

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Kajian Teoritis

#### 2.1.1 *Manajemen Strategis*

Menurut Fred R. David (2012) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang membuat sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

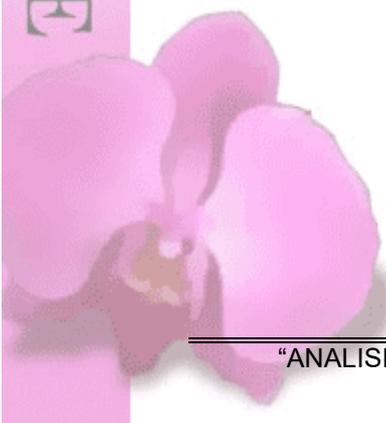
Fred R. David (2012) mengemukakan proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan



kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

### 3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

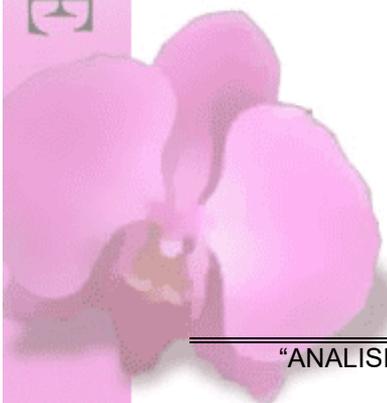
- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Pengambilan langkah koreksi.

Fred R. David (2012) mendefinisikan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

Tokoh lain, Helzer dan Render (2012) mengatakan strategi (*strategy*) adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya. Setiap wilayah fungsional mempunyai strategi untuk mencapai misinya dan membantu organisasi mencapai misi keseluruhan. Strategi-strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman, serta menghindari kelemahan.

#### 2.1.1.1 Evolusi Manajemen Strategis

Penelitian oleh Gluck, Kaufman, dan Welleck *dalam* Hunger (2007) mengusulkan bahwa sebagai manajer puncak dalam menghadapi perubahan dunia, manajemen strategis dalam



perusahaan akan berkembang melalui 4 tahap yang berurutan, yaitu:

1. **Perencanaan keuangan dasar** : mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.
2. **Perencanaan berbasis peramalan** : mencari perencanaan lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.
3. **Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis)** : mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.
4. **Manajemen strategis** : mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

### 2.1.2 *Business Model Canvas*

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di tahun 1960 oleh Jones. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana 14 perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan dalam Zott dan Amit (2011).

*Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan

sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder, 2012).

#### 2.1.2.1 *Customer Segments*

Osterwalder dan Pigneur (2012:14) mengatakan elemen bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. *Customer segments* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20) yang menyatakan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

Menurut Kodrat (2009:184) segmentasi sebagai *mapping strategy* harus memiliki definisi pasar yang jelas. Setelah pasar dibagi, perusahaan menargetkan (*fitting strategy*) beberapa

segmen tertentu yang menjadi pilihan tergantung pada: ukuran pasar (*market size*), pertumbuhan (*market growth*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan situasi kompetisi (*competitive situation*). Jadi dalam menentukan segmen pelanggan perusahaan harus mengetahui bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan di dalam menjangkau segmen pelanggan yang diinginkan. Agar nantinya perusahaan tidak salah di dalam menentukan segment pelanggan yang ingin dilayani.

Menurut Kotler (1999) dalam Pambudi (2015:15) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

1. Pasar Konsumen

Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.

2. Pasar Industri

Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan atau mencapai sasaran lain.

3. Pasar penjual kembali

Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.

4. Pasar pemerintah

Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.

5. Pasar internasional

Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Kotler dan Keller (2009), Mengatakan bahwa segmentasi pasar konsumen memiliki variabel segmentasi utama yaitu :

1. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah, tetapi memberikan perhatian pada perbedaan lokal.

2. Segmentasi Demografis

Dalam segmentasi demografis, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.

3. Segmentasi Psikografis

Psikografis adalah ilmu yang menggunakan psikologi dan demografik untuk lebih memahami konsumen. Dalam segmentasi psikografis, para pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian atau nilai.

4. Segmentasi Perilaku

Dalam segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu.

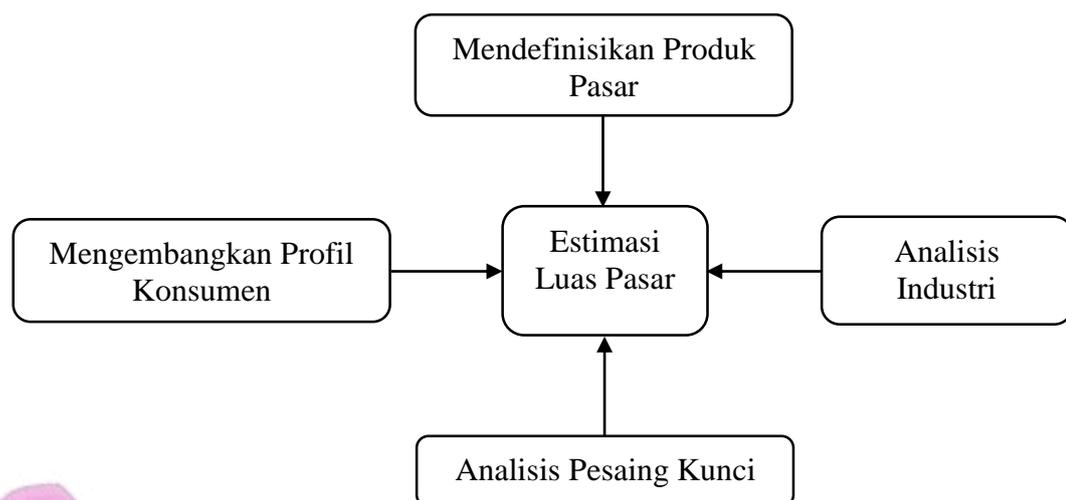
Menurut Ahmad Subagyo (2010), Peranan segmentasi dalam marketing :

1. Memungkinkan kita untuk lebih fokus masuk ke pasar sesuai keunggulan kompetitif perusahaan kita.

2. Mendapatkan input mengenai peta kompetisi dan posisi kita di pasar.
3. Merupakan basis bagi kita untuk mempersiapkan strategi marketing kita selanjutnya. Faktor kunci untuk mengalahkan pesaing dengan memandang pasar dari sudut unik dan cara yang berbeda.

Hasan (2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar yang merupakan proses estimasi luas pasar yang memiliki respon yang sama yang diperkirakan akan menjadi calon pembeli yang menguntungkan dengan cara :

1. Mendefinisikan pasar produk yang dilayani.
2. Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar
3. Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
4. Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang *profitable*.



Sumber: Hasan (2013)

**Gambar 2.1. Estimasi Luas Pasar**

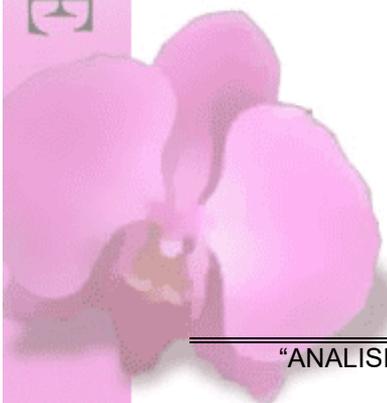
Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap *Segmentation*

- a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lainlain.
- b. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

2. Tahap *Targeting*

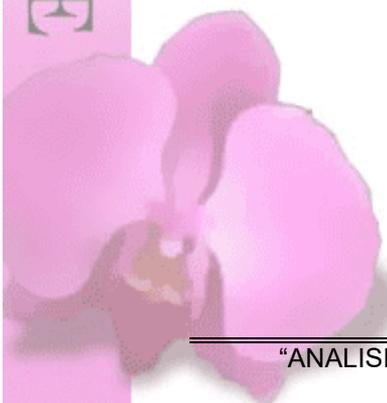
- a. Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.



