

PENERAPAN MODEL BISNIS CANVAS PADA PERUSAHAAN JASA *WEDDING ORGANIZER*

Ahmad Fahmi Nurrohman
Fakultas Ekonomi UII
a.fahminurrohman@gmail.com

ABSTRACT

The canvas business model is a hypothesis of how companies benefit in the long term, while in this study researchers tried to identify how the application of the canvas business model in a wedding organizer service company using primary data types with interview method. Qualitative research methods using the SWOT analysis method obtained from the interview process, calculated using the SWOT matrix, and based on 9 blocks in the business model. The result is how the application of the canvas business model affects the growth of the company.

Keywords: *business model canvas, analysis SWOT, 9 block business model*

PENDAHULUAN

Peningkatnya pasar negara berkembang, terutama India dan Cina, jenis baru inovasi berbiaya rendah muncul untuk memanfaatkan potensi bisnis dari pelanggan yang terbatas sumber daya di negara-negara ini. Secara tradisional, perusahaan-perusahaan maju menargetkan pelanggan kaya di pasar negara berkembang (yaitu puncak piramida ekonomi) dengan produk premium global dan model bisnis karena pelanggan ini agak mirip dengan pelanggan di perusahaan-perusahaan maju dalam hal preferensi dan daya beli (Arnold & Quelch, 1998).

Pelanggan yang terbatas sumber daya (yaitu di tengah dan di dasar piramida) menghadapi kendala signifikan dalam bentuk daya beli yang rendah, kelemahan manajemen dan kesenjangan infrastruktur (Winterhalter, Zeschky, & Gassmann, 2016). Hal ini sebagian besar disebabkan oleh kenyataan bahwa pelanggan ini tinggal di Negara-negara berkembang atau bahkan daerah Negara dunia ketiga, di mana kemajuan ekonomi belum sebaik Negara-negara maju sehingga masih memaksakan kendala tersebut (Mair, Martí, & Ventresca, 2012). Oleh karena itu, pelanggan ini memiliki persyaratan yang berbeda terhadap produk dan model bisnis daripada pelanggan kaya di Negara-negara maju (Cui & Liu, 2003; Prahalad & Hammond, 2002). Contoh yang menonjol adalah mobil murah (Lim, Han, & Ito, 2013), baterai murah atau kontainer pengiriman, perangkat medis berbiaya rendah (Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2014), peralatan rumah tangga berbiaya rendah ((Hang, Chen, & Subramian, 2010), turbin angin mini berbiaya rendah (Tan & Mathews, 2015), atau produk konsumen berbiaya rendah seperti mini sachet untuk deterjen (Loaiza & Franco,

2012). Karena keunikan dari lingkungan ini, maka perusahaan perlu membuat model bisnis yang unik dan baru untuk memenuhi persyaratan kinerja harga yang bersaing dan kompetitif di pasar ini (Winterhalter et al., 2016).

Bisnis model adalah penafsiran aktifitas perusahaan untuk membuat, menyampaikan, dan memberi kontrol untuk suatu nilai didalam perusahaan, dan bagaimana uang dihasilkan didalamnya (Osterwalder, 2010). Secara singkat bisnis model bagaimana perencanaan di jalankan untuk mencapai keuntungan.

Saat Kondisi yang dinamis yang terjadi pada lingkungan bisnis seperti ketidakjelasan, tidak dapat di prediksi, dan tidak adanya kepastian perusahaan dituntut untuk bisnis model yang diterapkan bisa menyesuaikan kondisi lingkungan yang ada. Perusahaan menjadikan inovasi sebagai acuan dari model bisnisnya, maka perusahaan tersebut mampu meningkatkan kinerja dan bertahan didalam kondisi tersebut (Frankenberger, Weiblen, & Gassmann, 2014)

Bagi perusahaan-perusahaan di Negara maju model bisnis yang ada biasanya dirancang untuk mengembangkan inovasi-inovasi canggih untuk pelanggan dengan pendapatan berlebih (Halme, Lindeman, & Linna, 2012). Dengan demikian, kegiatan mereka secara tradisional menargetkan kualitas tinggi, kinerja, dan keandalan, yang menghasilkan biaya agak tinggi yang dapat diteruskan ke pelanggan. Untuk melayani pelanggan yang terbatas sumber daya, perusahaan di Negara maju perlu mempertimbangkan keadaan setempat dan mendesain ulang model bisnis mereka (Zeschky et al., 2014). Pada saat yang sama, perusahaan-perusahaan Barat yang sudah mapan tidak dapat meninggalkan model bisnis premium tradisional mereka (yaitu pelanggan piramida teratas mereka) - dan dengan demikian mereka harus mengelola dua model bisnis (yaitu model bisnis ganda) untuk pasar yang sama (Markides, 2013). Sementara penelitian telah menciptakan kemajuan yang signifikan dalam menganalisis model bisnis tertentu dalam industri tertentu dan situasi pasar (Winterhalter et al., 2016).

Model bisnis adalah cara yang di terapkan di perusahaan untuk menjalankan perusahaan, yang menjadikan perusahaan bertahan (Oktapriandi, Purnomo, & Parkha, 2017). Ada beberapa alat yang dapat di gunakan untuk memetakan dan memberi evaluasi pada bisnis model yang di pakai suatu perusahaan, *business model canvas* adalah satu alat yang dapat digunakan. *Business model canvas* merupakan sebuah bahasa bersama untuk menggambarkan, visualisasi, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder, 2010).

Penggunaan Bisnis Model Canvas atau biasa disebut (BMC) dapat membantu perusahaan untuk memahami aspek bisnis yang sedang berjalan, apa mungkin sistem pada perusahaan tersebut perlu dirubah atau ditambahkan. BMC merupakan template yang ada dalam manajemen strategis guna perkembangan sistem yang baru atau mencetak model bisnis yang telah di pakai (Xing & Ness, 2016). BMC terdiri dari grafik visual dengan unsur-unsur yang menggambarkan sebuah perusahaan atau proposisi nilai produk, infrastruktur, pelanggan, dan keuangan. BMC terdiri dari sembilan unsur guna memberikan evaluasi dan memberi solusi pada masalah – masalah yang kompleks yang sedang ada di perusahaan. Proses BMC ini dapat diaplikasikan pada perusahaan sebagai identifikasi dan evaluasi untuk menjabarkan secara terperinci dari hulu sampai hilir dan mengelompokkan proses bisnis yang sedang berjalan di perusahaan serta

