

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi mengenai penelitian terdahulu yang menjadi dasar bagi penelitian ini.

Penelitian Winterhalter et al. (2016) meneliti mengenai model bisnis ganda telah menyoroti tantangan bagi perusahaan ketika mereka bersaing dengan model bisnis yang berbeda di pasar. Penelitian ini menyelidiki pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mengintegrasikan atau memisahkan model bisnis pada tingkat kegiatan rantai nilai, yang merupakan kegiatan operasional inti dalam masing-masing model bisnis. Menerapkan model bisnis berbiaya rendah secara paralel dengan model bisnis premium mereka di pasar negara berkembang. Kami menemukan bahwa perusahaan dapat menjadi *ambidextrous* dalam model bisnis mereka dengan cara pemisahan domain. Dengan melakukan hal itu, perusahaan dapat memisahkan kegiatan rantai nilai untuk mengatasi berbagai segmen pelanggan tambahan di pasar negara berkembang. Studi ini berkontribusi pada topik yang muncul dari model bisnis ganda dan memberikan landasan bagi penelitian masa depan tentang *ambidexterity* dalam konteks global.

Penelitian Tjitradi. (2015) meneliti mengevaluasi dan merancang model bisnis berdasarkan *Business Model Canvas*. Jenis penelitiannya adalah kualitatif. Teknik pengumpulan datanya adalah wawancara semi terstruktur. Hasil penelitian dari identifikasi *Business Models Canvas* ini menunjukkan gambaran mengenai elemen customer segments yang termasuk ke dalam tipe segmented, berasal dari kalangan menengah ke atas. Dalam elemen value propositions diketahui Sulis

Cake memberikan kualitas dan performance yang baik yang dikenal sebagai home industry. Pada elemen channel diketahui bahwa Sulis Cake hanya menerapkan satu saluran distribusi dengan sistem promosi word of mouth, terdapat tindakan after sales dan jasa pengantaran. Elemen customer relationships pada Sulis Cake sesuai dengan personel assistance, menerima masukan kritik dan saran, pemberian parcel atau kue bagi pelanggan yang loyal. Sedangkan elemen key resources diketahui bahwa sumber daya Sulis Cake terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia, intelektual dan keuangan. Sumber daya utama Sulis Cake adalah bahan baku. Pada elemen key activities, aktivitas yang dijalankan perusahaan adalah aktivitas produksi dan pengantaran pesanan. Dalam elemen key partnerships diketahui Sulis Cake memiliki banyak pemasok dan tidak memiliki pemasok tetap untuk menjalankan bisnisnya. Sedangkan pada elemen revenue streams diketahui bahwa pendapat Sulis Cake bersumber dari satu arus pendapatan dengan sistem pembayaran tunai ataupun transfer. Yang terakhir yakni elemen cost structure adalah termasuk ke dalam value driven dengan biaya pengeluaran yang terbagi atas fixed cost dan variable cost (Tjitradi. 2015).

Gabriel & Kirkwood. (2016) melakukan penelitian menggunakan bisnis model canvas untuk menganalisis bisnis di bidang energi yang terbarukan dengan penilaian jenis usaha yang saling terkait pada kondisi negara guna penilaian dampaknya atas perbedaan disetiap wilayahnya. Study kasus dilakukan pada empat puluh tiga pengusaha di 28 negara berkembang dimana konsultan, distributor dan integrator adalah sumber utama informasi pada model bisnis ini. Temuan dari studi ini “menunjukkan bahwa berbagai wilayah dapat mendukung

model bisnis tertentu lebih banyak dari pada yang lain karena perbedaan tingkat kepentingan pemerintah terhadap energi terbarukan, tata kelola dan dukungan kebijakan dan relatif mudah melakukan bisnis”.