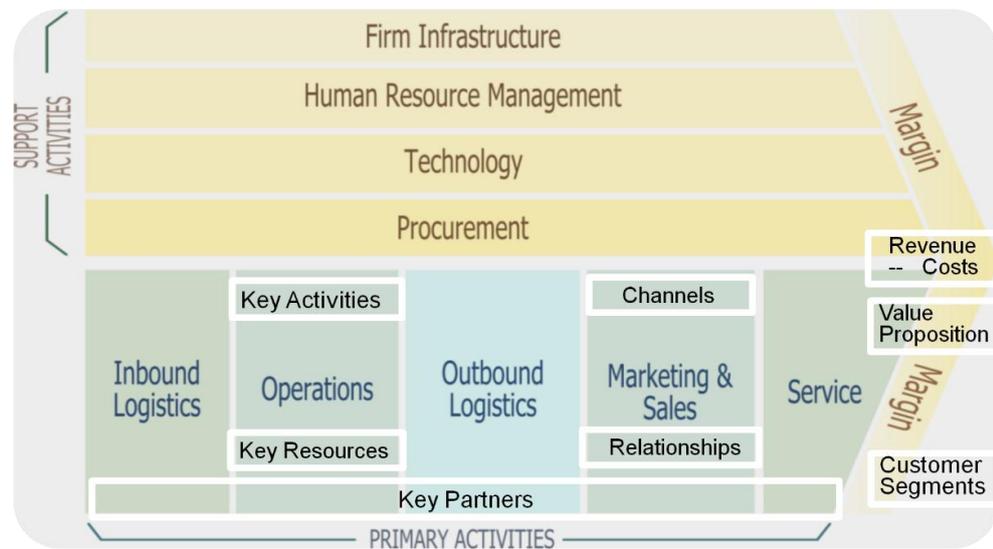
- b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.
3. Tahap *Positioning*  
Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

#### 2.1.2.2 *Value Propositions*

Elemen Bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia, serta mau membeli lagi (Kotler, 1996:24). Hal itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dimasa yang akan datang karena telah memiliki konsumen yang loyal.



Porter (1998) dalam Kotler (1999:39) mengusulkan rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menciptakan lebih banyak nilai pelanggan (Gambar 2. Rantai nilai generik ). Berikut ini terdapat gambar rantai nilai generik sebagai berikut:



Sumber : Kotler, (1999:39)

### Gambar 2.2. Rantai Nilai Generik

Setiap perusahaan merupakan kumpulan dari kegiatan yang dilakukan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, memberikan, dan mendukung produknya. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan kegiatan strategis yang relevan untuk menciptakan nilai dan biaya dalam bisnis tertentu. Kesembilan kegiatan yang menciptakan nilai ini terdiri lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung. Kegiatan-kegiatan utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (*inbound logistics*), mengkonversinya menjadi produk jadi (*operations*), mengirim produk jadi (*outbound logistics*), memasarkan (*marketing and sales*), dan melayani (*service*). Kegiatan-kegiatan penunjang perolehan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan prasarana perusahaan ditangani dalam departemen-departemen khusus tertentu, tetapi tidak hanya di tempat itu.

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai sangatlah penting bagi perusahaan yang ingin selalu mengembangkan bisnisnya karena dengan proposisi nilai yang baik maka kita dengan mudah memenangkan hati konsumen agar terus loyal menggunakan produk-produk yang dihasilkan perusahaan tanpa perlu konsumen beralih ke perusahaan lain. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai mempunyai nilai untuk segmen pelanggan melalui panduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya, desain dan pengalaman pelanggan). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22), berikut ini terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan, diantaranya :

1. Sifat Baru

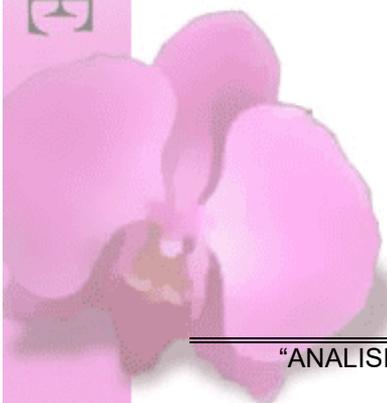
Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.

3. Penyesuaian (*kustomisasi*)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.



#### 4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

#### 5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.

#### 6. Merek/Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

#### 7. Harga

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

#### 8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting menciptakan nilai.

#### 9. Pengurangan Risiko

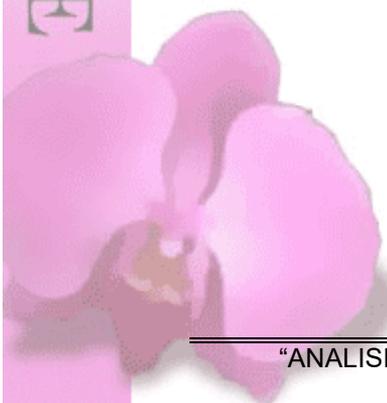
Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

#### 10. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

#### 11. Kenyamanan / Kegunaan

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



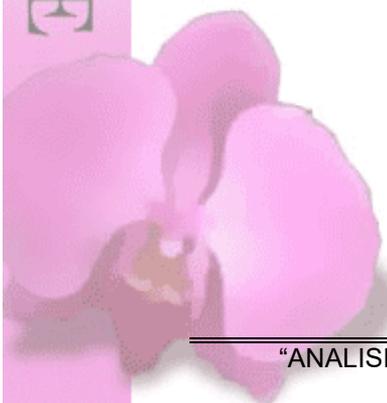
### 2.1.2.3 *Channel*

Elemen bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012:26). *Channels* ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:26), 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.

Menurut Kotler (1999:7) para perusahaan besar mencoba membangun sebuah saluran distribusi (*distribution channel*) seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pelanggan bisnis. Jadi *channel* bagi perusahaan adalah hal yang penting sebagai kepanjangan tangan perusahaan untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya. Perantara digunakan karena efisiensinya yang lebih tinggi dalam penyediaan barang untuk pasaran sasaran (Kotler, 1999:7).

Perantara sendiri terbagi menjadi dua macam, yaitu:

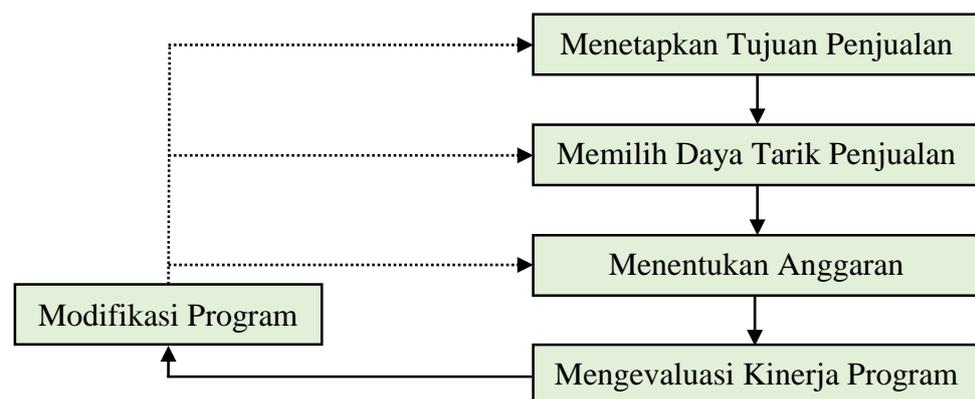
- a. Agen perantara adalah agen, pialang dan perwakilan produsen yang mencari dan menemukan para pelanggan dan melakukan perjanjian dengan pihak lain tetapi tidak memiliki barang dagangan itu sendiri.
- b. Pedagang perantara adalah pedagang besar, pengecer dan para penjual kembali-lainnya, membeli suatu produk,



memiliki produk tersebut, serta menjual kembali sebagai barang dagangan.

Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012) mengatakan bahwa program penjualan dan distributor mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perancangan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok :

1. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
3. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
4. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program bilamana perlu.



Sumber :Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012)

**Gambar 2.3. Perancangan Dan Pengevaluasian Program**

**Tabel 2.1. Bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi**

Tipe	Karakteristik Kunci
<b>Sistem Langsung</b>	
1. <b>Sistem Personal Selling Langsung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk didistribusikan secara langsung kepada pembeli akhir</li> <li>- Pesan penjualan disampaikan secara langsung kepada pembeli individu lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing dan online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan).</li> <li>- Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk, saran teknis, layanan pelanggan, mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan.</li> </ul>
2. <b>Trade Selling Systems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk didistribusikan melalui pedagang grosir dan/atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi kepada pembeli akhir.</li> <li>- Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing dan Online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan).</li> <li>- Fungsi utamanya adalah mendapatkan dukungan distributor, memberikan informasi produk, menyediakan pelatihan penjualan dan asistensi kepada para distributor.</li> </ul>
3. <b>Missionary selling e-systems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk didistribusikan melalui pedagang grosir dan atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi ke pembeli akhir.</li> <li>- Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka.</li> <li>- Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk dan layanan pelanggan secara langsung ke pembeli akhir atau mereka yang mempengaruhi pembeli.</li> </ul>

Sumber: Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012)

Secara garis besar, pemasar bisa menggunakan tiga bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi: sistem *personal selling* langsung, *trade selling systems*, dan *missionary selling systems*. Tabel merangkum masing-masing sistem tersebut yang berbeda dalam hal peranan *personal selling*.