mencari solusi atas kendala- kendala yang dihadapi. Hal tersebut bertujuan untuk mempermudah dalam penyelesaian masalah. Adapun sembilan elemen BMC tersebut mencakup tentang segmen pelanggan/customer segment (CS), proposisi nilai/value proposition (VP), saluran/channel (CH), hubungan pelanggan/customer relationship (CR), arus pendapatan/revenue stream (RS), sumber daya utama/key resource (KR), aktifitas utama/key activities (KA), bangunan kemitraan/key partnership (KP) dan struktur biaya/cost structure (CS). Elemen-elemen tersebut saling berkaitan satu sama lainnya. Jika terdapat kendala di dalam salah satu elemen, maka akan berdampak pada ketidak sesuaian di dalam proses bisnis yang dijalankannya. Hasil dari BMC berguna untuk melakukan analisis SWOT dengan fungsi perbandingan antar kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang akan dialami perusahaan. Kombinasi antara analisis SWOT dan BMC menjadikan penilaian yang fokus serta evaluasi pada model bisnis perusahaan (Tjitradi, 2015). Sementara hasil yang didapat dari analisis SWOT menjadi acuan untuk merubah bisnis model yang diterapkan sekarang.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai bisnis model kanvas pada *Wedding Organizer*. Bisnis model sudah selayaknya dimiliki oleh perusahaan karena ini merupakan dasar untuk apa yang akan dilakukan perusahaan, bagaimana cara melakukannya tentang laba yang akan di capai perusahaan, serta pencapaian pada kepuasan pelanggan perusahaan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

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 pendapata 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 ketergantunagn dengan mitra bisnis den prihal 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 strategik, 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 terpuaskan, 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 :

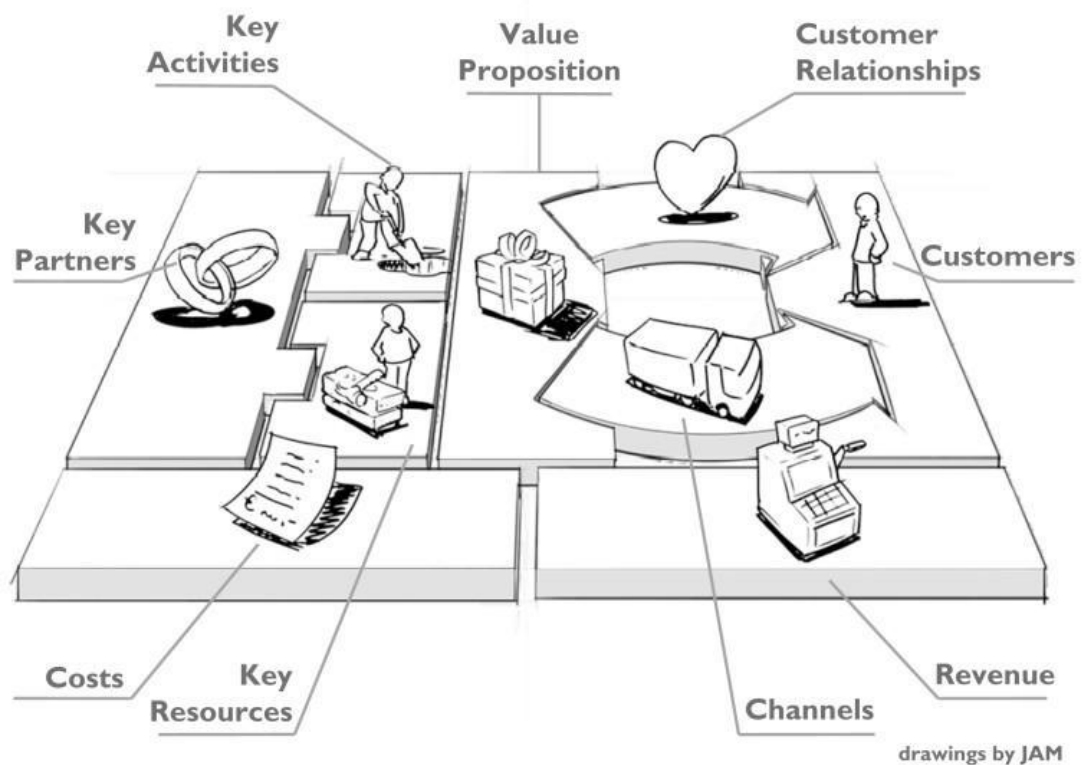
- a. **Mengacu pada Sumber Daya (*Resource Driven*)**, yaitu inovasi yang berasal dari infrastruktur organisasi atau kemitraan yang ada untuk memberi perluasan atau mengubah bisnis modelnya. *Contoh* : Layanan Web Amazon dibangun diatas infrastruktur ritel Amazon.com untuk menawarkan kapasitas server 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 dasarkan 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 syang angkat 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, et al., 2010) :



Gambar 2.1 Sembilan Blok Pada Model Bisnis Kanvas

1) Segmen Pelanggan (CS)

Segmentasi 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)

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 penyuaian 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. 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 perusahaan menjalin ikatan 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)

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 sumber daya yang perlu dimiliki oleh perusahaan dalam rangka untuk menjalankan dan menambah nilai dengan baik di perusahaan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual dan SDM.

7) Aktifitas Utama (KA)

Aktivitas utama atau aktivitas kunci merupakan suatu gambaran yang terpenting dan harus dikerjakan oleh perusahaan agar perusahaan dapat berjalan sesuai harapan. 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)

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. Dalam struktur biaya perlu dibagi dua model untuk mempermudah pengelolaan biaya yang dikeluarkan. 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,

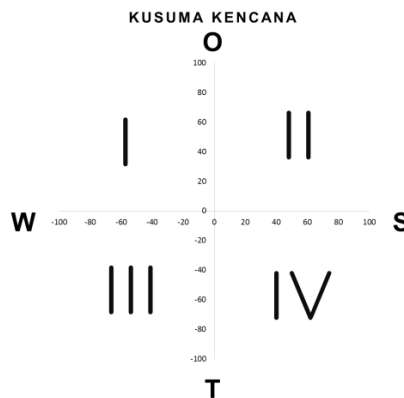
terpacu nilai dimana model ini berfokus pada estetika, keindahan dan penciptaan nilai. Proposisi nilai tinggi dan layanan pribadi sepenuhnya diberikan kepada konsumen untuk menciptakan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Hal tersebut merupakan salah satu ciri dari model bisnis yang terpacu nilai. 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 2.3 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 Eksternal	Strenght	Weakness
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
Threats	Strategi ST	Strategi WT

