

BAB II

Telaah Pustaka

2.1 Telaah penelitian terdahulu

Dalam Penelitian ini dasar dan acuan berupa temuan - temuan atau teori - teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa kajian yang perlu dilakukan dari hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti diantaranya: penelitian yang dilakukan oleh Dian Jingga Permana (2013) mengenai analisis peluang bisnis media cetak melalui pendekatan *Business Model Canvas* untuk menentukan strategi bisnis baru menunjukkan bahwa melalui *Business Model Canvas* adalah sebuah metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan strategi bisnis yang optimal di masa mendatang. Boedianto dan Harjati (2015) mengenai strategi pengembangan bisnis pada depot selaris dengan pendekatan *Business Model Canvas* menunjukkan hal yang sama yaitu *Business Model Canvas* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis. Ellizabeth Cindy Tjitradi (2015) mengenai evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan *Business Model Canvas* yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern bagi usaha yang sedang dijalankan dimasa depan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Riza Kurniasari dan Dwi Kartikasari (2018) tentang penerapan *Business Model Canvas* terhadap bisnis angkutan jasa penumpang yang menunjukkan hasil yang sama yaitu bisnis model canvas dapat dijadikan pengembangan strategi bisnis perusahaan yang lebih baik.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Model Bisnis dan Strategi Bisnis

Di antara Konsep Manajemen, model bisnis kini menjadi yang sangat populer dan konsep model bisnis berkembang seiring berkembangnya *e-business* yang di pandang membutuhkan model bisnis yang berbeda dengan bisnis konvensional. Konsep model bisnis juga banyak digunakan untuk menggambarkan atau menjelaskan sepaik terjang perusahaan. Menurut buku *Business Model Generation* model bisnis digunakan untuk dan menangkap hal - hal seperti ekonomi, sosial, dan lain sebagainya. (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

Proses pembuatan model bisnis adalah bagian dari strategi bisnis yang dipakai oleh perusahaan dalam membentuk suatu inti dari suatu bisnis. Perusahaan perlu menggambarkan secara detail seperti apa model bisnis yang dimiliki dengan menggunakan *framework Business Model Canvas*. *Framework* ini akan mempermudah dalam menggambarkan rumusan dari model bisnis yang dimiliki.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:6) model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan - kegiatan yang dilakukan untuk mengakusisi dan menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa model bisnis dapat membantu para pemilik perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif untuk menghasilkan laba.

Dalam suatu model bisnis sebaiknya mengandung komponen:

1. Siapa yang dilayani?
2. Apa yang ditawarkan?
3. Bagaimana cara menghasilkan produk?
4. Bagaimana cara menghasilkan uang atau laba?
5. Bagaimana cara membedakan perusahaan secara strategis terhadap pesaing?

Dengan memahami komponen tersebut diatas dapat membantu pemilik perusahaan dalam mengenali bisnis yang sedang dijalankan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012:19) Manfaat perusahaan memiliki model bisnis:

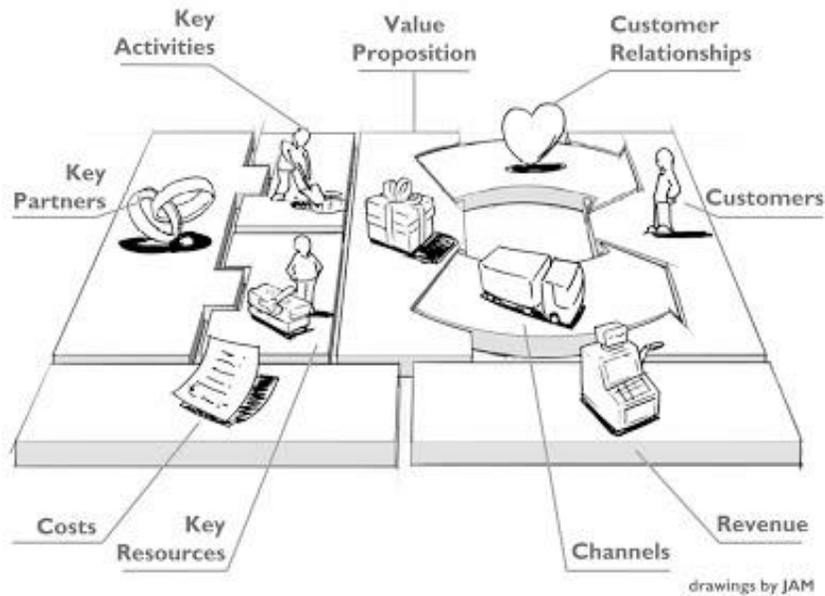
1. Memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan.
2. Model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
3. Model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
4. Model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Sedangkan strategi bisnis adalah langkah-langkah yang dijalankan perusahaan dalam upaya meraih keunggulan bersaing secara luas. Penerapan strategi bisnis merupakan pondasi awal perusahaan dalam menentukan kemana arah bisnis yang akan di jalankan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat membuat strategi bisnis yang optimal kita harus terlebih dahulu mengetahui model bisnis yang ada saat ini, jika memang model bisnis telah mengalami suatu perubahan terhadap perilaku konsumen dan perubahan-perubahan lainnya maka kita harus menyusun ulang strategi bisnis agar memperoleh hasil yang efektif dan efisien sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

2.2.2 Analisis *Business Model Canvas*

Business Model Canvas dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” (2010), Osterwalder dan Yves Pigneur membuat suatu kerangka bisnis model yang berbentuk kanvas dan terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. 9 kotak tersebut berisi elemen elemen yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*.



Gambar 2.1. *Business Model Canvas*

2.2.2.1 *Customer segment*

Customer segment adalah kelompok orang atau organisasi yang di tuju oleh perusahaan untuk di layani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna / penikmat, yang bukan pembeli yang memberikan pendapat langsung. Tetapi perusahaan harus memperhatikan keinginan mereka. Oleh karena itu perusahaan itu ada adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan (yang memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Segmentasi yang efektif memungkinkan perusahaan mengalokasikan dananya untuk *value propositions* yang di tawarkan. Perusahaan dapat memilah pelangganya berdasarkan kelompok pelanggan korporat atau pelanggan individu. Segmentasi pelanggan juga dapat di pilah berdasarkan kelompok perilaku, kelompok profesi, kelompok umur, kelompok penghasilan, kelompok geografi, atau kelompok kelompok lain.

Tidak semua pelanggan dapat disebut sebagai pelanggan. Suatu kelompok dapat disebut sebagai segmen apabila:

- Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri ,karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus.
- Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channel*) yang berbeda.
- Perlu pendekatan (*costumer relationship*) yang berbeda.
- Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- Mempunyai kemauan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Untuk mengidentifikasi suatu segmen yang akan dilayani perusahaan dapat melakukan dengan mengajukan pertanyaan sebagai berikut:

- Untuk siapa kita membuat *value propositions*?
- Siapa pelanggan utama?
- Siapa yang mendatangkan *revenue*?
- Siapa penimkmat atau pengguna *value propositions*?

Jenis *costumer segment*

- Pasar terbuka
Model bisnis yang menetapkan sasaran pelangganya pada pasar terbuka tidak menetapkan segmen khusus tertentu. Di sini perusahaan menganggap semua orang adalah pelanggan.
- Ceruk pasar
Model bisnis mengarah ke pasar khusus (ceruk) atau ke kelompok pelanggan khusus yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun.
- Pasar tersegmentasi
Model bisnis diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasikan lagi berdasar kebutuhan dan permasalahan mereka.
- Diversefikasi pasar
Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhanya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampak mempunyai kebutuhan yang sama, akan tetapi berbeda karakteristiknya.

➤ **Multipasar**

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berkaitan (*multiside market*)

2.2.2.2 Value propositions

Value propositions adalah nilai atau manfaat yang di tawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Manfaat ini terwujud bisa dalam bentuk barang atau jasa. Bagi pelanggan *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah kebutuhan pelanggan. *Value propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang di tawarkan oleh perusahaan kita dan bukan memilih perusahaan lain. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan paling tidak ada sebelas bentuk *value propositions*. Meskipun demikian kita dapat menggolongkan menjadi dua kelompok besar yaitu kuantitatif dan kualitatif. Contoh *value propositions* kuantitatif misalkan harga murah, kecepatan pelayanan, dan sebagainya. Sedangkan kualitatif adalah rasa kenyang, rasa senang, bangga, dan sebagainya.