Osterwalder dan pigneur (2012:26) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

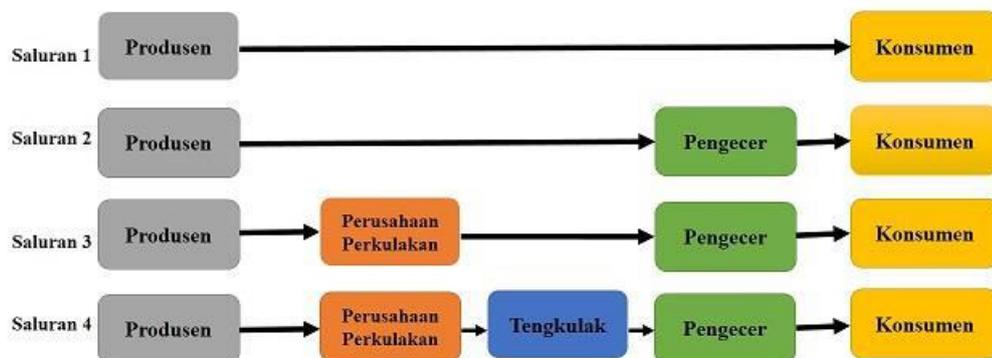
1. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Menurut Kotler (1999:8) terdapat beberapa fungsi saluran distribusi (*distribusi channel functions*) yang mana saluran distribusi menggerakkan barang dan jasa dari produsen kepada konsumen. Mereka memecahkan kesenjangan utama seperti waktu, tempat, pemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari mereka yang ingin menggunakannya. Anggota saluran distribusi melakukan beberapa fungsi kunci:

1. Mengumpulkan informasi
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan promosi.
3. Menjaga komunikasi dengan pembeli prospektif.
4. Mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
5. Sebagai media negosiasi.

Kotler (1999:9) menyatakan saluran distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi yang dilibatkan. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir disebut sebagai tingkat distribusi (*channel level*).

Berikut ini terdapat gambar saluran pemasaran perantara yang menggambarkan beberapa model saluran distribusi pemasaran hingga sampai ke konsumen.



Sumber : Kotler dan Armstrong (1999:9)

**Gambar 2.4. Saluran Pemasaran Pelanggan**

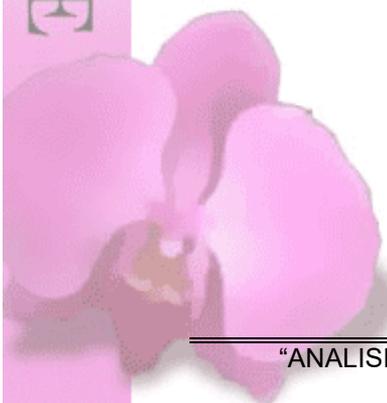
Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa sesungguhnya saluran distribusi sangat penting digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar tidak terkecuali perusahaan kecil yang banyak menggunakan saluran distribusi secara langsung.

#### 2.1.2.4 *Customer Relationship*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) *Customer Relationship* adalah elemen bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. Dalam elemen bangunan *customer relationship* ini menjelaskan bagaimana menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan agar para pelanggan tetap loyal kepada perusahaan. Untuk menjaga *customer relationship* perusahaan harus menghasilkan nilai pelanggan yang baik, serta menghadirkan kepuasan pelanggan, karena esensi dari hubungan pelanggan yaitu bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaiknya kepada pelanggan serta dapat memuaskan pelanggan melalui produknya, maka dengan otomatis pelanggan pun akan loyal disitulah terbentuk hubungan pelanggan yang baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi dan tahapannya melalui :

1. Mendapatkan Pelanggan Baru (*Acquire*)  
Pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru, dan pelayanan yang menarik.
2. Meningkatkan hubungan dengan Pelanggan yang telah ada (*Enhance*)



Perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian pelayanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*). Penerapan *cross selling* atau *up selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (*reduce cost*).

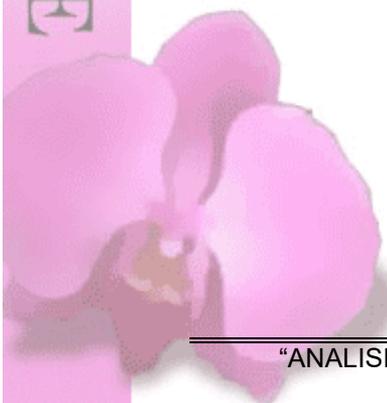
### 3. Mempertahankan Pelanggan (*Retain*)

Tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

Penting bagi suatu perusahaan menjaga hubungan pelanggan dikarenakan pelanggan adalah target inti dari kegiatan bisnis yang kita lakukan. Tanpa menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan maka usaha yang kita jalankan akan sulit untuk diterima pelanggan. Kita ketahui bersama jika perusahaan sudah bisa menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka sudah bisa dipastikan kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan itu dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan itu sendiri.

Kotler dan Armstrong (2004), *customer relationship management* merupakan proses membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penyediaan pelayanan yang bernilai dan yang memuaskan mereka.

Ali (2013:102) menjelaskan bahwa konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Artinya konsep manajemen hubungan pelanggan berdasarkan



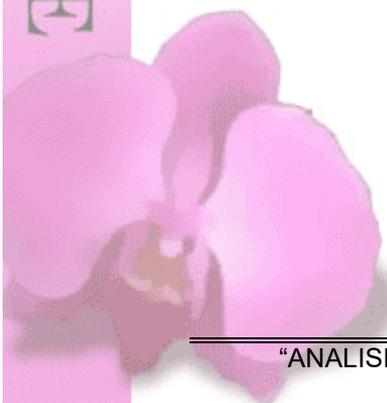
penjelasan para ahli pada intinya adalah bagaimana perusahaan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan melalui nilai-nilai terbaik yang diberikan oleh perusahaan kepada para konsumen/pelanggan di dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan yang berkaitan dengan pelanggan.

Menurut Ali (2013:102) terdapat beberapa ide dasar dalam CRM antara lain:

1. CRM merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi (*identify*), menarik (*attract*), mempertahankan (*depend*), dan memperkuat (*strengthen*) loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
2. CRM sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari transaksi penjualan, dan loyalitas.
3. CRM merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.
4. CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *value* bagi perusahaan.

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah:

1. Bantuan Personal



Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di tiap penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

## 2. Layanan otomatis

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

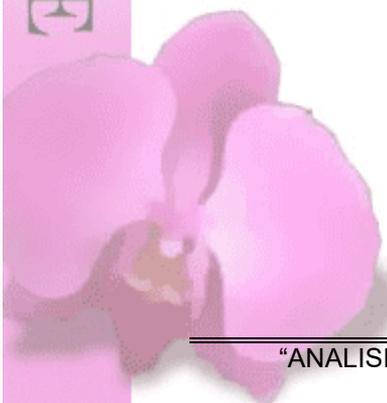
## 3. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas *online* yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

## 4. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-*vendor* untuk menciptakan nilai bersama pelanggan.

Misalnya, Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain YouTube.com mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik. Dalam penelitian ini indikator yang



akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan koreksi.

Smith dan Zook, (2011:63), mengemukakan tujuan dari hubungan pelanggan ini, antara lain :

1. Menciptakan nilai baru dan kesetiaan

Hubungan pelanggan yang baik melalui kemampuan perusahaan untuk merespon kebutuhan *customer*. Hubungan baik juga membantu untuk mempunyai pelanggan baru, karena pelanggan yang senang berbicara tentang layanan perusahaan kepada orang lain, dan bahkan dapat merekrut pelanggan baru.

2. Memperkuat merek

Hubungan kuat menciptakan merek yang lebih kuat. Hal tersebut dapat memaksimalkan loyalitas pelanggan, yang secara efektif dapat mempertahankan pelanggan, melindungi pelanggan dari serangan pesaing di dalam pasar.

3. Meningkatkan keuntungan

Peneliti melihat bahwa lebih menguntungkan menjual kepada pelanggan perusahaan daripada pelanggan baru. Menjaga pelanggan senang dapat meningkatkan keuntungan.

#### 2.1.2.5 Revenue Streams

Osterwalder dan Pigneur (2012:30) menyatakan *revenue streams* adalah elemen bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Arus pendapatan adalah faktor kunci yang perlu dioptimalkan agar perusahaan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Jika Pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat

nadinya. Saat kita berbicara tentang pendapatan maka mau tidak mau kita berbicara juga tentang bagaimana mendapatkan laba atau *profit*. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari usahanya (Sunyoto, 2013:113). Untuk mengoptimalkan laba dan mengefektifkan perolehan laba maka kita harus mengaitkan laba bersih terhadap aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:30) menyatakan model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan antara lain:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2012:31) menyebutkan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1. Penjualan Aset  
Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.
2. Biaya Penggunaan  
Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.
3. Biaya Berlangganan  
Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan.
4. Pinjaman/Penyewaan/*leasing*  
Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak *eksklusif* sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik.

## 5. Lisensi

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

Jadi inti dari *Revenue Streams* (Arus Pendapatan) adalah tentang bagaimana perusahaan mengelola arus pendapatannya didalam kegiatan bisnis agar menghasilkan laba atau keuntungan yang besar.