Díaz-Díaz, Muñoz, & Pérez-González. (2017) menggunakan pendekatan bisnis model canvas “pada kerangka non profits dalam mendesain model bisnis pelayanan publik yang beroperasi di ekosistem kota pintar”. Study kasus ini dilakukan di kota Santander dengan mengacu delapan benchmarking layanan perkotaan yang disediakan dan dibantu dengan menggunakan teknologi IOT (Internet of Things). Adapun delapan layanan tersebut yaitu: pengelolaan sampah, persediaan air, manajemen lalu lintas, penerangan jalan; augmented reality dan pariwisata, insiden manajemen, taman, kebun dan partisipasi warga. Hasil yang diperoleh bahwa layanan-layanan publik dikelola dengan baik dan berhasil menggunakan teknologi IOT sehingga dapat memberikan pengurangan biaya dalam jangka panjang. Adapun Peneliti memilih bisnis model canvas untuk kerangka non profits ini berdasarkan wawasan atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan sebelas ahli analisis model bisnis. “Alat manajemen ini telah terbukti berguna untuk menggambarkan model bisnis di kota-kota pintar karena memungkinkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek penting, seperti masalah sosial dan lingkungan, dimana kerangka lain tidak memperhitungkan”.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Bisnis Model

Adalah suatu hipotesis bagaimana suatu perusahaan memiliki pendapatan dalam jangka panjang, apa menjadi produknya, siapa yang akan membeli produknya, cara mengumpulkan pendapatannya, teknologi yang akan digunakan, serta kapan memiliki ketergantungan dengan mitra bisnis dan perihal biaya. Banyaknya kompetitor yang selalu tumbuh dan persaingan semakin ketat, kepuasan pelanggan menjadi hal yang diutamakan agar tidak tergerus dengan persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan butuh membuat model bisnis terhadap pelanggan untuk lebih dibutuhkan. Serta, perusahaan terus mengevaluasi kembali proposisi nilai yang digunakan agar dapat memastikan kesesuaian tawaran perusahaan dengan pelanggan. Status perubahan lingkungan tersebut membuat pengusaha untuk memodifikasi dengan cara sederhana dalam operasi dan struktur usahanya. Dengan demikian, “perlunya merancang model bisnis yang fleksibel yang memungkinkan perusahaan untuk merancang ulang secara efisien bentuk pilihan strategis yang menjabarkan logika bisnis sesuai dengan harapan pasar” (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

Secara sederhana Bisnis model adalah kegiatan bagaimana perusahaan menghasilkan uang (*how plan to make money*) dari kegiatan-kegiatan usahanya (Kasali, 2017). Bisnis model sebagai penentu bagaimana cara dan penambahan nilai guna menawarkan produk. Bisnis model didefinisikan sebagai perancang terhadap produk barang, produk jasa, dan sumber-sumber pendapatan dari penyedia (*supplier*) dan pengguna (*customers*) (Dudin, Lyasnikov, Leont'eva, Reshetov, & Sidorenko, 2015).

Bisnis model merupakan cerminan hipotesis manajemen tentang keinginan pelanggan, bagaimana mereka menginginkannya, sesuatu yang akan mereka bayar dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (Teece, 2010). Pada perspektif lain mendeskripsikan tentang bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri untuk membuat dan mendistribusikan nilai dengan cara yang menguntungkan (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Bisnis model bisa menjadi pengimplementasian konseptual dan arsitektural (cetak biru) sebuah strategi bisnis dan merupakan landasan bagi pelaksanaan proses bisnis. Bisnis model menggambarkan logika "sistem bisnis" untuk menciptakan nilai yang berada di balik model sebenarnya (Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, 2005).

2.2.2. Inovasi Bisnis Model

Inovasi memainkan bagian penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan dan secara substansial dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Rangus & Slavec, 2017). Inovasi merupakan salah satu prasyarat kunci stratejik, karena perusahaan harus mampu untuk meningkatkan teknologi, pengetahuan, eksploitasi kapasitas dan meraih pasar dari ide tersebut. Harapan akhir tentunya akan dapat meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan (Ellitan, 2006).

Inovasi bisnis model bukan tentang apa yang pernah dilalui sebab yang pernah terlewat menunjukkan sedikit bentuk bisnis model yang akan datang. Inovasi bisnis bukan bagaimana melihat perusahaan pesaing, sebab inovasi bukanlah tiruan dari yang telah dilakukan melainkan suatu mekanisme baru guna mencapai suatu nilai dan memperoleh pendapatan Inovasi bisnis justru mengenai

menghilangkan cara lama dan memberikan desain baru yang orisinal guna pemenuhan kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, atau kebutuhan baru, atau bahkan kebutuhan yang tersenunyi (Osterwalder, 2010).

Inovasi bisnis model merupakan usaha yang baru yang spesifik mengenai tahapan – tahapan dasar dari bisnis model (*not very valuables*) menjadi bisnis baru yang lebih moderen dan produk yang lebih memiliki nilai (*valuable*) bagi konsumen, dengan efisiensi biaya yang memiliki profitabilitas lebih baik . Menurut pendekatan *resource-base view* (RBV), letah kekuataninovasi bisnis model adalah pada kapabilitas dinamis dari sumber daya tidak berwujud dalam bentuk *knowledge* yang secara strategik memberikan terobosan pada berkembangnya bisnis yang adaptif terhadap lingkungan tidak pasti dan fleksibel dalam mengaplikasikan strategi guna memberi hasil kinerja tinggi.

Menurut Osterwalder (2010). Ide inovasi bisnis model dapat datang dari mana saja. Lebih lanjut Osterwalder (2010). Membedakan inovasi bisnis menjadi lima poin, yaitu :

- a. **Mengacu pada Sumber Daya (*Resource Driven*)**, yaitu inovasi yang berasal dari infrastruktur organisasi atau kemitraan yang ada untuk memberi perluasan atau mengubah bisnis modelnya. *Contoh* : Layanan Web Amazon dibangun diatas infrastruktur ritel Amazon.com untuk menawarkan kapasitas server dan ruang penyimpanan data kepada perusahaan lain.
- b. **Mengacu pada Penawaran (*Offer driven*)**, adalah inovasi yang terpacu pada penawaran menciptakan proposisi nilai baru yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain. *Contoh* : Ketika Cemex, pembuat semen

Meksiko, berjanji mengirimkan semen adukan ke lokasi pembangunan dalam waktu empat jam, bukannya 48 jam seperti standar industri, Cemex harus mengubah bisnis modelnya. Inovasi ini membantu mengubah Cemex dari pemain Meksiko tingkat regional menjadi produsen semen nomor dua terbesar dunia.

- c. **Mengacu pada Pelanggan (*Customer driven*)**, adalah inovasi yang mengacu pada pelanggan dengan didasarkan kebutuhan pelanggan, akses yang terfasilitasi atau peningkatan kenyamanan. Contoh : 23andMe membawa uji DNA sesuai permintaan kepada klien individu - sebuah penawaran yang dulu hanya tersedia untuk para profesional kesehatan dan peneliti. Proses ini memberikan implikasi besar bagi Proposisi Nilai dan pengiriman hasil tes, yang dicapai 23andMe melalui kustomisasi massal profil Web.
- d. **Mengacu pada Keuangan (*Finance driven*)** adalah inovasi yang dipicu Arus Pendapatan baru, mekanisme penetapan harga, atau struktur biaya yang diturunkan yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain. Contoh : Ketika Xerox menemukan Xerox 914 pada tahun 1958 - salah satu mesin fotokopi sederhana yang pertama - produk tersebut dijual terlalu mahal di pasar. Xerox kemudian mengembangkan sebuah bisnis model baru. Produk tersebut disewakan \$95 per bulan, termasuk fotokopi 2.000 lembar secara gratis, plus lima sen untuk setiap fotokopi tambahan. Klien menerima mesin baru tersebut dan mulai membuat ribuan fotokopi setiap bulan.