Kesebelas elemen *value proposition* adalah:

1. *Newness* (kebaruan)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah di tawarkan oleh perusahaan manapun.

2. *Performance* (kinerja)

Proposisi kinerja umumnya untuk menciptakan nilai. Perusahaan harus meningkatkan kinerjanya untuk produk atau jasa yang di tawarkan.

3. *Customization*

Customization adalah produk atau jasa yang di sesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan.

4. *Getting the Job Done* (penyelesaian pekerjaan)

Nilai dapat di ciptakan hanya dengan membantu pelanggan melakukan pekerjaan tertentu.

5. *Design* (Rancangan)

Suatu produk atau jasa dapat unggul di pasar itu karena desainnya. Suatu rancangan akan menentukan keberhasilan dan kegagalan di pasar. Rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera di pasar akan sukses di pasar.

6. *Brand / status* (merek / status) *price* (harga)

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status baik itu status sosial dan ekonomi.

7. *Price* (harga)

Pada segmen yang sensitive tentang harga, harga yang rendah untuk produk atau jasa sejenis akan memberi nilai tersendiri bagi pelanggan.

8. *Cost reduction* (pengurangan biaya)

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.

9. *Risk reduction* (pengurangan biaya)

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan dengan mengurangi biaya resiko yang hadapi oleh pelanggan.

10. *Accessibility* (akses)

Cara lain untuk memberi nilai untuk pelanggan adalah memberi akses kepada pelanggan yang semula tidak bisa mendapatkan jasa atau produk.

11. *Convenience / usability* (kenyamanan / kemudahan penggunaan)

Perusahaan dapat menciptakan nilai untuk pelanggan dengan cara membuat mereka dapat melakukan aktivitas yang lebih nyaman.

2.2.2.3 Channel

Channel adalah suatu wadah berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value proposition* yang di tawarkan oleh perusahaan. Untuk berkomunikasi dan menyampaikan *value proposition* yang di tawarkan perusahaan bisa menggunakan:

- Cara langsung adalah perusahaan menggunakan *channel*nya sendiri.
- Cara tidak langsung adalah perusahaan menggunakan *channel* mitra.

- Cara tradisional adalah bersifat satu arah artinya pelanggan hanya menerima pesan dari perusahaan dan tidak memiliki kesempatan untuk menggali janji yang di tawarkan perusahaan.
- Cara modern adalah sebuah cara dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

Dalam suatu bisnis *channel* adalah suatu wadah untuk menyampaikan *value proposition* kepada customer segment yang di tuju. Agar dapat berjalan maksimal *channel* harus di desain dengan mempertimbangkan aspek efektivitas dan efisiensi. *Channel* menjadi suatu yang efektif dan efisien bila perusahaan mendapatkan hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal. Efektivitas *channel* dapat dilihat dari *trade-off* antara upaya dengan pemasukan yang di dapat. Efisiensi *channel* dapat dilihat dari kemampuan penyerapan atau pemahaman pelanggan terhadap janji yang di tawarkan oleh perusahaan.

Menurut Osterwalder *channel* memiliki fungsi sebagai berikut:

- Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk atau jasa perusahaan.
- Membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition* perusahaan.
- Memfasilitasi pelanggan membeli produk / jasa perusahaan.
- Menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan.
- Menyediakan dukungan pasca penjualan.

Osterwalder membagi *channel* dalam 5 fase yaitu:

1. *Fase awareness*

Fase awareness channel berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan.

2. *Fase evaluation*

Fase evaluation dapat merupakan fase penjajagan. Kedua belah pihak yaitu perusahaan dan pelanggan dapat saling menilai satu sama lain.

