

**ANALISIS PENERAPAN STRATEGI *BUSINESS MODEL CANVAS*
(STUDI PADA RESTORAN di BANDAR LAMPUNG)**

SKRIPSI

Oleh:

MUHAMMAD HARIS YUGO

201101078



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN STRATEGI *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI PADA RESTORAN di BANDAR LAMPUNG)

Oleh:

MUHAMMAD HARIS YUGO

Pengembangan bisnis yang intens di antara Rumah Kayu, Kampung Kecil dan para pesaingnya mengharuskan manajemen untuk bekerja secara profesional dan memiliki pemahaman mendalam tentang bisnis mereka untuk evaluasi dan penetapan strategi bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan penerapan bisnis model Rumah Kayu dan Kampung kecil dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait, lalu dianalisis dan kemudian dipetakan untuk melihat perbandingan *Business Model Canvas* yang diterapkan. dan juga dilakukan penyebaran kuesioner untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap Business Model Canvas dari kedua restoran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Rumah Kayu dan Kampung Kecil dilihat dari aspek-aspek *Business Model Canvas* memiliki model bisnis yang hampir sama namun terdapat perbedaan yang mempengaruhi bagaimana mereka beroperasi. Hasil dari analisis perbandingan, yaitu Rumah Kayu dan Kampung Kecil kedua nya memiliki beberapa perbedaan dari aspek- aspek *business model canvas* yang mempengaruhi aspek- aspek lain seperti *value propotions* mulai dari harga, fasilitas, dan layanan yang ditawarkan.

Kata Kunci: Business Model Canvas, BMC, Kampung Kecil, Restoran, Rumah Kayu, Strategi Bisnis

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUSINESS MODEL CANVAS STRATEGY IMPLEMENTATION (A STUDY ON RESTAURANTS IN BANDAR LAMPUNG)

By

MUHAMMAD HARIS YUGO

The increasingly intense business competition between Rumah Kayu, Kampung Kecil, and other competitors requires management to operate professionally and possess a deep understanding of their business models for effective evaluation and strategic planning. This study aims to map the implementation of the business models of Rumah Kayu and Kampung Kecil using the Business Model Canvas (BMC) approach. A qualitative method was employed through interviews with relevant parties, followed by analysis and mapping to compare the applied business models. Additionally, a questionnaire was distributed to gain insights into consumer perceptions of the Business Model Canvas applied by both restaurants. The results show that while Rumah Kayu and Kampung Kecil share similarities in several aspects of the BMC, there are notable differences that affect their operations. These differences are primarily reflected in the value propositions component, including pricing, facilities, and the services offered by each restaurant.

Keywords: *Business Model Canvas, BMC, Kampung Kecil, Restaurant, Rumah Kayu, Business Strategy*

**ANALISIS PENERAPAN STRATEGI *BUSINESS MODEL CANVAS*
(STUDI PADA RESTORAN di BANDAR LAMPUNG)**

Oleh:

MUHAMMAD HARIS YUGO

201101078

Skripsi:

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada:

**Jurusan Manajemen
Program Studi S1 Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

Judul Skripsi

: ANALISIS PENERAPAN STRATEGI

BUSINESS MODEL CANVAS (STUDI PADA

RESTORAN di BANDAR LAMPUNG)

Nama Mahasiswa

: Muhammad Haris Yugo

Nomo Pokok Mahasiswa

: 2011011078

Jurusan

: Manajemen

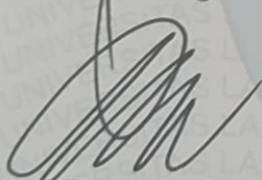
Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

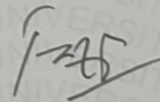
1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001

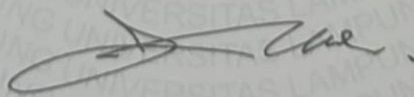
Pembimbing II



Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M.
NIP 19910403 201903 2 027

2. Ketua Jurusan Manajemen

a.n.

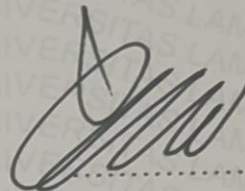


Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 19680708 200212 1 003

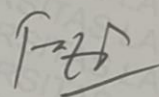
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M.**



Penguji Utama : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairabi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **17 Juni 2025**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Muhammad Haris Yugo
Nomor Pokok Mahasiswa : 2011011078
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Strategi *Business Model Canvas* (Studi Pada Restoran di Bandar Lampung)

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 25 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Haris Yugo
2011011078

RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama lengkap Muhammad Haris Yugo yang biasa dipanggil Haris dilahirkan di Bandar Lampung, 13 Februari 2001 yang merupakan anak terakhir dari dua bersaudara. Dilahirkan dan dibesarkan oleh kedua orang tua yang bernama Bapak Syamsudin dan Ibu Munawarah. Peneliti memiliki saudara laki-laki kandung bernama Muhammad Hafidz Yugo yang merupakan kakak dari Peneliti.

Peneliti mengawali pendidikan di SDN 2 Gedong Air Bandar Lampung pada tahun 2007. Kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah pertama di MTSN 1 Bandar Lampung pada tahun 2013. Kemudian melanjutkan pendidikan pada sekolah menengah atas di SMAN 2 Bandar Lampung pada tahun 2016 dan menyelesaikan pendidikan sekolah pada tahun 2019. Pada tahun 2019-2020 peneliti mengalami masa gap year pada tahun tersebut. Pada tahun 2020, Peneliti melanjutkan studi untuk meraih gelar sarjana di Universitas Lampung dengan jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, kemudian mengambil konsentrasi bisnis melalui jalur SBMPTN.

Selama menjadi mahasiswa, Peneliti aktif mengikuti berbagai kegiatan dan beberapa kali aktif dalam organisasi kemahasiswaan. Keaktifan peneliti beberapa kali ikut serta menjadi kepanitiaan acara diorganisasi Himpunan Manajemen (HMJ). Peneliti pernah mengikuti program pengabdian masyarakat yaitu Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada tahun 2023 di Desa Ringin Jaya, Kecamatan Bandar Negeri Suoh, Kabupaten Lampung Barat, Provinsi Lampung selama 40 hari.

MOTTO

"Jadilah baik. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik."

(Q.S Al Baqarah: 195)

"If you can dream it, you can do it."

(Enzo Ferrari)

"If you can't fly, then run; if you can't run, then walk; if you can't walk, then crawl; but whatever you do, you have to keep moving forward."

(Martin Luther King Jr.)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin

Dengan rasa syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Maka karya ini saya persembahkan kepada

Orang Tua dan Kakakku Tercinta

Papah, Mamah, dan Kakak

Yang telah merawat, membesarkan, menemani perjalananku, mendidikku tanpa lelah, memberikan dukungan dan dia yang tiada henti untuk kesuksesanku.

Semoga aku bisa selalu menjadi kebanggan bagi kalian.

Serta Almamaterku, Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah Puji Syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah Allah SWT berikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi tepat waktu dengan judul **“Analisis Penerapan *Business Model Canvas* (Studi Pada Restoran di Bandar Lampung)”** yang dimana merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) di Universitas Lampung. Sholawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan kepada Baginda Muhammad SAW yang syafaatnya selalu dinantikan diakhir zaman.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penulisan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, Peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
4. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada Peneliti sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Ibu Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M. selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada peneliti sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembahas I sekaligus Penguji Utama yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi, dan

bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.

7. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.M. selaku Dosen Pembahas II yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi, dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
8. Ibu Nurul Husna, S.E., M.S.M. selaku Dosen Pembahas III yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi, dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
9. Bapak Driya Wirawan, S.E., M.M selaku dosen pembimbing akademik yang selalu meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan, motivasi dan nasihat serta bantuan selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan.
11. Seluruh staf akademik, administrasi, tata usaha, pegawai, serta staf keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam semua proses yang dilalui peneliti, baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini
12. Ibu Rara Hasan selaku manajemen Rumah Kayu yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan memberikan kemudahan mengakses data yang diperlukan untuk kebutuhan penuntasan skripsi ini
13. Mas Popon selaku wakil supervisor Kampung Kecil yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan memberikan kemudahan mengakses data yang diperlukan untuk kebutuhan penuntasan skripsi ini
14. Orang Tua, Paman dan Bibi tersayang yang selalu memberikan dukungan, baik fisik maupun materil, doa-doa baik, serta selalu mengusahakan yang terbaik untuk anaknya meraih cita-cita serta mimpinya
15. Abang, Kakak dan sepupuku yang selalu memberikan masukan dan wawasan perihal segala hal agar aku bisa mengenal dunia dan seisinya.

16. Seluruh keluargaku tersayang yang dukungan dan kasih sayangnya juga tidak pernah berhenti sampai padaku hingga membuat Peneliti kuat untuk menyelesaikan tanggung jawab ini.
17. Teman-teman seperjuangan dari angkatan 2020, baik teman satu kelas, satu kelompok, satu bimbingan, dan satu pergaulan yang telah menjadi bagian dari cerita menyenangkan perkuliahan peneliti.
18. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang sudah atau pernah membantu peneliti dalam hal apapun, baik menyelesaikan skripsi ataupun menjalani hidup.
19. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang telah peneliti dapatkan selama melakukan studi.
20. Terakhir, apresiasi untuk diri sendiri yang berhasil mengalahkan ketakutannya menghadapi sebuah kehidupan, tidak lupa menjadi orang baik dimanapun kapanpun, serta mengusahakan yang terbaik demi kebaikan dirinya atau orang yang ia sayang, termasuk menyelesaikan skripsi ini.

Bandar Lampung, 20 Mei 2025

Muhammad Haris Yugo

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
RIWAYAT HIDUP	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
SANWACANA	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Pustaka	11
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Model Bisnis	12
2.2.2 <i>Business Model Canvas</i>	13
2.3 Penelitian Terdahulu	27
2.4 Kerangka Konseptual	36
METODE PENELITIAN	38
3.1 Metode Penelitian.....	38
3.2 Jenis Data dan Sumber Data.....	39
3.3 Subjek	40
3.4 Teknik Pengumpulan Data	41
3.5 Proses Penelitian	41
3.6 Teknik Analisa Data.....	42
PEMBAHASAN	47
4.1 Analisis Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Rumah Kayu.....	47
4.1.1 Segmen Pelanggan (<i>Customer Segments</i>).....	47

4.1.2 Proporsi Nilai (<i>Value Propositions</i>)	49
4.1.3 Saluran (<i>Channels</i>).....	51
4.1.4 Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationships</i>)	51
4.1.5 Arus Pendapatan (<i>Revenue Streams</i>)	52
4.1.6 Sumber Daya Utama (<i>Key Resources</i>).....	53
4.1.7 Aktivitas Kunci (<i>Key Activities</i>)	55
4.1.8 Kemitraan Utama (<i>Key Partnerships</i>)	56
4.1.9 Struktur Biaya (<i>Cost Structures</i>)	57
4.2 Desain <i>Business Model Canvas</i> Rumah Kayu	59
4.3 Analisis Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Kampung Kecil.....	61
4.3.1 Segmen Pelanggan (<i>Customer Segments</i>).....	61
4.3.2 Proporsi Nilai (<i>Value Propositions</i>)	62
4.3.3 Saluran (<i>Channels</i>).....	64
4.3.4 Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationships</i>)	65
4.3.5 Arus Pendapatan (<i>Revenue Streams</i>)	65
4.3.6 Sumber Daya Utama (<i>Key Resources</i>).....	66
4.3.7 Aktivitas Kunci (<i>Key Activities</i>)	68
4.3.8 Kemitraan Utama (<i>Key Partnerships</i>)	69
4.3.9 Struktur Biaya (<i>Cost Structures</i>)	70
4.4 Desain <i>Business Model Canvas</i> Kampung Kecil	72
4.5 Perbandingan <i>Business Model Canvas</i> Kedua Restoran	74
4.6 Hasil Kuesioner Persepsi Pelanggan <i>Business Model Canva</i> Rumah Kayu	77
4.7 Hasil Kuesioner Persepsi Pelanggan <i>Business Model Canva</i> Kampung Kecil	81
SIMPULAN DAN SARAN	85
5.1 Simpulan	85
5.2 Saran	87
5.3 Keterbatasan Penelitian	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Industri Rumah Makan Di Bandar Lampung	2
Tabel 1. 2 Data Restoran/Rumah Makan Terkenal di Bandar Lampung	5
Tabel 1. 3 Data Jumlah Pelanggan Rumah Kayu (Oktober-Desember 2024)	6
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 4. 1 Gambaran Arus Pendapatan Harian Rumah Kayu.....	53
Tabel 4. 2 Sumber Daya Manusia Rumah Kayu di Bandar Lampung.....	54
Tabel 4. 3 <i>Fixed Cost</i> Rumah Kayu Per Bulan	58
Tabel 4. 4 <i>Variabel Cost</i> Rumah Kayu Per Bulan	59
Tabel 4. 5 Gambaran Arus Pendapatan Harian Kampung Kecil	66
Tabel 4. 6 Sumber Daya Manusia Kampung Kecil di Bandar Lampung.....	67
Tabel 4. 7 <i>Fixed Cost</i> Kampung Kecil Per Bulan.....	71
Tabel 4. 8 <i>Variabel Cost</i> Kampung Kecil Per Bulan	71
Tabel 4. 9 Perbandingan <i>Business Model Canvas</i>	74
Tabel 4. 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4. 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4. 12 Hasil Kuesioner Persepsi Pelanggan Rumah Kayu.....	78
Tabel 4. 13 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4. 14 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4. 15 Hasil Kuesioner Persepsi Pelanggan Kampung Kecil	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Elemen <i>Business Model Canvas</i>	13
Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 3. 1 Analisis Model Interaktif	43
Gambar 4. 1 <i>Business Model Canvas</i> Rumah Kayu	60
Gambar 4. 2 <i>Business Model Canvas</i> Kampung Kecil	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya pertumbuhan penduduk dan pendapatan masyarakat, usaha *food & beverage* pun semakin banyak dan terus tumbuh di Indonesia salah satunya di kota Bandar Lampung. Pertumbuhan restoran yang semakin banyak menciptakan persaingan yang semakin ketat di sektor ini. Pengusaha restoran dituntut untuk mengembangkan kegiatan inovatif dan strategi bersaing yang sesuai dengan perkembangan kondisi lingkungan bisnis. Untuk menjaga keberlangsungan bisnis tersebut maka diperlukan suatu keunggulan (*competitif advantage*) yang membedakan dari para pesaing yang lain. *Competitif advantage* dapat diartikan dengan bagaimana perusahaan melakukan inovasi bisnis sesuai dengan kebutuhan zaman dan keinginan serta kebutuhan konsumen. Dari berbagai inovasi tersebut, maka terciptalah suatu nilai tersendiri terhadap produk perusahaan (Berman et al., 2018). Menurut (Giesen, Berman, Bell, dan Blitz, 2007) berpendapat bahwa CEO paling sukses mengantisipasi perubahan dalam industri terkait, berfokus pada inovasi dalam model bisnis perusahaan dan jalan menuju keunggulan dan pertumbuhan dalam perusahaan. (Administrasi Bisnis Kecil Amerika Serikat, 2015) menyatakan bahwa model bisnis adalah peta untuk menentukan kesuksesan bisnis. Menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2010) model bisnis merupakan fungsi manajemen penting yang memungkinkan organisasi untuk menilai posisi pasarnya dan sebagai sarana untuk beradaptasi dengan kondisi yang berlaku.

Usaha restoran/rumah makan di kota Bandar Lampung saat ini mengalami perkembangan yang pesat, hal ini dikarenakan meningkatnya pertumbuhan & pendapatan penduduk serta kegemaran masyarakat Bandar Lampung akan kuliner. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah restoran/rumah makan yang terus meningkat seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data Industri Rumah Makan Di Bandar Lampung

Tahun	Jumlah Rumah Makan/Restoran			
	2020	2021	2022	2023
Kota Bandar Lampung	792	827	1052	1162

Sumber : Dinas Pariwisata Kota Bandar Lampung (2024)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa terus berkembang industri *food & beverages* membuat jumlah restoran/rumah makan di kota Bandar Lampung terus bertambah setiap tahunnya. Pesatnya pertumbuhan bisnis makanan dari fenomena yang ada membuat para pengusaha dipaksa untuk melakukan inovasi dan perubahan demi keberlangsungan bisnisnya. Pengusaha harus memiliki pemahaman mengenai pentingnya model bisnis dalam bidang kewirausahaan. Menentukan produk maupun jasa yang ditawarkan, mengatur strategi dalam berbisnis, menentukan pasar, dan sebagainya merupakan tugas yang sangat kompleks. Mengubah ide menjadi sebuah usaha diperlukan waktu. Demi keberlangsungan perusahaan, perlu mengevaluasi proposisi nilai mereka untuk memastikan apa yang ditawarkan perusahaan sudah cocok dengan pelanggan. Pengusaha perlu merancang model bisnis yang fleksibel yang dapat terus mengikuti permintaan pasar. Model bisnis telah mendapatkan perhatian yang besar bagi para pengusaha. Selain itu dengan memiliki model bisnis, peluang maupun ancaman yang akan datang dapat terprediksi dahulu oleh model bisnis. Sehingga, model bisnis sangat membantu pengusaha dalam membuat keputusan yang lebih akurat serta dapat meningkatkan peluang keberhasilan (Silvana, Jasmina, 2012).

Metode *Business Model Canvas* atau yang biasa disebut BMC. *Business model Canvas* merupakan sebuah *framework* sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis, dengan menggunakan *Business model canvas* beberapa elemen tersebut dapat menjadi satu strategi bisnis yang utuh hanya dalam suatu tabel khusus. Desain tabel yang komprehensif menjadi salah satu keunggulan untuk memudahkan penggambaran dan

memvisualisasikan komponen bisnis. *Business model canvas* dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value propositions*, bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition*, mendapatkan *revenue streams*, serta memahami bagaimana produk maupun jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi. Elemen-elemen penting pada *Business model canvas* antara lain: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- *Customer Segment* Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), pelanggan merupakan salah satu kunci kesuksesan bisnis. Pengusaha harus mampu membedakan segmen mana yang menjadi fokus dan mana yang diabaikan. Setelah perencanaan segmen, pemasar perlu membuat model bisnis sesuai dengan segmen sasarannya.
- *Value Proposition* adalah nilai tambah yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya (Osterwalder dan Pigneur 2010, hal. 22).
- *Channel* adalah cara dan platform organisasi untuk mengkomunikasikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggannya (Osterwalder dan Pigneur 2010, hal. 26).
- *Customer relationship* menggambarkan jenis hubungan yang diciptakan antara suatu perusahaan dengan pelanggannya dalam suatu segmen tertentu. Bisnis harus mampu membangun hubungan dengan pelanggan tertentu. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam membangun hubungan baik, yaitu: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, peningkatan penjualan (Osterwalder dan Pigneur, 2010.hal.28).
- *Revenue streams* adalah aliran pendapatan yang diterima organisasi atau bisnis dari setiap segmen pelanggan. Nilai apa yang bisa ditawarkan agar pelanggan bersedia membayar, bagaimana cara membayarnya dan metode pembayaran apa yang diinginkan.

- *Key resources* (faktor kunci) menggambarkan aset/sumber daya penting yang membentuk model bisnis perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010, hal. 34).
- *Key activity* adalah aktivitas utama dalam penerapan model bisnis suatu perusahaan dalam penciptaan produk dan jasa. Tujuan penggunaan aktivitas utama adalah untuk menciptakan dan mengkomunikasikan proposisi nilai, memasuki pasar, memelihara hubungan pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Setiap model bisnis memiliki fungsi inti yang berbeda (Osterwalder dan Pigneur, 2010, hal. 36).
- *Key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra bisnis yang membuat model bisnis dapat berjalan. Sebab, perusahaan membutuhkan kerja sama dengan pihak lain untuk beroperasi. Perusahaan dapat menciptakan aliansi dengan mitra utama untuk mengoptimalkan bisnisnya, meminimalkan risiko, dan menjadi lebih kompetitif dibandingkan pesaingnya (Osterwalder dan Pigneur, 2010, hal. 38).
- *Cost structure* adalah seluruh biaya yang timbul dari pengoperasian model bisnis perusahaan. Biaya dapat dihitung dengan benar jika perusahaan telah mampu menentukan biaya sumber daya, kegiatan inti dan biaya kemitraan (Osterwalder dan Pigneur, 2010, hal. 41)

Tabel 1. 2 Data Restoran/Rumah Makan Terkenal di Bandar Lampung

No	Nama Restoran	Alamat
1.	Rumah Kayu	Jl. Arif Rahman Hakim No.45, Jagabaya III, Kec. Way Halim, Kota Bandar Lampung, Lampung
2.	Alam Kuring	Jl. Ridwan Rais No.23c, Tj. Baru, Kec. Kedamaian, Kota Bandar Lampung, Lampung
3.	Kampoeng Bamboo	Jalan Griya Utama No. 57, Way Halim Permai, Way Halim, Sukarame, Way Halim Permai, Kec. Way Halim, Kota Bandar Lampung, Lampung
4.	Jumbo Kakap	Jl. Ikan Kakap No.45, Pesawahan, Kec. Telukbetung Selatan, Kota Bandar Lampung, Lampung
5.	Saung Bang Ocit	Enggal, Kec. Tj. Karang Pusat, Kota Bandar Lampung, Lampung
6.	Kampung Kecil	JL Arief Rahman Hakim, 1-A, Bandar Lampung, 35141, Jagabaya III, Kec. Way Halim, Kota Bandar Lampung, Lampung

Sumber : TripAdvisor (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan beberapa restoran/rumah makan yang cukup terkenal dan direkomendasikan warga lokal di Bandar Lampung, hal ini membuktikan tingkat pertumbuhan industri *food & beverage* semakin banyak

seiring dengan meningkatnya pertumbuhan penduduk dan pendapatan masyarakat di Bandar Lampung. Dengan semakin banyaknya restoran yang ada juga akan meningkatkan persaingan menjadi semakin ketat sehingga restoran dituntut untuk terus berinovasi dan mengembangkan bisnisnya. Dalam Penelitian kali ini objek yang akan diteliti adalah 2 restoran yang sedang berkembang di Bandar Lampung yaitu Rumah Kayu, dan Kampung Kecil. Keduanya dipilih karena memiliki *Customer Segment* yang sama yaitu restoran keluarga serta juga memiliki jenis menu yang hampir sama seperti makanan sunda dan *chinese food* dan juga kedua restoran berada di area yang berdekatan tepatnya berada di Jalan Arief Rahman Hakim, Bandar Lampung.

Rumah Kayu adalah salah satu restoran yang terus berkembang dalam industri *food & beverage* di Bandar Lampung. Berdasarkan data yang dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1. 3 Data Jumlah Pelanggan Rumah Kayu (Oktober-Desember 2024)

Bulan	Jumlah Konsumen	Presentase Kenaikan (%)
Oktober	3150	
November	3200	1.58 %
Desember	3200	0%
Rata-rata	3183	0,79%
Jumlah	9550	

Sumber: Rumah Kayu (2024)

Berdasarkan data fluktuatif di Rumah Kayu pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa Rumah Kayu adalah salah satu restoran yang terus berkembang dengan rata rata pengunjung sebesar 3183 orang dalam 3 bulan terakhir dengan presentase kenaikan 0,79% perbulannya. Dengan meningkatnya persaingan industri *food & beverage* di

Bandar Lampung, Rumah Kayu dituntut untuk terus berinovasi dan mengembangkan bisnisnya salah satunya dengan Metode *Business Model Canvas*.

Rumah Kayu yang berada di Jl. Arief Rahman Hakim No. 45, Way Halim, Bandar Lampung menjadi salah target penelitian ini. Rumah Kayu yang berdiri pada Desember 2007 adalah salah satu restoran terkenal di Bandar Lampung yang menyajikan di berbagai macam menu mulai dari *chinese food*, masakan indonesia, hingga *western food*. Dengan target pasar dari semua kalangan mulai dari dewasa, remaja, kantor/instansi, hingga keluarga. Konsep restoran rumah kayu ini berkonsep *open space* dengan taman yang luas dan dekorasi alam yang menarik membuat restoran ini sangat cocok untuk *family dinner* atau tempat *meeting* bagi instansi/ kantor karena memberikan kesan yang sejuk dan alami. Dengan lokasi yang strategis serta fasilitas parkir yang luas juga membuat restoran ini hampir ramai setiap hari mulai dari jam makan siang hingga makan malam restoran ini hampir selalu ramai.

Menu makanan yang disajikan berbagai macam menu mulai dari *chinese food*, masakan indonesia, seperti masakan ikan gurame, ayam kampung, kepiting, udang, kerang, cumi-cumi, ikan laut, kepiting, jamur, sayur mayur, dan masih banyak menu makanan lainnya. Menu andalan Rumah Kayu adalah kepiting Jumbo Jantan dan Ayam Kampung Bakar serta beberapa masakan lainnya. Selain menyajikan masakan *seafood*, Rumah Kayu juga menyediakan beberapa masakan oriental (*Chinese food*) yang cukup beragam. Rumah Kayu memiliki harga yang beragam dengan kisaran antara Rp. 10.000 hingga Rp. 350.000.

Selanjutnya, Restoran Kampung Kecil yang akan menjadi objek penelitian ini sebagai salah satu yang terus berkembang dalam industri *food & beverage* di Bandar Lampung.

Kampung Kecil adalah restoran yang menyajikan hidangan khas Indonesia dalam suasana desa tradisional yang hangat dan akrab, berlokasi di Jl. Arif Rahman Hakim, No.85 RT.05 RW.02 Kel. Jagabaya 3 Kec. Way Halim Kota Bandar

Lampung. Restoran ini didirikan pada tahun 2020 dengan visi menjadi restoran pilihan utama yang menghadirkan cita rasa kuliner Indonesia dalam suasana desa yang hangat dan ramah. Kampung Kecil menawarkan berbagai fasilitas seperti saung-saung tradisional, area bermain anak, kolam ikan, area parkir luas, mushola dan fasilitas lainnya, serta. Restoran ini beroperasi setiap hari dari pukul 11.00 hingga 21.00 WIB. Dengan komitmen menyediakan makanan autentik berkualitas tinggi, pelayanan ramah, dan suasana kampung yang nostalgik, Kampung Kecil siap menjadi destinasi kuliner favorit bagi keluarga dan masyarakat di Lampung.

Kampung Kecil menyajikan berbagai macam jenis menu mulai dari makanan sunda, seperti liwetan, ikan, ayam kampung, kepiting, udang, kerang, cumi-cumi, ikan laut, kepiting, jamur, sayur mayur, dan masih banyak menu makanan lainnya yang dimasak dengan selera nusantara serta berbagai jenis minuman. Menu unggulan Kampung Kecil adalah Nasi Timbel Komplit, Ikan Bakar Cianjur, Sayur Lodeh, dan Es Dawet Ayu. Kampung Kecil memiliki harga yang beragam mulai dari kisaran Rp. 10.000 hingga Rp. 250.000.

Seiring dengan berkembangnya industri *food & beverage* maka persaingan yang dihadapi masing-masing restoran juga semakin meningkat, mulai dari permasalahan internal yang dihadapi perusahaan seperti susahnya mendapatkan bahan baku berkualitas, serta kurangnya promosi melalui media sosial sehingga turis/pelancong/pendatang dari dalam/luar negeri belum mengetahui mengenai restoran-restoran ini. Sedangkan disisi lain, permasalahan eksternal yang muncul dari lingkungan perusahaan seperti munculnya restoran pesaing yang mulai mengambil pangsa pasar ditambah lagi dengan persaingan yang semakin ketat yaitu semakin menjamurnya restoran/rumah makan baru. Permasalahan ini membuat masing-masing restoran harus mampu memilih strategi yang tepat untuk mengembangkan bisnisnya dan mampu bertahan di industri *food & beverage*. Sedangkan untuk mengetahui strategi yang tepat dalam mengembangkan kegiatan usaha bisnis, maka harus diketahui terlebih dahulu model bisnis yang digunakan perusahaan. Restoran di Bandar Lampung memiliki peluang yang besar untuk mengembangkan usahanya. Dengan menggunakan *Business Model Canvas*,

Restoran di Bandar Lampung dapat menambah serta menemukan nilai pada usahanya untuk dapat dikembangkan lebih baik lagi.

Dari uraian diatas, tujuan penelitian “Analisis Penerapan Strategi Bisnis Model Canvas (Studi Pada Restoran di Bandar Lampung)” adalah dengan menganalisa model bisnis pada beberapa restoran di Bandar Lampung menggunakan metode *Business Model Canvas*, kemudian dilakukan perbandingan untuk melihat efektifitas dan perbedaan yang ada dalam bisnis model masing-masing restoran yang diharapkan restoran-restoran tersebut dapat menemukan model bisnis yang inovatif untuk bersaing dan mengembangkan usahanya menjadi lebih baik lagi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana usaha Rumah Kayu ini bila diterapkan dalam *Business Model Canvas* ?
2. Bagaimana usaha Kampung Kecil ini bila diterapkan dalam *Business Model Canvas* ?
3. Bagaimana persepsi konsumen terhadap *Business Model Canvas* Rumah Kayu ?
4. Bagaimana persepsi konsumen Terhadap *Business Model Canvas* Kampung Kecil ?

1.3 Tujuan Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran model usaha Rumah Kayu saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business model Canvas*.
2. Untuk mengetahui gambaran model usaha Kampung Kecil saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business model Canvas*.
3. Untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap *Business Model Canvas* Rumah Kayu

4. Untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap *Business Model Canvas* Kampung Kecil

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermanfaat dan dapat dijadikan masukan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Serta informasi yang dihasilkan dapat diimplementasi dalam menyusun strategi bisnis/usaha dalam mengembangkan usahanya .

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan bahan bacaan atau referensi tentang menganalisis bisnis model dengan menggunakan model bisnis canvas untuk dapat mengembangkan usaha dan terus membuat inovasi.

3. Bagi Akademik

Memberikan kontribusi terhadap literatur bisnis dan manajemen, khususnya dalam konteks analisis bisnis berbasis *Business Model Canvas* pada industri *food & beverages*. serta memperoleh pengetahuan yang luas dalam mengenai bagaimana menganalisis bisnis model dengan menggunakan model bisnis canvas untuk dapat mengembangkan usaha dan terus membuat inovasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

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

Gabriel dan Kirkwood (2016) melakukan penelitian menggunakan *business model canvas* untuk menganalisis bisnis di bidang energi yang terbarukan dengan penilaian jenis usaha yang saling terkait pada kondisi negara guna penilaian dampaknya atas perbedaan di setiap wilayahnya. Studi kasus dilakukan pada empat puluh tiga pengusaha di 28 negara berkembang dimana konsultan, distributor dan integrator adalah sumber utama informasi pada model bisnis ini. Temuan dari studi ini “menunjukkan bahwa berbagai wilayah dapat mendukung model bisnis tertentu lebih banyak dari pada yang lain karena perbedaan tingkat kepentingan pemerintah terhadap energi terbarukan, tata kelola dan dukungan kebijakan dan relatif mudah melakukan bisnis”.

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

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Model Bisnis

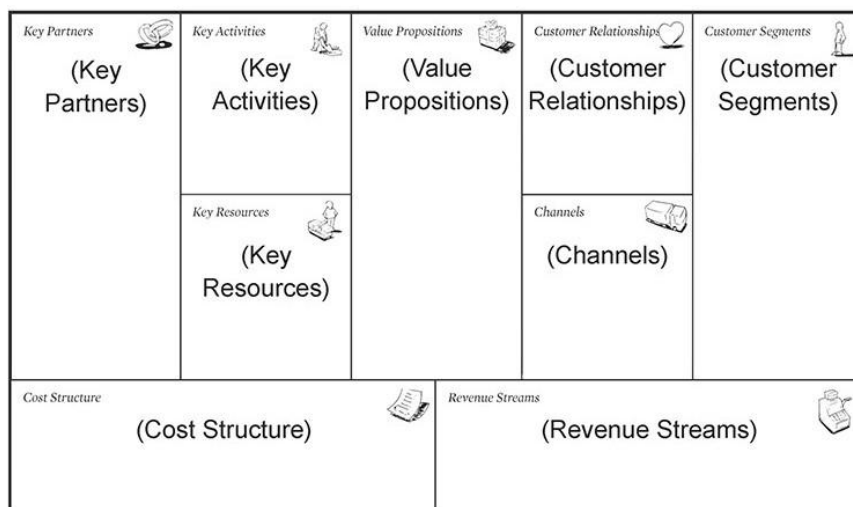
Model bisnis merupakan suatu metode dalam melakukan bisnis agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan untuk mempertahankan keberadaan perusahaannya. Model bisnis adalah seperti cetak biru (*blueprint*) untuk strategi yang akan dilaksanakan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tanpa adanya model bisnis yang sesuai perusahaan tidak akan dapat bertahan lama, hal ini dikarenakan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan yang berubah ubah seiring dengan zaman yang juga terus berkembang. Ketidaksesuaian ini akan membawa dampak negatif bagi perusahaan, karena saat pelanggan merasa keinginannya tidak terpenuhi, pelanggan akan mencari tempat lain yang dapat memenuhi keinginannya. Bertindak pada model bisnis yang salah dapat

menimbulkan kerugian finansial atau kehilangan peluang yang sangat besar, sehingga meningkatkan potensi untuk keluar dari bisnis (Nielsen, 2012).

2.2.2 *Business Model Canvas*

Metode *Business Model Canvas* atau yang biasa disebut BMC. *Business model canvas* merupakan sebuah *framework* sederhana untuk mempresentasikan elemen-elemen penting yang terdapat dalam sebuah model bisnis, dengan menggunakan *Business model canvas* beberapa elemen tersebut dapat menjadi satu strategi bisnis yang utuh hanya dalam suatu tabel khusus. Desain tabel yang komprehensif menjadi salah satu keunggulan untuk memudahkan penggambaran dan memvisualisasikan komponen bisnis. *Business model canvas* dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value propositions*, bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition*, mendapatkan revenue streams, serta memahami bagaimana produk maupun jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi. Elemen-elemen penting pada *Business model canvas* antara lain: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Gambar 2. 1 Elemen *Business Model Canvas*

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

1. *Customer Segment*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan besar maupun kecil.

Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

1. Memerlukan pelayanan (*value propositions*) tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
3. Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda.
5. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *mass market* atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationship* tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. *Value proporsitions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *costumer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value proporsition* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), dan *costumer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmen pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, *volume* pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*).

2. *Value Proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Value proposition* adalah berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen

tertentu. *Value Proposition* sering menjadi alasan utama mengenai loyalitas pelanggan namun adanya *value proposition* pada suatu perusahaan juga dapat membuat pelanggan membayar lebih sesuai kepuasan para pelanggan. Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan *value proporsition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Sedangkan menurut (Kotler, 1996:24) *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik untuk pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia serta mau membeli lagi.

Value proporsition dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap *value proporsition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Yang termasuk dalam *value proposition* antara lain: *newness, performance, customization, getting the job done, design, brand/status, price, cost reduction, accessibility, dan convenience* (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).

Kesebelas elemen *Value Proposition* yang diungkapkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur adalah sebagai berikut:

- a. Kebaruan (*Newness*): *Value Proposition* kebaruan mengacu pada nilai yang belum pernah ditawarkan sebelumnya oleh perusahaan mana pun. Contohnya adalah saat minuman dalam kemasan botol pertama kali diperkenalkan, memberikan akses instan untuk menikmati minuman teh di mana saja.
- b. Kinerja (*Performance*): Untuk menciptakan nilai, perusahaan harus meningkatkan kinerja produk atau layanannya. Contoh termasuk peningkatan kapasitas mesin dalam motor atau peningkatan kemampuan prosesor komputer untuk pengolahan data yang lebih cepat dan akurat.

- c. Penyesuaian (*Customization*): *Customization* merujuk pada produk atau layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu pelanggan. Contohnya adalah motor modifikasi atau konsep *mass customization*.
- d. Mempermudah Pekerjaan (*Getting the Job Done*): Nilai dapat diciptakan dengan membantu pelanggan menyelesaikan tugas tertentu, seperti jasa yang ditawarkan oleh agen periklanan untuk merancang iklan dan membantu perusahaan dalam promosi.
- e. Desain (*Design*): Desain produk atau layanan dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilannya di pasar, seperti dalam industri *fashion* di mana desain yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar akan sukses.
- f. Merek/Status (*Brand/Status*): Perusahaan dapat memberikan nilai tambah dengan memberikan status kepada pelanggan, seperti melalui merek mobil atau tingkat hotel yang mereka gunakan.
- g. Harga (*Price*): Pada segmen pasar yang sensitif terhadap harga, harga yang rendah untuk produk atau layanan sejenis dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
- h. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*): Perusahaan dapat memberikan nilai tambah dengan mengurangi biaya aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan, seperti melalui perangkat lunak akuntansi atau sistem manajemen hubungan pelanggan.
- i. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*): Mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan dapat menjadi nilai tambah, seperti melalui garansi perbaikan yang ditawarkan oleh produsen mobil atau barang elektronik.
- j. Aksesibilitas (*Accessibility*): Memberikan akses kepada pelanggan yang sebelumnya tidak dapat memperoleh produk atau layanan juga dapat memberikan nilai tambah.
- k. Kenyamanan/Kepraktisan (*Convenience/Utility*): Menyediakan kenyamanan bagi pelanggan dalam melakukan aktivitas mereka dapat menjadi nilai tambah, seperti melalui penerbitan digital yang memungkinkan akses mudah dan praktis terhadap bacaan.

3. *Channel*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Channel* adalah bagaimana cara dan wadah dalam suatu perusahaan untuk dapat berkomunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan *Value proposition* perusahaan. Analisa fase dari channel adalah *awareness, evaluation, purchase, delivery, dan after sales* (Osterwalder & Pigneur 2010, p. 26). Saluran mencakup cara untuk meningkatkan kesadaran, memfasilitasi evaluasi pelanggan, membantu pelanggan membeli produk atau layanan, memediasi produk/layanan, dan memberikan bantuan pasca pembelian (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Menurut Kotler dan Keller (2009), *Channels* adalah sekelompok organisasi yang saling terkait dalam proses pembuatan produk atau jasa yang tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Tjiptono (2008), *Channels* merupakan saluran pemasaran yang berupaya dalam memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Tahapan Saluran, yaitu:

1. *Awareness*: Bagaimana meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan.
2. Evaluasi: Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Pembelian: Bagaimana pelanggan dapat membeli produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan.
4. Pengiriman: Mengkomunikasikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan.
5. Purna jual: bagaimana perusahaan menyediakan layanan purna jual.

4. *Customer relationship*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017), *Customer relationships* merujuk pada jenis hubungan yang ingin dibangun dengan pelanggan dari segmen pasar tertentu. Perusahaan harus mempertimbangkan jenis-jenis hubungan yang akan dibangun

dengan pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationships* dapat bervariasi berdasarkan motivasi, termasuk:

- a. *Customer acquisition* (Pencapaian Pelanggan): Dalam hal ini, pemasar bertujuan untuk terus mencari pelanggan baru, baik dari pesaing maupun yang sebelumnya bukan pelanggan, untuk memperluas basis pelanggan perusahaan.
- b. *Customer retention* (Pertahanan Pelanggan): Pemasar berupaya mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan merek mereka agar tetap setia dan tidak beralih ke merek pesaing.
- c. *Boosting sales* (Penyemangatan Penjualan): Tujuan di sini adalah mendorong pelanggan yang sudah ada untuk melakukan pembelian lebih banyak, meningkatkan penjualan perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:

1. *Personal Assistance* (Bantuan Personal)
Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui *call center*, *email*, maupun media lainnya.
2. *Dedicated Personal Assistance* (Bantuan Personal yang Khusus)
Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.
3. *Self Service* (Swalayan)
Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

4. *Automated Service* (Layanan Otomatis)

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan personal assistance dengan *self service*

5. *Communities* (Komunitas)

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.

6. *Co-creation* (Kokreasi)

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

5. *Revenue streams*

Revenue streams adalah pemasukan atau pendapatan yang diterima perusahaan atau organisasi dari pelanggannya atas *value proposition* yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010. p30).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue streams*:

1. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
2. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan ada beberapa cara untuk mendapatkan *revenue streams*:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Pemahaman yang umum dari *asset 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 satu 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 adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali.

5. Lisensi (*Licensing*)

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 mengkomersialisasikan jasa.

6. Biaya Komisi (*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.

7. Iklan (*Advertising*)

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

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang atau produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut pelanggan.

6. *Key Resource*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi, setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. *Key resources* adalah *human resource, physical, financial, dan intellectual* (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.34). Setiap model bisnis memerlukan sumber daya untuk menjalankan operasinya. Sumber daya ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value proposition*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

b. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual meliputi *brand*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan *database* pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

c. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

d. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumber daya perusahaan.

7. *Key activities*

Key activities menjelaskan hal paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja dalam menciptakan produk maupun jasa. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. *Key activities* terdiri dari produksi, *problem solving*, dan *network/platform* (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.36).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

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-organisasi pelayanan lain.

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 penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan

8. *Key partnership*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Kita dapat membedakan di antara keempat tipe yang berbeda dari *partnership*:

1. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing.
2. *Coopetition*: kemitraan strategis antara pesaing.
3. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru.
4. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) manfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan:

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 ekonom biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.
2. Pengurangan Risiko 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 suatu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.
3. Perolehan Sumber Daya 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

9. *Cost structure*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *cost structure* 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. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. Pada dasarnya, biaya dapat diminimalkan dalam setiap model bisnis. Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi *Cost Structure* menjadi dua jenis:

a. *Cost Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan *cost driven*, fokus utamanya adalah pada minimalisasi biaya agar struktur biaya menjadi lebih efisien. Ini dapat dicapai dengan menargetkan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga, menawarkan *value proposition* yang terjangkau, mengurangi SDM melalui otomatisasi, dan *outsourcing* kegiatan yang bukan inti.

b. *Value-Driven*

Dalam model bisnis yang menekankan *value driven*, efisiensi biaya bukanlah pertimbangan utama. Sasaran utamanya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan memberikan layanan *premium*. Cara mencapainya termasuk menargetkan segmen pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga, menawarkan *value propositions* yang mewah, dan menyediakan layanan yang dipersonalisasi. Contohnya adalah industri penerbangan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *Cost Structure* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Fixed Cost*:

Biaya tetap atau *fixed cost* adalah biaya yang harus dikeluarkan tanpa memperhatikan volume aktivitas atau produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap.

2. *Variable Cost*

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik ditandai dengan tingginya proporsi biaya variabel.

3. *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*.

4. *Economies of Scope*

Biaya yang mengandalkan ekonomi cakupan memanfaatkan berbagai aktivitas untuk mengurangi biaya.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
Roma Strulak-Wójcikiewicz , Natalia Wagnera * , Aleksandra Łapkoa , Ewa Hącia 2020, Maritime University of Szczecin,	<i>Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism</i>	Makalah ini menyajikan konsep orisinal dari model bisnis sebuah e-platform yang didedikasikan untuk pariwisata layar berkelanjutan, dengan menggunakan alat <i>Business Model Canvas</i>. Untuk lebih mencerminkan tujuan yang diharapkan, <i>template</i> yang umum digunakan telah dimodifikasi dengan menambahkan blok tambahan berjudul Pembangunan Berkelanjutan Daerah. Penambahan ini memungkinkan perspektif yang lebih luas mengenai dampak positif pariwisata layar terhadap lingkungan daerah dan lokal. Penekanan pada aspek ini menyoroti pentingnya kolaborasi dalam pengembangan pariwisata layar berkelanjutan, khususnya antara pelaku usaha swasta dan perwakilan lembaga/lembaga daerah baik di tingkat nasional maupun internasional. Kolaborasi ini, yang diwujudkan dalam integrasi berbagai aktivitas, bertujuan untuk menciptakan produk pariwisata yang dapat diakses dan diminati secara luas oleh wisatawan. Pada akhirnya, hal ini dapat meningkatkan kesadaran akan penawaran pariwisata, memperbaiki pengalaman konsumsi, dan berkontribusi pada pertumbuhan lanjutan pariwisata bahari.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
Mhd. Izwan Sepriyadi Ayu Wardani Mimi Syahfitri Muhammad Alfayyadh F Reza Resmaliana STIE Pembangunan Tanjung Pinang, Kepulauan Riau, Indonesia	Analisis <i>Business</i> <i>Model Canvass</i> (BMC) Pada UMKM Cimol Aa di Kota Tanjungpinang	Hasil berdasarkan penelitian ini adalah penggunaan <i>Business Model Canvas</i> dapat mempermudah UMKM untuk merancang model usaha secara rinci dan mudah dipahami. Nilai nilai kandungan dari <i>Business Model Canvas</i> itu sendiri sangat penting dalam melakukan kegiatan berwirausaha.
Fendi Kurniawan 2017, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Lampung, Indonesia	Strategi Bisnis Dengan Pendekatan <i>Business Model</i> <i>Canvas</i> (BMC) Pada Usaha Roti Jaya Bakery Lampung	Hasil penelitian ini adalah tentang keterkaitan antara <i>Business Model Canvas</i> dan analisis SWOT dalam menentukan strategi perusahaan untuk diterapkan kedepan dan untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan perusahaan.
Annisa R. Qastharin 2015,	<i>Business Model</i> <i>Canvas for Social</i> <i>Enterprise</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dari Osterwalder tidak sepenuhnya mampu menangkap karakteristik unik dari model bisnis

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Bandung Institute of Technology		sebuah <i>social enterprise</i> (usaha sosial). Melalui tinjauan literatur dan analisis terhadap social enterprise, social entrepreneurship, model bisnis, dan BMC, ditemukan bahwa diperlukan elemen tambahan untuk benar-benar memahami bagaimana usaha sosial menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Dua elemen tambahan tersebut adalah blok Misi dan Dampak & Pengukuran. Blok Misi menjelaskan tujuan utama dari usaha sosial—alasan keberadaannya. Blok ini tidak hanya menyatakan permasalahan sosial, tetapi juga secara jelas mengidentifikasi siapa pelanggan sasaran, pendekatan atau metode yang digunakan, serta dampak yang ingin dicapai, semuanya dalam satu kalimat yang ringkas dan terfokus. Blok ini berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun strategi dan operasional usaha sosial. Blok Dampak & Pengukuran menggambarkan nilai sosial yang diberikan kepada para penerima manfaat, serta mendefinisikan metrik atau indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kemajuan usaha sosial dalam mencapai tujuannya. Dengan penambahan dua blok ini, urutan elemen dalam model bisnis berubah menjadi: (1) Misi, (2) Segmen Pelanggan, (3) Proposisi Nilai, (4) Saluran, (5) Hubungan dengan Pelanggan, (6) Sumber Pendapatan, (7) Sumber Daya Utama, (8)
---------------------------------	--	---

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
		Aktivitas Utama, (9) Kemitraan Utama, (10) Struktur Biaya, dan (11) Dampak & Pengukuran.
Dyah Handayani Dewi Achmad Firdaus Nova Riandi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia	Penyuluhan dan Pendampingan Kewirausahaan dengan Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Bagi Pelaku UMKM (Desa Cilember Kecamatan Cisarua, Kabupaten Bogor)	Agar suatu bisnis dapat terus berkembang, perencanaan bisnis yang tepat dan optimal sangat diperlukan. Salah satu cara yang sangat populer di kalangan pelaku usaha untuk membuat perencanaan bisnis adalah dengan menggunakan <i>Business Model Canvas</i> . Dengan menggunakan model perencanaan bisnis ini, bisnis akan lebih berkembang dan efisien dalam menjangkau target pasar. Namun, sebelum dilakukan penyuluhan mengenai <i>Business Model Canvas</i> , para pelaku UMKM di Kecamatan Cisarua, Bogor, memiliki pemahaman yang sangat minim tentang apa itu <i>Business Model Canvas</i> . Oleh karena itu, peneliti melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat di Kantor Desa Cilember untuk membantu para pelaku UMKM agar lebih memahami dan mengenal <i>Business Model Canvas</i> serta dapat menerapkannya pada usaha mereka masing-masing.
Esra Sena Türko Faculty of Economic and Administrative Sciences, Erzurum Technical	<i>Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions</i>	<i>Business model canvas</i> (BMC) dan rencana bisnis merupakan alat yang umum digunakan dalam pelatihan kewirausahaan. Studi ini bertujuan mengungkapkan bagaimana mahasiswa yang telah mempelajari kedua alat tersebut menilai sistem ini. Bagi pelatih, penting untuk memahami persepsi peserta

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
University, Erzurum, Turkey		pelatihan terhadap alat alat tersebut, karena dapat mempengaruhi keberhasilan program pelatihan kewirausahaan. Studi ini berfokus pada mahasiswa tingkat 3 di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Administrasi, yang memiliki latar belakang akademis yang sesuai. Meskipun BMC populer di institusi pendidikan yang berhubungan dengan dunia bisnis dan diajarkan di universitas ternama, jumlah studi tentang model ini masih sedikit. Investor, terutama angel investor di Turki, lebih memilih BMC karena model ini menjelaskan proposisi nilai dan kelayakan bisnis dengan ringkas.
Mariusz Salwin , Ilona Jacyna- Golda , Andrzej Kraslawski and Aneta Ewa Waszkiewicz 2022, Warsaw University of Technology	<i>The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods</i>	Studi ini menyoroti peran metode desain Product-Service System (PSS) dan dampaknya terhadap model bisnis. Penelitian ini memperkenalkan klasifikasi inovatif terhadap metode desain PSS, dengan menekankan pengaruhnya terhadap Business Model Canvas serta mengidentifikasi celah yang ada dan cara untuk mengatasinya. Analisis dilakukan melalui pendekatan Canvas untuk mencakup seluruh aktivitas perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses desain PSS yang ada di literatur belum sepenuhnya mencerminkan praktik desain PSS di industri. Studi ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian utama: 1. Apakah metode desain PSS

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
		yang ada saat ini memengaruhi semua elemen dalam <i>Business Model Canvas</i>? Tinjauan literatur menunjukkan bahwa tidak ada metode yang sepenuhnya mencakup semua elemen dalam Canvas. Kelompok 3—IOCF—merupakan kelompok yang paling lengkap. Metode lain yang hanya mencakup sebagian elemen Canvas diklasifikasikan ke dalam dua kelompok tambahan. 2. Apakah mungkin membuat model PSS baru dengan menggabungkan metode yang sudah ada? Meskipun belum banyak dibahas dalam literatur, ternyata memungkinkan untuk menciptakan metode baru dengan membandingkan dan menyelaraskan tahap-tahap dari metode yang ada menggunakan <i>Business Model Canvas</i> sebagai dasar. Pendekatan ini tergolong baru, intuitif, dan berorientasi pada kebutuhan pasar dan pelanggan, memungkinkan pengembangan metode yang disesuaikan untuk berbagai industri. 3. Bagaimana cara menciptakan model PSS baru untuk industri

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
		yang sedang berkembang berdasarkan klasifikasi ini? Klasifikasi yang dikembangkan memungkinkan penggabungan metode secara fleksibel—baik dengan menggabungkan langsung, menyilangkan tahap-tahapnya, maupun memperluasnya. Namun, kombinasi saja terkadang belum cukup, karena bisa jadi hasil akhirnya masih belum mencakup seluruh elemen Canvas. Oleh karena itu, perlu ditambahkan langkah atau modul baru untuk menutupi kekurangan tersebut, sehingga dapat menciptakan solusi baru yang relevan bagi industri tertentu dengan memanfaatkan beberapa metode yang telah tersedia.
S A Mustaniroh , N Prabaningtias , and A D P Citraresmi . 2020, Universitas Brawijaya	<i>Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach</i>	Sembilan elemen Business Model Canvas Permata Agro Mandiri, yaitu: (1) Segmen pelanggan yang beragam, (2) Proposisi nilai berupa produk “Shyif” dan layanan wisata, (3) Saluran melalui mitra penjualan dan langsung dari tempat produksi, (4) Hubungan pelanggan berupa pendampingan langsung kepada konsumen produk dan layanan wisata, (5) Sumber pendapatan berasal dari penjualan produk dan layanan wisata, (6) Sumber daya utama berupa produk

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
		yang sudah tersertifikasi standar, (7) Kegiatan utama berupa aktivitas produksi dan layanan wisata, (8) Kemitraan utama berupa hubungan dengan mitra produksi, mitra penjualan, dan pemasok bahan baku, (9) Struktur biaya berupa efisiensi atau penghematan biaya dalam menjalankan model bisnis. Kekuatan yang dimiliki Permata Agro Mandiri adalah kepemilikan sertifikat standar produk dan proses produksi (0,259). Kelemahan terbesar yang memengaruhi pengembangan usaha adalah keterbatasan kapasitas mesin dan keterampilan SDM (0,325). Peluang terbesar dalam pengembangan usaha adalah meningkatnya jumlah wisatawan di Kota Batu (0,363). Ancaman terbesar dalam pengembangan usaha adalah kepuasan pelanggan dan loyalitas usaha yang memengaruhi penjualan produk (0,615). Strategi alternatif pengembangan usaha berdasarkan matriks SWOT, yaitu: • Meningkatkan strategi pemasaran (SO 1), • Mengembangkan layanan wisata dan edukasi (SO 2), • Mengoptimalkan media sosial dan e-commerce sebagai media pemasaran online (WO 1),

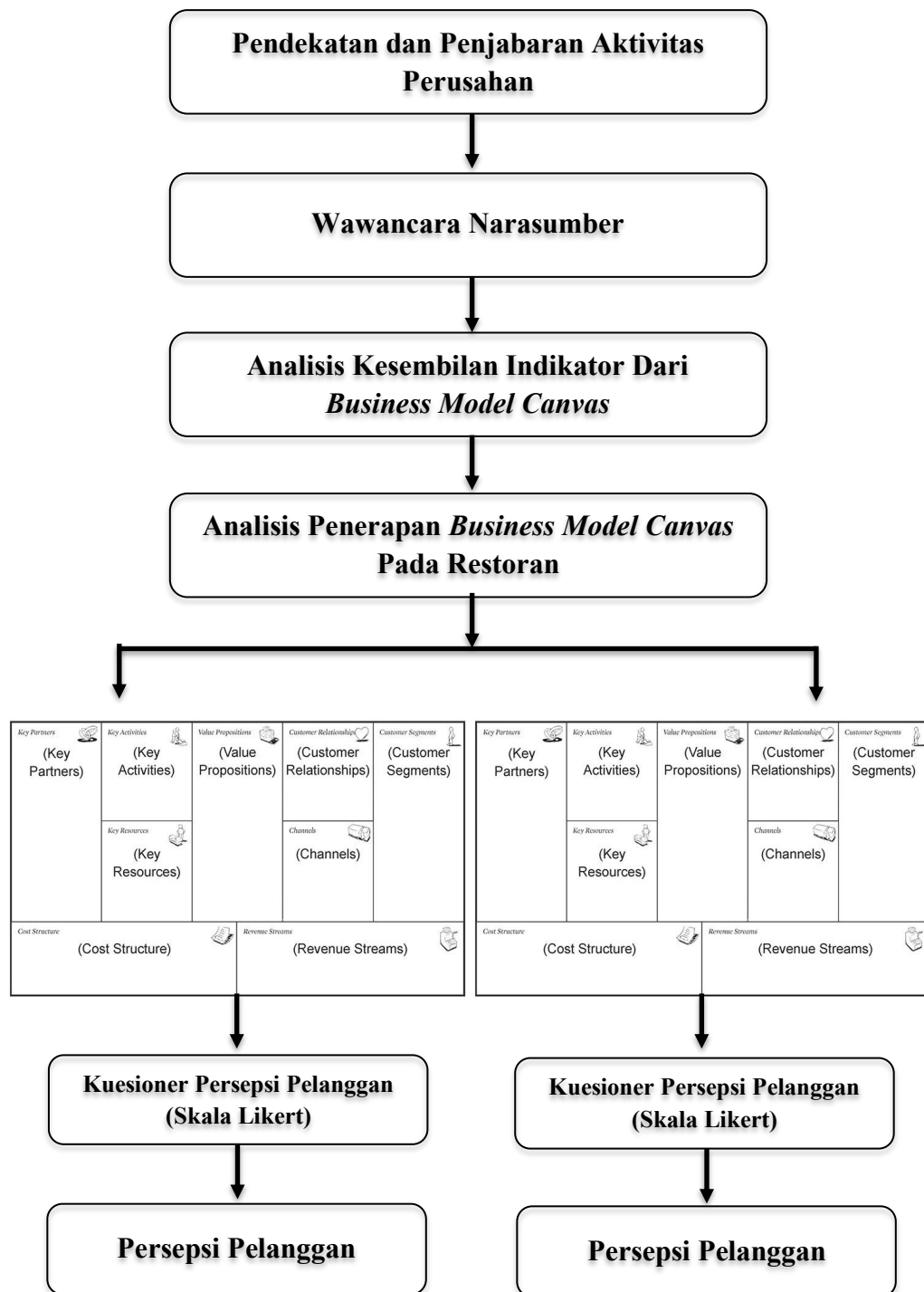
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

Nama Peneliti	Judul Jurnal	Pembahasan
		• Melakukan pelatihan dan pengembangan SDM (WO 2), • Memposisikan produk “Shyif” (ST 1), • Melakukan edukasi dan pengenalan merek “Shyif” (WT 1).

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan teori *Business model Canvas* (BMC) oleh Osterwalder & Pigneur (2012) dan Manajemen (2012). *Business Model Canvas* (BMC) mempunyai 9 elemen yang terdiri dari *customer segments*, *value propotions*, *channels*, *Revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key parternship*, *cost structure*. Penelitian ini dimulai dengan menggali informasi perusahaan melalui tahapan wawancara dengan pihak internal perusahaan dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam 9 blok yang ada pada *Business Model Canvas*. *Business model canvas* ini akan mengevaluasi penerapan usaha bisnis yang berjalan saat ini dengan 9 blok yang akan memberikan gambaran kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan restoran-restoran di Bandar lampung, setelah mengetahui hasil dari keadaan usaha, akan memberikan sebuah data yang bisa digunakan sebagai sebuah evaluasi dari usaha yang selama ini berjalan. Pendekatan dengan menggunakan *Business Model Canvas* untuk mengetahui efektivitas bisnis inovasi yang dilakukan oleh restoran. Dari gambaran *business model canvas* ini dapat digunakan juga sebagai bahan evaluasi terhadap usaha restoran agar mampu mengembangkan usahanya dan menerapkan model bisnis yang lebih populer dan menguntungkan.



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Robert K. Yin (2018, h.3) penelitian kualitatif digunakan ketika seseorang ingin memahami bagaimana manusia menghadapi dunia nyata. Yin mengatakan daya pikat penelitian kualitatif adalah memungkinkan peneliti untuk melakukan kajian mendalam terhadap berbagai topik yang diminati dan kebebasan besar dalam memilih topik yang menarik karena tidak terikat pada batasan tertentu seperti jenis penelitian lainnya.

Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. (Azwar, 2005). Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami subjek penelitiannya, dimana penelitian menghasilkan data kualitatif yang bersumber dari motivasi, perilaku, perkataan, dll oleh narasumber yang diamati (Moleong, 2014, p.6. Sedangkan deskriptif adalah penelitian untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi akibat manusia dan fenomena alamiah. Penelitian yang berusaha untuk menggambarkan situasi dan kejadian yang ada tanpa turut campur tangan. (Azwar, 2005). Peneliti akan memakai metode *Business Model Canvas* untuk menjabarkan model bisnis yang berlangsung pada restoran saat ini. Sembilan elemen yang terdiri dari *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structure*. Untuk akhirnya dapat merencanakan strategi pengembangan model bisnis baru yang sesuai pada restoran Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif

3.2 Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan melainkan berupa kalimat yang menjelaskan suatu peristiwa atau kegiatan. Dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian Kualitatif*, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, 2018).

a. Data primer

Data primer adalah suatu data yang diperoleh atau dikumpulkan dari penelitian itu sendiri. Data tersebut diperoleh dari pihak yang diminta keterangan (*informan*) yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung untuk mendeskripsikan *Business Model Canvas* di setiap elemennya.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari dokumen-dokumen, jurnal, internet, surat kabar, dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan sebagian atau seluruhnya dari sekumpulan data dan informasi yang telah dicatat dan dilaporkan.

2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh, berdasarkan sumbernya, sumber data dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu: data primer dan data sekunder (Arikunto, 2010). Menurut Arikunto (2010), data adalah asal dari mana data diperoleh, dan untuk membantu peneliti mengidentifikasi sumber data, telah digunakan rumus 3P, yaitu:

- a. *Person*, merupakan individu yang menjadi subjek wawancara atau interaksi untuk mendapatkan informasi terkait variabel yang diteliti.
- b. *Paper*, merujuk pada dokumen, arsip, angka, gambar, dan simbol lainnya yang menjadi objek kajian penelitian yang dibaca dan dipelajari oleh peneliti.

- c. *Place*, adalah lokasi atau tempat di mana kegiatan penelitian dilakukan atau tempat terjadinya peristiwa yang menjadi fokus penelitian.

Menurut Lofland dalam (Moleong, 2018), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan melalui wawancara, sementara data tambahan dapat berasal dari dokumen dan sumber lainnya. Dalam penelitian ini, informan dipilih secara *purposive*, yang berarti mereka telah dipilih secara sengaja sebelumnya. Informan merupakan individu yang terlibat atau memiliki pengalaman dalam proses pelaksanaan dan perumusan program di lokasi penelitian.

3.3 Subjek

Metode penentuan informan yang digunakan penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling* (Moleong, 2014:224). Untuk membantu proses penelitian ini, maka pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan. Pemilihan partisipan dalam penelitian dengan menggunakan *purposive sampling*. Yin menyebut samples sebagai *instances*. Menurut Yin(2016, h.93) *Purposive sampling* digunakan ketika penelitian membutuhkan *instances* yang spesifik, yaitu *instances* dengan relevansi dan kesediaan data yang tinggi terhadap topik yang dikaji. Menurut Kuzel dalam Yin (2016, h.94) pemilihan *instances* sebagai narasumber adalah pihak yang memiliki jangkauan luas terhadap informasi dan perspektif luas mengenai subjek penelitian sehingga data dapat terkumpul secara maksimal. Pemilihan *instances* juga perlu terdiri dari pihak-pihak dengan latar belakang yang berbeda untuk menghindari bias dan prasangka. Narasumber dan partisipan dalam penelitian menurut Robert K. Yin (2012) dapat memberikan keterangan serta informasi mengenai topik yang sedang diteliti. Narasumber juga dapat memberikan masukan tentang sumber dan bukti yang sudah didapatkan sehingga bisa dijadikan data tambahan. Kunci utama dalam sebuah penelitian menurut Yin (2012) adalah narasumber dan juga partisipan sehingga pemilihan informan harus dilakukan dengan tepat.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian kali ini, peneliti memilih jenis penelitian kualitatif, maka data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. Pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab berkaitan dengan visi dan misi dari masing-masing restoran kepada yang memiliki wewenang untuk menjawab wawancara yang dilakukan oleh peneliti, seperti manajer atau pimpinan perusahaan serta karyawan yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

2. Observasi

Observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian, ini dilakukan untuk mengamati kondisi fisik dan peristiwa yang objektif terkait dengan strategi bisnis dari masing-masing restoran.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya. Peneliti menggunakan metode dokumentasi untuk mengenali data berupa dokumen terkait penjualan produk dan foto-foto untuk memperkuat kredibilitas penelitian.

3.5 Proses Penelitian

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memasuki Lokasi Penelitian: Sebelum memasuki lokasi penelitian, peneliti memperkenalkan diri dan meminta izin kepada pengelola Rumah Kayu dan Kampung Kecil. Peneliti juga menyampaikan maksud dan tujuan penelitian

untuk menciptakan kepercayaan kepada pihak terkait, kemudian menentukan waktu untuk melakukan wawancara.

2. Ketika Berada di Lokasi Penelitian: Peneliti berusaha membangun hubungan pribadi dan akrab dengan subjek penelitian, mencari informasi dari berbagai sumber data, dan menangkap makna dari informasi yang diterima serta fenomena yang diamati. Peneliti berusaha bertindak dengan bijaksana agar tidak menyinggung informan secara formal atau informal.
3. Pengumpulan Data: Pada tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan data sesuai dengan fokus penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi:
 - a. Observasi: Peneliti mengamati langsung kegiatan Rumah Kayu dan Kampung Kecil dan mencatatnya.
 - b. Wawancara Mendalam: Peneliti melakukan wawancara langsung dengan informan, yaitu Rara Hasan (Manajemen Rumah Kayu), dan Popon (Wakil Supervisor Rumah Kayu), dengan menggunakan daftar pertanyaan sebagai panduan.
 - c. Dokumentasi: Peneliti mencatat catatan peristiwa yang terjadi, berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental yang terkait langsung dengan Rumah Kayu dan Kampung Kecil.

3.6 Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa kualitatif deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan sembilan elemen *business model canvas*. Dalam bukunya, Sugiyono menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesainya pengumpulan data (Sugiyono, 2018). Terdapat 3 alur kegiatan yang akan digunakan, yaitu:

A. Reduksi Data

Data yang akan diperoleh dari lapangan cukup banyak. Untuk itu perlu dilakukan reduksi data. Dimana reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang hal-hal yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.

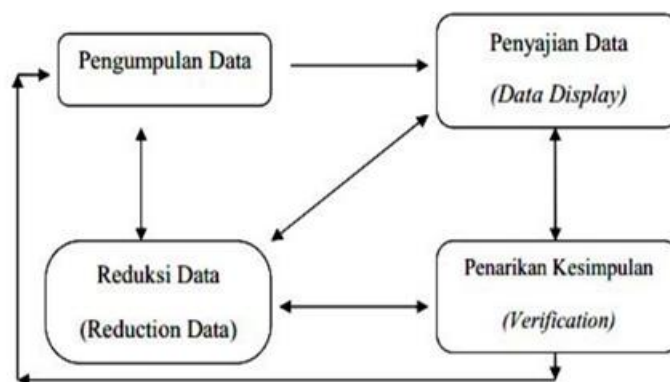
Proses reduksi data terdiri dari dua langkah yaitu dengan mengidentifikasi unit dan membuat kode. Maka dari penjabaran diatas Peneliti dapat menyimpulkan bahwa reduksi data adalah proses merangkum data dengan memilih hal-hal yang pokok sehingga memudahkan Peneliti untuk melaksanakan pengumpulan data selanjutnya.

B. Penyajian data

Penyajian data, hasil pereduksian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Beberapa jenis penyajian data antara lain: matriks, grafik, jaringan, dan narasi. Dengan *mendisplay* data akan mempermudah pemahaman apa yang terjadi.

C. Penarikan kesimpulan dan Verifikasi

Data yang telah disajikan dideskripsikan agar dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak. Kesimpulan awal bersifat sementara dan dapat berubah ketika tidak ada bukti. Kesimpulan yang didukung data-data yang tepat, dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel, dan saat didukung oleh data lainnya maka akan dapat menjadi teori. (Sugiyono, 2018).



Gambar 3. 1 Analisis Model Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018)

Metode pengolahan dan teknik analisis data terdiri dari dua bagian utama: analisis deskriptif dan analisis formulasi strategi tiga tahap. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum dan karakteristik perusahaan. Alat bantu analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan melibatkan *Business Model Canvas* sebagai langkah utama.

Penjabaran *Business Model Canvas* untuk memahami secara rinci model bisnis Rumah Kayu dan Kampung Kecil. Wawancara dan pengumpulan data berguna untuk mencari tahu kecocokan *business model canvas* yang lama apakah masih relevan dengan keadaan Rumah Kayu dan Kampung Kecil yang sekarang. Setelah menemukan jawaban, kesembilan elemen *business model canvas* menjadi kunci utama sebagai strategi pengembangan bisnis oleh pelaku Rumah Kayu dan Kampung Kecil.

3.7 Skala Likert

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi, sikap atau pendapat seseorang atau kelompok mengenai sebuah peristiwa atau fenomena sosial (Bahrin, Alifah, & Mulyono, 2018; Saputra & Nugroho, 2017). Terdapat dua bentuk pertanyaan dalam skala likert, yaitu bentuk pertanyaan positif untuk mengukur skala positif, dan bentuk pertanyaan negatif untuk mengukur skala negatif. Pertanyaan positif diberi skor 5, 4, 3, 2, dan 1; sedangkan bentuk pertanyaan negatif diberi skor 1, 2, 3, 4, dan 5.

3.7.1 Jenis dan Sumber Data

Data Primer

Menurut Sugiyono (2017) data primer adalah data yang didapat dari tangan pertama yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengambilan data langsung sebagai informasi yang dicari. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan adalah pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Menurut Sugiyono (2017), kuesioner adalah teknik mengumpulkan data dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator variabel yang digunakan dalam penelitian. Jenis pertanyaan pada kuesioner yang digunakan adalah pertanyaan tertutup yang mana jawaban sudah

disediakan dengan skala likert, yaitu skala yang berisi pertanyaan sistematis untuk menunjukkan sikap responden terhadap indikator.

Nilai	Pilihan Jawaban
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono (2017)

Data Sekunder

Data diperoleh dari membaca, mempelajari dan mencoba memahami dari media lain yang dapat bersumber dari suatu jurnal, buku bacaan, profil perusahaan, dokumen-dokumen maupun laporan berita yang dapat dijadikan sebagai sumber acuan dalam penelitian ini.

3.7.2 Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan Rumah Kayu dan Kampung Kecil di Bandar Lampung.

Sampel

Menurut Sugiyono (2017) Sampel ialah bagian dari populasi yang dilihat dan dianggap juga dapat mewakili keseluruhan anggota populasi sepenuhnya yang bersifat representatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengguna iPhone Bandar Lampung, serta teknik purposive sampling dipilih oleh peneliti dalam pengambilan sampel artinya ketika peneliti memilih sampel yang akan

digunakan, kriteria sampel yang digunakan oleh peneliti harus mempertimbangkan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Pria dan Wanita
2. Semua Umur
3. Pernah Berkunjung ke Rumah Kayu atau ke Kampung Kecil

Penentuan sampel menurut teori Malhotra (2018), yaitu jumlah pengamatan (ukuran sampel) paling sedikit harus empat atau lima kali dari jumlah item indikator. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan masing-masing 35 sampel yang diperoleh dari 7 item indikator. Maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

Sampel = Jumlah Item Indikator x Ukuran

Sampel = $7 \times 5 = 35$ sampel.

Berdasarkan perhitungan diatas, Jumlah sampel responden yang dibutuhkan untuk masing-masing restoran adalah 35 sampel responden. Dimana 30 responden mewakili konsumen Rumah Kayu dan 35 responden lain mewakili konsumenn Kampung Kecil.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil dari analisa data dan pembahasan pada bab sebelumnya *mengenai Business Model Canvas* pada Rumah Kayu dan Kampung Kecil, menunjukkan bahwa Keduanya berada pada posisi strategi pengembangan dan mempertahankan usahanya. Rumah Kayu dengan kekuatan *resource*-nya terus menerus mengembangkan usahanya untuk menarik para pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. penerapan *Business Model Canvas* dapat dimanfaatkan oleh Rumah Kayu untuk mengembangkan bisnisnya. Hasil dari penelitian pada *business model canvas* terhadap Rumah Kayu, yaitu menunjukkan bahwa Rumah Kayu memiliki strategi-strategi yang matang pada setiap elemen *business model canvas*-nya.

Rumah Kayu sangat mengerti cara membaca pergerakan pasar untuk menjaga kualitas dan kelayakan konsumennya. Rumah Kayu selalu berusaha untuk berinovasi dengan terus menciptakan menu baru yang sesuai dengan pasar dan terus mengembangkan fasilitas yang menarik. Rumah Kayu yang memiliki lahan yang luas dengan fasilitas yang lengkap mulai dari masjid, pesawat, pendopo, saung-saung, taman bermain anak dan dengan taman di sekitarnya dengan *spot* foto yang menarik membuat orang-orang selalu tertarik untuk kembali ke Rumah Kayu. Menu makanan yang beragam dengan bahan baku terbaik yang dimasak dengan teknik khusus memberikan cita rasa yang sedap dan pelayanan yang ramah dan cepat membuat konsumen terus kembali datang. Rumah Kayu memiliki *supplier* yang berbeda-beda untuk setiap bahan makanannya untuk memastikan kualitas bahan baku yang diterima memiliki kualitas terbaik. Lokasi Rumah Kayu yang strategis berada di tengah kota Bandar Lampung di area pusat kuliner, sekitar perumahan, perkantoran dan sekolah membuat Rumah Kayu sering dikunjungi orang para konsumen mulai dari keluarga, kantor dan remaja(mahasiswa, siswa). Kemudian dari persepsi pelanggan menunjukkan bahwa Rumah Kayu memiliki keunggulan di

fasilitas dan suasana yang ditawarkan dengan nilai mean tertinggi berada di angka 4,86 dalam kuesioner persepsi pelanggan terhadap BMC Rumah Kayu.

Sedangkan Kampung Kecil, dengan *resource* yang dimiliki lebih kecil tetapi tetap mampu mengembangkan usahanya dengan menu makanan yang lebih terjangkau namun tetap sedap dan memiliki kualitas yang baik sehingga dapat mampu mempertahankan konsumen nya bahkan mampu menarik konsumen-konsumen baru. Pemanfaatan *Business Model Canvas* (BMC) dapat dijadikan sebagai alat strategis oleh Kampung Kecil untuk mendorong pengembangan bisnisnya. Berdasarkan hasil analisis terhadap elemen-elemen dalam BMC, diketahui bahwa Kampung Kecil telah merancang strategi yang solid dan terencana dengan baik pada setiap bagiannya.

Kampung Kecil mengerti cara mengikuti pergerakan pasar untuk menjaga kelayakan konsumen dan menjaga kualitasnya. Kampung Kecil terus berusaha untuk berinovasi dengan menghadirkan menu-menu baru dan terus meningkatkan kualitas makanan dan pelayanannya. Luas tempat Kampung Kecil yang lebih kecil membuat Kampung Kecil memanfaatkan ruang yang ada se-efisien mungkin untuk tetap bisa memberikan fasilitas terbaik untuk konsumen mulai terdapat mushola, pondokan, saung-saung yang disekitarnya terdapat taman dan kolam yang memberikan rasa sejuk dan tenang. Sebagai model *franchise* Kampung Kecil lebih memilih untuk menggunakan *supplier* tunggal untuk efisiensi dan bahan baku yang lebih terjangkau namun tetap mengutamakan kualitas bahan baku yang didapat adalah terbaik. Faktor bahan baku dan biaya operasional yang lebih sedikit dapat membuat Kampung Kecil menerapkan *range value* harga makanan yang lebih terjangkau dengan kompetitor. Harga yang lebih terjangkau dengan kualitas makanan yang baik menjadi salah satu *selling value* dari Kampung Kecil untuk menarik konsumen untuk datang. Lokasi Kampung Kecil yang strategis berada di pusat kota dan di area pusat kuliner, perkantoran, perumahan dan sekolah menjadikan Kampung Kecil sering dikunjungi berbagai konsumen mulai dari Keluarga, Kantoran hingga Remaja(mahasiswa & siswa). Kemudian dari persepsi pelanggan menunjukkan bahwa Kampung Kecil memiliki keunggulan di harga dan

kesesuaian dengan pelayanan ditawarkan dengan nilai mean tertinggi berada di angka 4,9 dalam kuesioner persepsi pelanggan terhadap BMC Kampung Kecil.

Berdasarkan masing-masing kesimpulan diatas menunjukkan bahwa kedua restoran walaupun memiliki model bisnis yang hampir sama namun memiliki perbedaan-perbedaan yang mempengaruhi keseluruhan bisnis model mulai dari penetapan harga, hingga fasilitas. Masing-masing Restoran memiliki *value proposition* yang membedakan mereka dengan kompetitor seperti Rumah Kayu yang menawarkan fasilitas yang lengkap dengan konsep yang menarik dan Kampung Kecil dengan harga yang lebih terjangkau. Dengan adanya Kompetitor masing-masing perusahaan berusaha untuk terus ber-inovasi mengikuti keinginan pasar dan terus meningkatkan dan mempertahankan kualitas dan *value proposition* dimiliki sehingga konsumen tetap loyal dan bahkan menarik konsumen baru.

5.2 Saran

Saran yang diberikan kepada Rumah Kayu dan Kampung Kecil berfokus pada peningkatan daya saing dan relevansi usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

- A. Untuk Rumah Kayu, disarankan melakukan pembaruan desain dan konsep restoran agar lebih modern dan menarik bagi kalangan remaja, khususnya mahasiswa dan pelajar. Inovasi pada menu, seperti penambahan hidangan *western*, *pastry*, atau paket makanan hemat, dapat menjadi nilai tambah yang menarik. Perluasan pasar juga dapat dilakukan dengan membuka cabang di lokasi strategis. Selain itu, membangun hubungan pelanggan melalui program loyalitas, pemberian reward kepada karyawan, dan penyediaan fasilitas seperti WiFi gratis dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Rumah Kayu juga perlu menjalin lebih banyak kemitraan untuk mengurangi risiko ketergantungan dan melakukan evaluasi biaya guna meningkatkan efisiensi operasional.
- B. Sementara itu, Kampung Kecil disarankan untuk menyesuaikan menu dengan selera remaja, seperti menambahkan makanan *western*, serta melakukan inovasi dengan memperluas lahan dan menambah fasilitas menarik. Meningkatkan

brand awareness melalui kerja sama dengan influencer atau *social media agency* menjadi strategi penting untuk memperkenalkan nama Kampung Kecil di Lampung. Program diskon pada momen khusus, seperti ulang tahun atau kelulusan, dapat memperkuat hubungan dengan pelanggan. Kampung Kecil juga dianjurkan memberikan penghargaan kepada karyawan, menyediakan Wi-Fi, dan memperluas kemitraan agar operasional tetap berjalan lancar. Evaluasi terhadap pengeluaran juga perlu dilakukan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya.

Secara keseluruhan, baik Rumah Kayu maupun Kampung Kecil perlu terus melakukan inovasi, memperkuat hubungan dengan pelanggan, serta mengelola sumber daya dan biaya secara efisien agar dapat mempertahankan daya saing dan memperluas jangkauan pasar, terutama dalam menarik segmen muda yang memiliki potensi besar.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan studi kasus dan data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi mendalam. Penelitian kualitatif deskriptif mencakup ide, persepsi, pendapat, dan kepercayaan peneliti terhadap narasumber atau sumber eksternal lainnya tanpa diukur dengan angka. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk bias masih tetap ada. Selain keterbatasan pemahaman ada data yang tidak bisa diperoleh oleh peneliti karena sifatnya yang rahasia seperti total pengeluaran perusahaan dan juga rincian pendapatan setiap bulannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Administration, U. S. B. (2015). SBA: Build Your Business Plan. <http://www.sba.gov/tools/businessplan/1>
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2005). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). Retail Managament A Strategic Approach (13th ed.). UK: Pearson
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. Organizational Strategy And Behavior, Volume 16 No. 53, 616-637.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, Donald R dan Shindler, Pamela. (2011). Business Research Method 11th Edition. New York: McGraw-Hill
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. Future Generation Computer Systems, 76, 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032>
- Dudin, M., et al. (2015). The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting. Canada: Canadian Center of Science and Education
- Gabriel, C.-A., & Kirkwood, J. (2016). Business models for model businesses: Lessons from renewable energy entrepreneurs in developing countries. Energy Policy, 95, 336–349. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.05.006>
- Giesen E, Berman, Bell R, Blitz A. 2007. Path To Success Three Ways To Inovate Your Business Model. IBM Global Business Services 35 (6):27– 33.
- Kotler, P. (1997). Manajemen pemasaran: analisis, perencanaan, implementasi, dan kontrol. Jakarta: Prenhallindo
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Manajemen Pemasaran (B. Sabran, E. Maulana, & W. Hardani, Eds.; 13th ed.). Erlangga

- Moleong, L. J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi 2018). PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2014. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation: Pedoman bagi Para Visioner, Penggerak Perubahan dan Pendobrak (N. R. Sihandri, Ed.). Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). Business Model Generation. Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.Inc
- Sanusi, A. (2011). Metode Penelitian Bisnis disertai contoh proposal penelitian bidang ilmu ekonomi dan manajemen. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Silvana, Jasmina, (2012), Business model innovation in entrepreneurship, International entrepreneurship and management journal
- Sugiyono, P. D. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan, Penelitian Evaluasi. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods) (2nd ed.). CV. Alfabeta.
- Wardhana, Aditya. (2014). Business Model Canvas Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara Di Indonesia. Bandung: Karya Manunggal Lithomas
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., & Gassmann, O. (2016). Managing Dual Business Models in Emerging Markets: An Ambidexterity Perspective. R&D Management, 46(3), 464–479. <https://doi.org/10.1111/radm.12151>
- Yin, Robert K. 2018. Case Study Research Design and Methods. SAGE