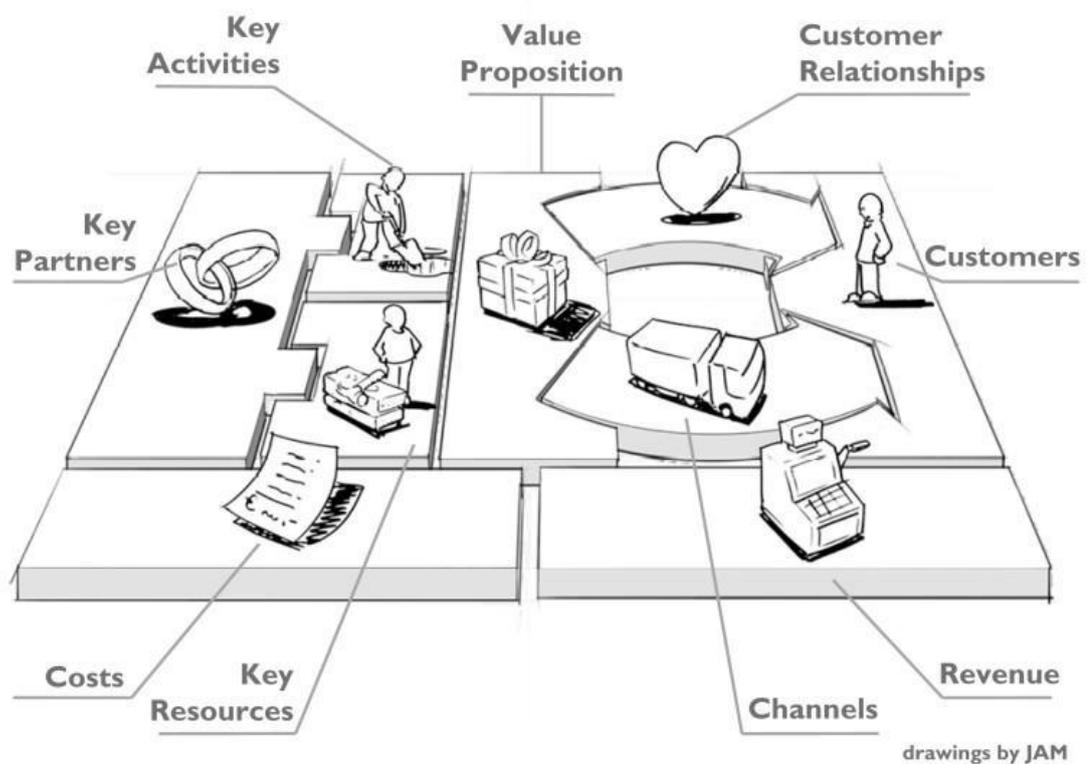
- e. **Mengacu pada Beberapa Pusat (*Multiple epicenter*)** adalah inovasi yang dipicu oleh beberapa pusat yang sangat berpengaruh bagi beberapa blok lain. Contoh : Hilti, pabrikan global peralatan konstruksi profesional, beralih dari menjual peralatan langsung menjadi menyewakan serangkaian peralatan kepada pelanggan. Peralihan ini membawa perubahan besar pada Proposisi Nilai Hilti dan Arus Pendapatannya, yang beralih dari satu kali pendapatan produk menjadi pendapatan layanan berulang.

Inovasi dapat dijadikan sebagai salah satu strategi dalam mencapai kinerja bisnis (Han, Kim, & Srivastava, 1998). Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif sesuai dengan keinginan mereka. Dengan melakukan orientasi pasar yang cermat maka perusahaan akan menciptakan produk-produk yang inovatif dan dapat meningkatkan kinerja bisnis. Hurley & Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

2.2.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah suatu alat bantu guna memudahkan dalam penyelesaian masalah dengan cara digambarkan, memberi visual, memberikan nilai dan merubah model bisnis yang kompleks menjadi sederhana. Konsep ini disajikan pada satu lembar kanvas yang berisi Peta Sembilan Blok dasar yang

merujuk pada logika berpikir. Bagaimana bisnis dapat berjalan sesuai harapan dan menghasilkan pendapatan dengan mempertimbangkan komponen-komponen apa saja yang dibutuhkan untuk perencanaan sebuah model bisnis. Adapun komponen sembilan blok pada model bisnis kanvas adalah sebagai berikut menurut (Osterwalder, at al., 2010) :



Gambar 2.1 Sembilan Blok Pada Model Bisnis Kanvas

1) Segmen Pelanggan (CS)

Segmen pelanggan merupakan bagaimana perusahaan melayani pelanggan dengan pengklasifikasian satu atau beberapa segmen pelanggan. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Segmen pelanggan merupakan pengelompokan pelanggan berdasarkan kebutuhan, keinginan, sumberdaya, lokasi dan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi keinginan dari pelanggan untuk membeli suatu produk yang ditawarkan oleh pasar. Tujuan dari adanya sebuah bisnis salah satunya adalah untuk menciptakan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu pelanggan merupakan faktor utama dari pendapatan suatu usaha, karena suatu usaha tidak akan dapat bertahan lama tanpa adanya pelanggan.

2) Proposisi Nilai (VP)

Penjelasan akan CVP yang kuat dan fokus dapat mempengaruhi keberhasilan akan bisnis model yang lainnya. CVP yang baik dapat mengidentifikasi kebutuhan sekaligus ketidakpuasan produk yang ada di pasar. Selain itu, CVP juga harus mempertimbangkan paradigm-paradigma yang dimiliki oleh pelanggan tentang harga suatu barang yang sesuai. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nilai tambah apa saja yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan sehingga pelanggan ingin mencoba, menggunakan dan membeli penawaran dari perusahaan. Proporsi nilai yang akan menentukan alasan mengapa pelanggan akan beralih ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan permasalahan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Didalam pengertiannya, proporsi nilai adalah kesatuan atau gabungan serta manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Penawaran ini bersifat baru atau bisa berasal dari penawaran yang sudah ada tetapi ditambahkan fitur dan atribut lebih dari semula. Adapun kategori yang akan diamati berupa:

- a) Newness: produk yang baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya.
- b) Performance: produk atau jasa yang ditawarkan meningkatkan kinerja konsumen agar menjadi lebih efisien atau lebih efektif.
- c) Customization atau penyesuaian adalah produk yang ditawarkan berbeda atau ada pilihan untuk setiap segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam atau berbeda.
- d) Menyelesaikan Pekerjaan: yang dimaksud adalah dengan membeli barang tersebut agar customer menyelesaikan sesuatu, salah satu contoh agen travel yang membutuhkan sesuatu khas dari daerah yang dituju untuk konsumennya sebagai kenang-kenangan wisata.
- e) Desain : menawarkan nilai artistik atau seni yang diberikan dari sekedar fungsionalnya
- f) Status atau merek (Brand): meberikan nilai seseorang yang berbeda terhadap orang lain atas produk yang dibelinya.
- g) Harga: menawarkan harga yang bersaing atau sesuai dengan ciri customer segmen yang dituju.
- h) Pengurangan biaya: membantu customer untuk mengurangi biaya atau mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan.
- i) Pengurangan resiko: menawarkan produk/ jasa yang meminimalkan risiko yang ditanggung customer seperti garansi.
- j) Akses: mempermudah akses customer terhadap produk yang ditawarkan.
- k) Kenyamanan/kegunaan: menawarkan produk yang nyaman dan aman cenderung mempermudah customer dalam menciptakan nilai yang berarti.

3) Saluran (CH)

Saluran (Channel) adalah bagaimana cara yang digunakan untuk menyampaikan maupun menawarkan value proposition yang dimiliki kepada konsumen yang membutuhkannya baik melalui komunikasi, distribusi dan juga kanal penjualan. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Disamping itu juga dalam channels terbagi dari beberapa jenis dan beberapa fase channels yang harus dilakukan pada channels blok. Pada jenis channels terbagi menjadi dua jenis channel yaitu mitra dan milik sendiri. Sedangkan pada fase-fase channel terbagi menjadi lima bagian yaitu kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian dan purnajual. Dari penjabaran fase-fase tersebut maka akan memberikan informasi secara mudah dalam hal:

- a) meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan
- b) membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan
- c) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik
- d) Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
- e) Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

4) Hubungan Pelanggan (CR)

Hubungan pelanggan adalah bagaimana hubungan antara perusahaan dan pelanggan dibangun dan dipelihara dengan setiap segmen pelanggannya. Penjelasan akan hubungan pelanggan yang kuat dan fokus dapat mempengaruhi keberhasilan akan bisnis model yang lainnya. Hubungan pelanggan yang baik dapat mengidentifikasi kebutuhan sekaligus ketidakpuasan produk yang ada di pasar. Selain itu, hubungan pelanggan juga

harus mempertimbangkan paradig-paradigma yang dimiliki oleh pelanggan tentang harga suatu barang yang sesuai. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Hasilnya yaitu ikatan perusahaan dengan pelanggannya agar terciptanya loyalitas pelanggan dengan perusahaan begitu juga sebaliknya. Hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya dapat didorong oleh motivasi berikut : a. Akuisisi pelanggan b. Mempertahankan pelanggan yang dimiliki c. Peningkatan penjualan (upselling)