3. *Fase purchase*

Pada fase ini perusahaan dan pelanggan mulai melakukan proses transaksi. Pada fase ini tantangannya adalah bagaimana mengelola agar proses tersebut berlangsung efektif dan efisien. Untuk melakukan transaksi perusahaan dapat memilih transaksi

secara fisik atau non fisik. Selain itu perusahaan juga perlu mempertimbangkan dari aspek lokasi, waktu, dan mode proses.

4. *Fase delivery*

Fase delivery adalah pemenuhan janji atau pembuktian *value proposition*. Dalam fase ini perusahaan dan pelanggan mempunyai masing – masing hak dan kewajiban. Pelanggan berhak mendapatkan janji yang di tawarkan dan berkewajiban menghargai pemenuhan janji tersebut sebagai imbalan. Sedangkan perusahaan berkewajiban untuk memenuhi kewajiban yang sudah di janjikan dan berhak mendapatkan penghargaan.

5. *Fase after sale*

Penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana kondisi dan perasaan pelanggan setelah mendapatkan janji yang di tawarkan. Bisa di bilang fase ini merupakan penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan tersebut.

2.2.2.4 *Customer relationship*

Customer relationship adalah jenis hubungan yang di bangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. Bagi perusahaan *customer relationship* memiliki peran yang vital karena menjalankan paling tidak 3 fungsi yaitu:

1. Mengakuisisi yaitu merubah calon pelanggan menjadi pelanggan.
2. Mempertahankan pelanggan yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan.
3. Meningkatkan penjualan yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ada 6 kategori *customer relationship* yaitu:

1. *Personal asistence*

Dalam hubungan *personal asistence* di dasarkan pada hubungan pola interaksi manusia. Pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas perusahaan pada saat akuisisi ataupun transaksi. Komunikasi ini tidak harus

bertatap muka tapi bisa menggunakan media teknologi untuk membantu proses berkomunikasi.

2. *Dedicated personal assistance*

Di sini perusahaan memberikan perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk wakil untuk melayani pelanggan tertentu.

3. *Self service*

Dalam jenis ini perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan. Tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut.

4. *Automated service*

Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*. Pelanggan mendapatkan pelayanan istimewa, namun semuanya serba otomatis. Profil pelanggan istimewa berikut preferensinya di data dengan baik dan menggunakan peralatan otomatis untuk di penuhi kebutuhannya.

5. *Communities*

Dalam jenis hubungan ini perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan tidak secara individual, tetapi sebagai kelompok. Komunitas bisa berdasarkan hobi, atau kepentingan masing-masing pelanggan.

6. *Co-creation*

Dalam jenis hubungan ini perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

2.2.2.5 Revenue streams

Revenue streams adalah aliran pendapatan atau pemasukan yang biasanya di ukur dalam bentuk uang yang di terima oleh perusahaan dari pelanggannya. *Revenue streams* bukan mencerminkan keuntungan yang di dapat karena dapat diketahui bahwa secara umum keuntungan merupakan pendapatan bersih setelah di kurangi biaya - biaya usaha. *Revenue streams* sangatlah penting bagi perusahaan / organisasi karena tidak ada satupun perusahaan / organisasi dapat hidup dalam jangka waktu panjang tanpa memiliki pendapatan. Perusahaan dapat melibatkan dua jenis aliran pendapatan yaitu pendapatan transaksi dan pendapatan berulang. Pendapatan transaksi pendapatan yang di peroleh dari

pelanggan melalui satu kali pembayaran. Pendapatan berulang adalah pendapatan yang di peroleh dari pelanggan atas pembayaran berkelanjutan untuk pembelian suatu produk perusahaan yang di tawarkan.

Dari dua jenis aliran pendapatan dapat di turunkan pula berbagai upaya dalam menciptakan aliran pendapatan yaitu:

1. Penjualan *asset*

Memperoleh pendapatan dari penjualan *asset* sudah menjadi praktis bisnis yang lazim. Perusahaan mendapatkan pendapatan dengan cara menjual asset perusahaan.

2. Biaya pemakaian

Aliran pendapatan ini tercipta atas pembayaran jasa atau barang tidak berwujud lainnya yang di manfaatkan oleh pelanggan. Semakin banyak jasa yang di tawarkan akan semakin banyak pula pelanggan akan membayar sehingga pendapatan akan bertambah.

3. Biaya langganan

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen tertentu atas hak aksesibilitas untuk jasa yang dapat di manfaatkan selama periode tertentu.

4. Sewa

Aliran pendapatan ini tercipta oleh pelanggan dalam segmen tertentu atas hak pembayaran eksklusif untuk pemanfaatan *asset* yang di miliki oleh perusahaan.

5. Lisensi

Aliran pendapatan ini tercipta oleh pelanggan karena mereka mendapatkan izin untuk menggunakan hak atas kekayaan intelektual perusahaan yang di lindungi hukum.

6. Biaya jasa perantara

Aliran pendapatan ini tercipta dari yang di lakukan oleh pelanggan yang pada umumnya perusahaan yang melakukan penjualan *asset* atau jasa kepada perusahaan perantara atas jasanya untuk mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi perusahaan penjual tersebut.

7. Iklan

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran pelanggan atas penggunaan media komunikasi sebagai tempat untuk mengiklankan atau mempromosikan produk dari perusahaan.

8. Donasi

Aliran pendapatan ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang atau barang dari individu atau organisasi yang memberikan secara percuma - cuma kepada perusahaan.

2.2.2.6 Key resource

Key resource adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan aktivitasnya untuk mendapatkan pendapatan bagi perusahaan. Pada umumnya *key resource* dalam suatu organisasi berbentuk seperti:

1. Manusia

Manusia merupakan sumber daya utama organisasi. Bahkan dalam industri yang berbasis pengetahuan dan industri kreatif manusia merupakan aspek yang krusial.

2. Fasilitas

Fasilitas ini bisa berupa fasilitas fisik dan teknologi.

3. Teknologi

Perusahaan yang high teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan untuk mengembangkan perusahaan.

4. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti brand, hak paten, hak cipta, produk database, kini menjadi komponen yang semakin penting dalam model bisnis.

5. Channel

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *customer good* saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

2.2.2.7 Key activities

Key activities adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang di butuhkan pelanggan, menyampaikan kepada pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil dari penjualan produk atau jasa dari pelanggan. Setiap organisasi memiliki kegiatan yang beragam. Dalam model bisnis yang perlu di desain adalah aktivitas utama (*key activities*).

Ciri – ciri *key activities* diantaranya adalah

1. Kegiatan yang di perlukan untuk menghasilkan *value proposition*.

2. Menyalurkan *value proposition* kepada pelanggan.
3. Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan.
4. Kegiatan untuk menangani aliran dana.

Keempat jenis aktivitas ini harus dilakukan secara optimal agar menghasilkan kinerja bisnis yang maksimal.

Secara garis besar *key activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1. *Key activities* produksi

Operasi produksi yang meliputi aktivitas - aktivitas terkait dengan perencanaan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar serta bermutu tinggi. Dalam perusahaan manufaktur *key activities* mendominasi dalam model bisnis.

2. *Key activities* operasi jasa

Key activities di bidang jasa membantu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan untuk memberikan solusi bagi mereka.

3. *Key activities* pengembangan *platform*

Perusahaan secara terus menerus melakukan pengembangan dan penyempurnaan pada platform mereka. Aktivitas utama pada organisasi bisnis berbasis *platform* dan *network* meliputi perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*. Termasuk jaringan internet dan website. Aktivitas - aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang di butuhkan oleh pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaianya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

2.2.2.8 Key partnership

Key partnership menjadi elemen yang sangat penting karena memang tidak ada organisasi atau perusahaan dapat berjalan tanpa bekerjasama dengan pihak lain. Bahkan tidak sedikit perusahaan penghasilanya di tentukan oleh mitra. Menurut Osterwalder (2004) menyintesis definisi kemitraan yaitu “kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya, dan atau kegiatan yang di perlukan.