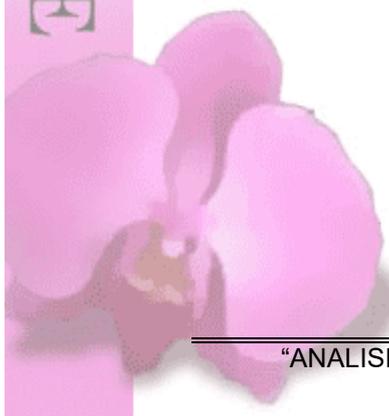
### 2.1.2.6 Key Resources

Osterwalder dan Pigneur (2012:34) mengatakan *key resources* merupakan elemen bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama (Osterwalder dan Pigneur, 2012:34). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:35) sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 diantaranya sebagai berikut :

#### 1. Fisik

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

#### 2. Intelektual



Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan *database* pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

### 3. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Sebagai contoh, sumber daya manusia sangat penting dalam industri kreatif dan padat pengetahuan.

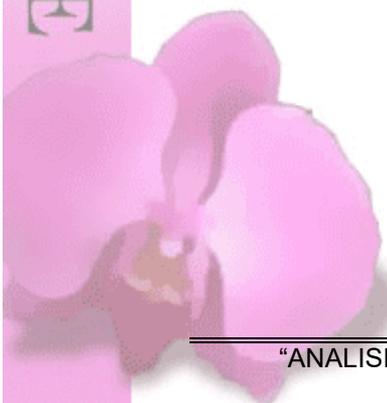
### 4. Finansial

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

Jadi dapat kita simpulkan bahwa *key resources* adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sumber daya utama yang ada di perusahaan yang dapat menunjang kegiatan atau aktivitas bisnis, baik itu berupa fisik seperti (tanah, bangunan, gedung dan lain sebagainya) serta berupa intelektual (merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta dan *database* pelanggan) , Manusia (Karyawan), *Financial* (Modal keuangan).

#### 2.1.2.7 Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:36) mengatakan elemen bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus di ambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas



kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas-aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakkan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:7) menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

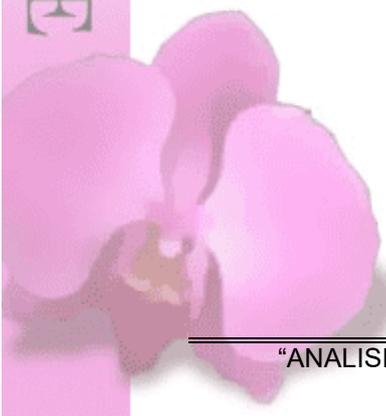
#### 1. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan. Sebagaimana disampaikan Handoko (2008:3), manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya, dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Sedangkan Kotler (1999:11) dalam konsep produksi (*production concept*) menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya terjangkau karena itu, manajemen harus berfokus pada peningkatan efisiensi dan distribusi.

#### 2. Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

#### 3. Platform / Jaringan



Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh *platform* atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, *platform matchmaking*, *software*, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.

#### 2.1.2.8 Key Partnership

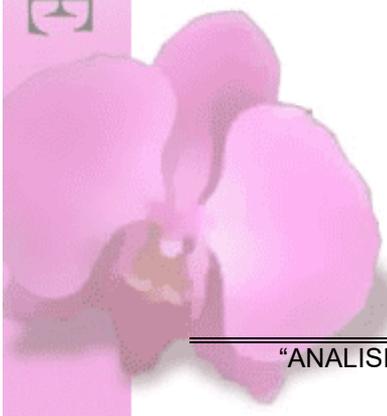
*Key partnership* merupakan elemen bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012:38). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi *key partnership* adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (*partner relationship management*) yang baik pula (Kotler, 1999:22).

Mitra dalam manajemen hubungan pelanggan berdasarkan Kotler (1999:22) dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

1. Mitra di dalam perusahaan.
2. Mitra pemasaran di luar perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain :

1. Aliansi strategi antara non pesaing.
2. *Competition*: kemitraan strategi antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.



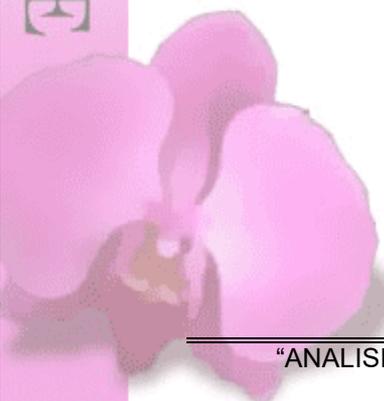
### 2.1.2.9 *Cost Structure*

Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya biasanya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) elemen bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. *Cost structure* pada intinya menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Hal biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam 2 kelas, yaitu yang terpacu biaya (*cost driven*) dan terpacu nilai (*value driven*). Banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstrem ini.

#### 1. Terpacu Biaya (*cost driven*)

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan *outsourcing* secara ekstensif.

#### 2. Terpacu Nilai (*value driven*)



Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu nilai.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:41) struktur biaya memiliki beberapa karakteristik diantaranya sebagai berikut :

1. Biaya tetap

Adalah biaya-biaya yang secara total tetap tidak berubah dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume dalam batas-batas dari tingkat kegiatan yang relevan atau dalam periode waktu tertentu. Biaya tetap per unit akan berubah dengan adanya perubahan volume produksi. Dalam jangka panjang biaya tetap juga akan menjadi biaya variabel.

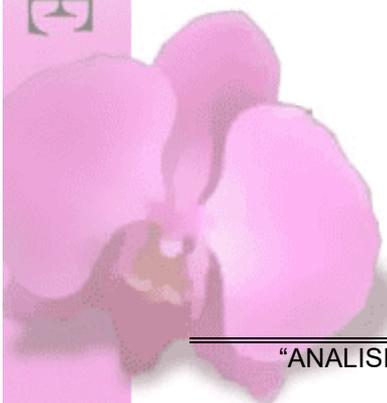
2. Biaya variabel

Adalah biaya-biaya yang dalam total berubah secara langsung dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume, baik volume produksi ataupun volume penjualan. Di samping itu, biaya variabel mempunyai karakteristik umum yang lain di mana biaya per unitnya tidak berubah. Contoh dari biaya-biaya produksi yang dapat diidentifikasi sebagai biaya variabel adalah biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung, serta beberapa elemen biaya overhead pabrik dan elemen biaya penjualan.

3. Skala Ekonomi

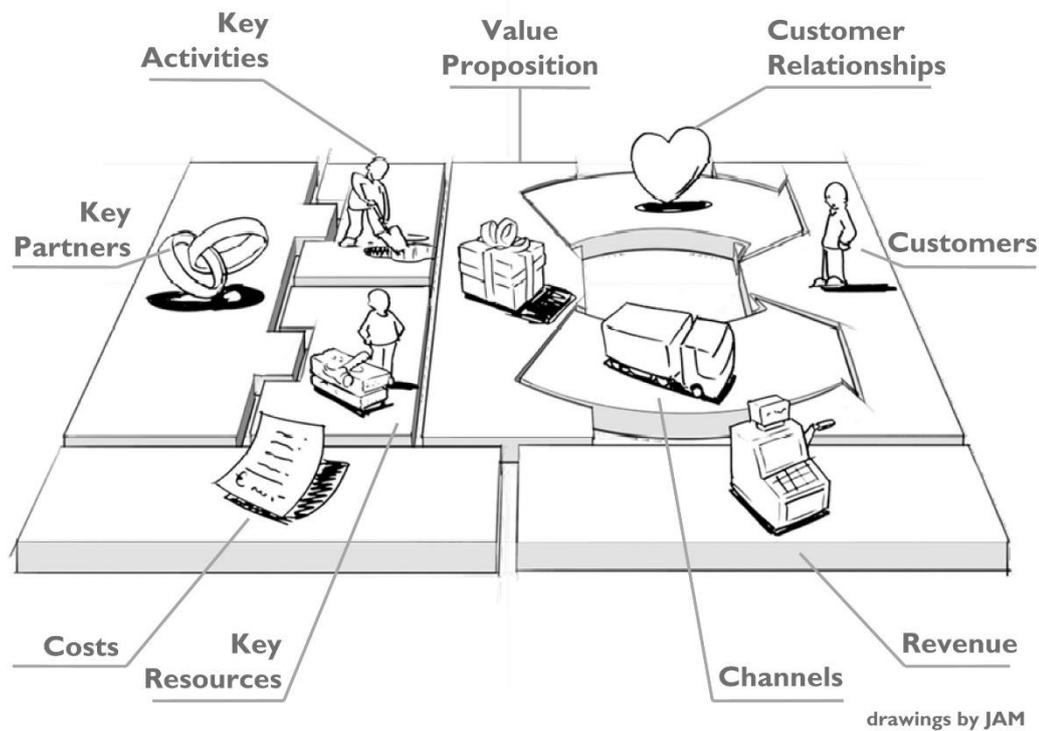
Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang.

4. Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkungan operasional yang lebih besar.



Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2013:12), Klasifikasi biaya yang umum digunakan adalah biaya dalam hubungan dengan:

1. Produk
2. Volume produksi
3. Departemen dan pusat biaya
4. Periode akuntansi
5. Pengambilan keputusan



Sumber : <https://sites.google.com/site/moocmodulesnls/marketing/BMC>

**Gambar 2.5. (9) Elemen Business Model Canvas**

### 2.1.3 *Proses desain model bisnis*

Proses desain model bisnis menurut Osterwalder (2012), memiliki lima fase yaitu sebagai berikut:

1. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses,
2. Memahami : meneliti dan menganalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis,
3. Mendesain : membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada, lalu memilih yang terbaik,
4. Menerapkan : menerapkan *prototype* model bisnis di lapangan, dan
5. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar.

### 2.1.4 *Inovasi Business Model Canvas*

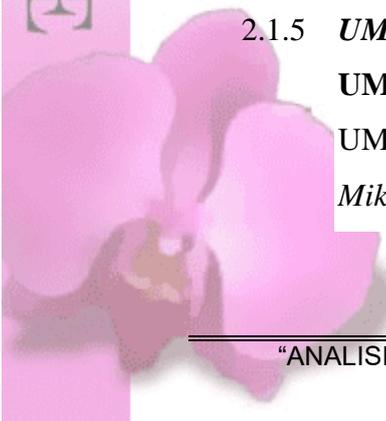
Inovasi model bisnis dilakukan berdasarkan empat tujuan, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terjawab,
2. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa yang baru ke pasar,
3. Meningkatkan, membangun atau mengubah pasar yang sudah ada dengan model bisnis yang lebih baik, atau
4. Menciptakan pasar yang benar-benar baru.

Kondisi persaingan yang sangat kompetitif, membuat kita harus membangun model bisnis yang inovatif dan kreatif. Terdapat sembilan kotak yang merepresentasikan elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis, melalui sembilan kotak tersebut memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan.

### 2.1.5 *UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Menengah)*

**UMKM** adalah singkatan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan *UU Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Berikut kutipan dari isi UU 20/2008.



### 2.1.5.1 Pengertian UMKM

Dalam berbagai sumber :

**Tabel 2.2. Definisi dan Kriteria UMKM Menurut Berbagai Sumber**

Organisasi	Jenis Usaha	Kriteria
Biro Pusat Statistik (BPS)	Usaha Kecil	Pekerja 5-19 orang
	Usaha Menengah	Pekerja 20-99 orang
Bank Indonesia (BI)	Usaha Mikro (SK Dir BI No 31/24/KEP/DIR tgl 5 Mei 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Usaha yang dijalankan oleh rakyat miskin atau mendekati miskin</li> <li>b. Dimiliki oleh keluarga sumber daya lokal dan teknologi sederhana</li> <li>c. Lapangan usaha mudah untuk <i>exit</i> dan <i>entry</i></li> </ul>
	Usaha Menengah (SK Dir BI No 30/45/Dir/UK tgl 5 Januari 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aset &lt; Rp 5 M untuk industri</li> <li>b. Aset &lt; Rp 600 juta diluar tanah dan bangunan</li> <li>c. Omset tahunan &lt; Rp 3 Milyar</li> </ul>
Bank Dunia	Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah karyawan &lt; 30 orang</li> <li>b. Pendapatan setahun &lt; \$ 3 juta</li> <li>c. Jumlah aset &lt; \$ 3 juta</li> </ul>
	Usaha Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah karyawan maksimal 300 orang</li> <li>b. Pendapatan setahun hingga sejumlah \$15 juta</li> <li>c. Jumlah aset hingga sejumlah \$ 15 juta</li> </ul>
Kementerian Koperasi dan UKM (Undangundang No 20 tahun 2008)	Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kekayaan Bersih (tidak termasuk tanah &amp; bangunan) lebih dari Rp 50 juta sampai dengan paling banyak Rp 500 juta</li> <li>b. Hasil Penjualan Tahunan (Omset/tahun) lebih dari Rp 300 juta sampai dengan paling banyak Rp 2,5 M</li> </ul>
	Usaha Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kekayaan Bersih (tidak termasuk tanah &amp; bangunan) lebih dari Rp 500 juta sampai dengan paling banyak Rp 10 M</li> </ul>

		b. Hasil Penjualan Tahunan (Omset/tahun) lebih dari Rp 2,5M sampai dengan paling banyak Rp 50 M
--	--	---

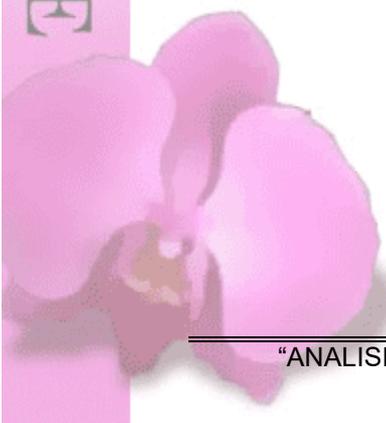
Sumber: Bank Indonesia; <http://infoukm.wordpress.com>

(diolah)

Menurut Undang-Undang:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang 20/2008.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang 20/2008.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang 20/2008.

Partomo dan Soejoedono (2004) menyatakan bahwa strategi bisnis yang perlu diambil untuk mempertahankan dan mengembangkan UMKM, antara lain adalah sebagai berikut:



1. Untuk dapat mengembangkan UMKM perlu dipelajari terlebih dulu tentang ciri-ciri, definisi/pengertian, kelemahan-kelemahan, potensi-potensi yang tersedia serta perundang-undangan yang mengatur.
2. Diperlukan bantuan manajerial agar tumbuh inovasi-inovasi dalam mengelola UMKM secara berdampingan dengan usaha-usaha besar.
3. Secara vertikal dalam sistem gugus usaha, UMKM bisa menjadikan diri sebagai komplemen-komplemen usaha bagi industri perusahaan produsen utama. Diperlukan suatu strategi UMKM untuk menjalin kerja komplementer dengan usaha-usaha besar,
4. Kerjasama bisa berbentuk koperasi dan secara bersama-sama beroperasi masuk (*entry*) dalam usaha tertentu. Di Indonesia, kemitraan usaha yang berbentuk koperasi merupakan strategi bisnis yang sangat penting, sehingga pemerintah menganggap perlu membentuk departemen khusus untuk menangani UMKM dan koperasi.

#### 2.1.5.2 Kriteria UMKM

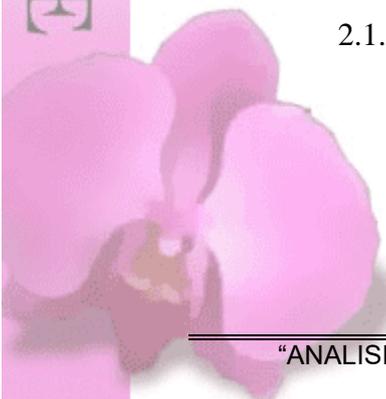
**Tabel 2.3. Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008**

No.	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	USAHA MIKRO	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2	USAHA KECIL	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar
3	USAHA MENENGAH	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar
4	USAHA BESAR	>10 Miliar	>50 Miliar

Sumber : Dhewanto dkk, (2015:23)

#### 2.1.5.3 Klasifikasi UKM (Usaha Kecil Menengah)

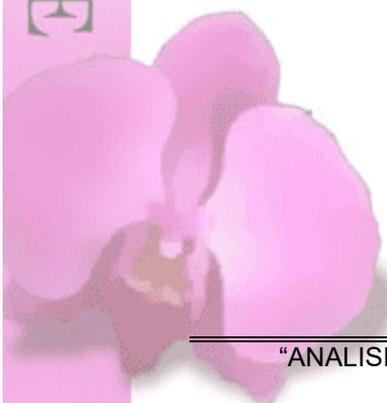
Berdasarkan perkembangannya, UKM di Indonesia dapat dibedakan dalam 4 kriteria, diantaranya:



1. ***Livelihood Activities***, yaitu UKM yang dimanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
2. ***Micro Enterprise***, yaitu UKM yang punya sifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
3. ***Small Dynamic Enterprise***, yaitu UKM yang telah memiliki jiwa entrepreneurship dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. ***Fast Moving Enterprise***, yaitu UKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar (UB).

#### 2.1.5.4 Ciri-Ciri UMKM (*Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*)

1. Jenis komoditi/ barang yang ada pada usahanya tidak tetap, atau bisa berganti sewaktu-waktu
2. Tempat menjalankan usahanya bisa berpindah sewaktu-waktu
3. Usahanya belum menerapkan administrasi, bahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha masih disatukan
4. Sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni
5. Biasanya tingkat pendidikan SDM nya masih rendah
6. Biasanya pelaku UMKM belum memiliki akses perbankan, namun sebagian telah memiliki akses ke lembaga keuangan non bank
7. Pada umumnya belum punya surat ijin usaha atau legalitas, termasuk NPWP



#### 2.1.5.5 *Jenis-Jenis UMKM*

Seperti yang dijelaskan dari **pengertian UMKM** yang tertuang dalam Kepres RI No. 19 Tahun 1998 sebagai kegiatan ekonomi rakyat pada skala kecil yang perlu dilindungi dan dicegah dari persaingan yang tidak sehat.

Pada dekade terakhir ini mulai marak bermunculan bisnis UMKM mulai dari skala rumahan hingga skala yang lebih besar. Berikut ada 3 jenis usaha yang termasuk UMKM :

##### 1. **Usaha Kuliner**

Salah satu bisnis UMKM yang paling banyak digandrungi bahkan hingga kalangan muda sekalipun. Berbekal inovasi dalam bidang makanan dan modal yang tidak terlalu besar, bisnis ini terbilang cukup menjanjikan mengingat setiap hari semua orang membutuhkan makanan.

##### 2. **Usaha Fashion**

Selain makanan, UMKM di bidang fashion ini juga sedang diminati. Setiap tahun mode tren fashion baru selalu hadir yang tentunya meningkatkan pendapatan pelaku bisnis fashion.

##### 3. **Usaha Agrobisnis**

Siapa bilang usaha agrobisnis di bidang pertanian harus bermodalkan tanah yang luas. Anda bisa memanfaatkan perkarangan rumah yang disulap menjadi lahan agrobisnis yang menguntungkan.

#### 2.1.6 *Alternatif Strategi*

Strategi alternatif adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

Ada beberapa strategi alternatif yang dapat digunakan, diantaranya :

##### 1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing. Jenis – jenis integrasi adalah sebagai berikut :

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan adalah jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

c. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal adalah jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

a. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah jenis strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar adalah jenis strategi yang memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

c. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

a. Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

4. Strategi Merger

Definisi merger yang lain yaitu sebagai penyerapan dari suatu perusahaan oleh perusahaan yang lain. Dalam hal ini perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya. Perusahaan pembeli juga akan mengambil baik aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli. Setelah merger, perusahaan yang dibeli akan kehilangan/berhenti beroperasi. Merger berdasarkan aktivitas ekonomik dapat diklasifikasikan dalam lima tipe, yaitu:

a. Merger Horisontal

Merger horizontal adalah merger antara dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Salah satu tujuan utama merger dan akuisisi horizontal adalah untuk mengurangi persaingan atau untuk meningkatkan efisiensi melalui penggabungan aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi, riset dan pengembangan dan fasilitas administrasi. Efek dari merger horizontal ini adalah semakin terkonsentrasinya struktur pasar pada industri tersebut.

b. Merger vertical

Merger vertical adalah integrasi yang melibatkan perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam tahapan – tahapan proses

produksi atau operasi. Merger dan akuisisi vertical dilakukan oleh perusahaan – perusahaan yang bermaksud untuk mengintegrasikan usahanya terhadap pemasok dan/atau pengguna produk dalam rangka stabilisasi pasokan dan pengguna.

c. Merger Konglomerat

Merger konglomerat adalah merger dua atau lebih perusahaan yang masing – masing bergerak dalam industry yang tidak terkait. Merger dan akuisisi konglomerat terjadi apabila sebuah perusahaan berusaha mendiversifikasi bidang bisnisnya dengan memasuki bidang bisnis yang berbeda sama sekali dengan bisnis semula.

d. Merger Ekstensi Pasar

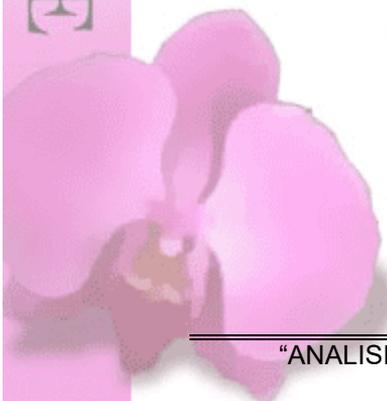
Merger ekstensi pasar adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk secara bersama – sama memperluas area pasar. Tujuan merger dan akuisisi ini terutama untuk memperkuat jaringan pemasaran bagi produk masing – masing perusahaan.

e. Merger Ekstensi Produk

Merger ekstensi produk adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk memperluas lini produk masing – masing perusahaan. Merger dan akuisisi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan departemen riset dan pengembangan masing – masing untuk mendapatkan sinergi melalui efektifitas riset sehingga lebih produktif dalam inovasi.

Pola adalah sistem bisnis yang diimplementasikan oleh sebuah perusahaan dan dalam hal ini pola merger adalah sistem bisnis yang akan diadopsi atau yang akan dijadikan acuan oleh perusahaan hasil merger. Klasifikasi berdasarkan pola merger terbagi dalam dua kategori yaitu:

a. *Mothership Merger*



Mothership merger adalah pengadopsian satu pola atau sistem untuk dijadikan pola atau sistem pada perusahaan hasil merger.

*b. Platform Merger*

Jika dalam mothership merger hanya satu sistem yang diadopsi, maka dalam platform merger hardware dan software yang menjadi kekuatan masing – masing perusahaan tetap dipertahankan dan dioptimalkan. Artinya adalah semua sistem atau pola bisnis, sepanjang itu baik, akan diadopsi oleh perusahaan hasil merger.

5. Strategi Akuisisi

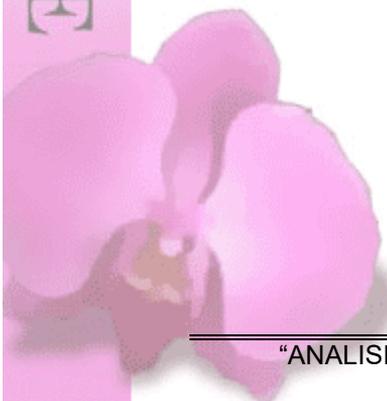
Akuisisi adalah pengambilan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau asset suatu perusahaan oleh perusahaan lain, dan dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambil alih atau yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah. (Abdul Moin, 2004). Menurut Reksohadiprojo dalam Wiharti (1999) akuisisi dapat dibedakan dalam tiga kelompok besar, yaitu :

- a. Akuisisi horizontal, yaitu akuisisi yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang masih dalam bisnis yang sama.
- b. Akuisisi vertical, yaitu akuisisi pemasok atau pelanggan badan usaha yang dibeli.
- c. Akuisisi konglomerat, yaitu akuisisi badan usaha yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan badan usaha pembeli.

Klasifikasi berdasarkan obyek yang diakuisisi dibedakan atas akuisisi saham dan akuisisi asset, yaitu :

a. Akuisisi saham

Istilah akuisisi digunakan untuk menggambarkan suatu transaksi jual beli perusahaan, dan transaksi tersebut mengakibatkan beralihnya kepemilikan perusahaan dari penjual kepada pembeli. Akuisisi saham merupakan salah satu bentuk akuisisi yang paling umum ditemui dalam hampir setiap kegiatan akuisisi.



b. Akuisisi Asset

Apabila sebuah perusahaan bermaksud memiliki perusahaan lain maka ia dapat membeli sebagian atau seluruh aktiva atau asset perusahaan lain tersebut. Jika pembelian tersebut hanya sebagian dari aktiva perusahaan maka hal ini dinamakan akuisisi parsial.

Akuisisi asset secara sederhana dapat dikatakan merupakan :

- Jual beli (asset) antara pihak yang melakukan akuisisi asset (sebagai pihak pembeli) dengan pihak yang diakuisisi assetnya (sebagai pihak penjual), jika akuisisi dilakukan dengan pembayaran uang tunai.
- Perjanjian tukar menukar antara asset yang diakuisisi dengan suatu kebendaan lain milik dan pihak yang melakukan akuisisi, jika akuisisi tidak dilakukan dengan cara tunai.

6. Strategi Kemitraan

a. Tujuan :

- 1) Memberi jalan masuk ke pasar
- 2) Mengurangi resiko akibat perubahan lingkungan
- 3) Kemampuan untuk saling melengkapi
- 4) Memperoleh sumber – sumber dari luar yang dapat dihasilkan oleh perusahaan

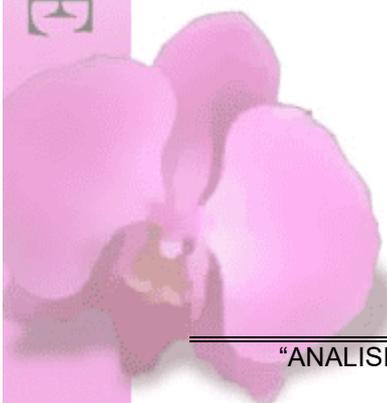
b. Kerjasama antar organisasi menghasilkan kekuatan untuk menghadapi resiko :

1) Keanekaan dan pergolakan lingkungan

Keanekaan ini menghambat usaha organisasi untuk menghubungkan pembeli dengan barang dan jasa dalam usahanya memenuhi kebutuhan dan keinginan pembeli dalam pasar. Pergolakan disebabkan oleh pembaharuan / keusangan teknologi yang didorong oleh perkembangan IPTEK.

2) Kesenjangan ketrampilan dan sumber daya

Disebabkan oleh :



- a) Peningkatan kompleksitas teknologi
- b) Hambatan keuangan
- c) Jalan masuk ke pasar
- d) Teknologi informasi dalam kaitannya dengan waktu, biaya dan efektifitas.

c. Hubungan Kemitraan

1) Hubungan Pelanggan – Pemasok

Hubungan pelanggan dan pemasok ini berupa transaksi sampai kerjasama perusahaan. Hubungan kerja sama terdiri atas kegiatan yang terbagi seperti desain proses dan produk, bantuan penerapan, kontrol pemasokan jangka panjang dan program penyediaan barang tepat waktu (*just in time*). Keputusan pemasok untuk mengembangkan kerjasama yang kuat harus mencakup penilaian factor – factor seperti :

- a) Filosofi melaksanakan bisnis
- b) Ketergantungan relative terhadap mitra usaha
- c) Kontribusi teknologis

Dalam kerja sama antar organisasi butuh penyesuaian karena:

- a) Pertimbangan investasi dibutuhkan dari salah satu atau kedua perusahaan
- b) Mengatur bisnis yang ditunjukkan ke pelanggan
- c) Investasi sering tidak dapat dialihkan ke bisnis lainnya
- d) Persaingan jangka panjang

2) Hubungan Saluran Distribusi

Saluran ini memberikan produsen jalan masuk kepada pelanggan dan organisasi pemakai akhir.

7. Strategi *Joint Venture*

*Joint Venture* merupakan suatu pengertian yang luas. Dia tidak saja mencakup suatu kerja sama dimana masing-masing pihak melakukan penyertaan modal (*equity joint ventures*) tetapi juga

bentuk-bentuk kerja sama lainnya yang lebih longgar, kurang permanen sifatnya serta tidak harus melibatkan partisipasi modal. Yang pertama mengarah pada terbentuknya suatu badan hukum, sedangkan pola yang kedua perwujudannya tampak dalam berbagai bentuk kontrak kerjasama (*contractual joint ventures*) dalam bidang manajemen (*management contract*), pemberian lisensi (*license agreement*), bantuan teknik dan keahlian (*technical assistance and know-how agreement*), dan sebagainya.

Dasar-dasar adalah sebagai berikut:

- a. Adanya perusahaan baru yang didirikan secara bersama oleh beberapa perusahaan lain.
- b. Adanya modal joint venture terdiri dari know-how dan modal saham yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan pendiri. Kekuasaan ada dipemegang saham terbanyak.
- c. Perusahaan-perusahaan pendiri joint venture tetap memiliki eksistensi dan kemerdekaan masing-masing.

Bentuk joint venture hanya dikenal dalam rangka kerjasama perusahaan domestik dengan perusahaan perusahaan asing yang melakukan ekspansi bisnis. Ekspansi bisnis diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai efisiensi, tingkat kompetitif yang lebih, serta untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

#### 8. Strategi Turn Around

Yaitu strategi untuk melakukan pembenahan/perbaikan terhadap kondisi bisnis yang ada sekarang melalui pencarian metode lain agar perusahaan efisien, penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja yang tidak produktif, pemotongan aktifitas yang tidak perlu dilakukan, merapikan distribusi dan lain-lain.

##### a. Strategi Penghematan atau *Retrenchment*

Penghematan terjadi ketika perusahaan melakukan regrouping melalui pengurangan biaya dan asset untuk mengatasi

penurunan dan profit. Strategi ini juga disebut strategi turn around, atau reorganisasi. Selama strategi ini bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dan dari pemilik, karyawan, dan media.

Langkah awal dalam pelaksanaan strategi penghematan ini adalah menonaktifkan beberapa asset yang tidak produktif, jika ini tidak berhasil, maka menonaktifkan asset yang produktif dengan syarat perusahaan mengalami penurunan penjualan. Wujud nyata dari strategi ini berupa, pemangkasan lini produk penutupan unit bisnis, penutupan pabrik, otomatisasi proses, pengurangan karyawan, system pengendalian biaya yang ketat.

Pedoman yang harus dijalankan agar strategi retrenchement efektif:

- 1) Gagal mencapai tujuan dan sasaran secara konsisten, tetapi perusahaan memiliki kompetensi distingtif.
- 2) Perusahaan adalah salah satu pesaing lemah
- 3) Inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan buruk, serta tekanan dan pemilik untuk melakukan reorganisasi.
- 4) Pertumbuhan yang terlalu pesat, perlu reorganisasi internal.

b. Strategi Divestment

Penjualan satu atau lebih bisnis yang ada sekarang atau pemisahan bagian perusahaan yang ada sekarang. Hal ini dilakukan karena kegagalan yang terjadi secara konsisten pada bisnis tersebut dalam mencapai tujuannya. Jika langkah penghematan tidak menolong perbaikan kondisi perusahaan maka penjualan asset nonproduktif ataupun selanjutnya asset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar. Strategi divestasi juga

sering dilakukan untuk menggali modal untuk selanjutnya digunakan mendanai akuisisi atau investasi.

Pedoman yang harus diikuti agar strategi divestasi berjalan efektif adalah :

- 1) Penghematan gagal dilakukan untuk memperbaiki keadaan
- 2) Divisi perlu sumber daya lebih dari yang ada
- 3) Divisi bertanggung jawab atas performa perusahaan yang buruk
- 4) Divisi tidak berjalan dengan organisasi
- 5) Banyak dana kas yang dibutuhkan dan tidak dapat digali dari sumber lain

#### 9. Strategi Likuidasi

Strategi untuk menjual aset bisnis yang ditutup akibat kegagalan atau tidak dapat secara konsisten mencapai tujuan. menjual aset perusahaan yang bernilai tangible merupakan strategi likuidasi. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti daripada terus menerus kehilangan sejumlah uang (bangkrut).

Pedoman yang harus diikuti agar strategi likuidasi efektif:

- a. Ketika strategi penghematan dan divestasi tidak berhasil
- b. Hanya alternative bangkrut, likuidasi adalah satu-satunya cara untuk memperoleh dana kas atas asset perusahaan
- c. Pemilik perusahaan dapat meminimumkan kerugian dengan cara menjual asset perusahaan

Berikut beberapa alternatif strategi berdasarkan analisa daya tarik industri dan posisi bisnis suatu perusahaan menurut James W. Taylor dalam Sukristono (1992 ; 361).

##### 1. Strategi Bertahan ( *Holding Strategy* )

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang memiliki daya tarik bisnis maupun posisi bisnis yang tinggi. Dalam posisi kuat,

perusahaan sudah seharusnya menempuh strategi tetap bertahan pada posisi sekarang dengan memaksimalkan laba yang berasal dari suatu produk atau bisnis yang ada.

2. Strategi Penetrasi (*Penetration Strategy*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang sedang, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang kuat atau akan menjadi kuat. Kedudukan perusahaan seperti ini menghadapi pilihan strategi yang cukup sulit, mengingat perlunya investasi yang cukup besar dan penuh resiko agar dapat menuju ke arah posisi bisnis yang kuat dengan potensi perolehan laba yang cukup besar.

3. Strategi Penguatan (*Strengthening Strategy*)

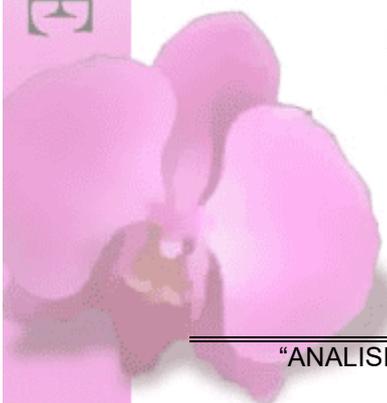
Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang lemah, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang tinggi atau akan menjadi tinggi. Pada strategi ini diperlukan investasi yang besar dalam pemasaran produknya, demikian pula resiko besar akan tetap dihadapi.

4. Strategi Pengurangan (*Harvesting Strategy*)

Suatu perusahaan yang bisnis atau produknya menghadapi daya tarik bisnis rendah atau sedang (kurang menarik), dan posisi bisnis yang kuat, maka perlu memilih strategi pengurangan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan pendapatannya.

5. Strategi Pelepasan atau Penarikan (*Divestment or Withdrawal Strategy*)

Suatu perusahaan yang memiliki tingkat posisi bisnis yang rendah atau cenderung rendah dan menghadapi daya tarik bisnis rendah atau cenderung rendah, biasanya akan terpaksa menempuh strategi pelepasan atau penarikan. Produk-produk yang akan dilepas atau ditarik hendaknya dipilih produk-produk yang tidak menguntungkan. Sebaiknya dicari alternatif produk atau bisnis yang



mungkin digunakan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang terbebaskan tersebut.

Di samping kelima strategi inti tersebut, terdapat pula tiga alternatif strategi bisnis yang dikemukakan oleh Kotler (1997; 69).

Ketiga strategi bisnis tersebut adalah :

#### 1. Strategi Pertumbuhan Intensif

Dalam strategi ini manajemen perusahaan harus terlebih dahulu mengkaji apakah ada peluang untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada. Strategi ini terdiri atas :

##### a. Strategi Penetrasi Pasar

Perusahaan berusaha meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada dalam pasar yang ada. Pilihan spesifik strategi ini dapat berupa : menambah tingkat penggunaan pelanggan lama, memikat pelanggan pesaing atau memikat bukan pengguna untuk membeli produk.

##### b. Strategi Pengembangan Pasar

Perusahaan berusaha mengembangkan pasar baru untuk produk yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini : membuka pasar geografis baru atau memikat segmen pasar lain.

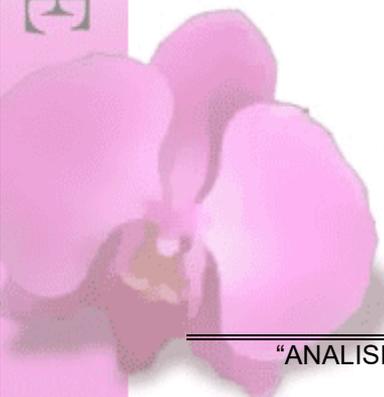
##### c. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan berusaha menciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini adalah : Mengembangkan atribut produk baru, mengembangkan beragam tingkat mutu atau mengembangkan model dan ukuran lain.

#### 2. Strategi Pertumbuhan Integratif

Dalam strategi ini perusahaan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis saat ini. Strategi ini terdiri dari :

##### a. Strategi Integrasi ke Hulu



Perusahaan dapat membeli satu atau lebih pemasoknya untuk dapat mendapatkan laba atau kendali yang lebih besar.

b. Strategi Integrasi ke Hilir

Perusahaan dapat membeli beberapa perusahaan yang lebih rendah tingkatnya dalam jalur distribusi, terutama jika usaha tersebut sangat menguntungkan.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Perusahaan membeli satu atau lebih pesaingnya, jika hal ini tidak dilarang oleh pemerintah.

3. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Dalam penerapan strategi pertumbuhan diversifikasi perusahaan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Strategi ini terdiri atas :

a. Strategi Diversifikasi Konsentris

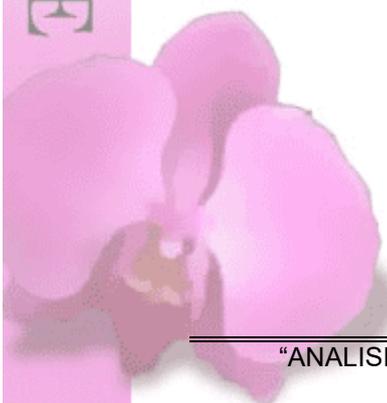
Perusahaan dapat mencari produk baru yang memiliki sinergi teknologi dan atau pemasaran dengan lini produk yang ada, meskipun produk tersebut ditujukan untuk pelanggan yang berbeda.

b. Strategi Diversifikasi Horizontal

Perusahaan dapat mencari produk baru yang dapat menarik pelanggannya saat ini walaupun teknologinya tidak berhubungan dengan lini produk yang ada.

c. Strategi Diversifikasi Konglomerasi

Pada alternatif terakhir ini, perusahaan dapat mencari bisnis baru yang tidak mempunyai hubungan dengan teknologi, produk ataupun pasarnya yang ada sekarang.



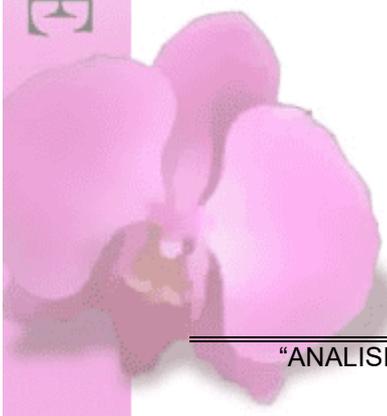
## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Serta penulis dapat membandingkan cara kerja maupun peranan teori yang telah dipakai di penelitian terdahulu terhadap suatu jenis masalah yang berbeda.

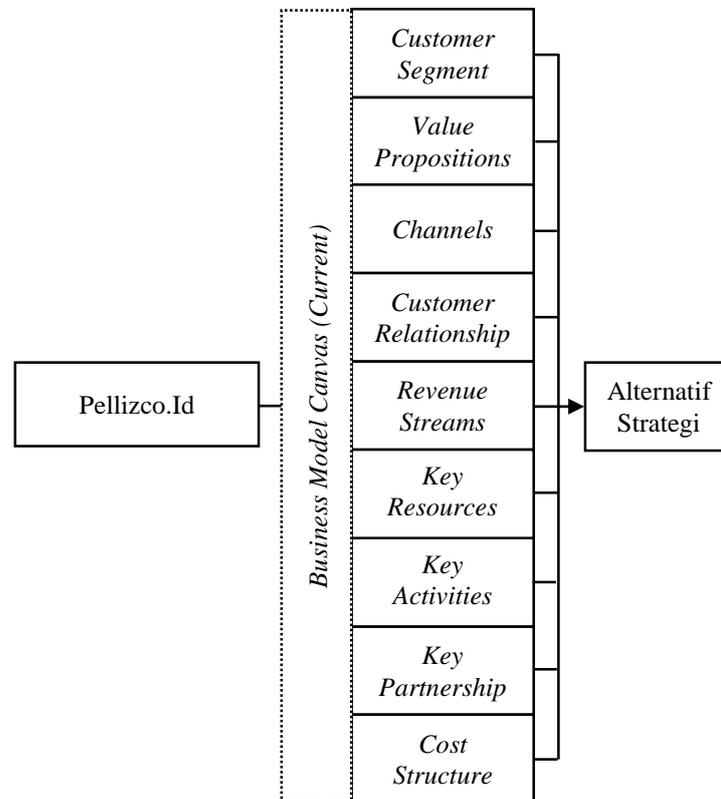
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan Data & Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Feliciana Priyono, (2015)	Analisa Penerapan <i>Business Model Canvas</i> pada Toko MOI <i>Collection</i>	Kualitatif	Wawancara, Analisis SWOT	Pemberian saran terhadap Toko MOI <i>Collection</i> dalam bisnis model yang diterapkannya untuk lebih menumbuhke-mbangkan usaha ke arah yang lebih baik.
2	Florenci-a, (2015)	<i>Business Model Canvas</i> Pada Cv Sekawan <i>Cosmetics</i> Sidoarjo	Kualitatif	Wawancara	Diketahui bahwa melalui penyusunan ulang model bisnis dapat diketahui mana bagian yang perlu dikembangkan dan bagian yang perlu dihilangkan.
3	David Adithya & Maherni Eka, (2016)	Analisis Model Bisnis pada Bisnis Sepatu Guten.Inc Menggunakan Model Bisnis <i>Canvas</i>	Kualitatif	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi, Studi Kasus	Dihasilkan gambaran mengenai model bisnis <i>existing</i> menjadi lebih jelas, sehingga dapat diberikan saran peneliti bagi pihak Guten.Inc.
4	Bhagus Kurniawan, (2016)	Penggunaan Model Bisnis <i>Canvas</i> sebagai Alternatif Strategi Bisnis	Kualitatif	Wawancara dan Dokumentasi, Analisis <i>Miles and Hubberman</i>	Diketahui bahwa <i>Business Model Canvas</i> telah menjadi pola usaha yang ada pada UKM Mitra Alam yang kemudian dianalisis dan didapatkan bahwa

					<i>Strategy Strength Threats (ST)</i> atau Strategi Diversifikasi adalah strategi baru yang tepat untuk di implementasikan pada UKM Mitra Alam.
5	Zulham Husein Siregar & Sisca Eka Fitria, ST.,MM, (2016)	Analisis Bisnis Model dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Terhadap Usaha Mikro Agrobisnis	Kualitatif	Wawancara	Dapat diketahui kondisi sebenarnya dari perusahaan yang diteliti (Keramat Bey Berry), kemudian dicari lah solusi yang tepat bagi kondisi tersebut.

**Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu**



### 2.3 Kerangka Pikir Penelitian



**Gambar 2.6 Kerangka Pikiran**