5) Arus Pendapatan (RS)

Arus pendapatan merupakan keberhasilan perusahaan menawarkan proposisi nilai kepada para pelanggannya. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Jika pelanggan adalah inti dari bisnis yang bergerak di dalam perusahaan, maka arus pendapatan diumpamakan sebagai urat nadinya perusahaan. Arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan.

6) Sumber Daya Utama (KR)

Sumber daya utama adalah asset yang dibutuhkan untuk melakukan penawaran dan penyampaian poin – poin yang dijelaskan sebelumnya. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual dan SDM.

7) Aktifitas Utama (KA)

Aktivitas utama atau aktivitas kunci menjelaskan bagaimana aktivitas yang paling penting agar bisnis modelnya berjalan. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Aktivitas-aktivitas utama tidak kalah pentingnya dengan sumber daya utama,

dimana aktivitas utama diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai memperoleh pendapatan

8) Bangunan Kemitraan (KP)

Kegiatan pelaksanaan model bisnis dengan sumberdaya yang didapat dari hubungan di luar perusahaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bangunan kemitraan menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membangun kerjasama untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

9) Struktur Biaya (CS)

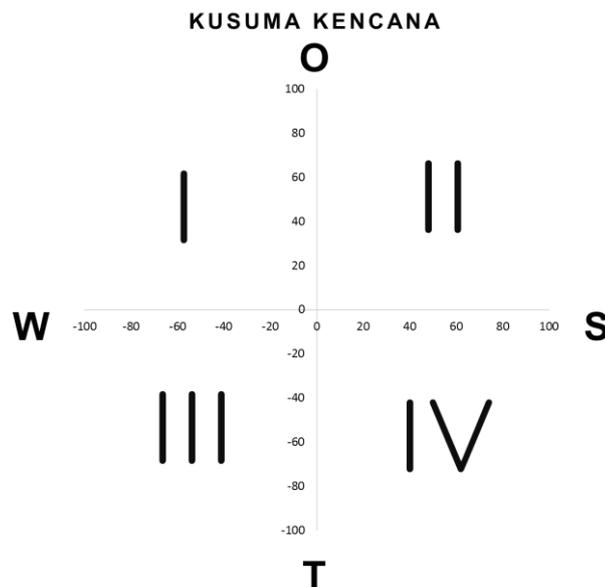
Struktur biaya menjelaskan komponen biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Dalam struktur biaya perlu dibagi dua model untuk mempermudah pengelolaan biaya yang dikelaurkan. Adapun dua model bagian tersebut yaitu: Pertama, terpacu biaya dimana model ini berfokus kepada hal-hal yang primer dan meminimalisir biaya-biaya yang tidak penting. Hal tersebut untuk merampingkan dana pengeluaran di perusahaan. Kedua, terpacu nilai dimana model ini berfokus pada estetika, keindahan dan penciptaan nilai. Proposisi nilai tinggi dan layanan pribadi sepenuhnya diberikan kepada konsumen untuk menciptakan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Hal tersebut merupakan salah satu ciri dari model bisnis yang terpacu nilai. Adapun contohnya : Hotel Mewah, Pesawat Jett catera.

2.2.4 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2001). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan masalah, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi saat ini.

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strength* dan *Weakness*, serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dengan faktor internal.



Gambar 2.2 Analisis SWOT

Keterangan dari gambar di atas adalah sebagai berikut :

1. Kuadran 1 (Stabilisasi) : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini mendukung strategi agresif.

Perusahaan diharapkan memperbaiki kelemahan internal agar peluang dapat dimanfaatkan secara optimal
2. Kuadran 2 (Pertumbuhan) : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini, masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Perusahaan diharapkan mengoptimalkan kekuatan untuk menangkap peluang yang ada

3. Kuadran 3 (Bertahan) : Perusahaan sedang ada pada peluang pasar yang sangat besar, namun didalam perusahaan sendiri sedang memiliki kendala. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

Perusahaan diharapkan menjaga cashflow agar tetap positif dengan berbagai cara dan setelah itu mengambil keputusan untuk divestasi, likuidasi, atau mencari bisnis baru

4. Kuadran 4 (Diversifikasi) : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Perusahaan diharapkan mencari pasar/bisnis baru, melakukan aliansi/joint venture, membuat akuisisi dengan memanfaatkan kekuatan yang ada dan mrnghindari ancaman terhadap bisnis sekarang

Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis pada perusahaan disebut matrik SWOT. Matrik ini memberikan gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan *alternative* strategis.

Internal	Strength	Weakness
Eksternal		
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
Threats	Strategi ST	Strategi WT

Gambar 2.3 Matriks SWOT

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

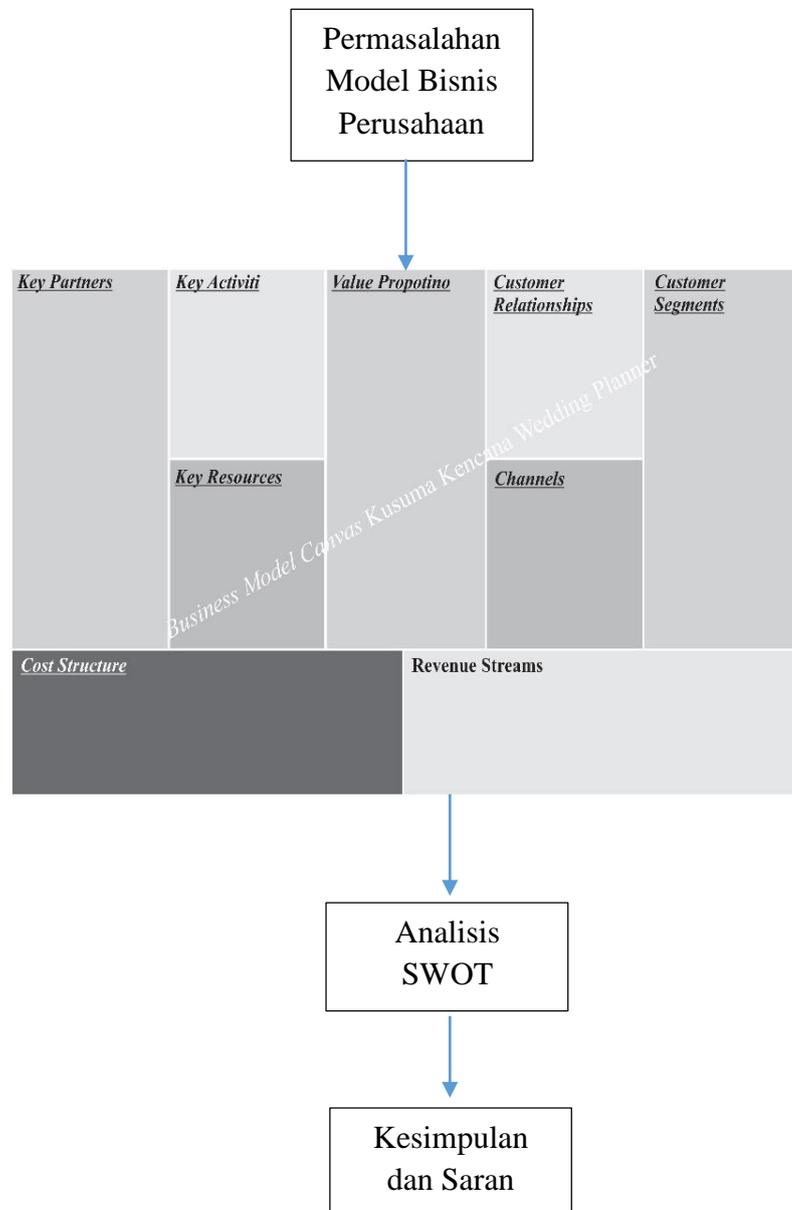
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Kerangka Pemikiran

Bisnis model pada pelaku usaha membantu menentukan arah bisnisnya, lalu berguna untuk mencari tahu mengapa dan bagaimana bisnis dapat memperoleh pemasukan dari konsumennya. Oleh sebab itu, peneliti akan mencoba menganalisis apakah Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan bisnis model kanvas, menganalisa blok-blok yang ada dalam BMC, pola bisnis yang dipergunakan serta inovasi yang dilakukan. Penyajian kerangka pemikiran dalam bentuk bagan seperti yang ada berikut ini :

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

2.4 Penelitian Terdahulu

Pemikiran terdahulu ini merupakan menjadi salah satu acuan peneliti sehingga peneliti menjadi lebih memiliki banyak referensi teori yang digunakan guna menyelesaikan penelitian tersebut. Dari beberapa tipe penelitian yang memiliki kesamaan peneliti memilih tiga penelitian yang dijadikan acuan dalam penyusunan penelitiannya, adapun penelitian tersebut dibawah ini.

Pertama, tesis yang disusun oleh Eric Hasma (2018) yang membahas tentang penerapan inovasi bisnis dengan menggunakan pendekatan bisnis model kanvas, dengan judul penelitian sebagai berikut “Penerapan Inovasi Bisnis Model Pada Media Digital Berdasarkan Pendekatan Bisnis Model Kanvas (Studi Kasus Pada IDN Media) penelitian ini ditujukan guna mengetahui apakah konsep bisnis model canvas diterapkan pada perusahaan IDN Media serta untuk menggali inovasi apa saja yang diterapkan oleh IDN Media berdasarkan pada sembilan blok yang ada didalam model bisnis kanvas. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara terstruktur dan mendalam dengan CEO dari IDN Media.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwasalnya IDN Media menggunakan seluruh blok yang ada dalam model bisnis kanvas, hal tersebut dianggap relevan dengan kondisi yang ada didalam perusahaan IDN Media. Selain itu IDN Media juga menerapkan lebih satu pola bisnis yaitu *Free Model*, *Open Business Model*, *Marketplace Model* dan *Multi Sided Model*. Terakhir IDN Media juga menekankan inovasi pada blok *Value Proposition*, *Channels* dan *Customer Relationship*.

Kedua, penelitian yang kedua merupakan skripsi yang disusun oleh Niko Alamsyach (2017) yang membicarakan perihal pengembangan usaha dengan menggunakan model bisnis kanvas dengan judul skripsi “*Strategi Pengembangan Usaha Melalui Business Model Canvas (Studi Kasus : Industri Kecil Gethuk Lawu)*” penelitian ini ditujukan guna pengembangan strategi bisnis pada usaha kecil dan menengah, metode yang digunakan adalah bisnis model kanvas dan analisis SWOT.

Sedangkan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi lapangan dan studi literatur dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan, dan kuisioner. Dengan hasil penelitian yang menunjukkan posisi Gethuk Lawu pada diagram *cartesius* berada pada kuadra III dengan nilai IFAS – 0,76 dan nilai EFAS 0,80. Maka disarankan model bisnis kanvas Gethuk Lawu adalah menggunakan strategi WO (*Weakness Opportunities*).

Ketiga, terakhir penelitian terdahulu ini disusun oleh Riza Kurniasari dan Dwi Kartika Sari (2018) dengan judul penelitian “*Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkutan Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping*” jenis penelitian ini berbicara tentang bisnis model kanvas pada PT Internasional Golden Shipping lalu dievaluasi menggunakan analisis SWOT dengan metode pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menempatkan PT Internasional Golden Shipping menekankan model bisnis kanvas pada pada blok *Value propositions* dengan keunggulan perusahaan yaitu satu – satunya perusahaan kapal yang dapat bersandar di Johor (pasir gudang), serta *channel* yang dijalankan perusahaan

dengan membina hubungan baik secara personal sehingga pelayanan yang diberikan dapat dirasakan langsung dengan konsumennya selain itu ramahnya pelayanan menjadikan konsumen menjadi nyaman dan merasa aman pada saat menggunakan jasa PT Internasional Golden Shipping. Biaya utama dihasilkan dari pelayanan penjualan tiket melalui SDM yang unggul didukung dengan alat operasional berupa kapal.