Dalam melakukan kemitraan organisasi memiliki empat tujuan:

1. Kemitraan untuk tujuan optimasi operasi
Optimasi operasi di fokuskan pada kompetensi dan kegiatan inti perusahaan. Kegiatan non inti diserahkan kepada mitra.
2. Kemitraan dengan mendapatkan sumberdaya yang tidak dimiliki
Salah satu bentuk sumber daya perusahaan bisa terbatas untuk itu perusahaan harus bermitra dengan perusahaan lain untuk bisa mendapatkan sumber daya dari mitra tersebut.
3. Kemitraan dengan tujuan mendapatkan pengetahuan secara organisasi
Organisasi membutuhkan pengetahuan untuk menjalankan operasinya dan pengetahuan tersebut dimiliki oleh mitra.
4. Kemitraan untuk akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan atau membuka pasar baru
Perusahaan bermitra untuk mengembangkan pasar internasional. Namun tetap bersaing pada saat penjualan.

Setiap kemitraan memerlukan kesepakatan, maka dalam membangun kemitraan perlu dipahami motivasi masing - masing pihak. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menggolongkan motivasi masing - masing pihak ke dalam tiga kelompok yaitu:

1. Optimasi dan skala ekonomi
Perusahaan melakukan kemitraan dengan tujuan mengoptimalkan operasionalnya untuk mencapai skala ekonomi dengan cara menekan biaya. Kita tahu bahwa perusahaan sangat sulit untuk beroperasi dengan mengandalkan sumberdaya sendiri.
2. Pengurangan resiko dan ketidakpastian
Perusahaan yang beroperasi pada lingkungan yang sangat kompetitif akan mencari mitra untuk menghindari resiko serta ketidakpastian. Dalam keadaan tertentu perusahaan yang bersaingpun harus bermitra untuk mendapatkan bahan baku dan menghadapi pemasok.
3. Akuisisi sumberdaya dan kegiatan tertentu.
Perusahaan yang menjalankan semua kegiatan dan menggunakan banyak kompetensi untuk menjalankan bisnisnya. Untuk melakukan hal ini perusahaan harus bermitra

dengan mengakuisisi sumber daya dan kegiatan perusahaan lain. Perusahaan melakukan bentuk kemitraan ini karena perusahaan yang menjadi mitranya memiliki pengetahuan, data, akses ke konsumen. Akses dan data tersebut akan sangat mahal kalau harus dikembangkan sendiri.

2.2.2.9 Cost structure

Secara umum semua bisnis harus bisa menciptakan dan menjaga struktur biaya yang efisien. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan terdapat dua jenis *cost structure* yaitu:

1. *Cost driven.*

Dalam model bisnis yang menekankan pada *cost driven*, upaya difokuskan pada meminimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya yang menjadi ramping. Caranya yaitu dengan menetapkan segmen pelanggan yang sensitif harga, menawarkan *value proposition* yang murah, mengurangi SDM melalui otomatisasi, mengalihdayakan non-aktivitas inti.

2. *Value driven.*

Pada bisnis yang menekankan *value driven*, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. Sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium. Caranya adalah menetapkan segmen pelanggan yang tidak sensitif harga, *value proposition* yang menawarkan kemewahan dan pelayanan *personalized*.

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur *cost structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Fixed cost*

Biaya tetap adalah biaya yang harus dikeluarkan tanpa di pengaruhi oleh volume aktivitas atau jasa dan produk yang dihasilkan.

2. *Variable cost*

Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk atau jasa yang dihasilkan.

3. *Economies of scale*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume produk atau jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya.

4. *Economies of scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scope* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah teknik analisis yang digunakan dalam proses perencanaan atau strategi yang akan dipakai dalam menganalisis dan mengoreksi segala kekuatan atau *Strength*, kelemahan atau *Weakness*, peluang atau *Opportunities*, dan ancaman atau *Threats* yang ada pada perusahaan. Sedangkan menurut Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi.

Analisis SWOT seringkali kita temukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Analisa SWOT sudah dianggap sebagai metode analisis untuk mendeskripsikan perusahaan yang paling dasar. Melalui analisis SWOT dapat menjadi bahan untuk membuat perencanaan strategis dan mencapai tujuan perusahaan secara lebih sistematis.