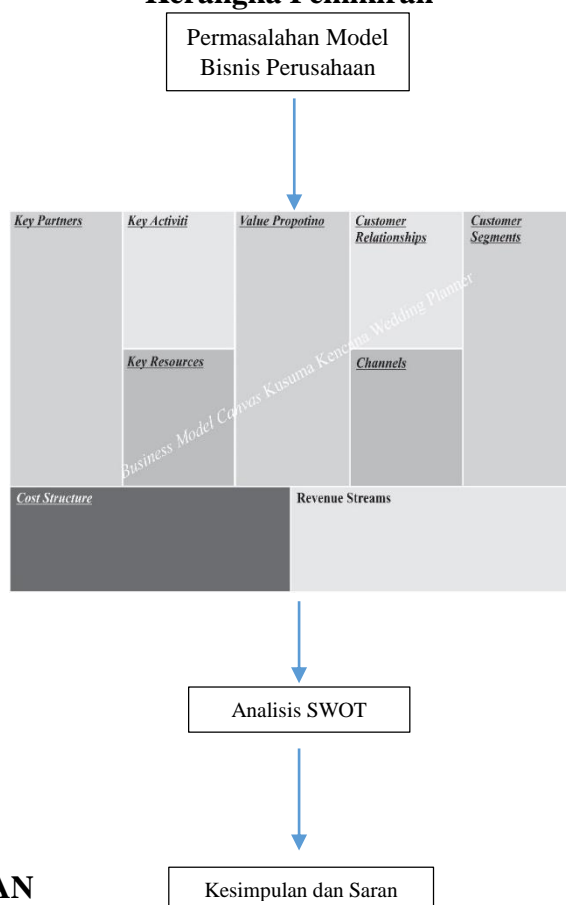
Gambar 2.4
Matriks SWOT

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 2.5
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Kusuma Kencana Wedding Planner

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Cara ini membantu peneliti terhindar dari mendapatkan data yang tidak relevan dengan pertanyaan yang diajukan. Selain menghindari data yang tidak relevan metode ini membantu memberikan klarifikasi pertanyaan peneliti, sebab pertanyaan ini seringkali berkembang pada saat proses penelitian. Metode penelitian kuantitatif menurut Creswell (2013) penelitian studi kasus adalah penelitian dengan

penempatan obyek yang akan di teliti sebagai “kasus”. Namun batasan akan obyek yang akan di sebut sebagai “kasus” masih selalu di perdebatkan banyak ahli. Hal yang timbul dari perdebatan ini adalah beda pengertian diantara para ahli.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh bagian kelompok orang, kejadian, atau hal yang menjadi minat untuk diinvestigasi peneliti (Sekaran dan Bougie, 2013). Sedangkan sampel adalah beberapa populasi dengan ciri dan karakteristik yang sama sudah mewakili populasi (Sekaran dan Bougie, 2013).

Penelitian studi kasus seringkali dapat bereksperimen berdasarkan *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Adapun kelemahan dan kelebihan dari pendekatan *single case* dan *multiple case* dapat diperhatikan pada tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.1

Pemilihan Jumlah Kasus dan Jenis Kasus

Pilihan	Kelebihan	Kekurangan
<i>Single Kasus</i>	Hasil penelitian lebih mendalam	Kesimpulan hasil penelitian terlalu luas atau general, terjadi kebingungan pada hasil penelitian seperti ada yang salah dalam pengambilan data
<i>Banyak Kasus</i>	Validitas data dari eksternal, dan mengurangi kemungkinan bias penelitian	Membutuhkan sumber kasus yang banyak, dan bisa terjadi dalam setiap kasus kurang mendalam
<i>Kasus Retrospektif</i>	Pengumpulan data berdasarkan historis	Penentuan sebab dan akibatnya mungkin lebih sulit, partisipan mungkin gagal menggambarkan ulang setiap kejadian-kejadian penting
<i>Longitudinal Cases</i>	Mengatasi pada masalah <i>retrospective cases</i>	Tahapan yang panjang dan mungkin akan sulit dilakukan
Sumber: (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002)		

Pada suatu kondisi beberapa peneliti lebih memilih *single case* guna meminimalisir kesalahan, meningkatkan tingkat validitas, dan meminimalisir

validitas eksternal (Eisenhardt, 1989; Voss et al., 2002). Pemilihan *multiple case*, peneliti kemungkinan memberikan replikasi dan *pattern-matching* melalui *cross case analysis* (Eisenhardt, 1989). Akan tetapi banyak peneliti memiliki pendapat yang berbeda perihal jumlah kasus.

Tabel 3.2

Ketentuan Pemilihan Jumlah Kasus

Penulis	Jumlah Kasus
(Eisenhardt, 1989)	4 - 10 kasus
(Stake, 1995)	1 kasus atau lebih
(Yin, 2009)	1 – 30 kasus

Sewaktu menggunakan pendekatan *single case*, serta dengan jumlah kasus yang kecil, memungkinkan peneliti akan mendapat analisis lebih mendalam dan juga pendapat yang lebih kuat terhadap suatu yang sedang diteliti (Siggelkow, 2007), tetapi memiliki resiko pengurangan generalisasi modelnya (Yin, 2009; Voss et al., 2002; Eisenhardt, 1991). Melihat keadaan tersebut, (Yin, 2009) menyarankan beberapa kondisi dimana *single case* tepat untuk digunakan, yang diantaranya adalah:

- Menginvestigasi *critical case* untuk guna pengujian teori yang ada.
- Analisis kasus yang unik dengan tujuan mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan dalam kondisi tertentu.
- Pengujian sampel yang identik dengan populasi pada umumnya.
- Menginvestigasi objek secara longitudinal dalam waktu tertentu.

Akan tetapi di atas tadi hanya menjadi pedoman dalam menentukan kasus namun hasil akhir tetap terletak pada peneliti.

3.4 Jenis Data Penelitian

Jenis data penelitian ini terdiri dari data primer. Data primer didapat dari obyek penelitian yang dekat kaitannya atau memiliki hubungan kasus yang diteliti (Cooper & Schindler, 2017). Metode yang digunakan biasanya kuisioner. Pengumpulan data yang diperlukan guna memenuhi kebutuhan peneliti biasanya dilakukan dengan penyebaran angket kuisioner kepada responden, dengan pertanyaan yang sudah disusun peneliti, untuk mendukung data pada kuisioner tersebut peneliti juga mengadakan wawancara pada responden.

Di sini teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah wawancara (secara mendalam, terstruktur, dan terbuka), dokumentasi dan observasi. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data yang dikombinasikan dengan sumber data yang lebih dari satu berguna agar peneliti mampu melakukan triangulasi (Yin, 2011).

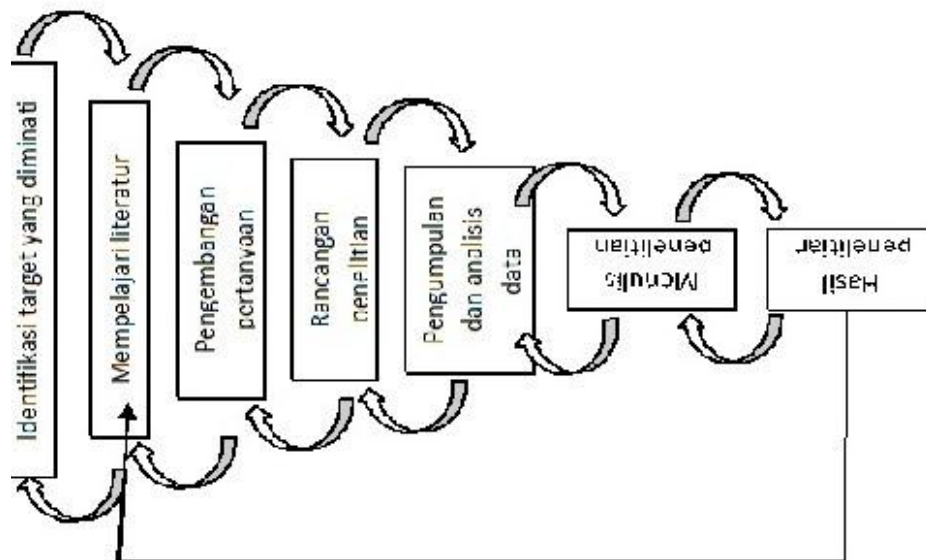
Kegunaan triangulasi adalah peningkatan obyektifitas dan validitas (Yin 2011). Sementara itu terdapat dua metode pada triangulasi. Pertama, dilakukan menggunakan perbandingan data yang berasal dari sumber berbeda dengan upaya mencari konsistensi dari sumber yang berbeda tersebut. Saat ada ketidaksesuaian maka dilakukan komunikasi ulang dengan para nara sumber hingga mencapai data yang sesuai. Kedua, dilakukan dengan perbandingan data dari dua metode

berbeda, misalnya data yang diperoleh melalui wawancara dibandingkan data yang berasal dari laporan perusahaan atau dokumen.

3.5 Teknik Analisis Data

Berbeda dengan penelitian kualitatif yang analisis datanya sebagai kelanjutan proses dari pengumpulan data, dalam metode kualitatif analisis data bersifat interaktif antara data, literature, dan teori (Edmondson & McManus, 2007). Secara grafis proses ini dapat digambarkan seperti dalam Gambar 3.1.

Gambar 3.1 :
Proses Analisis Data



Analisis data melalui tiga tahapan analisis deskriptif, analisis kasus lebih mendalam dan analisis lintas kasus. Analisis deskriptif kebanyakan dalam bentuk teks tujuannya untuk memberikan penjelasan mengenai konteks penelitian. Analisis berfungsi untuk memberikan posisi memposisikan penelitian dalam pengaturan suatu obyek sehingga analisis ini biasanya dilakukan terpisah untuk masing-masing kasus. Analisis kasus lebih mendalam dilakukan untuk mengidentifikasi jawaban pertanyaan penelitian dari setiap sampel. Analisis ini dilakukan berdasarkan analisis deskriptif yang telah dilakukan sebelumnya. Terakhir analisis lintas kasus yang dilakukan dari penggabungan hasil analisis kasus lebih mendalam dengan masing-masing kasus (Eisenhardt 1989). Lebih lanjut analisis dilakukan dengan perbandingan dari hasil masing – masing sampel serta dilakukan identifikasi polanya untuk medapat hasil yang lebih luas (Eisenhardt 1989; Yin 2009; Yin 2011).

PEMBAHASAN

4.1. Profil Singkat Kusuma Kencana Wedding Planner

Awal berdirinya Kusuma Kencana Wedding Planner, berawal dari keresahan Bp. Faisal Jayanto tentang jasa pelayanan *wedding organizer* pada saat beliau melangsungkan resepsi pernikahan, pada waktu itu beliau merasa pelayanan jasa *wedding organizer* pada dasarnya masih bisa digali dan dimaksimalkan, maka Bp. Faisal Jayanto berinisiatif untuk mewedahi keresahan tersebut dengan cara mulai mendirikan perusahaan jasa yang bergerak pada bidang *Event Organizer (Wedding Planner)* dibantu beberapa teman dekat dan saudara beliau. Selain itu, beliau melihat industri wedding yang mulai berkembang pesat, sementara itu penyedia jasa *wedding organizer* baru ada sekitar 4 hingga 5 penyedia jasa saja.

Kusuma Kencana Wedding Planner adalah salah satu perusahaan penyedia layanan jasa konsultasi perencanaan dan pelaksanaan acara pernikahan baik dengan konsep tradisional ataupun moderen. Kusuma Kencana Wedding Planner didirikan Bp. Faisal Jayanto pada 08 Februari 2010 Yogyakarta. Sejak 2009 sampai saat ini Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki 13 tim inti dengan *job description* sebagai tim administrasi dan tim pelaksanaan lapangan.

Selain menjual produk jasanya secara langsung kepada calon konsumen, Kusuma Kencana juga mengenalkan produk jasanya melalui *platform digital (website, facebook dan instagram)* yang dikelola *conten creator* internal Kusuma Kencana Wedding Planner. Guna mempermudah interaksi dengan calon konsumen semua *platform digital* yang dimiliki Kusuma Kencana Wedding Planner tersambung dengan media *whatshap*.

Pembahasan analisa yang dilakukan pada Kusuma Kencana Wedding Planner berdasarkan wawancara secara mendalam, terstruktur dan terbuka dengan CEO Kusuma Kencana Wedding Planner Faisal Jayanto.

4.2. Bisnis Model Kanvas Kusuma Kencana WePdding Planner

Sebuah Model Bisnis adalah gambaran pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model Bisnis diibarat cetak biru strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Mengenai objek penelitian penulis melakukan pemetaan bagaimana Kusuma Kencana Wedding Planner mengembangkan bisnis model dan deskripsi usaha yang dijalankannya.

Berikut ini blok-blok yang diterapkan pada bisnis model Kusuma Kencana Wedding Planner berdasar pada konsep bisnis model kanvas (*Business Model Canvas*).

4.2.1. Segmen Pelanggan (CS)

Segmentasi pelanggan Kusuma Kencana Wedding Planner mengarah pada pasangan yang telah memasuki usia menikah (rentan usia 23 tahun – 35 tahun) yang akan menyelenggarakan acara pernikahan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya (Magelang, Wonosobo, Klaten, Solo, dan lain – lain).

Tidak seperti *Wedding Planner* pada umumnya yang hanya menerapkan sistem *Businness to Consumer (B2C)*, Kusuma Kencana Wedding Planner

menerapkan kedua sistem tersebut *Business to Consumer dan Business to Business (B2C & B2B)*. Strategi ini dilakukan karena Kusuma Kencana Wedding Planner banyak mendapatkan konsumen dari *platform digital, word of moudth*, dan rekomendasi dari vedor rekanan Kusuma Kencana Planner.

4.2.2. Proposional Nilai (VP)

Nilai yang ditawarkan Kusuma Kencana Wedding Planner kepada calon konsumen yang tidak seperti *wedding planner* lain adalah sebagai berikut;

- a) Newness: paket pernikahan *customize* (menggabung vendor kelas atas dengan kelas menengah, kelas menengah dengan kelas bawah).
- b) Performance: memiliki standar operasional prosedur yang berbeda (mendampingi *loading in* vendor yang bekerja sama, tim *wedding organizer* berada di lokasi h- 2 jam sebelum acara pernikahan, dan mendampingi setiap kebutuhan konsumen).
- c) Customization : Kusuma Kencana Wedding Planner memberikan pilihan pada komsumen untuk menentukan acara pernikahan berdasarkan konsep atau berdasarkan biaya acara pernikahan.
- d) Menyelesaikan Pekerjaan: membantu menyeleksi vendor yang sesuai dengan kebutuhan yang ada pada konsep pernikahan.
- e) Desain : konsumen dilibatkan dalam proses pembentukan konsep, pemilihan vendor, dan penentuan biaya.
- f) Status atau merek (Brand): menjalin komunikasi dengan konsumen baik setelah acara pernikahannya diselenggarakan (kehamilan dan persalinan konsumen, pada hari ulang tahun konsumen, dan hari jadi pernikahan).
- g) Harga: biaya disesuaikan dengan biaya yang sudah disiapkan konsumen sebelumnya. Pengurangan biaya: membantu customer untuk mengurangi biaya atau mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan.
- h) Pengurangan resiko: memasitikan konsumen mendapatkan prodak yang sesuai dengan apa yang disepakati di awal.
- i) Akses: memberi tanggapan yang cepat terkait informasi dan perkembangan produk pada konsumen.
- j) Kenyamanan/kegunaan: menjamin atau meminimalisir miss komunikasi dengan setiap vendor.

Dari point tersebut Kusuma Kencana Wedding Planner memberikan proposi nilai kepada setiap klien dengan tujuan kepuasan, kenyamanan, dan hubungan baik dengan konsumen.

4.2.3. Saluran (CH)

Kusuma Kencana Wedding Planner memberikan setiap informasi yang dibutuhkan pasangan yang akan menikah di setiap media digital yang dimiliki, lebih lanjut untuk memperkuat informasi tersebut Kusuma Kencana Wedding Planner tidak lupa melakukan interaksi pada calon konsumen melalui media digital baik secara bersamaan dengan informasi yang disampaikan atau secara terpisah. Pada waktu yang sama konsumen akan mendapat apa yang mereka butuhkan sebelum menggunakan jasa dari Kusuma Kencana Wedding Planner.

Selanjutnya Kusuma Kencana Wedding Planner memberi agen – agen informasi secara cetak pada media yang disediakan rekanan vendor, hal ini bertujuan agar rekanan vendor juga dapat ikut serta memberi informasi pada setiap calon konsumennya dimana mereka membutuhkan rekomendasi perusahaan *wedding planner*. Selain rekanan vendor kerjasama juga ditawarkan kepada seluruh konsumen setelah acara pernikahannya terlaksanan agar dapat memberi penilaian dan rekomendasi baik terhadap setiap calon konsumen dilingkungannya.

4.2.4. Hubungan Pelanggan (CR)

Kusuma Kencana Wedding Planner selalu menjaga baik hubungan dengan konsumen pada saat perencanaan acara, pelaksanaan acara, sampai setelah acara dilaksanakan. Tujanya adalah menjadikan kesan positif pada seluruh konsumen agar ketika keluarga, teman, dan teman dilingkungan konsumen akan melaksanakan pernikahan merekomendasikan Kusuma Kencana Wedding Planner.

4.2.5. Bangunan Kemitraan (KP)

Mejalin hubungan kerjasama yang harmonis dengan seluruh vendor disetiap acara pernikahan dalam bentuk komunikasi yang baik, pembagian *job discription* dengan jelas, berkolaborasi dengan setiap vendor (menyelesaikan setiap masalah dengan cepat dan tidak terangkat dipermukaan pada pelaksanaan dilapangan), menentukan pembayaran dengan teratur dan terukur kepada seluruh vendor, dan menjalin kerjasama yang sehat dan saling mengerti kapasitasnya dan vendor.

4.2.6. Sumber Daya Utama (KR)

N	Item	Deskripsi
1	<i>Platform digital</i>	Menggabungkan desain grafis dan editing gambar pada setiap konten yang akan di rilis di semua <i>platform digital</i> , agar konten tersebut memberi informasi yang dibutuhkan calon konsumen.
2	<i>Talented People</i>	<i>Recruitment</i> yang dilakukan Kusuma Kencana Wedding Planner dilakukan dengan cara rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja (teman, saudara, atau kerabat karyawan).
3	<i>Financial</i>	Finansial Kusuma Kencana Wedding Planner didapatkan dari biaya yang dibayarkan konsumen.

No	Item	Deskripsi
4	<i>Customer Data</i>	Data konsumen didapat dari rekanan vendor dan juga rekomendasi karyawan dan konsumen yang pernah bekerja sama.

Kusuma Kencana Wedding Planner menjadikan setiap *platform digital* sebagai etalase setiap potofolio yang dilihat calon konsumen, untuk itu setiap konten yang akan didisplay dipastikan akan menarik perhatian calon konsumen atau pasangan yang akan menikah.

Untuk menjamin setiap acara pernikahan berjalan dengan harapan Kusuma Kencana Wedding Planner dan konsumen, setiap individu yang ada didalam manajemen melalui *recruitment* berdasarkan rekomendasi. Sehingga setiap invidunya sudah dapat diapstikan sesuai harapan.

Pada setiap event Kusuma Kencana Wedding Planner menjamin pendistribusian biaya yang dibayarkan konsumen tepat dan sesuai jadwal dengan apa yang disepakati konsumen dan setiap vendor.

Hubungan yang baik terhadap setiap konsumen dan vendor pada akhirnya memberi timbal balik yang baik seperti memberi data konsumen yang sesuai kualifikasi yang ditetapkan Kusuma Kencana Wedding Planner.

4.2.7. Aktifitas Utama (KA)

Dalam hal ini Kusuma Kencana Wedding Planner sebagai perusahaan jasa melakukan pengunggahan konten secara berkala guna pengenalan dan eksistensi didalam industri *wedding* di Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya. Sementara sewaktu ada ketertarikan oleh calon pelanggan terhadap apa yang coba diinformasikan Kusuma Kencana Wedding Planner hal selanjutnya adalah meyakinkan calon konsumen agar menggunakan jasa layanannya. Barulah produksi jasa dilakukan oleh seluruh tim Kusuma Kencana Wedding Planner sedari perencanaan, kordinasi, dan pelaksanaan acara pernikahan yang disepakati dengan konsumen.

4.2.8. Struktur Biaya (CS)

Guna mengoprasikan model bisnis ada tiga biaya yang harus di keluarga Kusuma Kencana Wedding Planner yaitu :

- a) Biaya operasional harian, biaya ini dikeluarga setiap bulan dengan jumlah yang tidak sama setiap bulanya (biaya gaji karyawan *full time*, biaya listrik, biaya telephon dan internet, biaya air, biaya kertas, dan lain sebagainya).

- b) Biaya operasional per acara, di keluarkan padasaat produksi acara dari persiapan hingga pelaksanaan (biaya konsumsi tim pelaksanaan, biaya belanja perlengkapan, biaya transportasi, dan *fee event* tim yang bertugas).
- c) Biaya promosi, dikeluarkan untuk kepentingan – kepentingan tertentu (baiaya iklan pada media sosial, biaya cetak brosur, biaya cetak kartu nama, dan biaya pembuatan konten).

Seluruh struktur biaya merupakan komponen yang diperlukan guna menjalankan bisnis.

4.2.9. Arus Pendapatan (RS)

Arus pendapatan pada Kusuma Kencana Wedding Planner berasal dari pihak ke dua dan ketiga yang bekerjasama secara langsung dengan Kusuma Kencana Wedding Planner. Sumber dana dari pihak ke dua berasal dari kerjasama langsung dengan konsumen, artinya dana di dapat dari pembayaran konsumen. Sementara sumber dana dari pihak ke tiga adalah berasal dari *reward* yabg diberikan vendor rekanan karena telah meberikan rekomendari perusahaanya terhadap pihak kedua (konsumen).

Apabila digambarkan bisnis model kanvas yang diaplikasikan oleh Kusuma Kencana Wedding Planner adalah sebagai berikut :

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendor Pernikahan - Dekorasi - Catering - Dokumentasi - Tata Rias - Multimedia - Pembawa Acara - Hiburan - Perlengkapan 	<p>Key Activiti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan Konten 2. Distribusi Konten 3. <i>Dealling</i> Konsumen 4. Operasional Acara 	<p>Value Propotino</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Newness</i> 2. <i>Performance</i> 3. <i>Customization</i> 4. Menyelesaikan Pekerjaan 5. Desain 6. Status atau merek (<i>Brand</i>) 7. Harga 8. Pengurangan resiko 9. Akses 10. Kenyamanan atau kegunaan 	<p>Customer Relationships</p> <p>Menjalin komunikasi yang baik saat perencanaan, pelaksanaan, dan setelah acara berlangsung</p>	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usia (23 - 35 tahun) 2. Wilayah <ul style="list-style-type: none"> - DIY - Magelang - Wonosobo - Klaten - Solo 3. Sistem Bisnis <ul style="list-style-type: none"> - B2C - B2B
<p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Platform digital</i> 2. <i>Talented People</i> 3. <i>Financial</i> 4. <i>Customer Data</i> 		<p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instagram 2. Webaite 3. Whatsup 4. Facebook 		
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya Operasional harian 2. Biaya Operasional Peracara 3. Biaya Promosi 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vendor 2. Konsumen 		

Gambar 4.4. Bisnis Model Kanvas Kusuma Kencana Wedding Planner

4.3. Penerapan Analisis SWOT pada Kusuma Kencana Wedding Planner

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan Analisis SWOT, berikut ini merupakan penjabarannya :

4.3.1. Strenght (kekuatan) Kusuma Kencana Wedding Planner

- Memiliki tim konten kreator
- Memiliki desainer khusus 3D dan 2D
- Mempunyai tim yang berusia muda (20 – 25 tahun)

- Menerapkan Standar Operasional Prosedur berbeda dari pesaing
- Membuka setiap usulan dari setiap karyawan
- Seragam saat acara beda dengan pesaing
- Memiliki tim yang solid dibuktikan dengan kedekatan hubungan diluar waktu kerja
- *Recruitment* tim dengan jalur rekomendasi
- Menjaga setiap kelancaran *event* dengan setiap tim menjadi PIC (*person in charge*), sehingga kordinasi selalu terpantau
- Setiap tim diberi tanggung jawab melakukan *upgrade* konsep pernikahan dengan cara mencari informasi dari setiap sumber *online* ataupun *offline*
- Memberi training setiap tim baru agar selalu sigap saat bekerja dilapangan
- Menyelesaikan setiap permasalahan bersama – sama baik saat persiapan maupun pelaksanaan

4.3.2. Weaknesses (kelemahan) Kusuma Kencana Wedding Planner

- Tidak ikut tergabung dalam komunitas penyedia jasa pernikahan secara strutural
- Belum pernah mengikuti acara pameran pernikahan
- Website belum diperbaharui secara berkala
- Distribusi informasi kelebihan Kusuma Kencana Wedding Planner tidak maksimal
- Fleksibilitas waktu setiap tim tidak maksimal karena mayoritas masih kuliah
- Sering berganti – ganti tim karena mayoritas tim *freelance*

4.3.3. Opportunities (peluang) Kusuma Kencana Wedding Planner

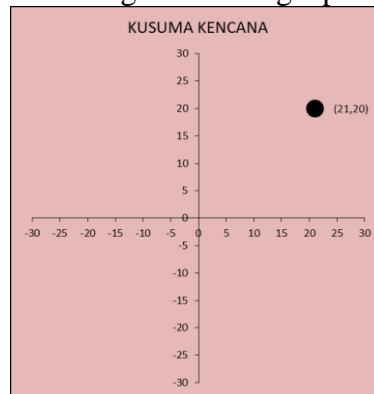
- Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki paket *customize*
- Melibatkan konsumen pada setiap penentuan konsep, pembiayaan, dan pemilihan vendor setiap acara pernikahan
- Memberi layanan komunikasi penuh dengan vendor
- Memberikan rekomendasi vendor pada setiap perencanaan acara
- Memudahkan jalur komunikasi melalui banyak media sosial
- Memberi konsultasi kepada konsumen apa yang harus disiapkan konsumen saat akan menikah
- Bekerjasama dengan semua vendor
- Mampu meralisasikan apa yang diinginkan konsumen
- Memberi ide menarik kepada setiap konsumen
- Memberikan promo menarik dimomen tertentu
- Menyajikan konten menarik dan digarap dengan serius
- Menggunakan fasilitas media sosial dengan maksimal
- Menerima setiap kritik dan saran dari pihak luar seperti vendor, konsumen, dan orang pengikut di media sosial

4.3.4. Threats (Ancaman) Kusuma Kencana Wedding Planner

- Munculnya banyak pesaing baru

- Pemilihan paket *customize* oleh konsumen dengan vendor yang belum pernah bekerja sama
- Permintaan yang tidak berdasar pada efektifitas luasan ruang
- Banyaknya penyedia jasa acara pernikahan baru dengan harga yang terbilang lebih murah dari Kusuma Kencana Wedding Planner

Berdasarkan perhitungan Analisis SWOT Kusuma Kencana Wedding Planner berada pada Kuadran II (sesuai gambar 4.5 Bagan Analisis SWOT), hal ini menggambarkan meskipun menghadapi banyak ancaman Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki kekuatan dari dalam perusahaan seperti memiliki tim konten kreator, menerapkan Standar Operasional Produksi berbeda dari pesaing, seragam saat acara beda dengan pesaing, dan memiliki desainer khusus 3D dan 2D. Hal yang harus dilakukan Kusuma Kencana Wedding Planner adalah mengoptimalkan kekuatan internal guna menangkap setiap peluang yang ada.



Gambar 4.5 Bagan Analisis SWOT

Setelah mengelompokan SWOT pada Kusuma Kencana Wedding Planner barulah kita dapat melihat dan mengidentifikasi strategi yang diterapkan oleh Kusuma Kencana Wedding Planner berdasar kepada Matriks SWOT, dibawah ini merupakan penjabaran strateginya:

4.4.1. Strategi Strength Opportunities (SO)

Kusuma Kencana Wedding Planner memanfaatkan kekuatan penuh di internal perusahaan seperti produksi konten, desain lay out venue acara, menerapkan standar SOP yang kuat, menerima setiap usulan, penyelesaian setiap masalah bersama – sama, seragam yang berbeda dari *wedding planner* lain, *recruitmen* dengan cara rekomendasi, training setiap tim dalam dua sampai tiga minggu, dan yang pasti membangun tim kerja dan lingkungan kerja yang nyaman.

Selain tim dan SOP yang baik untuk mendukung itu Kusuma Kencana Wedding Planner juga memiliki strategi seperti bekerja sama dengan vendor, layanan komunikasi yang baik dengan vendor dan konsumen, memiliki paket *Customize* agar konsumen bisa memilih akan bekerja sama dengan vendor yang diinginkan, memberi promo pada waktu tertentu, menerima setiap masukan dari luar, dan pemanfaatan sosial media yang dimiliki.

Harapan yang ingin dicapai Kusuma Kencana Wedding Planner adalah menarik sebanyak – banyaknya pelanggan baru dan memberikan pelayanan maksimal terhadap setiap konsumen, serta tercipta pasar yang sadar bahwa banyak sekali kemudahan yang ditawarkan oleh Kusuma Kencana Wedding Planner.

4.4.2. Strategi Strength Threats (ST)

Dalam strategi ini Kusuma Kencana Wedding Planner mendorong kekuatan internal berjalan maksimal kepada setiap tim seperti yang telah dijabarkan diatas guna meminimalisir segala ancaman yang sedang dan akan dihadapi seperti banyaknya pesaing baru, kerjasama dengan vendor baru, pesaing dengan harga yang relatif murah, dan luasan venue yang tidak seimbang dengan jumlah tamu.

Untuk semua ancaman yang dihadapi kusuma kencana seperti yang sudah dibahas diatas memilih memperkuat SOP (standar operasional prosedur) dan memberikan training kepada setiap tim agar sigap pada saat melakukan pekerjaan, karena seringkali kondisi lapangan tidak sama dengan perencanaan yang disepakati bersama konsumen.

Harapan dari penerapan strategi diatas adalah terciptanya kelancaran dalam menjalani setiap event dengan cara memberi jaminan kelancaran dan kenyamanan menggunakan jasa dari Kusuma Kencana Wedding Planner sehingga setiap konsumen memberi testimoni dengan baik dan dapat dibaca oleh teman – teman yang sedang merencanakan pernikahan.

4.4.3. Strategi Weakness Opportunities (WO)

Pada setrategi ini Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan membuka jaringan jaringan dengan memperkuat hubungan baik dengan konsumen lama serta vendor – vendor yang biasa bekerjasama, sedangn bekerja sama, dan akan bekerja sama dengan harapan membangun komunitas baru di luar komunitas yang sudah ada dan diikuti penyedia jasa *wedding planner* pada umumnya.

Tidak lupa kusuma kencana juga memilih untuk mengadakan atau membuat sebuah acara dengan konsep yang berbeda dengan pameran, seperti yang pernah dilakukan yaitu *workshop* dengan taerget teman – teman yang sedang merencanakan pernikahan.

Mulai memberikan informasi kepada audience media sosial perihal kelebihan dan kemudahan menggunakan jasa dari Kusuma Kencana Wedding Planner. Dari beberapa penjabaran di atas harapan Kusuma Kencana Wedding Planner adalah menarik semua peluang yang ada di luaran agar bisa dicapai oleh Kusuma Kencana Wedding Planner sendiri.

4.4.4. Strategi Weakness Threats (WT)

Dalam strategi ini Kusuma Kencana Wedding Planner lebih memilih untuk melakukan hal – hal yang bersifat dapat mengancam dengan menciptakn opsi diluar yang telah dimiliki, seperti mengedukasi setiap calon konsumen melakukan konsultasi secara langsung maupun tidak langsung, dengan tujuan ancaman yang dihadapi tidak menjadi pertimbangan paling besar untuk menggunakan jasa Kusuma Kencana Wedding Planner.

Selain itu Kusuma Kencana Wedding Planner juga berusaha untuk memaksimalkan dan memperbaiki setiap kekurangan yang dimiliki dari dalam

perusahaan dari memberikan training, memperkuan kerjasama tim dengan mengadakan kegiatan – kegiatan diluar jam kerja, membuat banyak acara dan konten yang menarik bagi calon konsumen, dan membagi job diskripsi setiap tim sesuai dengan waktu sitiap anggota tim dengan *time line* yang jelas dan target yang tepat. Semua itu bertujuan untuk meminimalkan kekurangan dan menekan ancaman yang sedang dan akan dihadapi.

KESIMPULAN

Adanya *wedding planner* di wilayah DIY dan sekitarnya didasari pada perkembangan teknologi, dan mobilitas yang semakin meningkat mengubah perilaku konsumen dari pola penyenggaraan acara pernikahan yang masih tradisional dengan semua persiapan dan panitia pelaksanaan dari keluarga, menjadi pola yang lebih moderen dengan menggunakan jasa *wedding planner* untuk mempersiapkan dan melaksanakan acara pernikahan. Dengan perubahan pola tersebut banyak penyedia jasa *wedding planner* yang berhasil memanfaatkan perubahan tersebut dengan memberikan penawaran jasa secara berbeda.

Untuk dapat bertahan di kondisi ini, Kusuma Kencana Wedding Planner harus dapat melakukan inovasi terhadap bisnisnya. Keberhasilan inovasi ini bergantung pada penerapan model bisnis diterapkan Kusuma Kencana Wedding Planner dengan kebutuhan konsumen dan kondisi yang dialami pesaing.

Untuk menjawab rumusan masalah “Bagaimana perancangan model bisnis Kusuma Kencana Wedding Planner yang sesuai dengan kondisi sekarang?”. Berikut kesimpulan mengenai bisnis model apa saja yang diterapkan Kusuma Kencana Wedding Planner.

