

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Konsep Manajemen

Ricky W. Griffin dalam Wardhana, *et al.*, (2022:7) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Menurut Ritonga, (2020:2) Ilmu manajemen hingga saat ini terus berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beberapa cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus, misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, dan manajemen transportasi, sehingga muncul sebuah kajian khusus yang lain disebut dengan manajemen strategi.

2.1.2. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen Strategi

Menurut Certo dalam Ritonga, (2020:3) Manajemen Strategi didefinisikan sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

2. Substansi Manajemen Strategi

Yam, (2020:5) menyatakan bahwa manajemen strategi sudah menjadi kebutuhan dasar perusahaan atau organisasi komersial, terutama bagi perusahaan yang berada dalam pasar persaingan kompleks, dalam arti harus menghadapi persaingan sesama perusahaan domestik, kemudian juga menghadapi perusahaan multinasional. Untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam pasar dibutuhkan manajemen strategi.

Pada dasarnya gagasan manajemen strategi perusahaan melekat dengan instrumen pemasaran SWOT yang terdiri dari 2 sisi, yakni pertama, menciptakan perpaduan antara kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*), kedua yaitu menciptakan perpaduan antara peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

Substansi manajemen strategi adalah merancang strategi berdasarkan kolaborasi antara unsur internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan menciptakan strategi baru bernilai sinergi. Kolaborasi strategi yang dimaksud adalah perancangan strategi dilakukan secara cermat dan mempertimbangkan berbagai unsur terkait, antara lain tata kelola perusahaan, sumber daya, nilai budaya, teknologi, lingkungan sosial dan lain-lain.

Berikut merupakan komponen dalam perencanaan strategi antara lain:

a. Formulasi tujuan.

Dalam strategi perlu diuraikan secara rinci dan jelas tentang tujuan yang menjadi sasaran. Sasaran perlu diformulasikan dalam bentuk kinerja yang bisa diukur.

b. Analisis pasar industri (perusahaan) dan lingkungan.

Strategi ideal yang dirumuskan adalah bersifat global dengan makna strategi yang dibuat sudah mempertimbangkan unsur-unsur persaingan mikro dan makro.

c. Sumber daya internal dan eksternal.

Unsur yang menjadi fokus dalam hal ini adalah sumber daya. Demi mencapai mencapai hasil optimal dari strategi, maka pada tahap perumusan perlu di perhatikan sumber daya yang tersedia bisa mendukung implementasi strategi.

d. Implementasi.

Pada tahap ini melibatkan banyak pihak-pihak atau kelompok kerja, khususnya tingkat manajemen yang terlibat dalam implementasi strategi perlu memahami substansi dan menyeragamkan penafsiran. Penyeragaman penafsiran yang dimaksud adalah terkait dengan proses dan hasil implementasi, antara lain langkah-langkah yang harus dilakukan, target pencapaian.

e. Pengawasan implementasi.

Strategi yang dibuat dengan cermat tidak menjamin implementasi bisa berjalan baik dan lancar. Karena situasi lingkungan bisa berubah tanpa batas dan diluar batas kendali. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mencegah aktivitas pelaksanaan yang menyimpang.

f. Evaluasi.

Hasil implementasi strategi baik yang sukses mencapai sasaran, maupun yang gagal mencapai aktivitas eksekusi strategi. Tujuan evaluasi adalah untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi dalam masa implementasi. Pada sisi lanjutan adalah

menentukan langkah perbaikan atau penyesuaian apabila hasil implementasi tidak memenuhi sasaran dan menentukan langkah penguatan terhadap implementasi yang berhasil.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Ritonga, (2020:12) menjelaskan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan.

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka dalam tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan berkurang.

2.1.3. *Business Model Canvas* (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Noor, (2020:10) Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur bisnis (proporsi nilai, struktur, pelanggan dan keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk berinovasi dalam model bisnis.

Menurut Wirtz dalam Fadillah, *et al.*, (2020:6) konsep model bisnis dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan:

a. *Technological Approach*

Model bisnis menggambarkan aktivitas operasional memodelkan sistem dengan mengedepankan aspek-aspek fungsional.

b. *Organizational-theoretical Approach*

Model bisnis digunakan untuk mendukung keputusan manajemen, sebagai alat untuk memahami bagaimana suatu perusahaan bekerja. Hal ini disebut juga sebagai representasi dari struktur atau arsitektur suatu perusahaan.

c. *Strategic Approach*

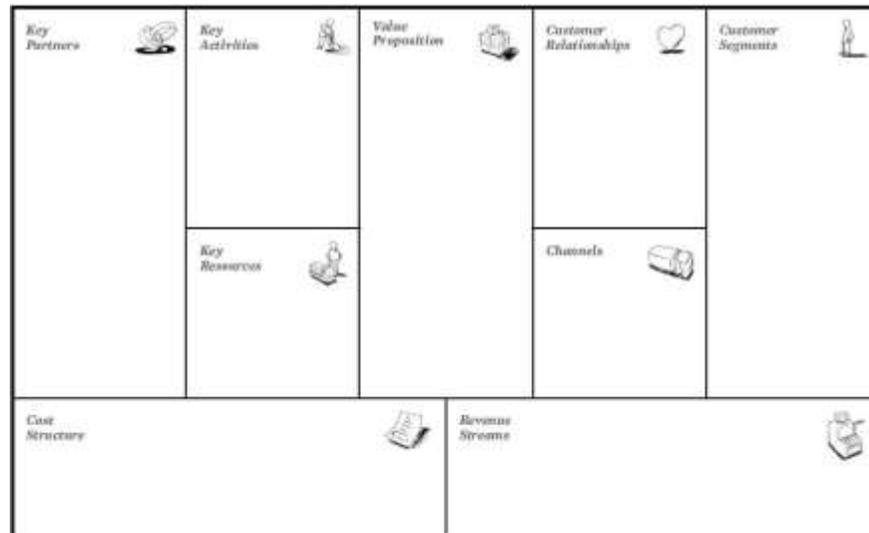
Model bisnis menjadi gambaran komprehensif dari aktivitas kewirausahaan dalam bentuk agregat. Hubungan dari konsep model bisnis dan strategi bisa dilihat dari bagaimana model bisnis memberikan informasi tentang faktor-faktor produksi untuk penerapan strategi bisnis. Inovasi pada model bisnis menyumbangkan keuntungan kompetitif dari pesaing, sehingga model bisnis tidak hanya meliputi pandangan internal perusahaan tetapi juga komponen strategi kompetitif.

1. Definisi *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Noor, (2020:10) Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur bisnis (proporsi nilai, struktur, pelanggan dan keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk berinovasi dalam model bisnis. *Business Model Canvas* atau dalam bahasa Indonesia disebut Bisnis Model Kanvas terdiri dari 9 blok bangunan (*nine building blocks*) yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Blok bangunan ini disusun dalam empat kategori.

- a. Infrastruktur (*Key Activities, Key Resources, Key Partners*).
- b. Penawaran (*Value Proposition*).
- c. Pelanggan (*Customer Segments, Channels, Customer Relations*) dan
- d. Keuangan (*Cost Structure, Revenue Streams*).

2. Elemen *Business Model Canvas* (BMC)



Gambar 2.1 *Nine Building Blocks*

Sumber: Fadillah, *et al.*, (2020:9)

Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, *et al.*, (2020:12) menjelaskan mengenai sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) adalah sebagai berikut:

a. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Customer Segments atau segmen pelanggan dapat diartikan sebagai kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Secara sederhana *customer segments* atau segmen pelanggan merupakan orang atau organisasi yang memiliki masalah atau keinginan tertentu yang sedang kita bantu agar masalah atau keinginan tersebut terselesaikan atau tercapai.

Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pelanggan jika:

1. Terdapat suatu kelompok yang memerlukan pelayanan yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus.
2. Suatu kelompok dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi yang berbeda.
3. Suatu kelompok memberikan profitabilitas yang berbeda.
4. Suatu kelompok mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Berdasarkan karakteristiknya segmen pelanggan dibagi menjadi lima bentuk sebagai berikut:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Tidak menetapkan segmen khusus tertentu, semua orang adalah pelanggan. Contohnya adalah perusahaan elektronik, produsen TV dan bisnis sembako. Semua lapisan masyarakat membutuhkannya.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Pasar khusus (ceruk) jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. *Value proposition*, *channel*, dan *relationship* didesain khusus mengarah kekelompok pelanggan khusus. Contohnya adalah perusahaan penerbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi, layanan helikopter yang mendarat dipuncak-puncak gedung tinggi, gerbong kereta yang didesain khusus untuk rapat, makanan khusus untuk penyandang autisme.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Pelanggan diklasifikasikan berdasarkan kebutuhan dan permasalahan. Contohnya adalah nasabah bank dikelompokkan berdasarkan jumlah simpanan, penghasilan dan kekayaan, sama-sama nasabah tetapi mempunyai permasalahan dan kebutuhan berbeda.

4. Diversifikasi pasar (*Diversified*)

Dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Dua atau lebih segmen pelanggan tampaknya mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi beda karakteristiknya. Contohnya adalah PT KAI mengelompokkan layanan ke pelanggan menjadi dua, yaitu penumpang jarak jauh dan penumpang komuter.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Dua atau lebih pelanggan yang saling berkaitan. Contohnya adalah bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen yang saling berkaitan, yaitu pemegang kartu dan *outlet* yang meminta transaksi menggunakan kartu kredit.

Segmentasi merupakan kegiatan mengelompokkan, memilah, atau membagi konsumen yang ada menjadi beberapa kelompok berdasarkan kriteria tertentu. Pasar konsumen dapat disegmentasi berdasarkan empat kelompok besar, yaitu secara geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.

1. Segmentasi Geografis.

Tindakan pembagian pasar kedalam unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian atau provinsi, kabupaten, kota atau wilayah lainnya. Alasan yang mendasari pembagian pasar berdasarkan wilayah geografis ini adalah bahwa orang-orang yang hidup di satu wilayah memiliki kebutuhan atau keinginan yang hampir sama dan kebutuhan atau keinginan itu berbeda dengan yang dimiliki oleh orang-orang dari wilayah geografis lainnya.

2. Segmentasi Demografis.

Pembagian pasar kedalam kelompok berbeda berdasarkan variable demografis seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan

3. Segmentasi Psikografis

Pembagian pasar kedalam kelompok berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup atau karakteristik kepribadian.

4. Segmentasi Perilaku

Pembagian pasar kedalam segmen atau kelompok berbeda berdasar saat pembelian, manfaat yang dicari, status pemakai, tingkat penggunaan, sikap, atau respon mereka terhadap sebuah produk.

- b. Proporsi Nilai (*Value Proposition*)**

Value proposition adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk/jasa perusahaan lain. Menurut Osterwalder dan Pigneur secara spesifik *Value Proposition* terdiri dari beberapa bentuk yaitu:

1. *Newness*.

Proposisi Nilai kebaruan dimana proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun. Contohnya adalah minuman teh dalam kemasan botol. Sebelumnya minum teh harus duduk di rumah atau di restoran.

2. *Performance.*

Untuk menciptakan nilai, perusahaan harus melakukan peningkatan kinerja produk atau jasanya. Sebagai contoh adalah produsen motor menambah kapasitas mesin sehingga bisa berlari lebih cepat.

3. *Customization.*

Produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Contohnya adalah sepeda motor modifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

4. *Getting the job done.*

Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan melakukan pekerjaan tertentu. Contohnya adalah jasa *advertising agency* yang merancang dan membuat iklan untuk membantu perusahaan menjalankan fungsi promosi.

5. *Design.*

Suatu produk atau jasa dapat unggul dipasar dikarenakan desainnya. Contohnya adalah *fashion*, suatu rancangan pakaian akan menentukan keberhasilan dan kegagalan dipasar. Rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar akan sukses dipasar, juga sebaliknya.

6. *Brand/status.*

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status. Status sosial ekonomi seseorang dapat dilihat dari merek mobil, yang dikendarainya dan sebagainya.

7. *Price.*

Pada segmen pasar yang sensitif harga, harga yang rendah untuk produk/jasa sejenis akan memberi nilai tersendiri. Contohnya adalah Samsung mengeluarkan *handphone* seharga dibawah 2juta sebagai upaya untuk memberi nilai tambah dari aspek harga, sehingga menjadi alternatif bagi segmen kelas bawah yang membutuhkan alat komunikasi.

8. *Cost reduction.*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan pelanggan. Contohnya adalah perusahaan perangkat lunak

akuntansi, CRM atau *payroll* membantu penggunaanya menghemat biaya maupun perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

9. *Risk Reduction*.

Perusahaan dapat membantu pelanggan dalam mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Praktik umum seperti memberikan garansi dalam bentuk perbaikan atas kerusakan.

10. *Accessibility*.

Memberi akses pada pelanggan yang semula tidak bisa mendapatkan produk atau jasa. Contohnya adalah perusahaan pembiayaan sepeda motor dan mobil.

11. *Convenience/Usability*.

Membuat pelanggan dapat melakukan aktivitas menjadi lebih nyaman. Contohnya adalah industri penerbitan berupa penerbitan digital.

c. Saluran (*Channel*)

Channel merupakan wadah dan sarana untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* yang dituju secara tepat. Hal ini sejalan dengan definisi yang diungkapkan oleh beberapa ahli lainnya, yaitu bahwa *channels* adalah cara pebisnis dan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. Dengan kata lain, *channels* didefinisikan tidak hanya terkait dengan bagaimana dalam *delivering* produk atau jasa, tetap juga bagaimana berkomunikasi dengan konsumen atau pelanggan.

Terdapat beberapa fungsi dari *channels* meliputi:

1. Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk/jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition*.
3. Memfasilitasi pelanggan membeli produk/jasa perusahaan.
4. Menyediakan dukungan pasca penjualan.

Osterwalder dan Pigneur dalam Noor (2020:60) membagi *Channel* menjadi lima fase yang berbeda. Setiap saluran dapat mencakup beberapa atau semua fase ini. Kita dapat membedakan antara Saluran langsung dan Saluran tidak langsung, serta antara Saluran yang dimiliki dan Saluran mitra. Suatu organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggannya melalui Saluran sendiri, Saluran mitra atau gabungan antara

keduanya. Saluran yang dimiliki dapat langsung seperti, tenaga penjualan *in-house* atau situs Web, atau dapat bersifat tidak langsung seperti, toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran Mitra bersifat tidak langsung dan menjangkau jajaran opsi seperti, distribusi grosir, eceran, atau situs web milik mitra. Saluran Mitra mengarah pada margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra.

Channel Types			Channel Phases				
Own	Direct	Sales forces	1.Awareness	2.Evaluation	3.Purchase	4.Delivery	5.After sales
		Web sales	How do we raise awareness about our company's products and services?	How do we help customers evaluate our organization's value proposition?	How do we allow customer to purchase specific products and services?	How do we deliver a value proposition to customers?	How do we provide post-purchase customer support?
Partner	Indirect	Own Stores					
		Partner Stores					
		Wholesaler					

Gambar 2.2 Lima Fase Saluran

Sumber: Noor, (2020:60)

1. Pada fase *awareness*, *Channels* berbagi fungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan.
2. Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dengan pelanggan.
3. Fase selanjutnya adalah fase *purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk.
4. Setelah proses transaksi, maka *Channels* masuk pada fase *delivery* yang merupakan pembuktian *Value Propositions*. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *Value Propositions* dan berhak mendapatkan penghargaan.
5. Selanjutnya fase terakhir adalah fase *aftersales* atau fase purnajual yang sering kali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan.

Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup beli sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kejasama jangka panjang.

d. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Elemen hubungan pelanggan merefleksikan jenis-jenis hubungan yang dibangun dan dijaga oleh perusahaan dengan segmen pelanggannya. Hubungan pelanggan merupakan elemen yang penting karena mempengaruhi kekeseluruhan pengalaman pelanggan. Perusahaan bisa memiliki lebih dari satu jenis hubungan pelanggan berdasarkan segmen pelanggan karena setiap segmen pelanggan bisa jadi membutuhkan satu atau lebih dari satu jenis hubungan pelanggan yang berbeda.

Tujuan hubungan pelanggan antara lain adalah:

1. Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan aktual.
2. Mempertahankan Pelanggan (*Customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan.
3. Meningkatkan Penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Beberapa contoh jenis hubungan pelanggan yang dijalankan oleh perusahaan terhadap segmen pelanggannya adalah sebagai berikut.

1. *Personal Assistance*

Hubungan yang didasarkan pada interaksi antar orang (pelanggan dan pihak perusahaan). Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelanggan (*customer representative*) dan/atau tenaga penjual yang nyata untuk memperoleh bantuan selama proses pembelian/pelayanan bahkan pasca pembelian/layanan. Interaksi ini dilokasi pembelian, melalui *call center/customer care, email*, atau saluran lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Jenis hubungan pelanggan ini mendedikasikan seorang petugas layanan pelanggan untuk individu tertentu, seperti pelanggan VIP, VVIP, premium, atau prioritas. Jenis hubungan ini biasanya dibangun dan dipertahankan secara paling mendalam dalam jangka waktu yang relatif panjang.

3. *Self Service*

Pada jenis hubungan ini perusahaan tidak membangun hubungan secara langsung dengan pelanggan. Perusahaan hanya menyediakan hal-hal yang diperlukan oleh

pelanggan untuk dapat melayani diri sendiri dalam melakukan pembelian maupun pasca pembelian.

4. *Automated Service*

Jenis hubungan pelanggan ini mengkombinasikan bentuk *customer service* mutakhir dan otomatis (*internet*) dengan penggunaan sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang mampu mengenali pelanggan dan merekomendasikan produk yang sesuai dengan pelanggan tersebut.

5. *Communities*

Perusahaan dapat menjalin hubungan dengan komunitas pengguna/pelanggan untuk dapat lebih mendekatkan diri dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan pelanggan prospektif. Perusahaan juga dapat memfasilitasi hubungan antar pelanggan yang merupakan anggota komunitas, misalnya dengan membuat komunitas *online*.

6. *Co-creation*

Jenis hubungan modern ini memungkinkan pelanggan untuk menciptakan nilai bersama dengan perusahaan untuk pelanggan lainnya maupun pelanggan prospektif. Penciptaan nilai secara bersama-sama dapat dilakukan melalui penulisan ulasan produk atau layanan oleh pelanggan dan melibatkan pelanggan dalam mendesain produk dan menciptakan konten.

e. **Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)**

Wonsock dan White dalam Fadillah, *et al.*, (2020:46) menjelaskan *revenue streams* adalah bagaimana menghasilkan uang dari setiap segmen pelanggan dengan memperhatikan *value* sebagai berikut. Nilai apa yang diberikan pada pelanggan? Nilai apa yang disimpulkan pelanggan dari harga yang ditetapkan? Harga ditetapkan berdasarkan nilai, bukan berdasarkan biaya. *Revenue Stream* memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga daftar yang tetap, penawaran, pelelangan, ketergantungan pasar, ketergantungan volume atau manajemen hasil. Mekanisme harga dapat ditetapkan menjadi dua yaitu, mekanisme harga tetap dan mekanisme penetapan harga dinamis. Mekanisme harga tetap dimana standar harga ditetapkan sesuai variabel-variabel tetap, yang terdiri dari daftar harga, berdasarkan atribut produk, berdasarkan segmen pasar, dan berdasarkan volume. Kedua mekanisme harga dinamis dimana harga berubah tergantung

kondisi pasar, yang terdiri atas negosiasi, *yield management*, *real time market*, dan *auction*.

Tabel 2.1 Tabel Mekanisme Harga

Penetapan Harga Tetap	Penetapan Harga Dinamis
Daftar harga: harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain.	Negosiasi: harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi.
Berdasarkan atribut produk: harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.	<i>Yield Management</i> : harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi.
Berdasarkan segmen pasar: harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.	<i>Real time market</i> : harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.
Berdasarkan volume: harga berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu.	<i>Auction</i> : harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif.

Sumber: Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, *et al.*, (2020:47)

Dalam model bisnis dapat melibatkan dua jenis Arus Pendapatan yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi, dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali.
2. Pendapatan berulang, yang dihasilkan dari pendapatan yang berkelanjutan baik untuk menyampaikan Proporsi Nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Arus pendapatan atau *Revenue Streams* dapat dibangun dengan beberapa cara, antara lain yaitu:

1. Penjualan Aset (*Aset Sale*)

Pemahaman yang umum dari *aset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue streams ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan

member card kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*)

Revenue streams ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah harta tetap (*fixed aset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberian pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

5. Lisensi (*Licencing*)

Revenue streams ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialkan jasa. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen *real estate* yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil mencocokkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

7. Iklan (*Advertising*)

Revenue Streams ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Key resources adalah sumberdaya yang memungkinkan organisasi menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan dan menghasilkan uang. *Key resources* berkaitan dengan bahan baku dan saluran pemasok yang dibutuhkan dalam proses produksi. Ketersediaan dan kualitas bahan merupakan elemen penting dalam sebuah perusahaan. Nilai produk juga dapat ditentukan dengan mengkomunikasikan bagaimana bahan baku diperoleh dan bagaimana kualitas bahan baku mempengaruhi kualitas produk. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value proposition*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan.

Sumberdaya utama pada setiap bisnis berbeda-beda tergantung dengan jenis usahanya. Sumberdaya dikategorikan menjadi lima, yaitu manusia, fasilitas, intelektual, teknologi, dan saluran distribusi (*channels*).

1. Manusia

Manusia adalah sumberdaya utama organisasi. Dalam industri berbasis pengetahuan dan industri keratif manusia menjadi aspek yang sangat krusial.

2. Fasilitas

Fasilitas terdiri atas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik meliputi pabrik, bangunan. Kendaraan, dan mesin. Sementara itu, fasilitas nonfisik meliputi sistem kerja. Contohnya Giant dan Alfamart sangat mengandalkan pada keunggulan sistem yang mengatur bisnis mereka.

3. Teknologi

Pada perusahaan-perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumberdaya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.

4. Intelektual

Sumberdaya intelektual seperti merek, pengetahuan, paten dan *copyrights*, kerjasama, serta database pelanggan.

5. Saluran distribusi atau *Channel*

Saluran distribusi kini menjadi sumberdaya yang penting. Bagi perusahaan *consumer goods*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

g. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Key activities atau aktivitas utama mendeskripsikan aktivitas penting yang harus dilakukan perusahaan agar bisnis modelnya dapat berjalan dengan baik. *Key activities* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil menjual produk/jasa dari pelanggan.

Key activities memiliki empat peran yaitu:

1. Kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan *value proposition*.
2. Kegiatan menyalurkan *value proposition* kepada pelanggan.
3. Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan
4. Kegiatan untuk menangani aliran penerimaan perusahaan.

Dalam proses menciptakan produk, setiap perusahaan memiliki proses yang berbeda-beda dan mungkin proses tersebut yang menjadi nilai produk dapat menarik. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi aktivitas kunci dari perusahaan dan menjaga agar tetap terjaga konsisten dan kerahaisaannya. *Key activities* dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yakni:

1. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi pelayanan lainnya. Aktivitas operasi jasa ditentukan oleh ketetapan pilihan dalam hal penyiapan jasa yang dibutuhkan pelanggan, penyampaian kepada pelanggan, pelayanan/pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan ketika memanfaatkan pelayanan yang diberikan serta pembinaan dan penjagaan hubungan baik dengan pelanggan.

3. *Platform* dan Jaringan (*Platform/Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis *platform* dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan *internet* dan *website*. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

h. Kemitraan Utama (*Key Partners*)

Key partnership (kemitraan utama) menjadi elemen yang sangat penting karena tidak ada organisasi atau perusahaan yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Tidak sedikit perusahaan yang keberhasilannya ditentukan oleh mitra mereka.

Kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela atau antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama-sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumberdaya, dan/atau kegiatan yang diperlukan.

Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki empat tujuan:

1. Kemitraan untuk tujuan optimasi operasi, fokus pada kompetensi dan kegiatan inti.
2. Kemitraan dengan tujuan mendapatkan sumberdaya yang tidak dimiliki.
3. Kemitraan dengan tujuan mendapatkan pengetahuan secara organisasi.
4. Kemitraan untuk tujuan akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan ataupun membuka pasar baru.

Ada 4 (empat) jenis *key partnerships*, yaitu:

1. Aliansi strategis non-kompetitor.
2. Kemitraan sekaligus bersaing dengan kompetitor.
3. *Joint venture* untuk mengembangkan bisnis baru, dan
4. Hubungan buyer-supplier dalam rangka menjamin ketersediaan pasok.

Karena setiap kemitraan memerlukan kesepakatan, maka dalam membangun kemitraan perlu dipahami motivasi masing-masing pihak. Motivasi perusahaan dalam bermitra meliputi:

1. Optimasi dan skala ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2. Pengurangan resiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

3. Perolehan sumberdaya dan kegiatan tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

i. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Cost structures adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships*.

Sebenarnya, biaya dapat diminimalisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis *cost structures* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1. *Cost-driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada meminimasi biaya dimanapun minimasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya paling murah, menggunakan proporsi nilai yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan *outsourcing* yang luas.
2. *Value-driven* yaitu perusahaan yang kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Cost structure memiliki karakter sebagai berikut:

a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya variabel.

c. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

d. *Economies of Scope*

Economies of scope yaitu struktur biaya yang mengandalkan economies of scale memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya. Keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun di luar negeri.

2.1.4. Analisis SWOT

1. Definisi Analisis SWOT

Dalam Wijayati, (2021:5) definisi SWOT sendiri dapat merujuk pada penjelasan Freddy Rangkuti, SWOT adalah identitas dari beberapa faktor yang secara sistematis digunakan untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berikut ini merupakan unsur pembentuk SWOT:

1. *Strenght* (S) Kekuatan

Kekuatan merupakan bagian dari faktor-faktor internal perusahaan. Di dalam kekuatan ini kita akan mencari unsur karakteristik perusahaan yang menunjukkan kekuatannya, yakni secara spesifik mampu memberikan kelebihan atau keuntungan bagi perkembangan bisnis.

2. *Weakness* (W) Kelemahan

Unsur kelemahan juga merupakan bagian dari faktor internal perusahaan. Dalam unsur kelemahan ini, perlu ditemukan unsur karakteristik perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan yang mungkin dapat menghambat laju perkembangan perusahaan tersebut.

3. *Opportunities* (O) Peluang

Peluang merupakan unsur ekstrinsik atau yang berasal dari luar perusahaan. Dalam peluang, kita perlu mencari unsur karakteristik yang berkaitan dengan peluang-peluang dari lingkungan sekitar atau sektor terkait yang ada bagi perusahaan tersebut, sehingga mampu mendorong perusahaan agar mengalami kemajuan.

4. *Threats* (T) Ancaman

Faktor ancaman adalah bagian dari faktor eksternal perusahaan. Faktor ancaman meliputi berbagai unsur yang berkaitan dengan ancaman-ancaman dari situasi diluar perusahaan yang memungkinkan untuk menghambat perusahaan, menempatkan

perusahaan dalam situasi sulit, atau menimbulkan masalah yang sulit untuk dihadapi oleh perusahaan.

2. Diagram Analisis SWOT

Dalam Wijayati, (2021:24) Analisis SWOT dapat dipahami dalam rupa diagram, pada diagram SWOT kita dapat melihat bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh empat segmen utama yang dikelompokkan dalam bentuk kuadran. Berikut adalah diagram analisis SWOT:



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Wijayati, (2021:24)

a. Kuadran I

Pada kuadran I berisi analisis yang berguna untuk mendukung strategi agresif. Maksudnya, situasi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Kuadran I memberikan gambaran bahwa suatu perusahaan memiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memandatkan peluang pasar yang ada. Oleh karena itu, dari gambaran yang diperoleh ini perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *growth oriented strategy*. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung pertumbuhan agresif:

1. Pengembangan pasar.
2. Penetrasi pasar.
3. Pengembangan produk
4. Integrasi kedepan.
5. Integrasi kebelakang.
6. Integrasi horisontal.
7. Diversifikasi konsentris.

b. Kuadran II

Kuadran II berisi analisis yang mendukung strategi diversifikasi. Maksudnya, suatu perusahaan mungkin akan menghadapi berbagai ancaman, dan hal ini lumrah terjadi. Namun, perlu juga dipahami bahwa perusahaan tetap masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung Strategi diversifikasi:

1. Pengembangan pasar.
2. Penetrasi pasar.
3. Pengembangan produk.
4. Integrasi horisontal.
5. Pemisahan kepemilikan.
6. Likuidasi

c. Kuadran III

Kuadran III berisikan analisis yang mendukung strategi *turnaround*. Dalam hal ini, perlu dipahami bahwa suatu perusahaan mungkin akan menghadapi aneka peluang pasar yang sangat besar. Namun, perusahaan juga harus menyadari bahwa di lain pihak, ia harus menghadapi beberapa kendala atau internal ini juga tidak boleh diabaikan ketika telah melihat peluang pasar besar. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung strategi *turnaround*:

1. Pemangkasan.
2. Diversifikasi konsentris.
3. Diversifikasi konglomerat.
4. Likuidasi

d. Kuadran IV

Pada kuadran IV berisikan analisis yang dilakukan bertujuan untuk mendukung strategi defensif perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu ketika, perusahaan memungkinkan akan menghadapi situasi yang sangat menguntungkan. Akan ada ancaman dan kelemahan internal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin harus bersiap dengan dukungan strategi defensif atau yang mampu membuat perusahaan bertahan ketika menghadapi situasi sulit. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung strategi defensif:

1. Diverfifikasi konsentris.
2. Diversifikasi horisontal.
3. Diversifikasi konglomerat.
4. Usaha patungan.

Menurut Wijayati, (2021:5) Analisis SWOT merupakan suatu metode yang memuat perencanaan strategis guna mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat diaplikasikan dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses dalam analisis SWOT akan melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek. Untuk mendukung analisisnya, juga dilakukan dengan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan suatu organisasi bisnis.

Dalam Primyastanto, *et al.*, (2022:136) untuk mendapati titik koordinat dilakukan dengan perhitungan terhadap faktor internal dan faktor eksternal menggunakan analisis SWOT sebagai berikut:

- a. Sumbu horizontal (X) sebagai faktor eksternal dihitung dari mengurangi skor peluang dengan skor ancaman.
- b. sumbu vertikal (Y) sebagai faktor internal dihitung dari mengurangi skor kekuatan dan skor kelemahan.

3. Matriks SWOT

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Dengan matriks SWOT, kita dapat memperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dengan disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Berikut ini adalah tabel matriks SWOT:

Tabel 2.2 Tabel Matriks SWOT

Faktor-faktor internal (IFAS)	<u>Strength/Kekuatan (S)</u> Catat 5 – 10 kekuatan-kekuatan faktor internal perusahaan.	<u>Weakness/Kelemahan (W)</u> Catat 5 – 10 kelemahan-kelemahan faktor internal perusahaan.
Faktor-faktor eksternal (EFAS)		
<u>Opportunity/Peluang (O)</u> Catat 5 – 10 faktor peluang eksternal.	<u>Strategi S-O</u> Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	<u>Strategi W-O</u> Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.
<u>Threat/Ancaman (T)</u> Catat 5 - 10 faktor ancaman eksternal	<u>Strategi S-T</u> Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	<u>Strategi W-T</u> Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Wijayati, (2021:19)

Keterangan:

- a. IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis*)
- b. EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis*)
- c. Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- d. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- e. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- f. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4. Matriks IFAS dan EFAS

a. Matriks IFAS

Menurut Freddy Rangkuti dalam Malonda, et al (2019) Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot.

Tabel 2.3 Tabel Matriks IFAS

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
Strength (S) 1. 2. Dst			
Weakness (W) 1. 2. Dst			
Total	1,00		

Sumber: Freddy Rangkuti dalam Molanda, *et al.*, (2019)

Matriks evaluasi faktor internal dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu :

- Mendaftar faktor-faktor internal, memasukkan 1 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- Tiap faktor diberi bobot sekitar 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Faktor yang dianggap penting diberi bobot yang tertinggi dan jumlah semua bobot sama dengan 1,00.
- Memberi peringkat 1 sampai 4.
- Mengalihkan bobot setiap faktor dengan peringkatnya.
- Jumlahkan skor rata-rata tiap variabel.

b. Matriks EFAS

Matriks EFAS menggambarkan kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihitung berdasarkan bobot dan rating.

Tabel 2.4 Tabel Matriks EFAS

Faktor-faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
<i>Opportunies (O)</i> 1. 2. Dst			
<i>Treath (T)</i> 1. 2. Dst			
Total	1,00		

Sumber: Freddy Rangkuti dalam Molanda, *et al.*, (2019)

Matriks evaluasi faktor internal dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu :

- Mendaftar faktor-faktor eksternal, memasukkan 1 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- Tiap faktor diberi bobot sekitar 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Faktor yang dianggap penting diberi bobot yang tertinggi dan jumlah semua bobot sama dengan 1,00.
- Memberi peringkat 1 sampai 4.
- Mengalihkan bobot setiap faktor dengan peringkatnya.
- Jumlahkan skor rata-rata tiap variabel.

2.1.5. Strategi Bersaing

1. Definisi Strategi Bersaing

Menurut Badrianto, *et al.*, (2021:123) Persaingan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

2. Faktor-Faktor Persaingan

Menurut Porter dalam Badrianto, *et al.*, (2021:126) terdapat lima faktor yang mempengaruhi persaingan, yaitu:

a. Persaingan di antara perusahaan yang ada.

Persaingan antar perusahaan yang ada merupakan hal yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dituju oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan *countermoves*, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan dan meningkatkan iklan.

b. Ancaman pesaing baru.

Masuknya perusahaan baru tertentu akan meningkatkan intensitas persaingan dalam sebuah industri. Hambatan masuk yang ada bukan menjadi halangan bagi perusahaan baru untuk memasuki industri dengan produk-produk berkualitas tinggi, harga yang lebih rendah, sumber daya yang substansial pemasaran. Perusahaan yang ada dalam industri perlu mengidentifikasi potensi perusahaan baru memasuki pasar, memonitor strateginya untuk melakukan serangan balik dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dengan upaya seperti menurunkan harga, memperluas jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan spesialisasi pembiayaan.

c. Ancaman produk pengganti.

Ancaman perusahaan yang berada dalam persaingan dekat dengan produsen produk pengganti di industri lain dapat meningkatkan intensitas persaingan. Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti meningkat karena harga relatif produk pengganti. Kekuatan kompetitif produk pengganti yang terbaik diukur oleh terobosan ke pangsa pasar produk tersebut, serta rencana perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kapasitas pasar.

d. Daya tawar pemasok.

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan dapat melakukan strategi integrasi ke belakang untuk mendapatkan

kontrol atau kepemilikan pemasok. Strategi ini sangat efektif bila pemasok tidak diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan suatu perusahaan secara konsisten.

e. Daya tawar pembeli.

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan saingan mungkin menawarkan jaminan diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap daya tawar konsumen substansial. Daya tawar juga lebih tinggi bila produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika hal ini terjadi, konsumen sering dapat menegosiasi harga jual, cakupan garansi dan paket aksesoris untuk tingkat lebih besar. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan yang paling penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

3. Jenis-Jenis Strategi

Dalam Amnillah, *et al* (2023:61) Saminto menyebutkan terdapat lima jenis strategi yakni:

a. Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan usaha meningkatkan jumlah konsumen dengan cara mengembangkan atau memperkenalkan produk-produk baru perusahaan. Inovasi dan kreativitas dalam menciptakan produk menjadi salah satu kunci utama dalam strategi ini. Perusahaan selalu berusaha melakukan pembaharuan atau pengenalan produk baru kepada konsumen. Perusahaan tiada henti terus melakukan eksplorasi terhadap kebutuhan pasar dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Strategi Integrasi

strategi integrasi merupakan strategi pilihan akhir yang biasanya ditempuh oleh para perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas sangat parah. Biasanya yang akan dilakukan adalah strategi diversifikasi horizontal, yaitu penggabungan perusahaan-perusahaan.

c. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar atau penerobosan pasar merupakan usaha perusahaan meningkatkan jumlah nasabah baik secara kuantitas maupun kualitas pada pasar saat ini melalui promosi dan distribusi secara aktif. Strategi ini cocok untuk pasar yang sedang tumbuh dengan lamban.

d. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu untuk membawa produk ke arah pasar baru dengan membuka atau mendirikan atau anak-anak cabang baru yang dianggap cukup strategis atau menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam rangka untuk menyerap konsumen baru. Manajemen menggunakan strategi ini bila pasar sudah padat dan peningkatan bagian pasar sudah sangat besar atau pesaing kuat.

e. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi baik konsentris maupun konglomerat. Diversifikasi yang dimaksud disini adalah perusahaan memfokuskan pada suatu segmen pasar tertentu dengan menawarkan berbagai varian produk perusahaan. Sementara diversifikasi konglomerat adalah perusahaan memfokuskan dirinya dalam memberikan berbagai varian produk perusahaan kepada kelompok konglomerat (koorporat).

2.1.6. Lembaga Keuangan

1. Definisi Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan menurut Dahlan Siamat dalam Nurhayati, *et al.*, (2020:2) adalah suatu badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan atau tagihan-tagihan misalnya saham, obligasi, dibandingkan aset riil misalnya gedung, peralatan, dan bahan baku.

Menurut Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 792 Tahun 1990 tentang “Lembaga Keuangan”, lembaga keuangan diberi batasan sebagai semua badan yang kegiatannya dibidang keuangan, melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan.

2. Bentuk Lembaga Keuangan Di Indonesia

Caroline, *et al.*, (2021:10) menjelaskan secara umum, lembaga keuangan dapat dikelompokkan dalam dua bentuk, yaitu bank dan bukan bank. Lembaga keuangan bank atau disebut dengan bank merupakan lembaga keuangan yang memberikan jasa keuangan yang paling lengkap. Usaha keuangan yang dilakukan disamping menyalurkan dana atau memberikan pinjaman (kredit) juga melakukan usaha menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Kemudian usaha bank lainnya memberikan jasa-jasa keuangan yang mendukung dan memperlancar kegiatan pinjaman dengan menghimpun dana. Berikut ini merupakan perbandingan lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank.

Tabel 2.5 Tabel Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Bukan Bank

Kegiatan	Lembaga Keuangan	
	Bank	Bukan Bank
Perhimpunan Dana	Secara langsung berupa simpanan dana masyarakat (tabungan, giro, deposito) dan,	Hanya secara tidak langsung dari masyarakat (terutama melalui kertas berharga dan juga dari penyertaan, pinjaman/kredit dari lembaga lain).
	Secara tidak langsung dari masyarakat (kertas berharga, penyertaan, pinjaman/kredit dari lembaga lain).	
Penyaluran Dana	Untuk tujuan modal kerja, investasi, konsumsi.	Terutama untuk tujuan investasi.
	Kepada badan usaha dan individu.	Terutama kepada badan usaha.
	Untuk jangka pendek, menengah dan panjang	Terutama untuk jangka menengah dan panjang.

Sumber: Caroline, *et al.*, (2021:10)

3. Modal Ventura

Menurut Anwar, (2022:115) modal ventura merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan bukan bank. Istilah ventura berasal dari kata *venture*, yang secara harfiah bisa berarti sesuatu yang mengandung risiko atau dapat pula diartikan sebagai usaha. Jadi, modal ventura (*venture capital*) adalah modal yang ditanamkan pada usaha yang mengandung risiko.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa modal ventura merupakan pembiayaan yang memiliki risiko tinggi. Pembiayaan modal ventura berbeda dengan bank yang memberikan pembiayaan berupa pinjaman atau kredit, karena modal ventura memberikan pembiayaan dengan cara melakukan penyertaan langsung ke dalam perusahaan yang dibiayainnya. Perusahaan yang memperoleh pembiayaan modal ventura disebut Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) atau *investee company*. Instrumen lain yang dapat digunakan dalam rangka modal ventura adalah obligasi konversi (*convertible bond*) yang memiliki hak opsi untuk ditukarkan dengan saham PPU. Umumnya, pembiayaan modal ventura hampir selalu disertai dengan persyaratan keterlibatan dalam manajemen PPU, yang biasanya disepakati dalam perjanjian modal ventura.

Anwar, (2022:16) juga menjelaskan mengenai ciri-ciri modal ventura adalah pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal saham, (*equity financing*) dengan jangka waktu tertentu. Dalam perkembangannya, penyertaan modal tersebut, lebih lanjut dapat dimofifikasi menjadi *semi equity financing*. Disamping itu, karakteristik lain modal ventura adalah tingginya risiko yang mungkin dihadapi oleh pemodal.

Dalam mekanisme modal ventura, paling sedikit memiliki tiga unsur yang terlibat secara langsung, yaitu:

1. Pemilik modal yang menginginkan keuntungan yang tinggi dari modal yang dimilikinya. Modal dari berbagai sumber atau investor tersebut dihimpun dalam suatu wadah atau lembaga khusus yang dibentuk untuk itu atau disebut *venture capital funds*.
2. Profesional yang mempunyai keahlian dalam mengelola investasi dan mencari jenis investasi potensial. Profesional ini dapat berupa lembaga yang disebut perusahaan manajemen atau manajemen *venture capital fund company*.
3. Perusahaan yang membutuhkan modal untuk mengembangkan usahanya. Perusahaan yang dibiayai ini disebut *investee company* atau perusahaan pasangan usaha.

Pembiayaan modal ventura, disamping berorientasi untuk memperoleh keuntungan yang tinggi risiko yang tinggi pula, juga memiliki tujuan antara lain:

- a. Memungkinkan dan mempermudah pendirian suatu perusahaan baru.
- b. Membantu pembiayaan perusahaan yang sedang mengalami kesulitan dana dalam pengembangan usahanya, terutama pada tahap-tahap awal.

- c. Membantu perusahaan baik pada tahap pengembangan suatu produk maupun tahap mengalami kemunduran.
- d. Membantu terwujudnya dari hanya suatu gagasan menjadi produk jadi yang siap dipasarkan.
- e. Memperlancar mekanisme investasi didalam dan luar negeri.
- f. Mendorong pengembangan proyek *research and development*.
- g. Membantu pengembangan teknologi baru dan memperlancar terjadinya alih teknologi.
- h. Membantu dan memperlancar pengalihan kepemilikan perusahaan.

2.1.7. Perseroan Terbatas (PT)

Menurut Ritonga, (2022:33) Perseroan Terbatas secara umum adalah suatu unit atau badan usaha berbadan hukum yang mana modalnya terkumpul dari berbagai saham, dan setiap pemiliknya memiliki bagian dari banyaknya lembar saham yang dimiliki oleh masing-masing investor.

Perseroan terbatas (PT) merupakan satu bentuk usaha yang keberadaannya paling sering digunakan oleh kalangan pengusaha. Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, yang didalamnya diatur mengenai definisi PT, pengesahan, pendirian, pengumuman, hingga pembubaran PT.

Ciri-Ciri Perseroan Terbatas (PT)

- a. PT didirikan untuk mencari keuntungan.
- b. PT mempunyai fungsi komersial dan juga fungsi ekonomi.
- c. Modal perusahaan PT didapat dari lembar saham yang dijual dan obligasi.
- d. Perusahaan PT tidak memperoleh fasilitas apapun dari negara.
- e. RUPS atau Rapat Umum Pemegang Saham akan menentukan kekuasaan tertinggi perusahaan PT.
- f. Setiap pemegang saham memiliki tanggung jawab atas perusahaan sebanyak modal saham yang ditanamkan.
- g. Pemilik saham akan mendapatkan keuntungan saham dalam bentuk dividen.
- h. Direksi adalah pemimpin utama perusahaan PT.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti lokasi penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan Business Model Canvas (BMC) dapat disajikan dibawah ini.

Budiarto, (2019) melakukan penelitian mengenai penerapan pengembangan *business model canvas* dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing pada PT. XYZ. Penelitian ini membahas mengenai berbagai peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan internal serta berbagai kekuatan dan kelemahan yang diperoleh PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode pemetaan 9 blok yaitu BMC dan dianalisa kembali menggunakan SWOT. Hasil penelitian yang diperoleh adalah PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, Life cycle teknologi semakin cepat.

Hilmi Aulawi, Dewi Rahmawati dan Robiyatul Adawiyah Isni Putri (2021) melakukan penelitian mengenai Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk membantu pemilik UMKM merancang strategi baru untuk mengembangkan model bisnisnya dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. Pada tahap awal dilakukan pemetaan model bisnis dengan BMC terhadap strategi yang di jalankan pemilik usaha, kemudian dilakukan pengolahan dengan analisis SWOT untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal. Hasil dari penelitian di Silegar lemon yaitu terindikasi dalam matrik IFAS dengan total 4.09 dan EFAS dengan total skor 3,78. Letak titik pada matrik SPACE berapa pada titik 0,39, 0,28 berapa pada kuadran 1 dengan prioritas diversifikasi.

Achmad Hambali dan Sonja Andarini (2021) melakukan penelitian tentang Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring

Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis Piring Seng Coffee & Co menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan analisis SWOT sehingga dihasilkan rekomendasi perbaikan pada elemen blok model bisnis. Hasil penelitian menunjukkan hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomendasikan ialah mendukung kebijakan strategi agresif “*Growth Oriented Strategy*”. Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun total skor IFAS dan EFAS masing-masing yaitu 2,44 dan 2,85 dengan detail skor tiap elemen yaitu *Strengths* sebesar 1,90; *Weaknesses* sebesar 0,53; *Opportunities* sebesar 2,24; dan *Threats* sebesar 0,60. Hasil pemetaan kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co saat ini ditemukan bahwa telah mencakup seluruh elemen yang ada pada BMC. Dari hasil penelitian melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT memberikan rekomendasi perbaikan pada seluruh elemen kunci BMC untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	JENIS PENELITIAN	HASIL
Budiarto (2019)	Penerapan Pengembangan <i>Business Model Canvas</i> Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada PT. XYZ	9 Elemen Business Model Canvas	Kualitatif	PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, <i>Life cycle</i> teknologi semakin cepat.
Hilmi Aulawi , Dewi Rahmawati dan Robiyatul Adawiyah Isni Putri (2021)	Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT.	9 Elemen Business Model Canvas	Kualitatif	Perbaikan <i>Business Model Canvas</i> yang menentukan elemen strategi model bisnis yang lebih tepat untuk diterapkan, yaitu revenue perusahaan berdasarkan pengembangan elemen pada prespektif channel atau saluran distribusi ke pusat oleh-oleh, Kemudian <i>Value Proposition</i> menambahkan varian rasa dan kemasan yang menarik, <i>Channel</i> atau Saluran distribusi supaya <i>value</i> perusahaan bisa sampai ke tangan konsumen, <i>community</i> perlu untuk mendukung <i>value</i> dan <i>key activites</i> perusahaan, <i>Key Activ'ities</i> membuat ilkan dan promosi..
Achmad Hambali, Sonja Andarini (2021)	Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Cofee & Co Tunjungan Surabaya	9 Elemen Business Model Canvas	Kualitatif	Hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Cofee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomendasikan ialah mendukung kebijakan strategi agresif " <i>Growth Oriented Strategy</i> ". Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun total skor IFAS dan EFAS masing-masing yaitu 2,44 dan 2,85 dengan detail skor tiap elemen yaitu <i>Strengths</i> sebesar 1,90; <i>Weaknesses</i> sebesar 0,53; <i>Opportunities</i> sebesar 2,24; dan <i>Threats</i> sebesar 0,60.

Sumber: Kampus Terkait (2023)

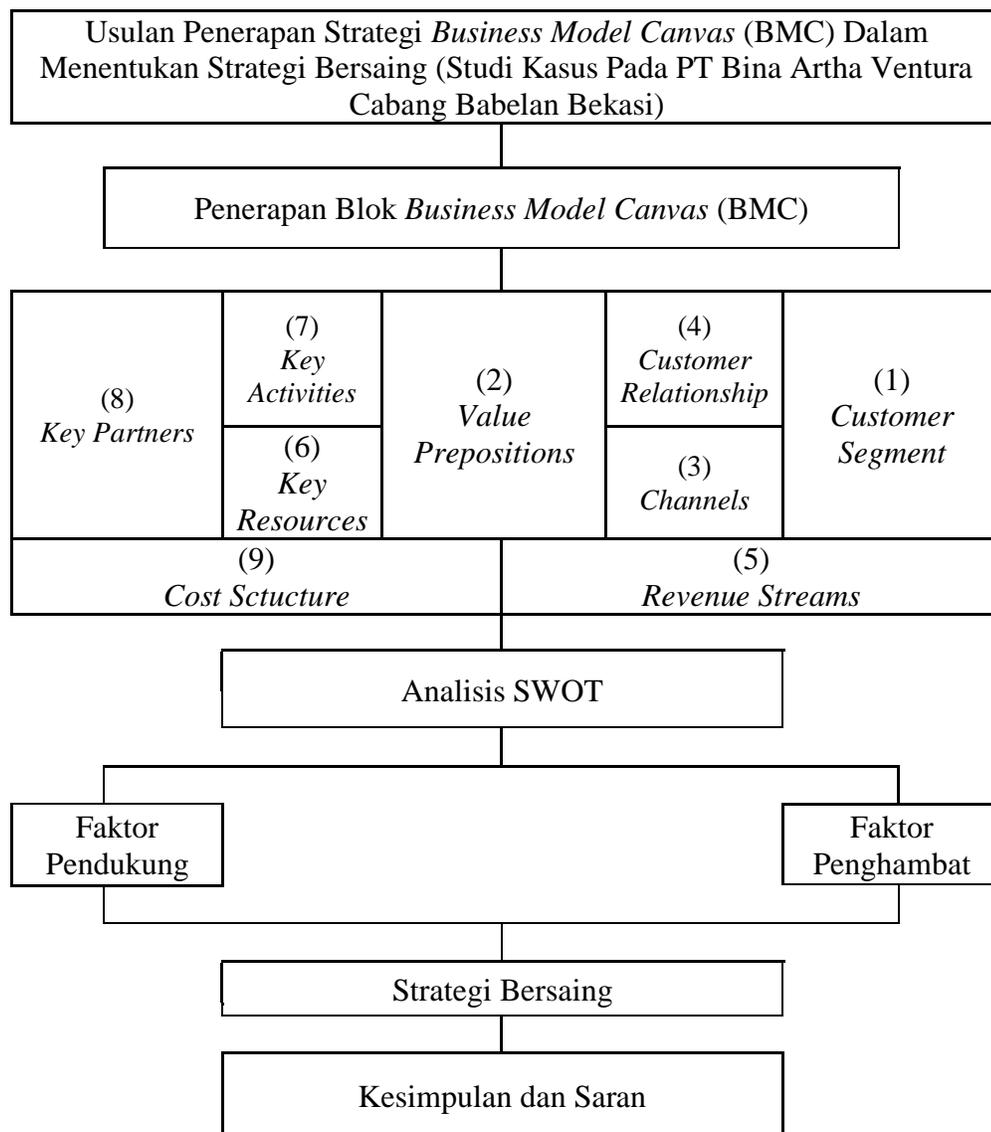
2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi PT Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi dan menggali informasi perusahaan melalui wawancara dengan pihak internal perusahaan dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam sembilan blok yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC). Konsep *business model canvas* akan mengevaluasi penerapan usaha yang berjalan saat ini dengan 9 blok bangunan yang akan memberikan gambaran kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Hasil implementasi tersebut kemudian akan dievaluasi menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Hal ini akan membantu memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan serta faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi bisnis persaingan. Sembilan blok *business model canvas* sendiri memiliki gambaran sebagai berikut:

1. *Customer segments* merupakan sebuah konsep yang bersentuhan langsung menangani pelanggan.
2. *Value propositions* yaitu konsep blok yang menggunakan proposisi nilai untuk memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. *Channels* yaitu usaha yang menghubungkan pelanggan melalui komunikasi, distribusi dan saluran penjualan.
4. *Customer relationships* yaitu hubungan yang dilakukan oleh pengusaha dengan pelanggan melalui segmentasi pelanggan.
5. *Revenue streams* yaitu blok yang menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai.
6. *Key Resources* yaitu blok yang menggambarkan tentang semua elemen yang digunakan.
7. *Key Activities* yaitu blok yang menggambarkan sejumlah aktivitas penting.
8. *Key Partnerships* yaitu blok yang menggambarkan tentang kegiatan penting di luar dari sumberdaya yang ada.
9. *Cost structures* yaitu blok yang menggambarkan elemen pendukung struktur biaya.

Setelah mengetahui penerapan *Business Model Canvas* yang terjadi selama ini maka dilakukan analisis dengan analisis SWOT yang bertujuan untuk memetakan apa saja

yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Manfaat dari pemetaan ini yaitu untuk mendapatkan rumusan strategi bersaing yang dapat digunakan nantinya. Setelah melakukan analisis SWOT maka akan diketahui alternatif strategi bersaing pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Selain itu juga diketahui faktor pendukung dan faktor penghambat PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dalam penerapan *business model canvas*. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran dapat digambarkan seperti dibawah ini:



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Penulis (2023)