Analisis yang diterapkan dengan baik dan dijalankan dengan benar dalam sebuah perusahaan akan sangat membantu perusahaan terus berkembang dan keberlangsungan hidupnya. Tanpa melakukan analisis bisa jadi bisnis yang dibangun tidak berjalan secara efektif dan efisien. Analisis SWOT melibatkan empat unsur utamanya, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing unsur tersebut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah situasi ataupun kondisi yang merupakan gambaran kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi

teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Kelemahan perusahaan adalah situasi ataupun kondisi yang merupakan gambaran kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan Anda.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang perusahaan adalah situasi atau kondisi yang merupakan gambaran peluang yang ada dari sisi luar suatu organisasi atau perusahaan dan gambaran tersebut dapat memberikan peluang berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan dimasa depan. Peluang merupakan analisis yang digunakan untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang. Baik dimasa kini ataupun masa yang akan datang. Unsur peluang biasanya dibuat pada saat awal membangun bisnis. Ini karena bisnis dibentuk berdasarkan peluang atau kesempatan untuk menghasilkan keuntungan. Unsur peluang termasuk daftar apa saja yang memungkinkan bisnis mampu bertahan dan diterima di masyarakat baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman perusahaan adalah situasi atau kondisi yang merupakan gambaran ancaman dari suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan suatu usaha. Analisis terhadap unsur ancaman sangat penting karena menentukan apakah bisnis dapat bertahan atau tidak di masa depan. Unsur ancaman terhadap bisnis perusahaan bisa disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Beberapa hal yang termasuk unsur ancaman misalnya banyaknya pesaing, ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, dan lain sebagainya.

Gambar 2.2 Analisis SWOT

INTERNAL	EXTERNAL
STRENG	OPPORTUNITIES
WEAKNESS	THREATS

2.2.3.1 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer untuk mengembangkan empat jenis strategi yaitu:

1. Stratetgi SO (Kekuatan - Peluang)

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi yang mereka pimpin berada dalam posisi kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan kecenderungan dan peristiwa eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan, maka perusahaan akan berusaha untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Apabila perusahaan menghadapi ancaman, maka perusahaan akan menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian kepada peluang eksternal perusahaan.

2. WO (kelemahan - Peluang)

Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang bisa menghambat untuk menggunakan peluang itu.

3. Strategi ST (kekuatan ancaman)

Strategi ST atau kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak adanya ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman secara langsung didalam lingkungan eksternal.

4. Strategi WT (kelemahan ancaman)

Strategi WT atau kelemahan - ancaman merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah perusahaan dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal dan mungkin penuh dengan resiko. Faktanya, perusahaan seperti itu harus berjuang agar dapat terus berkembang.

2.3. Gambar Matrik SWOT

(MATRIX SWOT)

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mendayagunakan kekuatan. (Strategi S-O)	Strategi untuk Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan (Strategi W-O)
ANCAMAN(T)	Strategi untuk Mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan. (Strategi S-T)	Strategi untuk Menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan (Strategi W-T)

Lukmanulhakim Almamalik 2010

9

2.2.3.2 Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode analisis yang paling dasar. Analisis ini bermanfaat untuk mengetahui suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Hasil dari analisis ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kekuatan dan mempertahankan peluang. Serta pada saat yang bersamaan mengurangi kelemahan dan menghindari potensi ancaman. Analisis SWOT juga berperan sebagai instrumen yang bermanfaat dalam aktivitas analisis strategis. Dengan analisis ini, organisasi dapat meminimalisir kelemahan dan menekan dampak ancaman yang harus dihadapi.

Jadi, secara umum manfaat analisis SWOT adalah sebagai berikut:

- Perusahaan menjadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya.
- Perusahaan dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang.
- Perusahaan mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut.
- Perusahaan mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Secara garis besar terdapat 2 faktor utama yang mempengaruhi analisa SWOT yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian dari faktor internal adalah:

- Sumber daya keuangan yang memadai.
- Sumber daya manusia yang kompeten.
- Properti teknologi terkini.
- Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.
- Kemampuan pemasaran yang baik.
- Kemampuan distribusi yang baik.
- Dan lain-lain.

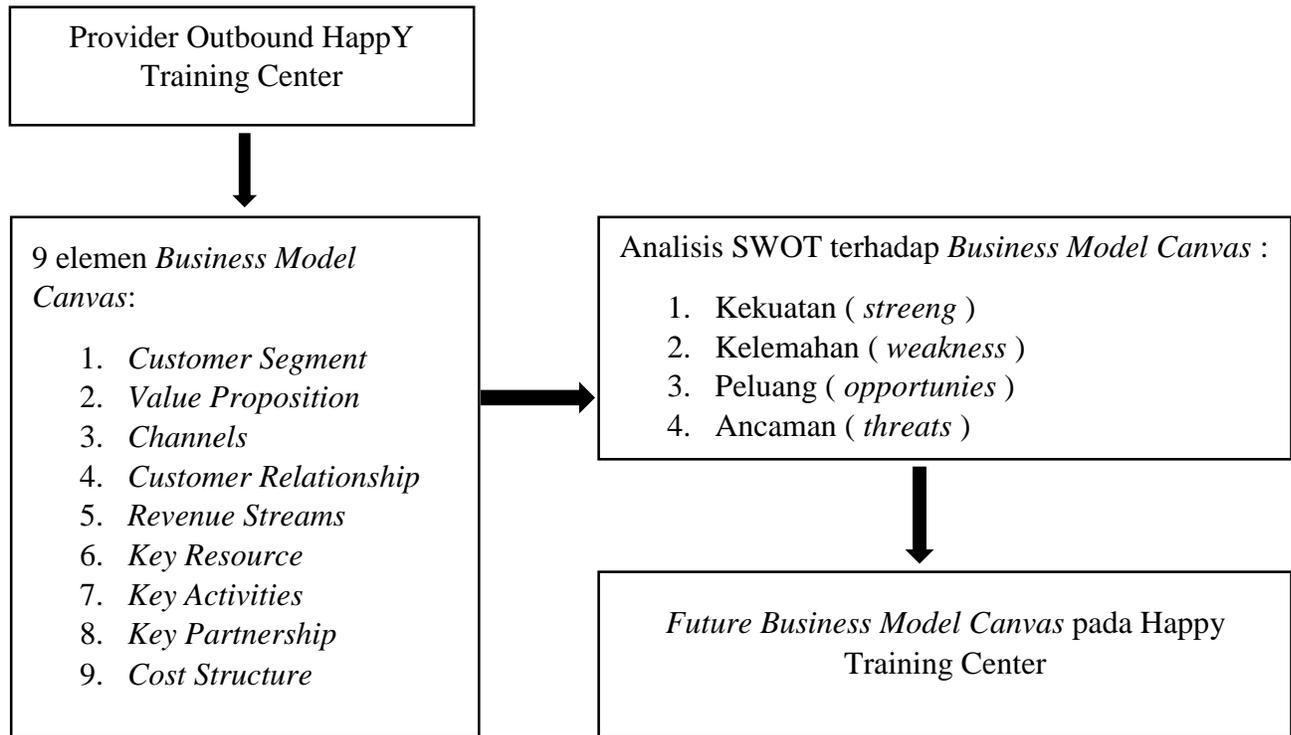
2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (ancaman dan peluang) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian faktor eksternal adalah:

- Tren bisnis.
- Budaya masyarakat.
- Sosial politik dan ideology.
- Kondisi perekonomian suatu negara.
- Peraturan dan kebijakan pemerintah.
- Perkembangan teknologi.
- Dan lain-lain.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan tentang bagaimana konsep penelitian ini akan dilakukan. Peneliti akan mengidentifikasi elemen-elemen yang terdapat pada *Business Model Canvas* yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Setelah mengidentifikasi 9 elemen *Business Model Canvas*, peneliti akan menganalisa dengan menggunakan analisis SWOT dari 9 elemen dari *Business Model Canvas*. Analisis SWOT berfungsi untuk memetakan apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi provider outbound Happy Training Center di dalam menjalankan kegiatan usahannya. SWOT membantu untuk mengevaluasi model bisnis perusahaan. Sehingga setelah menggunakan analisis SWOT tercipta strategi bisnis alternatif yang digambarkan dengan *Business Model Canvas*.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian