

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Manajemen Strategis**

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

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

#### **1. Perumusan Strategi**

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

#### **2. Penerapan Strategi**

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan

sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya, upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

### 3. Penilaian Strategi

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

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

David (2012) mendefinisikan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Tokoh lain, Helzer dan Render (2012) mengatakan strategi (*strategy*) adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya. Setiap wilayah fungsional mempunyai strategi untuk

mencapai misinya dan membantu organisasi mencapai misi keseluruhan. Strategi-strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman, serta menghindari kelemahan.

### ***B. Business Model Canvas***

*Business Model Canvas* adalah salah satu alat untuk membantu kita melihat lebih jelas bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan dijalani. Dengan blok-blok ini kita seakan melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail apa saja elemen-elemen kunci yang terkait dengan usaha tersebut. Dengan demikian kita bisa melihat gambaran utuh yang sangat membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis yang dijalani. Dengan mengevaluasi satu demi satu elemen-elemen kunci kita jadi lebih mudah menganalisis apa yang kurang tepat, dan pada akhirnya kita bisa mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis kita.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) menciptakan sebuah kerangka yang sederhana dan mudah dimengerti untuk menggambarkan sebuah usaha yaitu dengan *Business Model Canvas*. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Pada *Business Model Canvas* ini ada sembilan blok yang merepresentasikan elemen-elemen kunci yang secara umum akan ada pada semua model bisnis. Kesembilan hal tersebut adalah: *Customer segments*, *Value proposition*, *Channel*, *Customer relationship*, *Revenue stream*, *Key resource*, *Key activities*, *Key partners*, dan *Cost Structure* (Osterwalder dan Pigneur, 2012).

### ***1. Customer Segments***

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu yang lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah perusahaan atau organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati-hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan.

Madura (2007) mengemukakan perusahaan tidak dapat hidup tanpa pelanggan. Untuk menarik pelanggan, suatu perusahaan harus menyediakan produk atau jasa yang diinginkan pada harga yang wajar. Perusahaan juga harus memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas yang memadai sehingga pelanggan puas. Jika suatu perusahaan tidak dapat menyediakan produk atau jasa dengan kualitas dan harga yang diinginkan oleh pelanggan, maka pelanggan akan beralih ke perusahaan pesaing.

Menurut beberapa ahli, seperti Swastha & Handoko (1997) mengartikan segmentasi pasar sebagai kegiatan membagi-bagi pasar (*market*) yang bersifat heterogen kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen. Pendapat lain dari

Pride & Ferrel (1995) mengatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar ke dalam segmen-segmen pelanggan potensial dengan kesamaan karakteristik yang menunjukkan adanya kesamaan perilaku pembeli.

Kotler, Bowen dan Makens (2002) pasar terdiri dari pembeli dan setiap pembeli memiliki perbedaan dalam melakukan pembelian yang bisa dikarenakan keinginan, sumber daya, lokasi, sikap membeli, atau kebiasaan membeli. Karena masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu penjual idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing pembeli. Segmentasi yang lengkap membutuhkan biaya yang tinggi, dan kebanyakan pelanggan tidak dapat membeli produk yang benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan. Untuk itu, perusahaan mencari kelas-kelas pembeli yang lebih besar dengan kebutuhan produk atau tanggapan membeli yang berbeda-beda.

Kertajaya (2008) mengemukakan bahwa segmentasi pasar adalah sebuah metode bagaimana memandang pasar secara kreatif. Kita perlu secara kreatif mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang muncul dipasar. Kotler (2010) segmentasi pasar yaitu usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri. Perusahaan menetapkan berbagai cara yang berbeda dalam memisahkan pasar tersebut, kemudian mengembangkan profil-profil yang ada pada setiap segmen pasar, dan menilai daya tarik masing-masing segmen pasar.

Kotler (1996) mengklasifikasi atau mengelompokkan segmentasi pasar yang dapat dibedakan berdasarkan hal-hal di bawah ini, seperti:

- a) Segmentasi Geografi (*Geographic Segmentation*) merupakan pengelompokan yang dilakukan berdasarkan faktor geografinya, seperti wilayah kota, provinsi, negara, dan lain-lain.
- b) Segmentasi Demografi (*Demographic Segmentation*) merupakan pengelompokan yang berdasarkan kelas sosial dengan variable usia, jeniskelamin, pendidikan, pekerjaan, dan lain-lain.
- c) Segmentasi Psikografi (*Psychographic Segmentation*) merupakan pengelompokan berdasarkan karakteristik dan gaya hidup setiap konsumen seperti motivasi, kepribadian, persepsi, *interest*, minat dan sikap.
- d) Segmentasi Perilaku Konsumen (*Behavioristic Segmentation*) merupakan pengelompokan konsumen berdasarkan pengetahuan, sikap penggunaan atau reaksi mereka terhadap produk, pemakaian, loyalitas atau respon membeli.

Menurut Fandy dan Gregorius (2012) tujuan pokok strategi *segmentation, targetting dan positioning* adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi secara cermat.

Manurut Kotler (1999) pasar pelanggan dibagi menjadi 5 yaitu:

- a) Pasar Konsumen adalah individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
- b) Pasar Industri adalah organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan dan/atau mencapai sasaran lain.
- c) Pasar penjual kembali adalah organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.
- d) Pasar pemerintah adalah lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.
- e) Pasar internasional adalah pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

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

a) Tahap Segmentasi

- 1) Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
- 2) Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani

kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya jika berpindah pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

b) Tahap *Targetting*

- 3) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
- 4) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

c) Tahap *Positioning*

- 5) Menidentifikasi konsep *positioning* bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Menurut Kotler (2000) terdapat lima tahapan bagi konsumen dalam membuat keputusan pembelian yaitu :



a) Pengenalan Masalah

Proses pembelian dimulai saat pembeli mengenali sebuah masalah atau kebutuhan. Pembeli merasakan perbedaan antara keadaan aktualnya dengan keadaan yang dinginkannya. Kebutuhan tersebut dapat berasal dari rangsangan internal atau eksternal.

b) Pencari Informasi

Seorang konsumen yang mulai tergugah minatnya mungkin akan mencari informasi lebih lanjut. Sumber informasi konsumen digolongkan ke dalam empat kelompok yaitu:

- 1) Sumber pribadi: Keluarga, teman, tetangga, kenalan
- 2) Sumber komersial: Iklan, wiranaga, penyalur, kemasan, pajangan
- 3) Sumber publik: Media *massa*, organisasi konsumen
- 4) Sumber pengalaman: penanganan, pengkajian dan pemakaian produk
- 5) Sumber-sumber ini memberikan pengaruh yang relatif berbeda-beda sesuai dengan jenis produk dan karakteristik pembeli.

c) Evaluasi Alternatif

Konsumen membentuk penilaian atas produk terutama berdasarkan kesadaran dan rasio. Beberapa konsep dasar untuk memahami proses evaluasi. Pertama, konsumen berusaha memenuhi suatu kebutuhan. Kedua, konsumen mencari manfaat tertentu dari solusi produk. Ketiga, konsumen memandang setiap produk sebagai sekumpulan atribut dengan kemampuan yang berbeda dalam memberikan manfaat yang dicari untuk memuaskan kebutuhan ini. Konsumen

memiliki sikap yang berbeda dalam memandang atribut-atribut yang dianggap relevan dan penting.

d) Keputusan Pembelian

Setelah mengadakan penilaian terhadap merek-merek yang ada, maka selanjutnya konsumen akan membentuk suatu niat untuk membeli, namun terdapat dua faktor yang berbeda diantara niat pembelian dengan keputusan pembelian. Faktor pertama adalah pendirian orang, tergantung atas pendirian orang lain terhadap alternatif yang disukai konsumen dan motivasi konsumen untuk menuruti keinginan orang lain. Sedangkan faktor kedua adalah faktor situasi yang tidak diantisipasi. Faktor ini dapat muncul kelompok yang mengubah niat pembelian. Dalam menjalankan niat pembelian, konsumen dapat membuat lima sub-keputusan yaitu keputusan merek, pemasok, kuantitas, waktu dan metode pembayaran.

e) Perilaku Paska Pembelian

Setelah membeli suatu produk akan mengalami tingkat kepuasan atau ketidakpuasan. Jika produk lebih rendah daripada harapan pembeli maka pembeli akan kecewa. Jika kinerja produk sesuai harapan pembeli maka pembeli akan merasa puas. Ini akan membedakan apakah pembeli akan membeli kembali produk tersebut dan membicarakan hal-hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang produk tersebut kepada orang lain. Kepuasan dan ketidakpuasan konsumen dengan produk yang dibeli akan mempengaruhi tingkah laku berikutnya. Apabila konsumen puas maka akan memperlihatkan peluang pembeli yang lebih tinggi. Namun jika tidak

puas konsumen kemungkinan akan melakukan salah satu tindakan seperti meninggalkan produk, mengembalikan produk, mencari informasi lebih lanjut untuk mempertegas nilai guna produk tersebut, menyampaikan keluhan pada perusahaan atau mendatangi ahli hukum.

## ***2. Value Propositions***

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) proporsi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proporsi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proporsi nilai berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proporsi nilai merupakan satuan, atau gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Teori nilai guna atau *utility* yaitu teori ekonomi yang mempelajari kepuasan atau kenikmatan yang diperoleh seorang konsumen dari mengkonsumsi barang-barang. Jika kepuasan itu semakin tinggi maka semakin tinggi nilai guna atau *utility*-nya. Sebaliknya semakin rendah kepuasan dari suatu barang maka *utility*-nya semakin rendah pula. Menurut Gilarso (2003) *utility* atau daya guna suatu barang sebenarnya berarti kemampuan barang tersebut untuk memenuhi kebutuhan manusia secara obyektif. Produksi dapat menciptakan kemampuan tersebut. Namun baru dirasakan apabila barang itu dikonsumsi. Oleh karena itu, pengertian *utility* dalam analisis perilaku konsumen berarti manfaat yang

dirasakan dari konsumsi suatu barang atau kepuasan yang diperoleh dari barang atau jasa tersebut dan dengan demikian juga penghargaan konsumen terhadapnya. Jadi *utility* juga merupakan suatu yang subyektif, tergantung pada pribadi yang melekat pada diri konsumen yaitu sejauh mana kebutuhannya terpenuhi dengan konsumsi barang atau jasa tertentu. Sedangkan menurut Kotler (1999) mengatakan bahwa nilai kegunaan (*utilitas*) adalah taksiran konsumen mengenai kapasitas keseluruhan suatu produk untuk memuaskan kebutuhannya. Ini menjelaskan bahwa setiap produk memiliki nilai tersendiri untuk memuaskan konsumen.

Terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen (Osterwalder dan Pigneur, 2012), yaitu:

a) Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya. *Rolls-Royce* memahami hal ini dengan baik pelanggannya adalah perusahaan penerbangan yang bergantung sepenuhnya pada *Rolls-Royce* untuk memproduksi dan memperbaiki mesin jet mereka. Kerjasama ini memungkinkan perusahaan penerbangan itu menjalankan perusahaan dan sebagai imbalannya mereka membayar untuk setiap jam mesin berfungsi kepada *Rolls-Royce*.

b) Desain

Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang *superior*. Dalam industri fesyen dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

c) Merek atau Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya, memakai jam tangan Rolex yang menunjukkan kekayaan. Lalu, pemain papan luncur memakai merek “*Underground*” terbaru untuk memperlihatkan bahwa mereka mengikuti mode.

d) Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Tetapi proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis. Nano dapat menjadi contoh untuk proporsi nilai berbasis harga, dimana mobil yang didesain dan diproduksi oleh konglomerat India, Tata memiliki harga yang sangat murah membuat mobil tersebut terjangkau oleh segmen yang seluruhnya baru dalam populasi india.

Salvatore (2005) mengemukakan produk-produk yang dijual perusahaan bisa memiliki keterkaitan sebagai barang substitusi atau barang komplementer. Dalam menentukan harga produk yang memiliki keterkaitan, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan dampak dari perubahan harga salah satu produknya terhadap permintaan produk lain. Alasannya adalah karena pengurangan harga sebuah produk menyebabkan turunnya permintaan produk substitusi yang dijual oleh perusahaan yang sama dan menyebabkan naiknya permintaan terhadap produk komplementer.

e) Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen hubungan pelanggan (CRM), salesforce.com membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal dan mengelola *software* CRM itu sendiri.

f) Pengurangan Resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Bagi pembeli mobil seken, garansi layanan satu tahun mengurangi risiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat pelayanan mengurangi sebagian risiko yang diterima pembeli dari layanan TI yang di-*outsource*-kan.

g) Kemampuan Dalam Mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. NetJets misalnya, mempopulerkan konsep kepemilikan pesawat jet pribadi. Dengan menggunakan model bisnis yang inovatif, Netjets menawarkan akses jet pribadi kepada individu dan perusahaan, sebuah layanan yang sebelumnya tidak dapat dijangkau sebagian besar pelanggan.

h) Kenyamanan Atau Kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti. Dengan iPod dan iTunes, Apple

menawarkan kenyamanan bagi pelanggan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik digital. Sekarang Apple mendominasi pasar tersebut.

### **3. Channels**

Osterwalder dan Pigneur (2012) berpendapat bahwa blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Sistem komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Menurut Kotler dan Armstrong (2001), saluran distribusi adalah seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis.

### **4. Customer Relationships**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat disorong oleh motivasi sebagai berikut: akuisisi pelanggan, mempertahankan (*rentensi*) pelanggan dan peningkatan penjualan (*upselling*).

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan beberapa kategori yang terdapat dalam Hubungan Pelanggan, diantaranya:

a) Bantuan Personal

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

b) Bantuan Personal Yang Kuat

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya berkembang dalam jangka panjang.

c) Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d) Layanan Otomatis

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



e) Komunitas

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

f) Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain YouTube.com mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik.

## **5. Revenue Streams**

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk nilai apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu

atau lebih arus pendapatan dari masing-masing segmen pelanggan. Masing-masing arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil. Terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan.

a) Penjualan Aset

Pengertian Arus Pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Sebagai contoh, Amazon.com menjual buku, musik, produk konsumen elektronik, dan sebagainya secara *online*. Flat menjual mobil yang dapat dengan bebas dikendarai, dijual kembali, atau bahkan dihancurkan pembelinya.

b) Biaya Penggunaan

Arus Pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya: hotel menarik biaya dari pelanggan untuk lama menginap atas kamar yang digunakan.

c) Biaya Berlangganan

Arus Pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan. Contoh: sebuah *gym* menjual langganan keanggotaannya secara bulanan atau tahunan sebagai pertukaran untuk akses atas fasilitas olahraganya.

d) Pinjaman atau Penyewaan atau *leasing*

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk yang meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengambilan pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan. Zipcar.com menjadi contoh yang tepat untuk ini. Perusahaan ini memungkinkan pelanggan untuk menyewa mobil per jam di kota-kota Amerika Utara. Layanan ini telah membuat banyak orang memutuskan untuk menyewa, bukannya membeli mobil.

e) Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual sebagai pertukaran atas biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi atau mengomersialkan suatu layanan. Lisensi adalah biaya dalam industri media. Dalam hal ini, pemilik konten mempertahankan hak cipta sambil menjual lisensi pemakaian kepada pihak ketiga. Sama halnya, disektor teknologi, pemegang paten memberi hak kepada perusahaan lain untuk menggunakan teknologi yang dipatenkan tersebut sebagai imbalan atas biaya lisensi.

## **6. Key Resources**

Osterwalder dan Pigneur (2012) berpendapat bahwa blok bangunan sumber daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model

bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama yang memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur, 2012):

a) Fisik

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

b) Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

c) Manusia

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

#### d) Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan/atau jaminan finansial, seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan. *Ericsson*, sebuah pabrik telekom, mencontohkan pembangkit sumber daya finansial dalam model bisnisnya. Ericsson memilih untuk meminjam dana dari perbankan atau pasar modal, kemudian menggunakan sebagian untuk memodali vendor memenuhi kebutuhan pelanggannya: ini memastikan pesanan diberikan kepada Ericsson, bukannya pesaing.

### **7. Key Activities**

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan bahwa blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal penting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Dan, seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen software microsoft, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*. Contoh lain, untuk perusahaan konsultan McKinsey, mencakup pemecahan masalah.

Osterwalder dan Pigneur (2012), mengkategorikan aktivitas-aktivitas kunci, diantaranya:

a) Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b) Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

c) *Platform* atau Jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh *platform* atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

## **8. Key Partnerships**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Madura (2007) mengemukakan perusahaan pada umumnya menggunakan bahan baku guna menghasilkan produknya.

Perusahaan tidak dapat menyelesaikan proses produksi jika mereka tidak dapat memperoleh bahan baku. Oleh karena itu, kinerja mereka sebagian bergantung pada kemampuan pemasok mereka untuk mengantarkan bahan baku sesuai jadwal.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) kemitraan dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

- a) Aliansi strategi dan *non*-pesaing.
- b) *Competition*: kemitraan strategis antarpesaing.
- c) usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
- d) Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

## **9. Cost Structure**

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci, dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Sebagai contoh, maskapai “tanpa embel-embel” membangun model bisnis dengan struktur biaya rendah.

Dunia dan Abdullah (2012) mengatakan ditinjau dari perilaku biaya terhadap perubahan dalam tingkat kegiatan atau *volume* maka biaya-biaya dapat dikategorikan kedalam tiga jenis biaya, yaitu:

a) Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya-biaya yang dalam total berubah secara langsung dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume, volume produksi ataupun volume penjualan.

b) Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya-biaya yang secara total tetap tidak berubah dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume dalam batas-batas dari tingkat kegiatan yang relevan atau dalam periode tertentu

c) Biaya semi variabel

Biaya semi variabel adalah biaya-biaya yang mempunyai atau mengandung unsur tetap dan unsur variabel.

### **C. Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2006) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Sedangkan menurut Kotler yang dialih bahasakan oleh Molan (2007) analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Proses



pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2006). Analisis SWOT dalam konteks strategi ternyata bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi yang ada dalam perusahaan, dalam hal ini kondisi internal didalam menjalankan kegiatan usahanya. Kemudian analisis SWOT ini bertujuan juga untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan nantinya, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada.

Berikut ini terdapat diagram analisis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana kombinasi strategi yang tepat dalam faktor internal dan faktor eksternal dalam kegiatan usaha.



Sumber : Rangkuti (2006)

**Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT**

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Menurut Rangkuti (2006) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan

yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

IFAS EFAS	<b>Strengths (S)</b> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>Weaknesses (W)</b> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunities(O)</b> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

**Gambar 2.2 Diagram Matrik SWOT**

### 1. Strategi SO

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

## 2. Strategi ST

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

## 3. Strategi WO

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

## 4. Strategi WT

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

### **D. Usaha Kecil Dan Menengah (UKM)**

#### 1. Pengertian UKM

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan No 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 Tahun 2008. Definisi UKM yang disampaikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah

(UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan. Sedangkan Singapura mendefinisikan UKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (*fixed productive asset*) di bawah SG \$ 15 juta.

## 2. Karakteristik UKM di Indonesia

Karakteristik UKM di Indonesia, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AKATIGA, *the Center for Micro and Small Enterprise Dynamic* (CEMSED), dan *the Center for Economic and Social Studies* (CESS) pada tahun 2000, adalah mempunyai daya tahan untuk hidup dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya selama krisis ekonomi: ini disebabkan oleh fleksibilitas UKM dalam melakukan penyesuaian proses produksinya, mampu berkembang dengan modal sendiri, mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga tinggi dan tidak terlalu terlibat dalam hal birokrasi.

## E. Penelitian Terdahulu

1. Tjitradi (2015) "*Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*" menyatakan analisa swot dan evaluasi *blue ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future BMC*. *Future BMC* yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

2. Florencia (2015), dalam penelitian yang berjudul “*Business Model Canvas Pada Cv Sekawan Cosmetics Sidoarjo*” mengatakan desain ulang model bisnis dapat mengetahui apa yang harus dikembangkan dan apa yang harus yang harus dihilangkan. Seperti pada blok Segmen Pelanggan dapat memperluas jangkauan dengan menambah pasar premium. Pada blok bangunan Proporsi Nilai dapat dikembangkan dengan menciptakan produk yang mengutamakan kualitas aroma dan desain.
3. Suharti (2015), dalam penelitian yang berjudul “*Penerapan Business Model Canvas Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan*” diperoleh kesimpulan bahwa perusahaan perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berfokus meminimalkan biaya produksi.
4. Putri (2015), pendekatan *Business Model Canvas* dan ditambah dengan analisis SWOT dapat memberikan peluang bisnis dan pilihan strategi yang harus dilakukan oleh Bebek Garang.
5. Dewobroto (2013) “*Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha*” berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *business model canvas* dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Masalah Penelitian	Hasil/Temuan	Penerbit
1	2015	Tjitradi, Elizabeth Cindy	Evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan <i>business model canvas</i>	Menyatakan analisa SWOT dan evaluasi <i>Blue Ocean</i> digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan <i>future BMC</i> . <i>Future BMC</i> yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.	Universitas Kristem Petra
2	2015	Florencia	<i>Business Model Canvas</i> Pada Cv Sekawan <i>Cosmetics</i> Sidoarjo	mengatakan desain ulang model bisnis dapat mengetahui apa yang harus dikembangkan dan apa yang harus yang harus dihilangkan.	Universitas Kristen Petra
3	2015	Suharti	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan	Penerpan BMC didapat kesimpulan bahwa perumahan Galaxy Regency perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga berlu berfokus meminimalkan biaya produksi.	Universitas Brawijaya Malang
4	2015	Putri, F.F.P	Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang usaha yang lebih besar untuk Bebek Garang dan dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui ancaman apa saja yang dihadapi oleh Bebek Garang.	Universitas Telkom

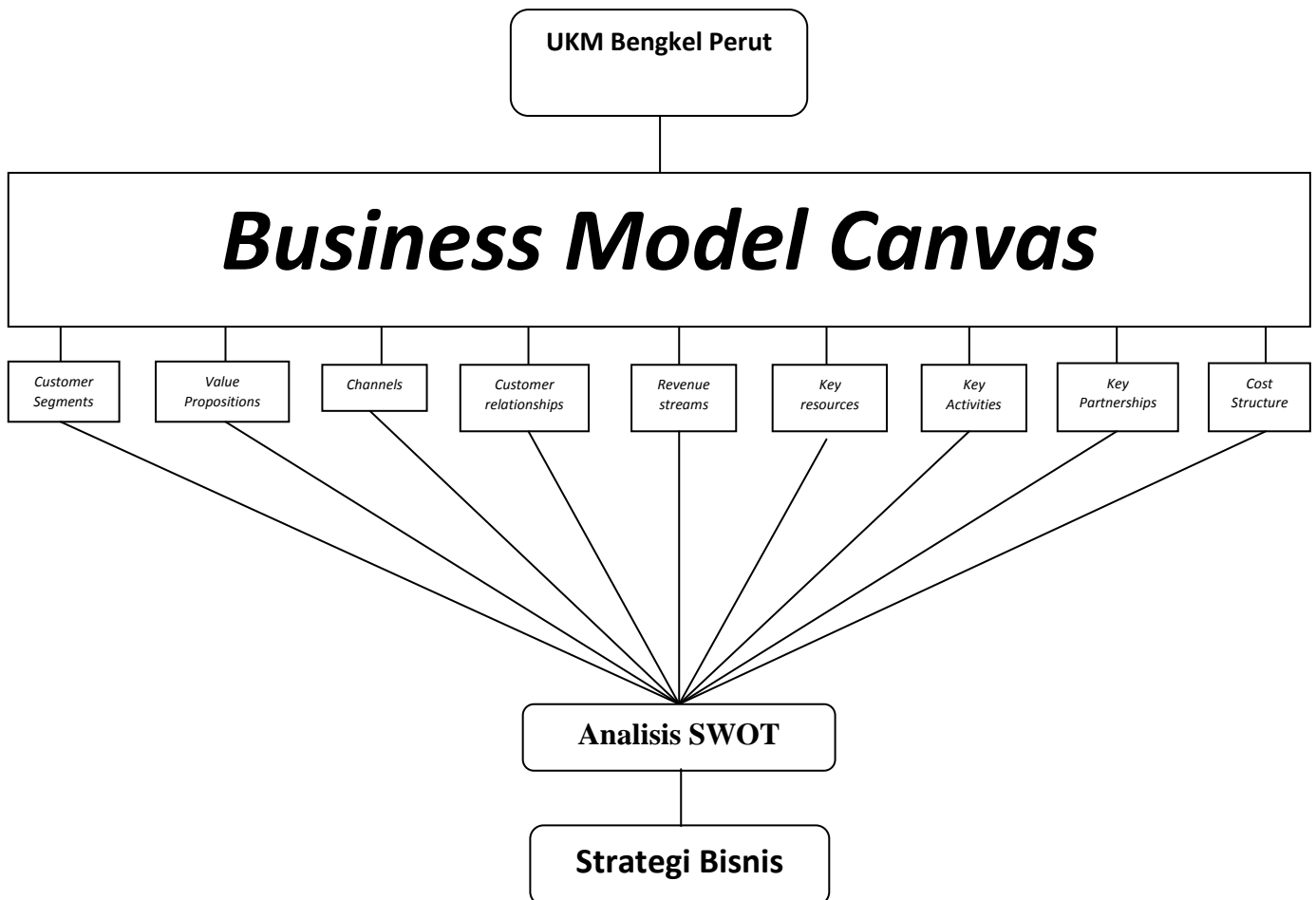
5	2013	Dewobroto, Wisnu S	Penggunaan <i>Business Model Canvas</i> Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha	“ <i>Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha</i> ” berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa <i>business model canvas</i> dapat menjadi tools yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial.	Universitas Trisakti
---	------	--------------------	--	--	----------------------

## F. Kerangka Pemikiran

Usaha Kecil Menengah (UKM) setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan, itu terlihat pada tabel 1.1 yang tertera pada latar belakang penelitian. Salah satunya adalah usaha dibidang makanan dan minuman. Seperti UKM *Bengkel Perut* yang menyediakan berbagai macam makanan dan minuman. Usaha yang berada di Kelurahan Kampung Baru, Bandar Lampung ini selain menyajikan makanan ditempat, juga menyediakan jasa layanan pesan antar melalui pesan singkat atau telepon. UKM *Bengkel Perut* juga melayani pesanan untuk seminar, propti, kuliah umum, ulang tahun, kompre, wisuda, syukuran, dan lain-lain yang dapat berupa nasi kotak/bungkus, nasi tumpeng, dan nasi kuning. Diawali dengan proses evaluasi terhadap objek penelitian, selanjutnya akan dirancangkan sebuah model bisnis. Model bisnis yang akan digunakana adalah *Business Model Canvas*, *Business Model Canvas* akan memetakan UKM *Bengkel Perut* tersebut kedalam sembilan blok yang menjadi komponennya, yaitu: Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya



Utama, Aktifitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya. Setelah diketahui rancangan model bisnisnya, berikutnya akan ditentukan strategi bisnis yang tepat berdasarkan analisis SWOT.



**Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran**