

ANALISIS DINAMIS INTERAKSI ELEMEN-ELEMEN DALAM
PENDESAINAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PERUSAHAAN
STARTUP
(Studi Kasus *Startup* JALA)



Himawan Akhmadin Saputra

18911010

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 24 November 2022



Himawan Akhmadin Saputra

Abstrak

Pertumbuhan *startup* di Indonesia saat ini semakin pesat. Pertumbuhan pesat serta populernya model bisnis *e-commerce* disebabkan oleh kemampuannya dalam menciptakan model bisnis yang tepat. Salah satu konsep model bisnis yang populer adalah Bisnis Model Kanvas atau yang lebih dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis elemen-elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menganalisis interaksi elemen-elemen tersebut. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif ini menggunakan *single case study* atau yang biasa disebut studi kasus tunggal. Berdasarkan hasil analisis, terdapat temuan yang menunjukkan bahwa *Shrimp Farmers* menjadi yang paling berpengaruh dan diperoleh kesimpulan bahwa elemen yang menjadi kunci keunggulan kompetitif *startup* JALA adalah kesesuaian antara *customer segments* dan *value proposition*. Kedua elemen ini menjadi keunggulan kompetitif karena *customer segments* dan *value proposition* yang paling banyak berkontribusi dibandingkan dari elemen yang lain. Kesesuaian antara *customer segments* dan *value proposition* tersebut dapat dimaknai sebagai evaluasi perusahaan untuk dilakukan riset lebih lanjut agar terjadi peningkatan *revenue* maupun proses bisnis yang lain. Sehingga hal ini dapat dimanfaatkan oleh *startup* JALA untuk mengetahui kemampuan yang dapat dikembangkan sebagai langkah pengembangan inovasi produk pada perusahaan. Keunggulan kompetitif melalui BMC dinamis ini dapat diketahui kelebihan serta kekurangan dari proses inovasi yang telah dilakukan *startup* JALA sebelumnya. Peneliti memilih subjek penelitian *Startup* JALA karena *Startup* ini merupakan *Startup* yang sukses meraih kategori *Most Innovative* pada *Virtual Startup Hunt 2017* yang sukses menjuarai ajang kejuaraan ASME (*The American Society of Mechanical Engineers*) serta menjadi pioner aplikasi *Internet of Thing* (IoT) Tambak Udang yang merupakan fenomena unik yang belum banyak diteliti.

Kata kunci : *Business Model Canvas*, *Internet of Thing* (IoT), JALA, model bisnis, *startup*,

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan *startup* di Indonesia saat ini semakin pesat. Hal ini dibuktikan dengan ditetapkannya Indonesia pada urutan lima dunia dengan jumlah 2.403 *startup* pada tahun 2022 setelah AS, India, Inggris, dan Kanada (Startupranking, 2022). Hadirnya empat unicorn (dengan besaran valuasi lebih dari 1 juta dollar AS) dan satu decacorn (dengan besaran valuasi lebih dari 10 juta dollar AS) menjadikan Indonesia semakin tangguh tidak hanya dalam segi kuantitas namun juga segi kualitas. Dunia *startup* Asia Tenggara didominasi oleh valuasi pasar unicorn dan deca core. *Startup* tersebut adalah Gojek (dengan valuasi sebesar 11 miliar dollar AS), Tokopedia (dengan valuasi sebesar 7 miliar dollar AS), Traveloka (dengan valuasi sebesar 4,5 miliar dollar AS), OVO (dengan valuasi sebesar 2,9 miliar dollar AS), dan Bukalapak (dengan valuasi sebesar 12 miliar dollar AS).

Pertumbuhan *startup* di Indonesia diperkirakan akan meningkat sebanyak 30% pada tahun 2019 oleh Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf). Fenomena ini dipengaruhi oleh beberapa *unicorn* yang ada dan memiliki valuasi sebesar US\$ 1 miliar (sekitar Rp 14 triliun). Melihat kesuksesan Gojek, Traveloka, Bukalapak, dan Tokopedia dengan teknologi yang ada dan terus berkembang saat ini, Indonesia diprediksi akan memiliki *unicorn* kelima.

Sejumlah 1.190 perusahaan rintisan / *startup* pada tahun 2021 di Indonesia telah tercatat oleh Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI). Tim MIKTI mendapatkan data tersebut berdasarkan pemeriksaan data langsung ke lapangan maupun mengakses situs serta aplikasi resmi perusahaan terkait. Riset yang dilakukan tersebut memiliki tujuan agar Indonesia memiliki basis data yang akurat tentang jumlah *startup* di Indonesia. Riset tersebut dimuat dalam buku *Mapping & Database Startup Indonesia 2021*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari MIKTI sejumlah 39,59 persen dengan jumlah total 481 *startup* menunjukkan bahwa perusahaan rintisan terbanyak berada di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi. Disusul oleh Malang yang berada di posisi kedua terbanyak setelah wilayah Jabodetabek dengan jumlah *startup*, yaitu 115 atau 10,01 persen. Berikutnya di Bandung memiliki 93 *startup* (7,87 persen), Yogyakarta 85 *startup* (7,05 persen), Makassar 61 *startup* (6,06 persen), dan Denpasar 59 *startup* (4,84 persen). Berdasarkan data MIKTI, di wilayah lainnya yaitu Surabaya punya 51 *startup* (4,26 persen), Solo 50 *startup* (4,10 persen), Medan 48 *startup* (4,10 persen), Pekanbaru 38 *startup* (3,11 persen), Balikpapan 34 *startup* (2,87 persen).

Tahun 2013 hingga 2018 tercatat sebesar 60,89 persen atau 604 *startup* tumbuh di Indonesia. Sejumlah 504 *startup* memiliki badan usaha dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT). *Startup* yang bergerak dalam bidang *e-commerce* terdata sejumlah 352 *startup* sedangkan di bidang teknologi finansial sebanyak 53 *startup* serta 55 *startup* di bidang lain.



Gambar 1. Data Mapping dan Database *Startup* di Indonesia Tahun 2021 (Sumber: MIKTI 2021)

Sekitar 40% perusahaan pemula gagal dalam empat tahun pertama tercatat oleh Biro Statistik Tenaga Kerja AS. Cressy (1999) mendukung bahwa dinamika ini, yang ternyata stabil dari waktu ke waktu, terutama dapat dijelaskan oleh karakteristik modal manusia (Bates, 1990; Peña, 2002; Dickson, Solomon, & Weaver, 2008). Studi terbaru dari University of Tennessee² menguraikan bahwa penyebab utama kegagalan bisnis adalah “ketidakmampuan” (dalam 46% kasus) – yaitu, kurangnya perencanaan strategis, pendekatan emosional terhadap penetapan harga, pajak yang tidak dibayar, tidak ada pengetahuan tentang konvensi harga industri, tidak ada pengetahuan tentang persyaratan dan konvensi pembiayaan, tidak ada pengalaman dalam pencatatan, hidup di luar kemampuan bisnis – dan “kurangnya pengalaman manajerial” (dalam 30% kasus) – yaitu, ekspansi yang terlalu cepat, pertumbuhan terhambat, praktik peminjaman yang tidak memadai, praktik pemberian kredit yang buruk.

Dalam perspektif ini, beberapa penulis mengidentifikasi peran pembelajaran dalam proses evolusi bisnis sebagai salah satu pendorong utama yang menentukan kegagalan bisnis (Jovanovic, 1982; Peña, 2002). Menurut Peña (2002), sejak perusahaan didirikan, pengusaha dihadapkan pada proses pembelajaran yang pengetahuannya dan pengalamannya yang matang merupakan aset tak berwujud mendasar yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan start-up. Dengan demikian, memulai usaha bisnis baru membutuhkan calon pengusaha untuk memahami dan mengeksplorasi bagaimana menciptakan struktur bisnis yang terorganisir di sekitar ide semacam itu, serta untuk menyelidiki bagaimana hal itu dapat menguntungkan dan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Ide cemerlang sering muncul dari persepsi kebutuhan pasar yang belum terungkap atau peluang pasar baru oleh orang yang tidak terbiasa dengan prinsip dan konsep dasar manajemen strategis. Akibatnya, mereka sering kehilangan kesempatan untuk sepenuhnya mengeksplorasi ide mereka dan meluncurkan produk/layanan terkait untuk memenuhi kebutuhan baru manusia yang teridentifikasi.

Para praktisi bisnis mengubah model bisnis lama menjadi model bisnis baru yang lebih sesuai atas fenomena kehadiran *startup*. Pertumbuhan pesat serta populernya model bisnis *startup* disebabkan oleh kemampuannya dalam menciptakan model bisnis yang tepat. Salah satu konsep model bisnis yang populer adalah Bisnis Model Kanvas atau yang lebih dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC). Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010) telah mampu mengembangkan konsep model bisnis yang mampu menyederhanakan konsep model bisnis yang rumit. Model bisnis kanvas ini menggunakan pendekatan yang dipresentasikan dalam satu lembar kanvas dan berisi sembilan elemen atau kotak yang saling berkaitan. BMC dipercaya oleh Osterwalder dan Pigneur sebagai metode atau *tools* perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan model bisnis yang digambarkan melalui sembilan blok.

Hasil penelitian Cosenz, F. dan G. Noto (2018) menyebutkan bahwa, pemodelan bisnis telah berkembang sebagai kegiatan utama untuk mencerminkan strategi usaha bisnis baru dengan membingkai cara perusahaan akan beroperasi dan bagaimana ia akan berfungsi dalam mencapai tujuannya (misalnya, profitabilitas, pertumbuhan, inovasi, dampak sosial). Namun, para akademisi dan praktisi mengkritik penerapan perspektif yang terlalu statis dalam desain dan penggunaan konvensional Representasi Model Bisnis. Perspektif statis seperti itu mencegah wirausahawan yang baru lahir bereksperimen dengan Model Bisnis mereka. Hasilnya, mengidentifikasi yang paling efektif sebagai strategi, terutama dalam hal keberlanjutan bisnis dan profitabilitas. Penelitian Cosenz, F dan G. Noto memberikan pendapat bahwa untuk mengatasi keterbatasan pandangan statis terkait representasi model bisnis dapat dilakukan dengan cara menggabungkan skema Model Bisnis yang konvensional bersama Sistem Dinamis / *Dynamics System* menjadi alat desain strategi. Penurunan proses penciptaan nilai ke dalam sistem yang saling ketergantungan melalui penggunaan simulasi analisis yang memungkinkan dapat dilakukan dengan cara memetakan elemen kunci yang berbeda, strategi untuk bereksperimen dan belajar bagaimana bisnis bereaksi

terhadap perubahan strategis serta organisasi dalam hal kinerja, inovasi dan penciptaan nilai. Dengan demikian, Model Bisnis Dinamis memberikan wawasan yang bermanfaat untuk perumusan strategi dan menjelajah bisnis dengan menangkap betapa pentingnya interaksi elemen Model Bisnis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama.

Atas dasar data di atas, maka penelitian ini akan menggali bagaimana konsep *Business Model Canvas* (BMC) dalam sebuah model bisnis berinteraksi merumuskan strategi bersaing *startup*. Penulis berusaha untuk mengkaji bagaimana setiap elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* saling berinteraksi untuk menghasilkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan kemudian menerjemahkannya ke dalam tesis yang berjudul “ANALISIS DINAMIS INTERAKSI ELEMEN-ELEMEN DALAM PENDESAINAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK PERUSAHAAN *STARTUP* (Studi Kasus *Startup JALA*)”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana elemen-elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* saling berinteraksi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

1.3. Fokus Penelitian

Penelitian ini memiliki fokus pada elemen-elemen model bisnis dalam dalam *Business Model Canvas* saling berinteraksi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan *startup JALA* sebagai objek dari penelitian ini.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis elemen-elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
2. Untuk menganalisis interaksi elemen-elemen tersebut.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mampu memberikan informasi kepada pegiat *startup*,
2. Panduan bagi pegiat *startup* dalam menghadapi persaingan bisnis *startup* untuk meningkatkan daya saing.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab kedua ini berisi tentang kajian teoritis dan penelitian sebelumnya. Kajian teoritis berisi tentang teori-teori yang akan menjadi bagian dari kerangka berpikir peneliti untuk melakukan analisis di tahap analisis data. Kajian penelitian sebelumnya berisi gambaran tentang penelitian yang sudah pernah dilakukan pada topik yang sama.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini berisi metode penelitian yang menguraikan pendekatan penelitian, tujuan penelitian, subyek penelitian, jumlah subyek penelitian, kriteria pemilihan kasus, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab keempat ini berisi tentang laporan hasil penelitian serta pembahasan yang mengaitkan dengan kerangka teori dan/ atau penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab kelima ini berisi tentang kesimpulan, implikasi dan saran yang didapatkan dari analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. *Startup*

Startup adalah organisasi sementara yang dibentuk untuk mencari model bisnis yang dapat diulang dan *scalable* (Blank, 2013). Pengertian lain menurut Paul Graham (2012), *startup* adalah perusahaan yang dirancang untuk tumbuh cepat. Sedangkan menurut Eric Fries (2012), *startup* adalah desain lembaga manusia yang menciptakan sesuatu yang baru di bawah kondisi ekstrim dan ketenangan.

Menurut Arjanti dan Mosal (2012) startup merupakan perusahaan berbasis teknologi informasi yang menyediakan jasa atau produk mereka melalui offline atau online, disebutkan juga bahwa dengan berkembangnya keadaan jaman sekarang startup lebih dikenal dengan perusahaan kecil yang memiliki hosting dan domain berupa website atau blog. Dalam kegiatan bisnis, mutlak diperlukan suatu model agar bisnis tersebut dapat berJALAn. Model tersebut menentukan bagaimana cara dan nilai apa saja yang ditambahkan oleh suatu perusahaan dalam menawarkan produk maupun jasa yang ditawarkan. Model bisnis berasal dari jurnalis keuangan Michael Lewis, yang dalam artikelnya meramalkan bahwa perusahaan masa depan akan didasarkan pada model bisnis yang terhubung hanya dengan internet. David T. Teece (2010) menganggap bahwa “model bisnis masih belum memiliki landasan teoretis yang tetap dalam ekonomi. “Sangat sulit untuk mengidentifikasi proses dan komponen itu, yang mana diperlukan untuk bisnis dan akan

menentukan penciptaan nilai dalam perusahaan secara komprehensif dan secara fundamental.

2.1.2. Aplikasi IoT

Istilah internet of things (IoT) pertama kali dicetuskan oleh Kevin Ashton pada tahun 1999 untuk menggambarkan interkoneksi objek fisik melalui penambahan identifikasi frekuensi radio dan sensor lain untuk berbagai keperluan, termasuk identifikasi, penginderaan, komunikasi, dan pengumpulan data (Ashton, 2009). Dianggap sebagai elemen kunci dari revolusi industri keempat yang saat ini sedang berlangsung, popularitas IoT telah berkembang pesat terbukti dengan harapan bahwa jumlah perangkat yang terhubung ke internet akan mencapai 34 miliar pada tahun 2020, naik dari 10 miliar pada tahun 2015. (Greenough & Camhi, 2016)

Internet-of-Things (IoT) dianggap sebagai metode utama yang berkembang untuk pengumpulan data dan menghadirkan banyak peluang menjanjikan dalam kombinasi dengan data besar dan kecerdasan buatan (AI) untuk pertumbuhan bisnis transformatif (Metallo, Agrifoglio, Schiavone, & Mueller , 2018). Internet-of-Things dan teknologi digital terkait diterapkan untuk berinovasi proposisi nilai, penyampaian nilai, dan penangkapan nilai dalam industri seperti energi, keuangan, manajemen fasilitas, perawatan kesehatan, rumah dan ruang kerja, serta manufaktur (Accenture, 2019).

Perkembangan ini berpotensi menawarkan berbagai manfaat bagi perusahaan yang dapat memanfaatkan teknologi yang mendasarinya dan dengan mulus menanamkannya ke dalam model bisnis dan produk untuk meningkatkan daya saing pasar karena IoT memungkinkan perusahaan untuk menangkap

informasi mendalam tentang bagaimana produk digunakan oleh pelanggan, hal ini secara khusus mendapat perhatian dari para praktisi dan cendekiawan mengenai potensinya dalam memungkinkan perusahaan menawarkan penawaran produk dan layanan yang inovatif, dan dalam mendesain ulang model bisnis mereka saat ini berdasarkan pada informasi ini (Rymaszewska, Helo, & Gunasekaran, 2017).

Fungsi IoT ini secara alami cocok dengan konsep servisiasi dan sistem layanan produk (PSS) yang terkait erat, yang telah dibahas dalam literatur sebelumnya dan berdampak besar pada paradigma manufaktur (cf. Lightfoot, Baines, & Smart, 2013). Di sini servisiasi didefinisikan sebagai “inovasi organisasi kapabilitas dan proses untuk lebih menciptakan nilai bersama melalui peralihan dari menjual produk menjadi menjual PSS” (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009, p.555) dan PSS sebagai “sistem produk dan layanan yang secara bersama mampu memenuhi permintaan klien tertentu” (Manzini & Vezzoli, 2003, p.851).

Model bisnis berbasis penggunaan menggunakan IoT untuk mengukur jumlah penggunaan produk dan memungkinkan pelanggan membayar atau berlangganan paket, berdasarkan penggunaan dan kebutuhan aktual mereka. Penyedia kemudian bertanggung jawab untuk memberikan utilitas yang diharapkan dalam penggunaan. Ini dapat dianggap sebagai model berorientasi hasil dalam model bisnis PSS tradisional karena layanan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan memiliki hasil atau hasil tertentu (Tukker, 2004).

Model bisnis berorientasi solusi mengacu pada model bisnis yang memanfaatkan IoT dalam memungkinkan penyediaan solusi kepada pelanggan. Dengan bantuan teknologi IoT, penyedia dapat menawarkan solusi terintegrasi untuk

kebutuhan pelanggan, yang dalam praktik B2B berhubungan dengan mendukung operasi inti pelanggan dan meningkatkan efisiensi, serta memperluas kemampuan bisnis (Kralewski, 2016; Noventum, 2016). Oleh karena itu, model bisnis ini sesuai dengan PSS yang berorientasi pada hasil, di mana perusahaan membuat kesepakatan dengan pelanggan untuk memberikan hasil atau hasil tertentu (Tukker, 2004). Model bisnis berorientasi solusi dalam konteks IoT dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu ketersediaan dan optimalisasi/konsultasi, yang tersedia dalam konteks B2B.

Dalam model bisnis ketersediaan, penyedia menawarkan kepada pelanggan penggunaan berkelanjutan yang terjamin dan penggunaan produk tanpa gangguan yang menyediakan utilitas tertentu. Penyedia bertanggung jawab atas pemeliharaan produk dan dukungan operasional untuk memastikan bahwa produk dapat menyediakan utilitas tersebut tanpa gangguan selama kontrak. Dengan mengadopsi teknologi IoT, penyedia dapat mengakses informasi secara real-time tentang status produk, memungkinkan mereka untuk menawarkan layanan pemeliharaan dan layanan pendukung lainnya yang dilakukan secara lebih efektif (Noventum, 2016).

Dalam model bisnis optimalisasi/konsultasi, penyedia layanan memanfaatkan IoT dalam memantau penggunaan produk saat ini dan menganalisis pola operasi guna memberikan solusi dan/atau saran untuk operasi bisnis inti pelanggan, misalnya optimalisasi operasi. Ini berarti penyedia tidak hanya memastikan ketersediaan produk tetapi juga mendukung proses dan operasi pelanggan. Contoh model bisnis optimasi/konsultasi dilaporkan dalam studi oleh Rymaszewska et al. (2017). Sebuah penyedia mesin lembaran logam di Finlandia yang awalnya berfokus pada perancangan dan penjualan mesin yang kompleks

telah beralih untuk menyediakan penawaran layanan produk dengan adopsi teknologi IoT. Dengan bantuan IoT, penyedia memantau kinerja harian sebenarnya dari mesin yang terhubung di situs pelanggan dari jarak jauh. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan kontrak jangka panjang melalui penyediaan dukungan jarak jauh dan optimalisasi jadwal produksi pelanggan mereka. Ini berarti bahwa penyedia bertanggung jawab atas pemasangan dan pemeliharaan terjadwal, serta dapat membantu pelanggan mengoptimalkan produksinya dan meningkatkan pemanfaatan aset untuk mengurangi biaya pengoperasian. Jadi, daripada membeli kepemilikan mesin, pelanggan membayar solusi terpadu untuk fungsi bisnis melalui kontrak jangka panjang.

2.1.3. Model Bisnis

Model bisnis adalah interpretasi dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, Osterwalder & Pigneur (2012:14). Model bisnis kanvas merupakan model bisnis dapat dijelaskan dengan menggunakan sembilan blok bangunan dasar. Empat bidang utama dalam suatu bisnis dari sembilan blok bangunan dasar tersebut terdiri atas, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan keberlangsungan finansial. Sembilan blok tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Nilai proposisi berisi tentang gambaran gabungan antara produk dan layanan yang menghadirkan nilai atau penciptaan nilai untuk segmen konsumen.
- b. Segmen konsumen berisi tentang gambaran sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.

- c. Saluran berisi tentang gambaran bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai.
- d. Hubungan pelanggan berisi tentang gambaran berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik.
- e. Kemitraan berisi tentang gambaran jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat berJALAn.
- f. Aktivitas kunci berisi tentang gambaran hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berJALAn.
- g. Sumber daya utama berisi tentang gambaran aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi.
- h. Struktur biaya berisi tentang gambaran semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.
- i. Arus pendapatan berisi tentang gambaran uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan).

Konsep berpikir digambarkan dalam model bisnis berisi tentang bagaimana sebuah perusahaan dapat membuat, membagikan dan mengambil nilai-nilai yang terdapat di perusahaan. Konsep model bisnis didesain secara sederhana, relevan, serta mudah dipahami akan tetapi tidak dengan mengurangi kompleksitas fungsi di perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.1.4. Model Bisnis Dinamis

Elemen model bisnis harus selaras secara internal dan koheren (Ritter, 2014). Misalnya, kapabilitas perusahaan harus

mampu memberikan nilai pelanggan yang direncanakan. Selanjutnya, struktur internal serta model manajemen perusahaan secara keseluruhan digunakan untuk menyelaraskan model bisnis (Birkinshaw dan Ansari, 2015).

Model bisnis secara luas dikutip sebagai arsitektur kumpulan perusahaan dari kegiatan yang saling berhubungan dan saling bergantung yang dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan, mendasari proposisi nilai, penyampaian nilai, penciptaan nilai, dan penangkapan nilai (Foss & Saebi, 2016). Nilai yang ditentukan dalam BM terutama mengacu pada manfaat bisnis (misalnya pendapatan, reputasi, akses pasar) dan pertukaran dengan manfaat pelanggan (misalnya fungsionalitas, kesehatan dan keselamatan, kenyamanan) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sementara itu, yang lain berpendapat bahwa nilai harus melampaui itu dan harus untuk semua pemangku kepentingan dalam jaringan nilai (Zott, Amit, & Massa, 2011). Sudut pandang ini menjadi lebih umum, karena semakin pentingnya dan kompleksitas rantai pasokan telah meningkatkan pengakuan bahwa sistem nilai melibatkan banyak pemangku kepentingan. Osterwalder dan Pigneur (2010) membuat kanvas BM yang berisi sembilan blok bangunan, yaitu proposisi nilai, segmen pelanggan, hubungan pelanggan, saluran, mitra utama, aktivitas utama, sumber daya utama, struktur biaya, dan aliran pendapatan. Mengambil ini sebagai dasar dari BM, sebuah kerangka umum disarankan yang terdiri dari empat elemen: proposisi nilai (nilai yang tertanam dalam produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan); rantai pasokan hubungan dengan pemasok); antarmuka pelanggan (hubungan dengan pelanggan); model keuangan (biaya dan

manfaat serta distribusinya di antara para pemangku kepentingan).

Model bisnis tercermin sebagai sistem aktivitas yang saling terkait, di mana unsur-unsur dimensi BM, yaitu penciptaan nilai, proposisi nilai, dan penangkapan nilai, terhubung (Zott & Amit, 2010) dan menjadi dasar efisiensi, seperti mereka memungkinkan perusahaan, terutama pengusaha, untuk merenungkan bagaimana memaksimalkan penciptaan nilai dan penangkapan nilai dari dalam dan di luar batas perusahaan (Teece, 2010). Selain itu, faktor inovasi dalam BM sangat penting untuk kelangsungan hidup bisnis, pencapaian, dan sebagai sumber keunggulan kompetitif bisnis (Baden Fuller & Haefliger, 2013). Mengubah ekspektasi pelanggan dan kemajuan teknologi adalah dua faktor dominan yang mendorong penemuan BM baru. Menurut Iansiti dan Lakhani (2014), pendekatan berorientasi praktik mendukung peran penentu proses revolusioner dalam melahirkan BM inovatif. Konstituen inovasi tercermin dalam value proposition, value delivery, value creation, dan value capture. Penciptaan nilai berarti ramuan atau rekayasa ulang aset dan keterampilan untuk menghasilkan nilai penggunaan, yang secara subyektif bermakna bagi pengguna potensial (Lepak, Smith, & Taylor, 2007). Proposisi nilai berarti nilai yang akan disampaikan ke segmen pelanggan sasaran yang dipilih. Penangkapan nilai berarti kapasitas perusahaan untuk menangkap nilai, jasmani dan rohani, yang diterima sebagai imbalan atas penggunaan nilai yang diciptakan untuk pengguna potensial (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2002).

Terlepas dari pendekatan yang berbeda di antara para sarjana Amerika dan Eropa tentang konsep BM, yang masing-masing mengaitkannya dengan inovasi terbuka dan pemodelan dan desain kausal (Haaker, Bouwman, Janssen, & de Reuver,

2017), BM mengilustrasikan bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan menciptakan , menyampaikan, dan menangkap nilai dengan cara yang logis, yang memberikan pandangan menyeluruh tentang aktivitas bisnis (Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014). Model Bisnis dipahami sebagai bagian dari kekayaan intelektual (Teece, 2010), instrumen dan subjek untuk mengadaptasi komersialisasi inovasi teknologi. Dengan demikian, desain Model Bisnis memungkinkan rekayasa ulang kompetensi bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Inovasi dalam Model Bisnis bertujuan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan melalui peningkatan kelangkaan dan nilai produk yang ada yang diproduksi oleh teknologi yang ada ke pasar yang ada (Evans et al. ., 2017). Tiga sistem aktivitas utama BMI yang memungkinkan eksekutif untuk membangun dan menemukan pasar baru dan pasar yang ada adalah: inovasi konten (penambahan aktivitas baru ke dalam sistem), inovasi struktur (keterkaitan aktivitas baru), dan inovasi tata kelola (mengubah aktivitas individu). pertunjukan). Inovasi model bisnis diringkas sebagai proses menciptakan dan mengembangkan arsitektur rantai nilai baru dan unik untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Amit & Zott, 2012). Namun, BM dapat mentransisikan perusahaan ke lanskap persaingan yang sama sekali baru atau mengarah pada modifikasi radikal dari proses bisnis perusahaan yang ada (Gunzel & Holm, 2013). Dengan demikian, untuk mencapai pembeda seperti itu di arena digital, sangat penting untuk menggabungkan BMI untuk kinerja yang layak dan pengiriman nilai pelanggan, serta untuk operasi domestik dan internasional yang sukses (Chesbrough, 2010).

Dalam istilah praktis, transisi model bisnis yang ekstrim melibatkan bidang teknologi berbasis pelanggan yang berbeda, rekayasa ulang organisasi, atau beberapa kombinasi dan perubahan lainnya dalam bisnis tidak mungkin berhasil tanpa sumber daya keuangan yang besar dan komitmen yang kuat. Misalnya taksi perusahaan tidak mencoba meniru model berbagi tumpangan Uber atau Lyft karena model tersebut terutama didasarkan pada keterampilan perangkat lunak dan data. Perusahaan taksi, sebaliknya, adalah perusahaan kecil berteknologi rendah berdasarkan kontrak jangka panjang pengemudi paruh waktu dan penuh waktu yang menggunakan teknologi informasi terbatas di wilayah geografis yang dibatasi dan menghadapi persaingan terbatas. Sumber daya manajerial dan organisasional mereka tidak mungkin dapat menangani teknik dan perubahan bisnis yang didorong oleh informasi. Saat ini, sepertinya perusahaan-perusahaan ini akan terus melayani segmen pasar yang menyusut belum menganut penggunaan komputasi mobile untuk transaksi sehari-hari. Aset utama mereka sering kali bersifat lokasi, seperti hak istimewa yang diatur untuk menempati pangkalan taksi dan penyisihan parkir penjemputan bandara. Sebuah teknologi tua sering meningkat dengan persaingan dari yang baru, seperti ketika kapal layar menjadi "gunting teh" untuk bersaing dengan kapal uap, tetapi perubahan jarang cukup untuk menahan gelombang perubahan tanpa semacam penghalang regulasi untuk menegakkannya (Mokyr, 1990)

Beberapa definisi model bisnis (misalnya, Chesbrough dan Rosenbloom, 2002) menggabungkan strategi. Sementara strategis Analisis pasti terkait dengan desain model bisnis, saya melihatnya sebagai latihan yang terpisah secara analitis dan lebih rinci (Teece, 2010).

Strategi dapat didefinisikan sebagai "seperangkat analisis, konsep, kebijakan, argumen, dan tindakan yang koheren yang merespons tantangan (Rumelt, 2011 : 6). Ini memetakan secara luas bagaimana perusahaan akan bersaing. Analisis strategis mengarah pada pemilihan model bisnis tertentu, segmen pasar, dan pendekatan masuk ke pasar di atas yang lain. Ini sering mengarah ke meninggalkan model bisnis lama untuk yang baru untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan yang berbeda di pasar (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2011).

Menurut Casadesus-Masanell dan Ricart (2011: 100): "Strategi telah menjadi blok bangunan utama daya saing selama tiga dekade terakhir, tetapi di masa depan, pencarian keuntungan yang berkelanjutan mungkin dimulai dengan model bisnis. " Itu mungkin lebih akurat untuk mengatakan bahwa kapabilitas unik adalah blok bangunan utama dari daya saing tingkat perusahaan karena mereka memungkinkan desain model bisnis, yang sangat terkait dengan strategi. Dalam banyak kasus, strategi perusahaan menentukan desain model bisnis. Namun, kadang-kadang, kedatangan teknologi serba guna baru (misalnya, Internet) membuka peluang untuk model bisnis baru yang radikal yang kemudian harus ditanggapi oleh strategi perusahaan.

Skema representasi Model Bisnis dapat dianggap sebagai alat untuk mendukung analisis struktural bisnis (Chesbrough, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010), sedangkan metodologi berbasis simulasi, seperti SD, memberikan informasi dan evaluasi untuk pengembangan strategi menurut perspektif yang fleksibel pada perubahan internal dan eksternal (Morecroft, 2007). Berdasarkan serangkaian asumsi strategis, merancang dan bereksperimen Model Bisnis melalui model *System Dynamics* (SD) bertujuan untuk memprediksi implikasi dinamis dari strategi untuk

menentukan apakah mereka akan menghasilkan masa depan yang akan lebih baik atau lebih buruk daripada tanpa intervensi (Cosenz & Noto, 2018; Cosenz, 2017). Dalam istilah praktis, pengusaha potensial dapat menggunakan model ini untuk mensimulasikan skenario alternatif – berdasarkan, misalnya, pada kebijakan investasi alternatif – dan mengeksplorasi apa yang bisa terjadi di bawah berbagai asumsi yang berbeda dan pilihan keputusan alternatif (Stermen, 2000). Untuk tujuan ini, menggabungkan skema representasi SD dan Model Bisnis (misalnya, *Business Model Canvas*) dapat digunakan sebagai alat simulasi strategi untuk mengeksplorasi bagaimana strategi, keputusan, dan fenomena eksternal berinteraksi untuk menghasilkan perilaku jangka panjang dari variabel kinerja utama, serta untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana hasil berubah, dan potensi konsekuensi yang tidak diinginkan. Pendekatan gabungan untuk merancang Model Bisnis ini dinamai *Dynamic Business Modelling* (DBM) (Cosenz & Noto, 2018; Cosenz, 2017). DBM ditafsirkan sebagai alat desain strategi yang ditujukan untuk menguraikan representasi konseptual formal tentang bagaimana sebuah organisasi beroperasi dan menciptakan nilai. Di sini, istilah dinamis digunakan untuk menyoroti adopsi SD sebagai dukungan metodologis untuk mengatasi perspektif representasi Model Bisnis Konvensional yang terlalu statis (misalnya, *Business Model Canvas*).

2.1.5. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas merupakan salah satu metode untuk membuat model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan ke perusahaan. Evaluasi, perubahan serta pembenahan dilakukan secara berkala dalam pendekatan

terhadap model bisnis perusahaan. Melihat setiap komponen pada model bisnis secara rinci merupakan metode yang tepat untuk langkah perbaikan dan penyempurnaan, selain melihat kembali model bisnis secara keseluruhan (Osterwalder & Pigneur 2010). Cara efektif yang lainnya dapat dilakukan adalah dengan menggabungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa dengan memadukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) melalui *Business Model Canvas* (BMC) merupakan cara yang efektif untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis. Bisnis Model Kanvas ini dapat membuat evaluasi serta perbaikan model bisnis baru dengan mudah dan cepat sebagai alat yang menjanjikan (Wallin, Chirumalla, dan Thomson, 2013). Moris et al., (2005) menjelaskan bahwa model bisnis dapat menjadi sebuah gambaran singkat tentang proses kerja variabel-variabel dalam menetapkan strategi, desain, dan profit usaha yang saling berkaitan untuk membuat keunggulan yang kompetitif serta berkelanjutan di pasar.

Business Model Canvas (BMC) menjabarkan deskripsi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan serta mitra kerja untuk membuat, memasarkan, memberikan pendapatan yang menguntungkan dan berkelanjutan (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). BMC menjadi perangkat yang sering diaplikasikan untuk menguji suatu model bisnis dan turut memberikan peran dalam penggunaan model bisnis di suatu perusahaan.

Business Model Canvas (BMC) memiliki fokus untuk merealisasikan ide gagasan terkait penciptaan nilai pada suatu

organisasi (Bastian & Coes, 2014). Fungsi dibuatnya BMC ini adalah untuk menunjukkan bagaimana langkah yang standar dalam menguji suatu model bisnis yang diJALAnkan oleh sebuah perusahaan. Menilai suatu konsep desain model bisnis yang baik serta mudah dipahami lebih diutamakan daripada pengembangan model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012). *Business Model Canvas* (BMC) merupakan salah satu model analisis bisnis yang paling banyak digunakan oleh analis industri. Visualisasi gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja ditawarkan BMC untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis meliputi merancang, mengevaluasi, serta mengelola bisnis modelnya, Osterwalder dan Pigneur (2010).

Keunggulan yang dimiliki pada model BMC ini adalah membantu melihat lebih akurat hasil analisis terhadap wujud usaha yang sedang atau yang akan diJALAnkan. Melihat gambaran besar bisnis secara lengkap dan rinci elemen-elemen kunci terkait dengan bisnis dapat dilakukan melalui analisis BMC, dengan demikian dapat dilihat representasi bisnis yang utuh untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis. Analisis hal-hal yang kurang tepat dengan cara mengevaluasi satu per satu lebih mudah agar bisa mengambil langkah-langkah evaluasi yang tepat untuk pencapaian tujuan bisnis yang dijalankan. Keunggulan lain dari Bisnis Model Kanvas ini adalah bisa menyederhanakan konsep model bisnis yang rumit. Alexander Osterwalder dalam buku *Business Model Generation* menjelaskan model bisnis dengan baik serta sederhana yang terdiri dari 9 elemen yang disebut dengan 9 *building blocks*, yaitu *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*,

Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure.

Bisnis Model Kanvas merupakan sebuah model yang menggunakan sembilan blok dengan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, serta menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2012). Menurut Bonazzi & Zilber (2014), bisnis model kanvas berbeda dengan model bisnis lain yang sudah ada. BMC diyakini sebagai model bisnis yang paling lengkap dengan menghubungkan antara elemen internal dan eksternal perusahaan, serta menunjukkan proses keduanya saling berkaitan untuk membuat serta membagikan *value* (nilai) yang diberikan oleh perusahaan.

Metode *BMC* mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan dalam satu lembar kanvas berisi rencana bisnis. Sembilan elemen kunci yang saling terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Clark, T, etc., 2012). *BMC* juga difungsikan sebagai alat bantu untuk memberikan masukan ide gagasan dalam merancang model bisnis. Perbaikan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah salah satu cara yang efisien untuk menilai keseluruhan model bisnis. Sedangkan kombinasi analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dengan 9 elemen yang ada dalam *Business Model Canvas* adalah cara yang efektif untuk menilai keseluruhan model bisnis (Osterwalder, A & Pigneur, 2010). Sembilan elemen tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Customer Segments*

Suatu model bisnis yang dapat memberikan keuntungan (profit) bagi perusahaan dengan *Customer* (Pelanggan) sebagai inti. Perusahaan tidak dapat bertahan lama tanpa adanya pelanggan. Pelanggan dapat dikelompokkan ke dalam segmen yang berbeda sesuai dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut perusahaan. Besar atau kecilnya segmen pelanggan dapat ditentukan oleh model bisnis. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

b. *Value Propositions*

Value Propositions atau yang disebut proposisi nilai adalah nilai bagi pelanggan segmen tertentu yang diciptakan dari macam produk dan jasa (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Nilai merupakan sebuah dasar pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain. Proposisi nilai menciptakan kelebihan suatu perusahaan dalam memberikan *problem solving* dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

c. *Channels*

Channels menjadi salah satu segmen penting dalam suatu bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *channels* merupakan sarana dari perusahaan yang berfungsi untuk komunikasi dengan pelanggan dalam menyampaikan proposisi nilai.

d. *Customer Relationships*

Penjagaan hubungan antara perusahaan dan konsumen dijelaskan melalui *Customer Relationships*. Jenis hubungan

yang ingin dibangun oleh masing-masing segmen pelanggan harus mampu dijelaskan oleh perusahaan. Beberapa macam jenis hubungan *Customer Relationships* mulai dari memberi bantuan personal atau perorangan kepada tiap konsumen, memanfaatkan komunitas, dan bisa berupa “*self-service*” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

e. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *revenue streams* adalah pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan dari pelanggan. Perusahaan menerima pendapatan atas nilai tawar yang diterima oleh pelanggan dari perusahaan.

f. *Key Resources*

Sebuah model bisnis dapat berJALAN dengan baik membutuhkan aset yang paling penting yaitu *Key Resources*. *Key resources* atau yang disebut sumber daya utama dibutuhkan dalam sebuah bisnis model untuk membuat serta memberikan nilai tawar, keterjangkauan pasar, menjaga relasi baik dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

g. *Key Activities*

Key Activities merupakan salah satu segmen penting dalam perusahaan. Persoalan utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan melalui *Key Activities* adalah bagaimana membuat model bisnisnya bekerja dengan efektif dan efisien (Osterwalder & Pigneur, 2010).

h. *Key Partnership*

Key partnership atau kemitraan menjadi landasan banyak model bisnis. Relasi, mitra serta penyuplai yang dapat menjadikan model bisnis berJALAn dengan baik digambarkan oleh *Key partnership*. Alasan perusahaan menjalin kemitraan dengan membuat aliansi untuk optimalisasi model bisnis perusahaan, mengurangi risiko, serta memperoleh sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

i. *Cost Structure*

Semua biaya yang keluar pada pengoperasian bisnis dijelaskan dalam *Cost structure*. Biaya yang keluar saat beroperasi dalam membuat serta aktivitas penciptaan nilai, menjalin relasi dengan pelanggan, dan memperoleh penghasilan adalah *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2. Penelitian Terkait

Penelitian yang berkaitan dengan bisnis model telah banyak dilakukan, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Cosenz, F. dan G. Noto (2018) Pemodelan Bisnis telah berkembang sebagai kegiatan utama untuk mencerminkan strategi usaha bisnis baru dengan membingkai cara perusahaan akan beroperasi dan bagaimana ia akan berfungsi dalam mencapai tujuannya (misalnya, profitabilitas, pertumbuhan, inovasi, dampak sosial). Namun, para akademisi dan praktisi memiliki mengkritik penerapan perspektif yang terlalu statis dalam desain dan penggunaan konvensional Representasi Model Bisnis. Perspektif statis seperti itu mencegah wirausahawan yang baru lahir bereksperimen dengan Model Bisnis mereka

dan, sebagai hasilnya, mengidentifikasi yang paling efektif strategi, terutama dalam hal bisnis berkelanjutan dan profitabilitas.

Dalam studi Cosenz, F. dan G. Noto, *Bisnis Model* dimaksudkan sebagai representasi konseptual formal tentang bagaimana sebuah organisasi berfungsi dan menciptakan nilai. Representasi ini bertujuan untuk menyederhanakan kognisi kewirausahaan dari sistem bisnis. Dalam makalah ini, kami berpendapat bahwa menggabungkan skema representasi *Bisnis Model* konvensional dengan pemodelan *System Dynamics (SD)* dapat menghasilkan alat berbasis simulasi strategi yang dapat memberi makan proses pembelajaran strategis calon pengusaha (Cope, 2003, 2005; Minniti & Bygrave, 2001). Dukungan metodologis yang diberikan oleh teknik berbasis simulasi - seperti *SD* - sangat direkomendasikan untuk memodelkan dan menganalisis sistem sosial yang ditandai dengan kompleksitas dan ketidakpastian yang dinamis, serta bereksperimen dengan model untuk merancang strategi manajemen dan perubahan (Forrester, 1961; Bianchi, 2016; Cosenz & Noto, 2016; Warren, 2008; Sterman, 1994, 2014). Dalam perspektif ini, *BM* dipandang sebagai artefak kognitif eksplisit yang diformalkan dalam kerangka grafis, matematika, atau simbolik (Massa et al., 2016). Adopsi representasi konseptual formal sangat berharga untuk memahami dan membongkar kompleksitas *BM* dengan membuat model mental pengusaha secara eksplisit - yaitu asumsi, generalisasi, dan representasi yang mempengaruhi bagaimana orang memahami dunia dan mengambil tindakan (Senge, 1990). Representasi ini dapat digunakan untuk mengartikulasikan, menantang, mentransfer, dan menggabungkan kembali pengetahuan diam-diam di latar belakang skema kognitif yang dipahami secara implisit, heuristik, narasi, dan manifestasi *BM* lainnya yang tertanam secara organisasional (Chesbrough, 2010; Massa et al., 2016). Dengan demikian, *BM* dirancang sebagai kerangka kerja terstruktur yang ditujukan untuk mengatur pemahaman manajerial tentang desain proses penciptaan nilai perusahaan (Martins, Rindova, & Greenbaum, 2015), serta mengeksplorasi implikasinya dalam hal kinerja dan keberlanjutan organisasi (Amit & Zott,

2012; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Zott & Amit, 2008) . Suatu bisnis dapat dianggap berkinerja baik dan berkelanjutan jika produk/jasa yang ditawarkannya lebih memuaskan kebutuhan pelanggan melalui pengembangan dan penyempurnaan kompetensi khususnya. Kompetensi ini harus terkait dengan faktor penentu keberhasilan pasarnya (atau ceruk), dan bertujuan untuk menyediakan bisnis dengan keunggulan kompetitif yang bertahan lama.

Cosenz, F. dan G. Noto berpendapat bahwa menggabungkan hasil pemodelan dalam alat desain strategis skema Model Bisnis Konvensional dengan *System Dynamics* dapat mengatasi beberapa keterbatasan dalam Model Bisnis yang statis. Penurunan proses penciptaan nilai ke dalam sistem dapat terjadi jika pemetaan elemen kunci berbeda. Sistem saling ketergantungan melalui penggunaan simulasi memungkinkan analisis serta strategi untuk bereksperimen dan belajar bagaimana bisnis bereaksi terhadap perubahan strategis dan organisasi dalam hal kinerja, inovasi dan penciptaan nilai. Dengan demikian, Model Bisnis Dinamis memberikan wawasan yang bermanfaat untuk perumusan strategi dan menjelajah bisnis dengan menangkap betapa pentingnya Model Bisnis elemen berinteraksi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama.

Penelitian lain dilakukan oleh Yoga Kusuma Wardana Putra (2018), penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengembangan elemen-elemen mikro konsep desain di perusahaan *startup*. Pendekatan kualitatif dilakukan dalam penelitian ini dengan objek penelitian pada perusahaan *startup* kaos dakwah islami. Triangulasi dari hasil dokumentasi, wawancara dan observasi langsung digunakan dalam analisis data. Proses Inovasi Model Bisnis Cambridge (CBMIP) adalah kerangka pemandu yang komprehensif yang keduanya yang menunjukkan peta kegiatan dan tantangan apa yang umumnya diharapkan ketika terlibat dalam inovasi model bisnis yang berkelanjutan dan alat untuk menetapkan dan merencanakan fase yang berbeda dan mengidentifikasi tantangan yang

disesuaikan untuk kebutuhan dan konteks spesifik perusahaan. Berdasarkan Proses Inovasi Model Bisnis Cambridge (CBMIP), sebuah lokakarya dilakukan dengan pendiri yang mencakup tiga fase pertama dari kerangka kerja: (1) ideasi, (2) desain konsep, dan (3) prototipe virtual. Masing-masing tahap dilakukan dalam sesi individu di hari yang berbeda, mengikuti prosedur modifikasi dari pendekatan nilai ideasi yang diperluas oleh Model Bisnis Kanvas. Seperti yang ditunjukkan pada bagian sebelumnya, CBMIP mencakup fase desain konsep KDI, yang terdiri dari ide, desain konsep, dan kegiatan prototyping virtual. Proses ini terbukti sangat berharga bagi pendiri, memberikan pendekatan yang lebih sistemik untuk generasi SBM-nya. Dari hasil penelitian tersebut, template untuk pengembangan alat dalam mengatasi tantangan yang dihadapi perusahaan disediakan dalam kerangka dengan demikian berkontribusi untuk mengatasi kesenjangan desain implementasi. Setelah perbaikan serta pengujian lebih lanjut, perusahaan dipandu dengan kerangka melalui proses inovasi model bisnisnya dan memetakan aktivitas dan mode kegagalan potensial. Model bisnis *cambridge* ini akan sangat membantu pendiri perusahaan dalam menentukan konsep apa yang sesuai dan akan diJALAnkan. Bisnis model *cambridge* dapat meminimalisir kegagalan dalam mengintegrasikan ide dan mengeksekusi ide tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian Metode Studi Kasus

Pendekatan penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang menyelidiki satu kasus atau beberapa kasus dari waktu ke waktu melalui pengumpulan data secara terperinci serta mendalam yang melibatkan banyak sumber informasi, melaporkan deskripsi kasus dan tema berbasis kasus. Metodologi studi kasus digunakan karena memungkinkan perbandingan antara kasus dan individu, memungkinkan untuk mengeksplorasi teori yang ada dari data (mengurangi dampak dari ide yang terbentuk sebelumnya), dan memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi data yang ada dan baru dalam bentuk artefak, kuesioner, dan wawancara (Yin, 2003). Yin (2003) juga menyatakan bahwa kasus dapat menggambarkan suatu fenomena, mengeksplorasi pertanyaan atau hipotesis, dan menjelaskan alasan mengapa sesuatu terjadi.

Penelitian deskriptif dengan metode kualitatif adalah jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam lingkungan naturalnya merupakan ciri khas penelitian dengan metode kualitatif. Fenomena yang diamati tidak diamati oleh peneliti (Sarosa, 2012:6). Menurut Sekaran (2007:158), karakteristik variabel yang diteliti dapat diketahui dan dijelaskan melalui studi deskriptif.

Yin (2003) mencatat bahwa satu praktik penting selama fase analisis studi kasus apa pun adalah pengembalian proposisi (jika digunakan); ada beberapa alasan untuk ini. Pertama, praktik ini mengarah pada analisis terfokus ketika godaan untuk menganalisis data yang ada di luar ruang lingkup pertanyaan penelitian. Kedua, mengeksplorasi proposisi saingan adalah upaya untuk memberikan penjelasan alternatif dari suatu fenomena. Ketiga, dengan terlibat dalam proses berulang-ulang ini, kepercayaan terhadap temuan meningkat seiring dengan jumlah proposisi dan proposisi saingan ditangani dan diterima atau ditolak.

Salah satu bahaya yang terkait dengan fase analisis adalah bahwa setiap sumber data akan diperlakukan secara independen dan temuan dilaporkan secara terpisah. Ini bukan tujuan studi kasus. Sebaliknya, peneliti harus memastikan bahwa data terkonvergensi dalam upaya untuk memahami keseluruhan kasus, bukan berbagai bagian dari kasus, atau faktor-faktor yang berkontribusi yang mempengaruhi kasus. Sebagai peneliti pemula, salah satu strategi yang akan memastikan bahwa tetap setia pada kasus awal adalah melibatkan anggota tim peneliti lain dalam fase analisis dan meminta mereka untuk memberikan umpan balik mengenai kemampuan untuk mengintegrasikan sumber data dalam upaya menjawab pertanyaan tersebut. pertanyaan penelitian. Suatu fenomena, yang cenderung saling berhubungan dan saling terkait, dan memahami satu hal, seringkali perlu untuk memahami hubungan antara semua faktor (Denscombe, 2002). Pertanyaan penelitian yang mendorong penelitian ini pekerjaan berkaitan dengan pemahaman serangkaian hubungan dan proses pada proses inovasi yang sebenarnya, oleh karena itu pertanyaan penelitian ini difokuskan pada pemahaman tentang hubungan antara semua faktor daripada hasil tertentu faktor. Studi kasus merangkul faktor-faktor kompleks ini sedangkan metode positivis bertujuan untuk mempersempit faktor sehingga fokusnya bisa pada satu atau dua hubungan tertentu dan pada hasil dari hubungan ini. Namun, nilai sebenarnya dalam studi kasus metode adalah bahwa mereka memberikan peneliti kesempatan untuk menjelaskan mengapa tertentu hasil mungkin terjadi bukan hanya apa hasilnya (Denscombe, 2002).

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Pemilihan kasus merupakan aspek penting dalam membangun penelitian yang berbasis studi kasus. Salah satu metode untuk menginvestigasi dan mengembangkan pengetahuan digunakan dalam penelitian studi kasus (Stuart, dkk. 2002). Memperdalam pemahaman terhadap topik yang diteliti dilakukan oleh peneliti agar dapat meningkatkan pengetahuan. Penelitian dengan pendekatan studi kasus dinilai lebih tepat

untuk penelitian ini karena bersifat rumit serta dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat memberikan interpretasi yang berbeda ketika menerjemahkan suatu fenomena (Stuart, dkk. 2002). Ketersediaan uraian terhadap kasus yang sedang diteliti, menguji serta mengembangkan sebuah teori merupakan tujuan penelitian studi kasus (Voss, dkk. 2002; Eisenhardt, 1989).

Salah satu keuntungan dari studi kasus adalah bahwa mereka memberikan kesempatan untuk intensif analisis banyak detail spesifik yang sering diabaikan oleh metode lain, seperti: survei (Kumar, 1999). Studi kasus sering berfokus pada hubungan dan proses.

3.3. Subjek Penelitian

Single case study (studi kasus tunggal) digunakan peneliti dalam kondisi tertentu untuk mendapatkan tingkat validitas yang lebih baik. Studi kasus tunggal juga bertujuan untuk meminimalkan kesalahan serta validitas eksternal (Eisenhardt, 1989). Analisis dan pengembangan argumen yang mendalam serta kuat terhadap fenomena yang diteliti dapat dilakukan dalam studi kasus tunggal (Siggelkow, 2007). Studi kasus ini berisiko meminimalisir adanya generalisasi pada model (Yin, 2009; Voss, dkk. 2002; Eisenhardt, 1991).

Studi kasus tunggal yang terjalin (*embedded*) digunakan dalam penelitian sebagai subyek penelitian dengan kondisi unit analisis yang dijabarkan di setiap unitnya untuk dianalisis lebih lanjut (Yin, 2009). Satu aspek yang tidak tercakup secara memadai dalam definisi studi kasus Creswell (dibagi dalam bagian metodologi) adalah penggunaan data kualitatif dan kuantitatif dalam studi kasus. Setiap dan semua jenis data yang membantu menjelaskan kasus dan proporsinya atau masalah didorong. Berbagai sumber data didorong, seperti pengamatan langsung, wawancara, kelompok fokus, catatan arsip, dokumen, papan diskusi, survei, dan artefak fisik (Yin, 2014).

3.4. Jumlah Subjek Penelitian

Penelitian kualitatif ini menggunakan *single case study* atau yang biasa disebut studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal memiliki konsentrasi hanya pada satu kasus atau satu fenomena saja. Tujuan atau fokus penelitian yang langsung mengarah pada konteks atau inti dari permasalahan ini adalah karakteristik studi kasus tunggal (Siggelkow, 2007). Tujuan studi kasus tunggal dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian serta bagaimana menyusun teori mengenai fenomena yang belum banyak diteliti. Peneliti memilih subjek penelitian *Startup* JALA karena *Startup* ini merupakan *Startup* yang sukses meraih kategori *Most Innovative* pada *Virtual Startup Hunt 2017* yang sukses menjuarai ajang kejuaraan ASME (*The American Society of Mechanical Engineers*) serta menjadi pioner aplikasi *Internet of Thing* (IoT) Tambak Udang yang merupakan fenomena unik yang belum banyak diteliti.

3.5. *Startup* JALA

Startup JALA berdiri sejak tahun 2015 yang dipelopori oleh 4 orang yakni Raynalfie Rahardjo, Syauqy Nurul Aziz, Hanry Ario, dan Farid Inawan. Perangkat *Internet of Thing* (IoT) diciptakan JALA diperuntukkan bagi petambak udang untuk mengetahui kondisi air pada tambaknya. *Startup* JALA fokus mengembangkan *platform monitoring* tambak udang yang terintegrasi langsung dengan teknologi IoT yang diberi nama Blumbangreksa. Aplikasi Blumbangreksa adalah sebuah perangkat IoT yang cara kerjanya mampu memonitor kualitas air pada tambak udang, sehingga masalah-masalah yang sering kali terjadi pada budidaya udang dapat teratasi melalui aplikasi ini.

Aplikasi Blumbangreksa dapat memberikan data yang akurat seperti mengukur, menganalisis serta memberikan rekomendasi kualitas air pada tambak. Aplikasi ini berguna untuk para petambak udang secara teknis lebih efisien waktu, biaya dan tenaga. Selain itu, aplikasi ini digunakan untuk mengetahui dan mengecek kondisi air pada tambak, melalui Blumbangreksa para petambak tersebut akan diberikan analisis data setiap waktunya

mengenai kondisi air pada tambak mereka. Metode ini diyakini sangat praktis serta fleksibel bagi para petambak udang (JALA-tech.com).

Startup JALA sukses meraih penghargaan dalam kategori *Most Innovative* di ajang *Virtual Startup Hunt 2017* karena ide bisnis yang menjanjikan. Aplikasi Blumbangreksa juga pernah menjadi juara di ajang kompetisi ASME (*The American Society of Mechanical Engineers*). Kehadiran JALA telah ikut berkontribusi dalam memajukan teknologi akuakultur di Indonesia. Aplikasi yang inovatif ini memiliki berbagai kelebihan, diantaranya sebagai berikut:

- Perangkat dengan sensor yang lengkap, serta kemudahan untuk mengetahui seperti oksigen terlarut, suhu, PH, salinitas, dan TDS (*Total Dissolved Solid*) yang tergabung dalam satu perangkat.
- Berfungsi pengawasan secara *real time*, dengan memberikan data mengenai kualitas air yang dapat diakses kapan dan di mana saja melalui *web* atau SMS.
- Memberikan analisis dan membuat keputusan, memberikan informasi serta rekomendasi terkait pengambilan tindakan yang tepat berdasarkan kualitas air tambak udang yang telah diukur.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini diawali dengan melakukan penghimpunan data serta informasi dari berbagai elemen yang dianggap mampu untuk memberikan informasi yang faktual. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian. Data dan informasi yang telah diperoleh selanjutnya akan diolah untuk menjadi bahan pemetaan atau penggambaran model bisnis dengan menggunakan sembilan blok bangunan atau yang dikenal *Business Model Canvas*.

Identifikasi kemungkinan asumsi / proposisi (Yin, 2003) adalah langkah penting untuk keberhasilan studi secara keseluruhan. Proposisi adalah asumsi tentang apa yang peneliti yakini tentang fenomena yang mereka pelajari (Yin,

2003). Mereka dapat berasal dari literatur, pengalaman peneliti sendiri, teori, dll. Proposisi juga berfungsi untuk membatasi ruang lingkup penelitian (membatasi), dan mengarah pada pengembangan kerangka kerja konseptual logis yang memandu pengumpulan dan analisis data (Yin, 2003).

1. Asumsi berikut dibuat:
2. Dukungan diberikan kepada staf yang menghadiri pengalaman pengembangan profesional sebelum, selama dan setelah pengalaman meningkatkan atau mengurangi kondisi untuk perubahan perspektif.
3. Desainer kursus dalam Ekstensi secara tidak sadar merancang dan mengimplementasikan kursus untuk memengaruhi kondisi untuk perubahan perspektif.
4. Selama atau setelah kursus staf mengubah keyakinan, nilai, pendapat atau harapan yang mengarah pada perubahan perspektif.
5. Perubahan perspektif atau transformasi mungkin terjadi atau tidak mungkin terjadi dalam semua staf.
6. Membina perubahan perspektif bersifat konstruktivis.
7. Perspektif atau perubahan transformasional yang dipicu dalam pengalaman pengembangan profesional mungkin tidak sama besarnya dengan transformasi zaman yang mengubah seluruh pandangan dunia seseorang.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Secara umum, JALA mengembangkan teknologi berupa hardware dan software untuk membantu petani mendongkrak produksi. Beberapa di antaranya termasuk alat pengukur kualitas air, generator gelembung mikro, aplikasi pencatatan bisnis, dan alat analitik. Perangkat ini dapat dihubungkan dan dioperasikan melalui aplikasi dengan kemampuan *Internet of Things* (IoT) (dailysocial.id, 2022).

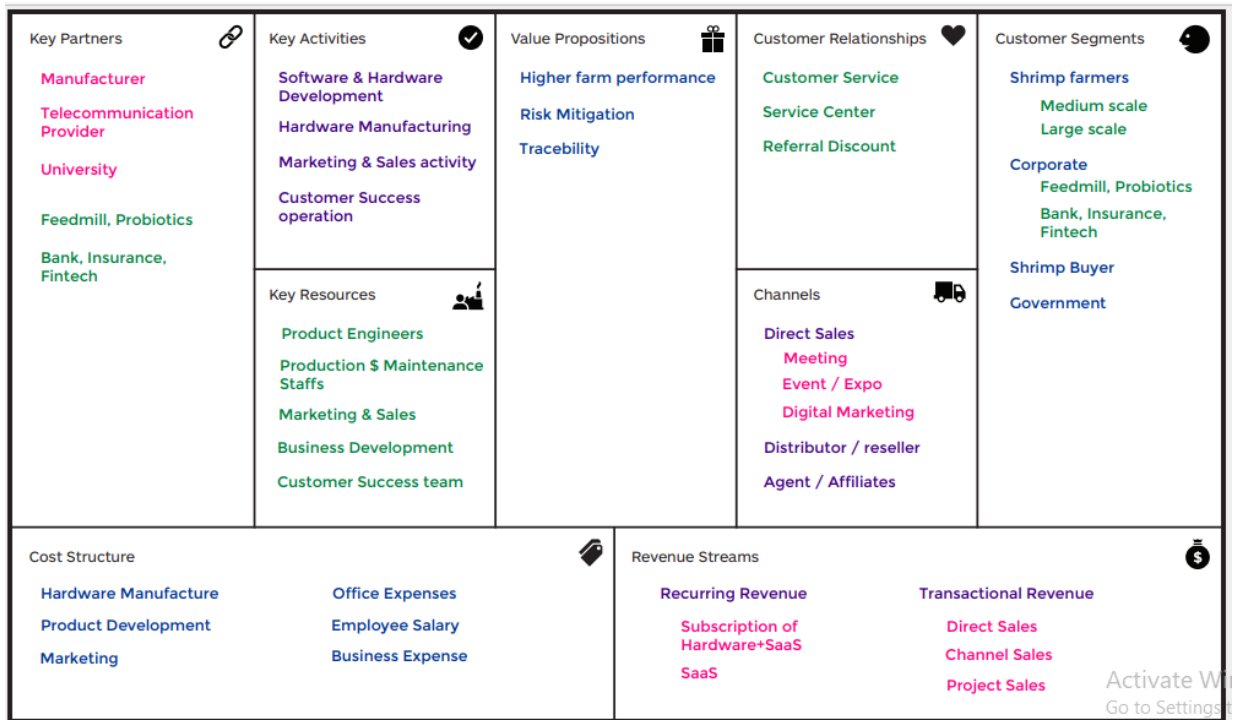
Salah satu target pasar JALA adalah petambak udang. Indonesia merupakan salah satu dari 5 produsen udang terbesar di dunia bersama dengan China, Ekuador, India dan Vietnam. Hingga saat ini, banyak masalah terkait budidaya udang yang masih belum terselesaikan, seperti pencemaran yang disebabkan oleh pelepasan limbah pertanian ke sungai dan laut, wabah penyakit dan kematian, rantai nilai yang tidak efisien, nilai tambah yang rendah bagi pembudidaya, dan ketertelusuran produk yang terbatas. , dan transparansi (dailysocial.id, 2022)

Perluasan wilayah Sebelumnya, pada pertengahan tahun 2020, JALA sudah menyatakan niatnya untuk masuk ke pasar regional. Ini dimulai dengan kantor cabang di Thailand. JALA telah melebarkan sayap bisnisnya ke Thailand, Malaysia, Vietnam, dan Ekuador sejak 2019. Namun, masih sebatas perjanjian bisnis antara perseroan dengan klien B2B dan B2C di dalam negeri. Per Juli 2020, kata perusahaan, basis pengguna JALA kini telah mencapai lebih dari 6 ribu petani dan lebih dari 100 perangkat keras IoT digunakan. Bahkan, pencapaian ini menjadi angin segar bagi industri budidaya lokal. Dengan teknologi dan inovasi berbasis digital, diharapkan potensi yang ada dapat lebih dioptimalkan. Selain JALA, startup lain juga telah memperkenalkan inovasi di bidang akuakultur, salah satunya eFishery dengan produk andalannya yaitu pakan ikan otomatis. Dengan dukungan investor yang lebih baik, eFishery kini memasuki bisnis pendanaan dan grosir online yang bertujuan untuk memberikan solusi dari hulu hingga hilir (dailysocial.id, 2022).

JALA membantu petambak udang untuk mendapatkan hasil panen yang lebih *sustainable, traceable* dan menguntungkan, dengan penerapan IoT *monitoring*, aplikasi asisten budidaya dan solusi *fair trade*. JALA mengembangkan strategi bersaing dengan BMC sebagai alat dalam analisisnya menyesuaikan perkembangan teknologi. Dalam membangun bisnisnya, tahapan yang dilakukan JALA untuk menyusun BMC adalah sebagai berikut:

- a. Langkah pertama adalah menentukan siapa customer yang akan dituju, mendefinisikan *problem* yang mereka hadapi dan menentukan *value proposition* yang akan menjadi bagian dari solusi yang akan ditawarkan kepada *customer*.
- b. Langkah selanjutnya adalah berfokus kepada, bagaimana cara JALA mendistribusikan nilai tersebut ke *customer*. Mulai dari identifikasi aktivitas apa yang harus dilakukan, sumberdaya apa yang dibutuhkan untuk memastikan aktivitas bisa berJALAn dan siapa partner yang diperlukan. Kemudian JALA menentukan channel yang tepat untuk *deliver value* tersebut ke *customer*.
- c. Langkah terakhir adalah identifikasi *revenue stream* serta *cost structure*.

Teori yang disampaikan Osterwalder & Pigneur (2010) untuk melihat setiap komponen pada model bisnis secara rinci menjadi metode yang tepat untuk langkah perbaikan dan penyempurnaan, JALA juga menerapkannya untuk mengembangkan strateginya. JALA mengkaji ulang BMC yang telah dibuat dalam setahun sekali dan dibahas dengan direksi serta investor. BMC JALA digambarkan melalui kanvas yang dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1. *Business Model Canvas* JALA

Sebagaimana yang digambarkan melalui gambar 4.1, JALA memiliki 9 blok bangunan dasar yang tertuang dalam bentuk BMC. Masing-masing blok dijelaskan dalam uraian sebagai berikut:

a. *Customers Segments*

Customer (Pelanggan) adalah inti dari suatu bisnis model yang dapat memberikan keuntungan (profit) bagi perusahaan. Perusahaan tidak dapat bertahan lama tanpa adanya pelanggan. Pelanggan dapat dikelompokkan ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan, perilaku, atau atribut perusahaan lainnya. JALA mengelompokkan *Customers Segments* terdiri atas *Shrimp farmers*, *Corporate*, *Shrimp Buyer*, *Government*.

Shrimp farmers atau yang biasa disebut petambak udang merupakan salah satu mitra kunci dari JALA. *Shrimp farmers* dapat diartikan sebagai owner tambak atau pemilik tambak Udang Vanname.

JALA membangun relasi dengan pemilik tambak dalam programnya untuk menawarkan produk aplikasi IoT JALA maupun program pendampingan budidaya yang sedang dikembangkan sekarang ini.

Corporate atau korporat juga menjadi mitra JALA. Mitra korporat JALA terdiri dari PT. Indokom Samudera Persada, PT. Tamron Akuatik, PT. Dewi Laut Aquaculture, Gold Coin, CJ, STP, Noerwy Aqua Farm, ASIC, Oxfam, The Meloy Fund, Aquapesca, Agroseacom,

Shrimp Buyer atau Pembeli Udang adalah mitra yang memiliki peran dalam membeli hasil panen dari tambak-tambak mitra maupun yang tidak bermitra dengan JALA. Keputusan dalam memilih *Shrimp Buyer* ditentukan oleh owner tambak atau dalam hal ini *Shrimp Farmer*.

Government atau Pemerintah ini merupakan relasi yang dibangun JALA dengan instansi Pemerintahan. Instansi Pemerintahan terdiri dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Kominfo, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Dinas Kelautan dan Perikanan, BPU serta instansi yang terkait dengan program kerja JALA.

b. *Value Propositions*

Value Propositions (Proposisi nilai) merupakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu yang tercipta dari produk dan jasa (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Value* atau nilai adalah latar belakang pelanggan memilih produk dan jasa dari suatu perusahaan dibandingkan perusahaan lain. Hal yang melatar belakangi pemilihan produk atau jasa oleh pelanggan karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. JALA membawa nilai-nilai perusahaan ke pelanggan dengan menerapkan/membawa nilai-nilai tersebut dalam setiap interaksi ke pelanggan. Penerapan ini tidak disampaikan secara verbal akan tetapi dengan menunjukkan *behaviour* dan *attitude* yang sesuai. JALA menawarkan solusi *end-to-end* untuk budidaya udang. JALA membantu *shrimp farmer* atau petambak udang meningkatkan produksi dan efisiensi

budidaya di industri udang. Nilai bagi pelanggan dibentuk melalui *higher farm performance, risk mitigation* dan *traceability*.

c. *Channels*

JALA membangun *channel* menyesuaikan dengan segmen yang dituju. Dalam kasus JALA, segmen petambak yang kami tuju sebagian besar tergabung dalam asosiasi petambak, sehingga secara formal, channel informasi kami adalah melalui asosiasi. Secara informal, sosial media dan messaging group juga menjadi channel yang efektif. JALA menggunakan media untuk menjalin relasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan proposisi nilai seperti *direct sales, meeting, event / expo* dan *digital marketing*.

d. *Customer Relationships*

Customer Relationships menjelaskan tentang menjaga hubungan antara perusahaan dan konsumen. Perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun oleh masing-masing segmen pelanggan. (Osterwalder & Pigneur, 2010). JALA menjaga hubungan antara perusahaan dan konsumen dengan *Customer Service, Service Center* dan *Referral Discount*.

e. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *revenue streams* adalah pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan dari pelanggannya atas *value proposition* yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Pendapatan atau pemasukan JALA dari *Recurring Revenue* dan *Transactional Revenue*.

f. *Key Resources*

Value proposition (proposisi nilai), keterjangkauan pasar, penjagaan hubungan dengan pelanggan, dan perolehan pendapatan ini tercipta dari *key resources* perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Key resources* dari *startup* JALA adalah sebagai berikut:

- *Product Engineers*
- *Production & Maintenance Staffs*
- *Marketing & Sales*
- *Business Development*
- *Customer Success team*

g. *Key Activities*

Hal yang paling penting yang harus dilakukan oleh JALA untuk membuat model bisnisnya bekerja adalah dengan *key activities* sebagai berikut:

- *Software & Hardware Development*
- *Hardware Manufacturing*
- *Marketing & Sales Activity*
- *Customer Success Operation*

h. *Key Partnership*

Key partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berJALAn dengan baik. JALA menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. JALA menjalin kemitraan dengan *Manufacturer, Telecommunication Provider, University, Feedmill, Probiotics, Bank, Insurance, Fintech*

i. *Cost Structure*

Cost structure menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan bisnis. *Cost structure* yang dikeluarkan JALA untuk

operasional adalah *Hardware Manufacture, Product Development, Marketing, Office Expenses, Employee Salary, dan Business Expense.*

Dalam dunia akuakultur terutama tambak udang, persaingan sangat kompetitif antar startup satu dengan yang lainnya bahkan persaingan terjadi dengan perusahaan pakan yang telah memulai bisnisnya sejak awal. Seiring dengan kondisi tersebut *Startup* JALA mengidentifikasi pesaing dengan melalui tahapan sebagai berikut:

- a. Pertama dengan melihat solusi apa yang telah dipakai oleh customer JALA untuk menyelesaikan problemnya. Solusi tersebut yang kemudian JALA bandingkan dengan solusi yang akan didistribusikan.
- b. Kedua dengan melihat spending behaviour customer JALA. Jika petambak punya kemampuan spending 10 juta per bulan, maka JALA perlu identifikasi spending item yang menjadi pesaing dan bisa digantikan.

Langkah *Start up* JALA mengidentifikasi pesaing dengan cara sebagai berikut :

- a. Pertama dengan melihat solusi apa yang telah dipakai oleh customer kita untuk menyelesaikan problemnya. Solusi tersebut yang kemudian kita bandingkan dengan solusi yang akan di-*deliver*.
- b. Kedua dengan melihat spending behaviour customer JALA. Jika petambak punya kemampuan spending 10 juta per bulan, maka kami diidentifikasi spending item yang menjadi pesaing dan bisa digantikan.

JALA memetakan *Customers Segments* dengan cara melihat segmen yang memiliki masalah paling jelas dan memiliki korelasi dengan solusi yang bisa JALA tawarkan.

Penyampaian nilai-nilai perusahaan *Startup* JALA kepada pelanggan adalah dengan menerapkan/membawa nilai-nilai tersebut dalam setiap interaksi ke pelanggan. Tidak disampaikan secara verbal akan tetapi dengan menunjukkan behaviour dan attitude yang sesuai.

Startup ini membangun *channel* melalui penyesuaian dengan segmen yang dituju. Dalam kasus JALA, segmen petambak yang dituju sebagian besar tergabung dalam asosiasi petambak, sehingga secara formal, *channel* informasi JALA adalah melalui asosiasi. Secara informal, sosial media dan *messaging group* juga menjadi *channel* yang efektif.

JALA meningkatkan ketangkasan perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan dengan memastikan jalur informasi staf lapangan yang bersentuhan langsung dengan petambak terjalin dengan efektif sampai ke *top leadership* untuk bahan pembuatan keputusan.

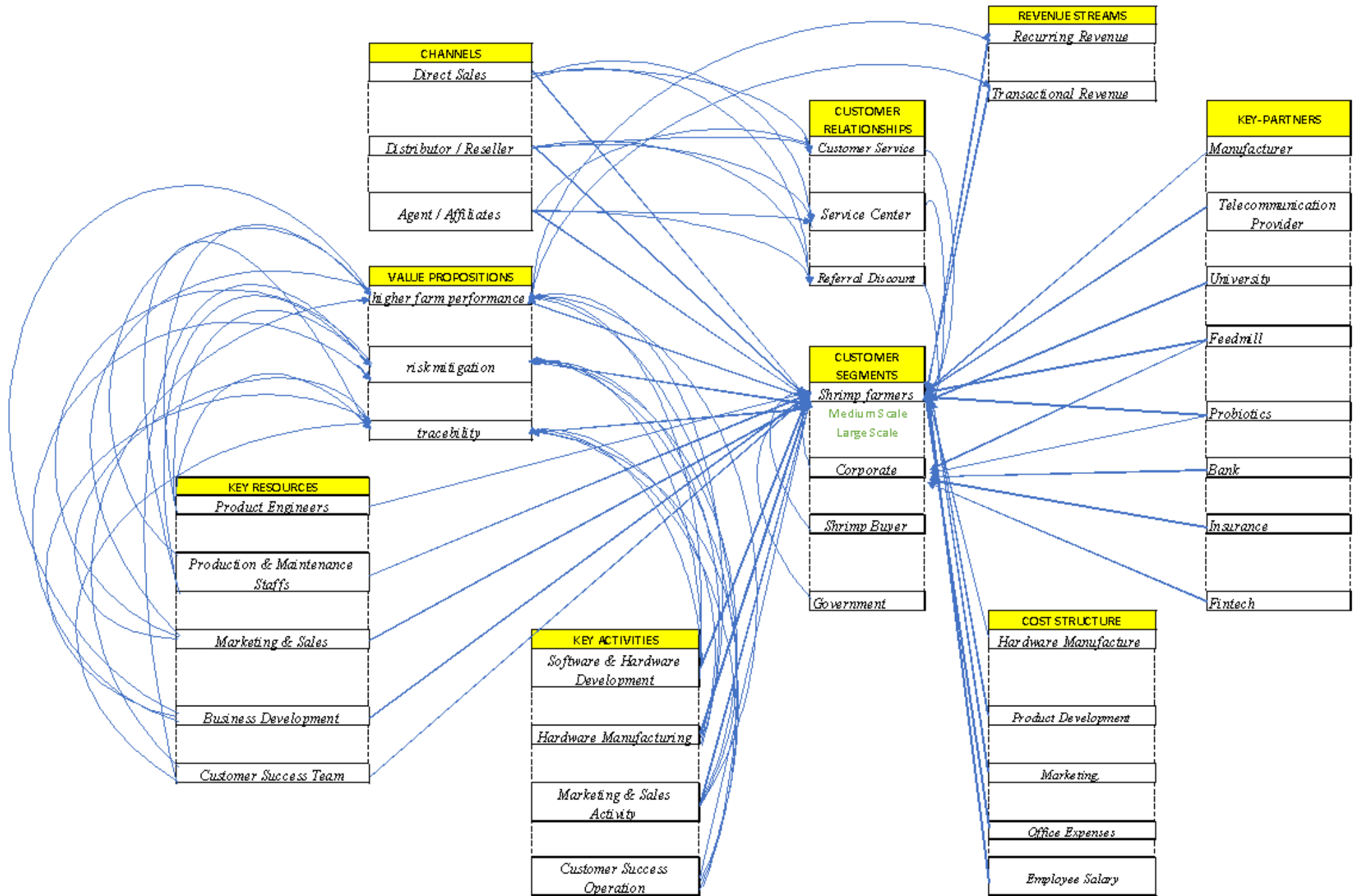
Penggabungan skema Model Bisnis konvensional dengan *System Dynamics* menjadi perangkat desain strategi dalam penelitian Cosenz, F dan G. Noto dapat mengatasi beberapa kelemahan dalam melihat perwajahan model bisnis. Pemetaan elemen kunci yang berbeda dapat menurunkan proses penciptaan nilai ke dalam sistem yang saling ketergantungan melalui penggunaan simulasi analisis yang memungkinkan, strategi untuk bereksperimen dan belajar bagaimana bisnis bereaksi terhadap perubahan strategis serta organisasi dalam hal kinerja, inovasi dan penciptaan nilai. Cosenz, F dan G. Noto beranggapan bahwa Model Bisnis Dinamis memberikan wawasan yang bermanfaat untuk perumusan strategi dan menjelajah bisnis dengan menangkap betapa pentingnya interaksi elemen Model Bisnis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama.

Dalam penelitian ini, peneliti memetakan model bisnis *Startup* JALA, menguji apakah melalui pendekatan model Bisnis Dinamis yang diteliti oleh Cosenz, F dan G. Noto efektif menangkap pentingnya interaksi elemen Model Bisnis. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi *construct mind mapping* yang telah dikembangkan oleh Yin (2003) dalam penelitian (Smith, 2009). Kerangka kerja yang mencakup tujuh blok bangunan yang sesuai dengan elemen inti Model Bisnis yang dapat menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan beroperasi dalam mencapai tujuannya, yaitu: *Customer Segments, Value Proposition, Channels,*

Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure. Penggunaan pemodelan system dinamis menyoroti hubungan kausal utama antara elemen Model Bisnis yang masing-masing diidentifikasi dalam blok bangunan yang memberi pembaca perspektif holistik tentang strategi dan operasi bisnis. Hubungan kausal ini membentuk loop umpan balik tertutup (memperkuat atau menyeimbangkan) yang menentukan perilaku sistem bisnis dari waktu ke waktu (Sternan, 2000). Bisnis Model Dinamis memungkinkan seseorang untuk merefleksikan perubahan yang berpotensi sesuai dalam struktur bisnis. Kemungkinan untuk mempertanyakan bagaimana bisnis bekerja dan apakah solusi dapat menyiratkan perubahan dalam nilai-nilai yang mengaturnya membentuk dasar untuk mendasari proses 'belajar putaran ganda', seperti yang dicirikan oleh Argyris (2002). Pembelajaran loop ganda melibatkan modifikasi tujuan atau aturan pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman yang dapat diperoleh seseorang dengan mensimulasikan dan menguji Model Bisnis, serta arahan strategis dalam Model Bisnis yang sama. Interaksi antar elemen digambarkan melalui Gambar 4.2.

Gambar 4.2 menampilkan struktur Bisnis Model Dinamis umum yang perlu disesuaikan, diukur, dan dimodel ulang sesuai dengan karakteristik strategis dan organisasi spesifik dari bisnis tertentu. Sementara blok bangunan yang termasuk dalam antarmuka ini adalah bagian yang telah ditentukan sebelumnya sehingga berfungsi sebagai dasar untuk melakukan analisis komparatif pada Model Bisnis, model SD yang diuraikan di dalam antarmuka ini dikalibrasi sesuai dengan fitur organisasi dan strategis perusahaan tertentu (Cosenz , 2017). Unsur-unsur dimodelkan dalam bentuk variabel SD. Secara khusus, variabel stok mengidentifikasi Sumber Daya Utama, Proses Utama, dan Segmen Pelanggan. Dengan demikian, misalnya, ekuitas, serta aset lainnya, didefinisikan sebagai variabel saham yang mengakumulasi/menghabiskan nilainya sesuai dengan hasil ekonomi yang dicapai sepanjang waktu (yaitu, pendapatan bersih yang mewakili aliran bersih ke ekuitas). Proses Utama ditentukan oleh variabel stok yang

memunculkan proses produksi termasuk, misalnya, pesanan yang ditempatkan dan produk yang dikirim. Bagian Segmen Pelanggan dicirikan oleh stok pelanggan atau pelanggan potensial yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan. Bagian Proposisi Nilai, Struktur Biaya, dan aliran Pendapatan menyertakan variabel aliran karena sesuai dengan hasil yang dihasilkan aktivitas manajemen bisnis dari waktu ke waktu. Variabel masukan menentukan keputusan yang berbeda yang dapat dibuat pengusaha untuk meningkatkan kinerja bisnis dan, oleh karena itu, memungkinkan pemodel mengubah strategi bisnis.



Gambar. 4.2 Mind Mapping BMC JALA

Gambar 3 tersebut merangkum temuan kasus dan menunjukkan bahwa *Shrimp Farmers* menjadi faktor penting dalam *Customer Segments*. Panah mengidentifikasi hubungan sebab akibat di antara elemen-elemen BMC. Misalnya, *Shrimp Farmers* / Petambak Udang sebagai pengguna yang memengaruhi *value propositions*, yang terdiri atas *higher farm performance*, *risk mitigation* dan *traceability*. *Shrimp Farmers* menjadi yang paling berpengaruh. *Customer segments* ini yang memengaruhi *key activities*, *key resources*, *key partners*, *customer relationship*, *revenue streams*, *value propositions*, *channels*, dan *cost structure*. Dalam jangka waktu menengah-panjang, performa *Shrimp Farmers* memengaruhi *value propositions* dan reputasinya yang menghasilkan efek bagi mitra utama (misalnya, *investor*, *penyedia*). Selanjutnya strategi aliansi dengan mitra utama dapat menyiratkan perubahan dalam *key resources* (misalnya, *Product Engineers*, *Production & Maintenance Staffs*, *Marketing & Sales*, *Business Development*, dan *Customer Success team*) yang memengaruhi penggerak kinerja, seperti *Software & Hardware Development*, *Hardware Manufacturing*, *Marketing & Sales Activity* dan *Customer Success Operation*. *Key partners* menghasilkan efek pada proses bisnis JALA menjalin kemitraan dengan *Manufacturer*, *Telecommunication Provider*, *University*, *Feedmill*, *Probiotics*, *Bank*, *Insurance*, *Fintech* yang akhirnya berdampak pada akuisisi pelanggan baru.

Bagaimana setiap elemen bisa saling berinteraksi? Arah panah menunjukkan apa?

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan, implikasi praktis untuk manajer dan saran untuk penelitian berikutnya. Langkah pertama yang dilakukan dalam penarikan kesimpulan adalah meninjau pertanyaan yang diajukan di bab pendahuluan, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: “Bagaimana elemen-elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* saling berinteraksi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan?”. Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan bahwa elemen yang menjadi kunci keunggulan kompetitif *startup* JALA adalah kesesuaian antara *customer segments* dan *value proposition*. Kedua elemen ini menjadi keunggulan kompetitif karena *customer segments* dan *value proposition* yang paling banyak berkontribusi dibandingkan dari elemen yang lain.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan empiris yang diperoleh pada studi kasus dalam penelitian ini dapat dibuktikan bahwa elemen yang menjadi kunci keunggulan kompetitif *startup* JALA adalah kesesuaian antara *customer segments* dan *value proposition*. Kesesuaian antara *customer segments* dan *value proposition* tersebut dapat dimaknai sebagai evaluasi perusahaan untuk dilakukan riset lebih lanjut agar terjadi peningkatan *revenue* maupun proses bisnis yang lain. Sehingga hal ini dapat dimanfaatkan oleh *startup* JALA untuk mengetahui kemampuan yang dapat dikembangkan sebagai langkah pengembangan inovasi produk pada perusahaan. Melihat penelitian yang telah dilakukan, keunggulan kompetitif melalui BMC dinamis ini dapat diketahui kelebihan serta kekurangan dari proses inovasi yang telah dilakukan *startup* JALA sebelumnya.

5.3 Saran Penelitian

Seperti halnya dalam semua penelitian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini dilakukan pada saat konsep dan model bisnis telah berkembang masih dalam tahap struktur reorganisasi. Peneliti ini telah menyusun kerangka kerja konseptual dan merumuskan proposisi yang tepat untuk memandu penelitian masa depan. Namun, diakui bahwa sebagai pengetahuan terus berkembang, bagian dari kajian literatur ini kemungkinan ada yang tidak relevan. Hal ini terjadi karena di bidang model bisnis terutama startup yang berbasis IoT saat ini masih sedikit publikasi yang tersedia untuk ditinjau.

Kedua, kemungkinan Startup JALA yang sedang berkembang pesat ini dapat melampaui apa yang tertulis dalam literatur akademik yang diulas dalam makalah ini. Sementara prosiding konferensi, bab dari buku yang diedit, dan laporan bisnis disertakan dalam ulasan untuk mempersempit kesenjangan ini, harus diasumsikan bahwa industri telah menemukan aplikasi tambahan untuk teknologi IoT yang belum tercakup dalam makalah ini karena kurangnya terpercaya diterbitkan dalam informasi tentang mereka.

Ketiga, makalah ini hanya berfokus pada model bisnis dari perspektif penyedia dan dengan demikian penelitian di masa depan harus membahas manfaat dari setiap model bisnis dari perspektif pelanggan, karena penerimaan model bisnis semacam itu juga cenderung bergantung pada persepsi pelanggan.

Terakhir, saran untuk penelitian berikutnya adalah berfokus pada keunggulan kompetitif terhadap pengembangan inovasi pada *startup* pada bidang IoT tersebut agar analisis lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Accenture. (2019). How to successfully scale digital innovation to drive growth. Hanover: Accenture. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-IXO-HannoverMesse-report.pdf/. Accessed by November 20, 2020
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), 206–218.
- Arjanti, Restuti Ajeng & Mosal, Reney Lendy (2012). “StartUp Indonesia”, Kompas, Jakarta
- Ashton, K. (2009). That “internet of things” thing. *RFID Journal*, 22(7), 97–114.
- Baden-Fuller, Charles, & Haefliger, Stefan (2013). business models and technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419–426. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>.
- Bates, T. (1990). Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 551–559.
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). *Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. Organizational Strategy And Behavior*, Volume 16 No. 53, 616-637.

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/OR/OR13-4/baxter.pdf>
- Birkinshaw, J., Ansari, S., (2015). Understanding management models: going beyond “what” and “why” to “how” work gets done in organizations. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp. 85e103.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., (2010). From strategy to business models and on to tactics. *Long Range Plan.* 43 (2), 195e215.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., (2011). How to design a winning business model. *Harv. Bus. Rev.* 89 (1/2), 100e107.
- Casadesus-Masanell, R., Zhu, F., (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strat. Manag. J.* 34 (4), 464e482.
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. *Ind. Corp. Change* 11 (3), 529e555.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Yves., (2012). *Business model you: A onepage method for reinventing your career*. John Wiley & Sons.
- Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55(1), 57–80.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A Dynamic Business Modelling Approach to Design and Experiment New Business Venture Strategies/ *Long Range Plan.* 51, 127-140.

- Cressy, R. (1999). Small business failure: Failure to fund or failure to learn? In Z. Acs, C. Karlsson, & B. Carlsson (Eds.). *Entrepreneurship, Small and medium-sized enterprises and the macroeconomy*. Cambridge University Press.
- Denscombe, M. (2002). *The Good Research Guide : for small-scale social research projects*. Buckingham: Open University Press
- Dickson, P. H., Solomon, G. T., & Weaver, K. M. (2008). Entrepreneurial selection and success: Does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 239–258.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5. <https://doi.org/10.1002/tie.1036>.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eric Ries. (2012). *Pengertian Startup Menurut Para Ahli*, 7(1), 5.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2017). Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and The Environment*, 26 (5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>.
- Greenough, J., & Camhi, J. (2016, August 29). Business intelligence. Here are IoT trends that will change the way businesses, government, and consumers interact with the world. Retrieved from <http://uk.businessinsider.com/top-internet-of-things-trends2016-1>.
- Gunzel, F., & Holm, A. (2013). One size does not fit all — understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of*

Innovation Management, 17(01), 1340002.
<https://doi.org/10.1142/s1363919613400021>.

Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89, 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>.

Iansiti, M., & Lakhani, K. (2014). Digital ubiquity: how connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*. Retrieved 15 September 2020, from <https://hbr.org/2014/11/digital-ubiquity-how-connections-sensors-anddata-are-revolutionizing-business/>. Accessed by November 26, 2020.

Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649–670.

Kralewski, D. (2016). Business models of internet of things. vol. 264, 85–103. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-46642-2>.

Lightfoot, H., Baines, T., & Smart, P. (2013). The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1408–1434.

Lepak, D., Smith, K., & Taylor, M. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>.

Manzini, E., & Vezzoli, C. (2003). A strategic design approach to develop sustainable product service systems: Examples taken from the ‘environmentally friendly innovation’ Italian prize. *Journal of Cleaner Production*, 11(8), 851–857.

Metallo, C., Agrifoglio, R., Schiavone, F., & Mueller, J. (2018). Understanding business model in the Internet of Things industry. *Technological Forecasting*

and Social Change, 136, 298–306.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.020>.

Mokyr, J., (1990). *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford University Press, New York.

Morecroft, J. (2007). *Strategic modelling and business dynamics: A feedback system approach*. Chichester: Wiley.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Tucci, C.L. (2005), *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*. *Communications of AIS*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, P., Pigneur, Y. (2012), *Business Model Generation*, Jakarta: Elex Media Komputindo

Paul Graham. (2012). Pengertian *Startup* Menurut Para Ahli, 2(3), 17-18.

Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180–198.

Rumelt, R.P., (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: the Difference and Why it Matters*. Crown Business, New York.

Rymaszewska, A., Helo, P., & Gunasekaran, A. (2017). IoT powered servitization of manufacturing – An exploratory case study. *International Journal of Production Economics*, 192, 92–105.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.016>.

Sarosa, Samiaji. (2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta: Indeks

Sosna, M. N., Trevinyo-Rodriguez, R., & Velamuri, S. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning*, 43(2/3), 383–407.

- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/radm.12071>.
- Stake, R. (2006). *Multiple case study analysis*. New York, NY: The Guilford Press.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: System thinking and modelling for a complex world*. London: McGraw-Hill.
- Teece, D. J. (2010). *Business Model, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning.
- Tukker, A. (2004). Eight types of product service systems. *Business Strategy and the Environment*, 13, 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. and Frohlich, M. (2002) ‘Case research in operations management’, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195–219.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

https://kominfo.go.id/content/detail/23975/di-wef-2020-menkominfo-pamerkan-pesatnya-perkembangan-startup-indonesia/0/sorotan_media (diakses pada 15 Juli 2020 pukul 00.58 WIB)

<https://nasional.kompas.com/read/2020/01/23/19083401/di-wef-2020-menkominfo-pamerkan-pesatnya-perkembangan-startup-indonesia?page=all> (diakses pada 15 Juli 2020 pukul 00.58 WIB)

<https://duniafintech.com/JALA-tech-mudahkan-bisnis-tambak-udang-dengan-teknologi-iot/> (diakses pada 15 Juli 2020 pukul 00.58 WIB)

<https://www.startupranking.com/countries> (diakses pada 10 Agustus 2022 pukul 14.29 WIB)

<https://dailysocial.id/post/JALA-tech-announces-85-7-billion-rupiah-funding> (diakses pada 19 November 2022 pukul 14.08 WIB)

6. Bagaimana cara perusahaan mengidentifikasi pesaing ?
7. Bagaimana menyesuaikan pengetahuan/informasi yang perusahaan miliki dengan informasi baru?
8. Mohon dijelaskan bagaimana perusahaan memetakan *Customers Segments*?
9. Mohon dijelaskan cara menyampaikan nilai-nilai perusahaan kepada pelanggan?
10. Mohon dijelaskan bagaimana perusahaan membangun *channel*?
11. Mohon dijelaskan bagaimana usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan ketangkasan perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan?
12. Mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan?
13. Bagaimana proyeksi *Revenue Streams* yang diterima perusahaan?
14. Bagaimana setiap elemen model bisnis dalam *Business Model Canvas* saling berinteraksi untuk menghasilkan keuntungan kompetitif? Elemen manakah yang menjadi kunci keunggulan kompetitif?

