliti 2024

2.3 Kerangka Konseptual



Sumber : Hasil olahan peneliti 2024