

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Menurut Kristiawan dkk dalam Husnaini dan Fitria (2017:44) manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas mengenai pengertian dan fungsinya, peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas kerja dan kita tau manajemen sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

2.1.2 Strategi

Kata strategi adalah kata yang diambil dari kata *strategos* dalam bahasa Yunani kuno yang dapat diartikan sebagai suatu usaha dalam meraih kemenangan. berpendapat bahwa strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan dan keunggulan bersaing dalam jangka panjang, Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang lebih besar. (Fred dan Forest, 2017:11).

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Sesra Budio (2019:59) Strategi adalah :

“Suatu tindakan bertahap (meningkat) dan berkelanjutan yang diambil berdasarkan dengan apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Perencanaan strategis sering didasarkan pada "apa yang dapat terjadi" daripada "apa yang terjadi". Kompetensi inti diperlukan untuk berinovasi pasar baru dan mempercepat laju perubahan perilaku konsumen. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis atau usaha mereka”.

Dari Pendapat para ahli diatas, maka strategi dapat disimpulkan sebagai sebuah rencana yang disusun oleh manajemen puncak guna mencapai tujuan yang diinginkan, rencana yang disusun yaitu: tujuan, kebijakan dan sikap yang harus dilakukan oleh organisasi dalam menenangkan persaingan.

2.1.3 Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Nazarudin (2018:4) “manajemen strategi adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”.

Sedangkan menurut dari Lawrence R. Jauch dan William F Gluech dalam Hefniy dan Fairuz, Refi Najma (2019:173) “manajemen strategi ialah beberapa kebijakan serta kegiatan yang menuju kepada perumusan sebuah strategi bahkan hingga beberapa strategi yang efektif untuk mendorong pencapaian target organisasi”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu sistem yang digunakan sebagai suatu kesatuan dimana beberapa komponen saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dengan bergerak ke arah yang sama guna perumusan keputusan fungsional yang menghasilkan suatu strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4 Bentuk-Bentuk Strategi

Menurut Freddy Rangkuti (2017:6) bahwa “pada prinsipnya strategi dapat dibagi menjadi 3 bentuk strategi yaitu strategi manajemen, investasi dan strategi bisnis”

1. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan dan strategi lain yang dapat diterapkan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan mengejar strategi pertumbuhan agresif, mencoba menembus pasar, strategi bertahan hidup, strategi merestrukturisasi divisi baru.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini disebut juga dengan strategi bisnis fungsional karena mencakup fungsi-fungsi kegiatan manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi penjualan, strategi organisasi, dan strategi keuangan.

2.1.5 Konsep Strategi

Konsep mengenai strategi terus berubah dalam perkembangan zaman. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dapat menentukan keberhasilan strategi yang disusun, konsep konsep tersebut sebagai berikut:

1. *Distinctive competence*

Distinctive competence adalah kompetensi unik yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan dan memuaskan pelanggan, suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*Distinctive competence*" konsep ini menjelaskan tentang kemampuan spesifik suatu organisasi, kompetensi ini meliputi efisiensi, mutu, inovasi dan respon pada pelanggan.

2. *Competitive Advantage*

Aktivitas spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya. Keunggulan bersaing didorong oleh keputusan strategis perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Potter dalam Ernias, Melissa Carnia (2018:2) ada tiga strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Yaitu, kepemimpinan biaya, diferensiasi dan konsentrasi. Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dari para pesaingnya jika dapat menawarkan harga jual yang lebih rendah dari para pesaingnya untuk produk-produk dengan nilai/kualitas yang sama.

2.1.6 Peranan Strategi

Grant dalam Eris Juliansyah (2017:6) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:

1. Strategi sebagai pendukung dalam pemilihan keputusan

Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai keberhasilan. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan- keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.

2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan.

3. Strategi sebagai target

Konsep strategi dipadukan dengan misi dan visi untuk menentukan dimana posisi perusahaan untuk masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk instruksi untuk mengeksekusi strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan.

2.2 Persaingan Bisnis

Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang berarti persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, kompetisi. Sedangkan dalam kamus manajemen, persaingan adalah usaha-usaha dari dua belah pihak atau lebih yang masing-masing berkegiatan, memperoleh pesanan dengan menawarkan harga atau syarat yang paling menguntungkan (Marbun dalam Tini dan Janadi 2018:224)

Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat pihak suatu perusahaan untuk menggunakan strategi yang tepat bagi produk atau jasa yang dijualnya. Pihak perusahaan harus mengamati kondisi persaingan bisnis yang selalu berkembang atau berubah setiap saatnya. Persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan (Kuncoro dalam Ainun dan Feby 2021:91).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persaingan adalah ketika organisasi atau perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan. Persaingan usaha dilakukan untuk merebut hati konsumen. Para pelaku usaha berusaha menawarkan produk dan jasa yang menarik, baik dari segi harga, kualitas dan pelayanan.

2.3 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan satu perusahaan bisnis dari persaingan diantara perusahaan lain. Adapun strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi, Selanjutnya di kombinasikan kedua strategi tersebut di sebut fokus (David Hanger dan Thomas Wheelen dalam Suparwi dan Cahya, Bayu Tri 2019:104).

2.4 Bisnis Model

Bisnis model adalah suatu usaha bagaimana strategi dan metode perusahaan memiliki pendapatan atau keuntungan dalam jangka panjang. Sederhananya bisnis model adalah kegiatan dalam perusahaan dengan bertujuan menghasilkan uang (*how to plan to make money*) dari kegiatan-kegiatan usahanya (Osterwalder dan Pigneur 2017:15).

Tim PPM Manajemen dalam Vincent Varianto (2017:352) berpendapat bahwa manfaat perusahaan memiliki model bisnis sebagai berikut:

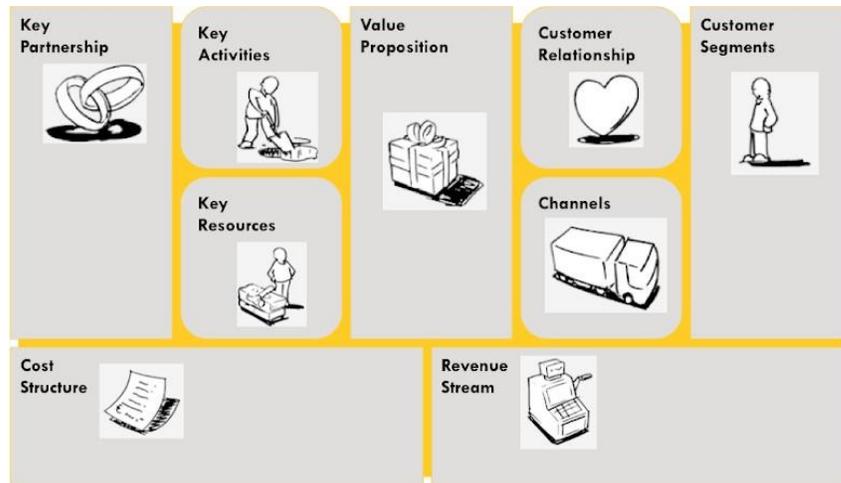
1. Model bisnis digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh jangkauan perubahan akan berkembang dan apa konsekuensinya. Model bisnis dapat berubah seiring waktu, karena komponen model bisnis berubah, komponen lainnya dapat terpengaruh.
2. Model bisnis memungkinkan para perencana perusahaan dapat mengambil keputusan dengan mudah, melihat hubungan logis antara komponen proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan.
3. Model bisnis dapat membantu menguji konsistensi antar komponen misalnya ketika sebuah merek pakaian mengembangkan produk yang elegan dan mewah, penting untuk mengetahui siapa yang mendesainnya, seberapa terampil perancangannya, dan bahan baku apa saja yang digunakan..
4. Model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan untuk pengembangan usaha. Salah satu contohnya adalah industri fotografi, yang awalnya berasumsi bahwa setiap foto yang diambil pasti akan dicetak, tetapi seiring perkembangan teknologi, asumsi ini berubah: konsumen saat ini lebih sering menyimpan foto daripada mencetaknya.

2.5 Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Business Model Canvas (BMC) adalah bahasa umum untuk menggambarkan, memvisualisasikan, mengevaluasi dan memodifikasi model bisnis untuk membantu organisasi bisnis dan wirausahawan pemula mengklasifikasikan dan menganalisis model bisnis perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2019:2).

Metode BMC mentransformasi konsep bisnis yang sebelumnya kompleks menjadi konsep sederhana yang ditampilkan pada satu kanvas untuk mencakup rencana bisnis

dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik ke dalamnya, termasuk analisis strategis internal dan eksternal perusahaan (Clark, T, dll. Dalam Oktapriandi, Purnomo dan Parkhan. 2017:198).



Gambar 2.1. The Business Model Canvas
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2017)

Fungsi Business Model Canvas (BMC) dapat menggambarkan sembilan elemen kunci yang diwakili oleh setiap kolom halaman atau canvas, tetapi dalam satu canvas ini memberikan kemudahan dalam membaca dan memahami sebuah model bisnis secara utuh. (Ade dalam Ilmi 2019: 4).

2.5.1 Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Seperti yang dinyatakan Osterwalder dan Pigneur (2017:20), pelanggan adalah inti dari suatu bisnis atau usaha. Tanpa pelanggan, perusahaan tidak dapat menjalankan perusahaan dengan waktu yang lama dan sering dianggap sebagai inti dari semua model bisnis dan biasanya dipikirkan sejak awal karena menentukan kepada siapa produk atau layanan tersebut ditujukan. Setiap bisnis perlu menentukan segmen pelanggan mana yang ingin dilayani. Untuk memuaskan pelanggan, yaitu perusahaan mengklasifikasi berdasarkan kesamaan segmen yang berbeda, yaitu kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lainnya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:21), ada beberapa jenis segmen pelanggan, di antaranya adalah:

1. Pasar Massa: Segmen pelanggan yang lebih luas dan tidak membedakan segmen pelanggan yang ada di suatu pasar. Segmen pelanggan jenis ini adalah pelanggan yang memiliki masalah umum atau pemenuhan kebutuhan.

2. Pasar Ceruk (*Niche Market*): Segmen pelanggan dengan karakteristik dan kebutuhan khusus sehingga membutuhkan produk yang memenuhi kebutuhan mereka.
3. Pasar Tersegmentasi (*Segmental*): Segmen pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda.
4. Pasar Terdiversifikasi (*Diversified*): Terdapat dua segmen pelanggan yang berbeda dengan kebutuhan yang berbeda.
5. Platform Banyak Sisi atau Pasar Banyak Sisi (*Multi-Sided Platforms*): Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung.

Osterwalder dan Pigneur (2017:77) juga menjelaskan platform tersebut dapat menambah nilai dengan memfasilitasi interaksi antar kelompok yang berbeda. Pada banyak platform nilainya meningkat secara signifikan hal ini menimbulkan sebuah fenomena yang dikenal dengan sebutan efek jaringan.

2.5.2 Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Osterwalder dan Pigneur (2017:22) menyatakan bahwa roposisi nilai adalah alasan pelanggan berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Anda dapat memecahkan masalah pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Setiap nilai terdiri dari produk dan layanan terpilih yang disesuaikan dengan segmen pelanggan tertentu. Baik itu solusi atau manfaat yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Beberapa nilai merupakan inovasi baru yang dapat mengganggu penawaran dari pesaing lain.

Berikut ini yang terdapat pada proposisi nilai:

1. *Newness*
Memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan pengalaman baru.
2. *Performance*
Meningkatkan kinerja dari sebuah produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan.
3. *Customization*
Menyediakan produk atau jasa sesuai dengan keinginan khusus dari pelanggan.
4. *Design*
Desain produk merupakan hal yang sangat penting dan akan sangat berguna pada beberapa sektor industri.
5. *Brand*
Dengan menggunakan brand akan sangat memberikan makna dan nilai tersendiri.

6. *Price*

Menawarkan produk yang memiliki harga rendah dibandingkan harga pasaran dan memberikan kualitas terbaiknya akan memberikan kepuasan pelanggan.

7. *Cost Reduction*

Membantu pelanggan dalam mengurangi biaya yang dialaminya merupakan salah satu cara untuk membuat nilai.

8. *Risk Reduction*

Menawarkan fasilitas pengurangan risiko kepada pelanggan setelah membeli produk atau jasa.

9. *Accessibility*

Menawarkan produk atau jasa yang sebelumnya tidak bisa dinikmati oleh pelanggan dikarenakan pelanggan tidak memiliki akses terhadap hal tersebut.

10. *Usability*

Menjadikan sebuah hal lebih mudah dan nyaman digunakan dapat menciptakan nilai kepada pelanggan.

2.5.3 Saluran (*Channels*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Nafsah dan Andika (2019:185) saluran atau *channels* adalah media bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. Sederhananya, *channel* adalah media yang bisnis dapat digunakan oleh pengusaha untuk memberikan solusi untuk menjangkau pelanggan.

Osterwalder dan Pigneur (2017:26) berpendapat saluran memiliki lima fungsi yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa
2. Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

Pada intinya *Channels* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan

dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

2.5.4 Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Hartirini Warnaningtyas (2020:55) menyatakan bahwa hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

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

Menurut Tjiptono dalam Buana, Adrian Setra (2020:21) terdapat lima aspek kualitas layanan adalah:

1. Keandalan (*Reliabilitas*), yakni kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan tepat waktu, akurat dan memuaskan.
2. Ketanggapan (*Responsivitas*), yaitu keinginan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan yang responsif.
3. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, etika, dan kredibilitas pegawai. Terbebas dari bahaya fisik, resiko, atau kecurigaan.
4. Empati (*Empathy*), kemudahan membangun hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.
5. Bukti fisik (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi.

2.5.5 Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Buana, Adrian Setra (2020:23) Blok bangunan revenue *stream* (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan), jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah garis hidup.

2.5.6 Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Osterwalder dan Pigneur (2017:34), menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi di mana memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, membina hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan. Berikut adalah penjelasan singkat keterkaitan *Key resources* dengan blok sebelumnya. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Fisik (*Physical*)

Aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual seperti merek, hak paten, kemitraan, dan informasi pelanggan.

3. Manusia (*Human*)

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

4. Keuangan (*Financial*)

Aset keuangan meliputi modal, kredit, dan saham.

2.5.7 Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Osterwalder dan Pigneur (2017:36-37), menggambarkan aktivitas kunci sebagai hal-hal terpenting yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan agar model bisnisnya dapat beroperasi dengan berhasil. Berikut adalah gambar keterkaitan blok *Key Activities* dengan blok sebelumnya.

Aktivitas kunci tersebut terdiri dari kegiatan sebagai berikut:

1. Produksi, yaitu kegiatan yang berkaitan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar atau kualitas unggul.
2. Pemecahan masalah, yaitu kegiatan penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu.
3. Platform atau jaringan, yaitu kegiatan yang dirancang dengan platform atau dengan jaringan.

2.5.8 Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:38) *key partnership* adalah kesepakatan kerjasama antara dua atau lebih perusahaan untuk menyelesaikan proyek tertentu bersama-sama secara spesifik dengan mengoordinasikan kemampuan, sumber daya atau kegiatan yang diperlukan. Adapun tujuan *key partnership* adalah sebagai berikut:

1. Optimasi operasi.
2. Memperoleh sumber daya.
3. Memperoleh pengetahuan.
4. Akuisisi pasar.

Sedangkan motivasi para pihak yang bermitra dikelompokkan menjadi tiga diantaranya:

1. Optimasi dan skala ekonomis, untuk mengoptimalkan operasional, perusahaan menekan biaya untuk mencapai skala ekonomi. Sangat sulit bagi perusahaan dengan mengharapkan sumber daya sendiri.
2. Pengurangan resiko dan ketidakpastian, perusahaan saling bermitra untuk menghindari resiko dan ketidakpastian dalam mendapatkan bahan baku dan menghadapi pemasok.
3. Akuisisi sumber daya dan kegiatan tertentu, untuk meningkatkan kompetensi sumber daya dalam menjalankan.

2.5.9 *Cost Structure* atau Struktur Biaya

Komponen ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya-biaya yang muncul ketika melakukan pengoperasian model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan menyebabkan timbulnya biaya (Osterwalder dan Pigneur 2017:40)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017:41), *cost structure* memiliki bermacam-macam karakteristik, antara lain:

1. Biaya tetap (*Fix Cost*), merupakan biaya yang akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang diproduksi naik atau turun.

2. Biaya variable (*Variable Cost*), merupakan biaya yang secara proposional berubah sesuai dengan volume barang atau jasa yang diproduksi.
3. Biaya Semi Variabel, merupakan biaya yang memiliki dua unsur yaitu unsur biaya tetap seperti biaya minimum untuk menyediakan produk dan unsur biaya variabel yang turut dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan produksi.
4. Skala ekonomi (*Economies of Scale*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan saat output yang dihasilkan bertambah.
5. Cakupan ekonomi (*Economies of scope*), merupakan keuntungan biaya yang dihasilkan dari cakupan operasional bisnis yang besar.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *cost structure* adalah daftar biaya yang dikeluarkan oleh organisasi bisnis dalam rangka menciptakan proposi nilai (*value proposition*) kepada konsumen, *value proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan setiap *value proposition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaat nya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, misalnya adalah sifat baru, kinerja, harga, merek atau status, pengurangan biaya, pengurangan resiko, desain dan nilai lainnya yang memiliki nilai untuk pelanggan. Kolom *cost structure* menjelaskan tentang struktur biaya yang menggambarkan seluruh biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan dalam mengoperasikan model bisnis.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperluas teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi.

Dari penelitian yang dilakukan Sutandyo, Eduardo Christian (2017) melakukan penelitian tentang model bisnis pada Monopole Coffee Lab menggunakan *business model canvas*. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan adalah bahwa untuk dapat bersaing dengan *Coffee shop* lainnya Monopole Coffee Lab perlu memperhatikan *value proposition* untuk mampu berinovasi dalam produk yang ditawarkan kepada pelanggan sehingga

pelanggan menjadi tidak mudah bosan untuk menghindari kejenuhan pelanggan.

Adia, Astri dan Deden (2017) melakukan penelitian tentang analisis strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan *business model canvas* dalam upaya mencapai keunggulan bersaing (studi kasus pada Green Laundry di wilayah Sekelimus, Bandung) hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Model bisnis yang sudah berjalan mampu memenuhi ke sembilan elemen blok bangunan pada *business model canvas* tetapi perusahaan diharapkan dapat mengantisipasi dan mengatasi ancaman pada kedua elemen *business model canvas* yang pertama adalah *value proposition* seperti penambahan jasa cuci karpet dan jasa cuci sepatu. Maka dari itu, hal ini dapat menjadi peluang besar bagi Green Laundry agar dapat menciptakan,

Bambang, Arief dan Bunasor (2018) melakukan penelitian tentang penerapan Business Model Canvas sebagai strategi pengembangan usaha pada The Coffee Bean and Tea Leaf (studi kasus pada TCBTL di wilayah Cilandak Town Square, Jakarta) dari hasil penelian tersebut perusahaan telah menerapkan *business model canvas* dengan baik tetapi ada hal yang harus diperhatikan seperti elemen yang perlu ditingkatkan TCBTL adalah menambahkan mitra kerja untuk meningkatkan kerjasama dalam melakukan kegiatan pemasaran. Kemudian pada elemen sumber daya manusia, TCBTL perlu meningkatkan pelatihan karyawan, insentif yang transparan dan rutin serta merancang strategi peningkatan kapasitas SDM yang dimiliki.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Masalah	Analisis	Hasil
Sutandyo, Eduardo Christian (2017)	Penerapan model bisnis pada Monopole Coffee Lab	Bagaimana model bisnis yang digunakan pada Monopole Coffee Lab, apakah sudah mampu membuat perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang dan menghadapi masalah yang ada saat ini.	Bisnis model kanvas	Hasil dari penelitian yang telah dilakukan adalah bahwa untuk dapat bersaing dengan Coffee shop lainnya Monopole Coffee Lab perlu memperhatikan value proposition untuk mampu berinovasi dalam produk yang ditawarkan kepada pelanggan sehingga pelanggan menjadi tidak mudah bosan untuk menghindari kejenuhan pelanggan.
Adia, Astri dan Deden (2017)	Analisis strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan	Bagaimana strategi pengembangan bisnis yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di	Bisnis model kanvas.	Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Model bisnis yang sudah berjalan mampu memenuhi ke sembilan elemen blok

Peneliti	Judul	Masalah	Analisis	Hasil
	business model canvas (studi kasus pada Green Laundry di wilayah Sekelimus, Bandung)	Green Laundry dengan pendekatan Business Model Canvas		bangunan pada business model canvas tetapi perusahaan diharapkan dapat mengantisipasi dan mengatasi ancaman pada kedua elemen business model canvas yang pertama adalah value proposition seperti penambahan jasa cuci karpet dan jasa cuci sepatu. Maka dari itu, hal ini dapat menjadi peluang besar bagi Green Laundry agar dapat menciptakan
Bambang, Arief, dan Bunasor (2018)	penerapan Business Model Canvas sebagai strategi pengembangan usaha pada The Coffee Bean and Tea Leaf (studi kasus pada TCBTL di wilayah Cilandak Town Square, Jakarta)	Bagaimana merancang serta mengevaluasi Business Model Canvas di masa depan sebagai langkah pengembangan bisnis The Coffee Bean and Tea Leaf	Bisnis model kanvas,	hasil penelitian tersebut perusahaan telah menerapkan business model canvas dengan baik tetapi ada hal yang harus diperhatikan seperti elemen yang perlu ditingkatkan TCBTL adalah menambahkan mitra kerja untuk meningkatkan kerjasama dalam melakukan kegiatan pemasaran. Kemudian pada elemen sumber daya manusia, TCBTL perlu meningkatkan pelatihan karyawan, insentif yang transparan dan rutin serta merancang strategi peningkatan kapasitas SDM yang dimiliki.

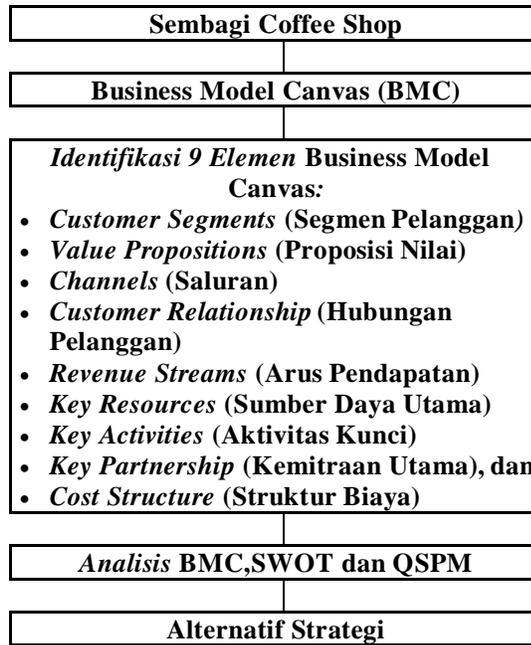
Sumber: Peneliti (2022)

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

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sebuah alur pemikiran terhadap suatu hubungan antar konsep satu dengan konsep yang lainnya untuk dapat memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi terkait dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Melakukan sebuah penelitian diperlukan langkah-langkah yang baik dan sistematis guna menyusun

data yang diperlukan untuk penelitian tersebut. Langkah-langkah yang tepat pada penelitian akan menghasilkan penelitian yang baik, terarah dan dapat di terapkan untuk penelitian selanjutnya. Oleh karena itu di perlukan sebuah kajian konseptual yang baik guna mendukung penelitian agar lebih terarah dan lebih baik lagi. Sehingga penelitian yang dilakukan dapat di pertahankan kebenarannya.



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Peneliti (2022)