Kesimpulannya adalah Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan Sembilan blok pada bisnis model kanvas, yang terdiri dari elemen – elemn sebagai berikut :

- Segmen Pelanggan, terdiri dari rentan usia 23 tahun – 35 tahun, wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan sekitarnya, dan pelanggan yang datang pada rekanan vendor.
- Proposional Nilai, nilai yang ditawarkan Kusuma Kencana Wedding Planner pada konsumen adalah paket pernikahan *customize*, standar operasional prosedur berbeda, pernikahan sesuai biaya atau sesuai konsep, penyesuaian vendor sesuai kebutuhan, melibatkan konsumen dalam (menentukan biaya, konsep, dan memilih vendor), komunikasi dengan konsumen setelah pernikahan, memastikan apa yang disewa konsumen ada di pelaksanaan hari h, sigap dan tanggap pada perkembangan informasi, dan jaminan komunikasi yang mudah.
- Saluran, dilakukan melalui media sosial seperti *facebook*, *instagram*, *webite*, dan *whatsapp* serta melalui vendor kerjasama dan konsumen yang telah menggunakan jasa.
- Hubungan Pelanggan, menjalin hubungan komunikasi yang baik dan berkala kepada seluruh konsumen yang menggunkana jasa Kusuma Kencana Wedding Planner.
- Bangunan Kemitraan, membangun hubungan kerjasama yang harmonis terhadap seluruh vendor yang pernah dan akan bekerjasama.
- Aktivitas Utama, dalam hal ini yang dilakukan Kusuma Kencana Wedding Planner adalah medistribusikan informasi, meyakinkan untuk menggunakan jasanya, dan meberi pelayanan yang maksimal pada setiap konsumen.
- Struktur Biaya, biaya yang harus di keluarkan Kusuma Kencana Wedding Planner dibagi dalam tiga biaya yaitu biaya operasional harian, baiaya operasional peracara, dan biaya promosi.

- Arus Pendapatan, pendapatan Kusuma Kencana Wedding Planner di dapat dari vendor dan konsumen.

Kusuma Kencana Wedding Planner menerapkan semua blok yang ada pada bisnis model kanvas karena dianggap relevan untuk diterapkan, melihat dari perkembangan yang ada di industri pernikahan di wilayah DIY dan sekitarnya.

Didukung menggunakan perhitungan analisis SWOT dimana Kusuma Kencana Wedding Planner memiliki kekuatan dari dalam perusahaan seperti:

- Memiliki tim konten kreator
- Memiliki desainer khusus 3D dan 2D
- Mempunyai tim yang berusia muda (20 – 25 tahun)
- Menerapkan Standar Operasional Prosedur berbeda dari pesaing
- Membuka setiap usulan dari setiap karyawan
- Seragam saat acara beda dengan pesaing
- Memiliki tim yang solid dibuktikan dengan kedekatan hubungan diluar waktu kerja
- *Recruitment* tim dengan jalur rekomendasi
- Menjaga setiap kelancaran *event* dengan setiap tim menjadi PIC (*person in charge*), sehingga koordinasi selalu terpantau
- Setiap tim diberi tanggung jawab melakukan *upgrade* konsep pernikahan dengan cara mencari informasi dari setiap sumber *online* ataupun *offline*
- Memberi training setiap tim baru agar selalu sigap saat bekerja dilapangan
- Menyelesaikan setiap permasalahan bersama – sama baik saat persiapan maupun pelaksanaan

Hal diatas menjadi kekuatan yang dimiliki Kusuma Kencana Wedding Planner guna menangkap semua peluang yang ada. Dalam perhitungan analisis SWOT diatas menempatkan Kusuma Kencana Wedding Planner pada Kuadra II.

Saran, guna memenangkan pasar yang ada di DIY dan sekitarnya hal yang harus dilakukan adalah mempertahankan kekuatan yang ada didalam perusahaan dan peningkatan yang harus dilakukan pada kecepatan menangkap setiap peluang yang ada. Tidak lupa setiap kekurangan yang ada didalam perusahaan harus diperhatikan dan diminimalisir agar terjadi peningkatan kekuatan di dalam perusahaan.

Daftar Pustaka

- Arnold, D. J., & Quelch, J. A. (1998). New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review*, 40(1), 7–20.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2017). *Business research methods* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cresswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. USA: SAGE.

- Cui, G., & Liu, Q. (2003). Executive Insights: Emerging Market Segments in a Transitional Economy: A Study of Urban Consumers in China. *Journal of International Marketing*, 9(1), 84–106. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.1.84.19833>
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. *Future Generation Computer Systems*, 76, 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032>
- Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. evich, Leont'eva, L. S., Reshetov, K. J. evich, & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research Published by : Academy of Management Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/258557> Linked references are available on JSTOR for this article : Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ellitan, L. (2006). Strategi Inovasi Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan Dan Model Sekuensial. *Jurnal Manajemen*, Vol. 6, No. 1, Nov 2006, 6(1), 1–22.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2014). The antecedents of open business models : an exploratory study of incumbent firms [Karolin Frankenberger Tobias Weiblen Oliver Gassmann]. *R & D Management*, 44(2), 173–188. Retrieved from <https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/nach-Institut/ITEM/230319>
- Gabriel, C. A., & Kirkwood, J. (2016). Business models for model businesses: Lessons from renewable energy entrepreneurs in developing countries. *Energy Policy*, 95, 336–349. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.05.006>
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Orientation Performance : Organizational Is Innovation a Missing Link ? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Hang, C. C., Chen, J., & Subramian, A. M. (2010). Developing disruptive products for emerging economies: Lessons from asian cases. *Research Technology Management*, 53(4), 21–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2010.11657637>
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organisational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Kasali, R. (2017). *Tomorrow is Today*. Jakarta: Gramedia.
- Lim, C., Han, S., & Ito, H. (2013). Capability building through innovation for unserved lower end mega markets. *Technovation*, 33(12), 391–404.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.010>

- Loaiza, O. L., & Franco, L. Y. (2012). Munich Personal RePEc Archive. *MPRA Paper No. 47736*, (47736), 39. Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47736/>
- Mair, J., Martí, I., & Ventresca, M. J. (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819–850. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>
- Markides, C. C. (2013). Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach US? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313–323. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0172>
- Oktapriandi, D., Purnomo, M. R. A., & Parkha, A. (2017). Analisis pengembangan model bisnis pada industri animasi menggunakan business model canvas yang terbatas biaya. *Teknoin*, 23(3), 195–210. <https://doi.org/10.20885/teknoin.vol23.iss3.art2>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New York: John Wiley and Sons.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48.
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195–203. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.017>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Tan, H., & Mathews, J. A. (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50(3), 417–427. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.005>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tjitradi, E. C. (2015). Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas. *Surabaya. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.*, 3(1), 8–16.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(80\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0272-6963(80)90005-4)
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., & Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: An ambidexterity perspective. *R and D Management*, 46(3), 464–479. <https://doi.org/10.1111/radm.12151>
- Xing, K., & Ness, D. (2016). Transition to Product-service Systems: Principles and Business Model. *Procedia CIRP*, 47, 525–530.

<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.236>

Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Publication, Inc.

Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2014). Organising for reverse innovation in Western MNCs: the role of frugal product innovation capabilities. *International Journal of Technology Management*, 64(2/3/4), 255. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2014.059948>