

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Business Model Canvas (BMC)

1. Definisi Business Model Canvas (BMC)

Siregar, Selwendri, Maulidina, & Abdillah (2020) “Kerangka model bisnis canvas adalah alat atau alat yang di buat untuk menciptakan dan mengskplorasi ide bisnis. Alat yang dikembangkan oleh Alexander Ostewalder dan rekan-rekannya, merupakan alat visual satu halaman terdiri dari Sembilan kotak untuk menunjukkan cara berfikir tentang bisnis uang”.

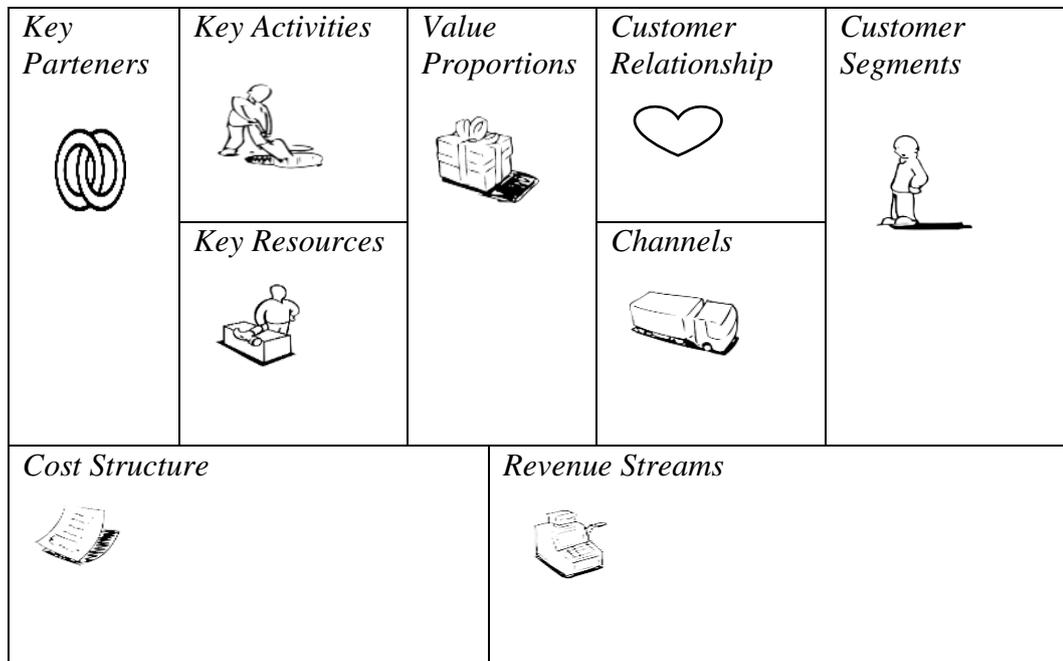
Menurut Warnaningtyas (2020) “*Business Model Canvas (BMC)* juga membantu perusahaan mengidentifikasi proposisi nilai mereka, membangun dan melaksanakan aktivitas utama dan sumber daya utama untuk menciptakan proposisi nilai tersebut, menghasilkan aliran pendapatan, dan menentukan penawaran produk perusahaan. Hal ini membantu perusahaan memahami cara kerja produk dan layanan jasa” (h. 53).

Adapun bagian dalam Business Model Canvas meliputi Segmentasi Pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan dengan pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama dan struktur biaya.

2. Bagian-bagian dan Manfaat *Business Model Canvas (BMC)*

Dalam bukunya yang berjudul “*Business Model Generation*” 2010 Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka Business Model yang berbentuk kanvas dan terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. Kotak kotak itu berisikan elemen elemen yang penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya. Berikut ini

merupakan gambar pada Business Model Canvas (BMC) yang didalamnya terdapat Sembilan elemen atau blok.



Gambar 2.1 *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) yang didalamnya terdapat Sembilan Elemen atau blok.

(Royan, 2014, h.13)

a. Mitra Kunci (*Key Partnerships*)

Mitra Kunci menurut Solihah, Hubeis & Maulana (2014) “Mendeskrripsikan hubungan dengan para pihak ketiga atau mitra utama dan hal ini penting untuk kelancaran fungsi model bisnis” (h.192).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) agar bermanfaat, akan dibedakan tiga motivasi dalam membangun kemitraan:

- 1) “Optimasi dan skala ekonomi
- 2) Mengurangi risiko dan ketidakpastian
- 3) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu” (h.39).

Dengan adanya Mitra Kunci ini, perusahaan yang menjalankan usaha bisnisnya ketika memiliki hambatan seperti modal atau sumber daya yang minim, perusahaan akan lebih baik jika melakukan kerjasama dengan pihak atau mitra lain, dengan demikian akan mengurangi risiko dan ketidakpastian serta mampu memkasimalkan usaha dengan mengoperasikan sumber daya yang ada.

b. Kegiatan Utama (*Key Activities*)

Menurut Hendarsih (2020) “*Cornerstone of key activities* menggambarkan hal-hal penting yang harus dikerjakan perusahaan supaya model bisnisnya mampu bekerja. Setiap model bisnis memerlukan sejumlah kegiatan utama, yakni perlakuan utama yang mesti diambil perusahaan supaya mampu beroperasi dan berhasil”.

Menurut Ostewalder & Pigneur (2012) Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut: “ 1) Produksi, 2) Pemecahan Masalah, 3) Platform atau Jaringan,” (h.37).

Perusahaan harus mengetahui apa yang akan menjadi aktivitas utama dalam menjalankan usahanya, karena aktivitas utama akan menentukan keberhasilan model bisnisnya, oleh sebab itu perusahaan harus merancang aktivitas utamanya dengan pondasi yang kuat yang akan menunjangnya perusahaan menciptakan proporsi nilai yang berkualitas.

c. Sumber Daya Kunci (Key Resources)

Menurut Royan (2014) “Jelaskan aset yang paling penting yang menentukan berfungsinya model bisnis dengan benar. Aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi memberikan nilai terbaik yang dijanjikan kepada pelanggannya, sumber daya ini dapat berupa sumber daya fisik (rumah, kendaraan, dan peralatan), uang, sumber daya intelektual (merek dagang, hak cipta, paten, dan basis data pelanggan) dan sumber daya manusia”.

Perusahaan akan mudah dalam menjalankan usaha bisnisnya serta mampu mencapai tujuan yang diinginkan dengan didukung sumber daya atau aset-aset yang lengkap, baik dan memadai berupa fisik maupun non-fisik, dengan demikian perusahaan bisa menjanjikan untuk memberikan hasil yang berkualitas kepada konsumen.

d. Proposisi Nilai (Value Proposition)

Menurut Royan (2014) “ Keunikan menentukan apakah suatu produk atau jasa layak dipilih oleh pelanggan. Proposisi nilai memberikan tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau memenuhi keinginan pelanggan sebanyak mungkin. Keunikan yang dipromosikan harus menjadi sesuatu yang benar-benar diinginkan oleh segmen pelanggan”(h.14-15).

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) mengatakan bahwa paling tidak ada sebelas bentuk value proposition, Kesebelas elemen Value Proposition yang disampaikan oleh Osterwalder & Pigneur adalah sebagai berikut:

- 1) Sifat Baru (*Newness*), Proposisi nilai baru adalah proposisi nilai yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun sebelumnya.
- 2) Kinerja (*Performance*), Meningkatkan kinerja produk atau layanan adalah cara yang populer untuk menciptakan nilai.
- 3) Penyesuaian (*Customization*), Menyesuaikan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau segmen pelanggan tertentu juga menciptakan nilai.
- 4) Menyelesaikan Pekerjaan (*Getting the Job Done*), Nilai bisa diwujudkan dengan menolong konsumen melakukan kegiatannya.
- 5) Rancangan, Sebuah produk atau jasa dapat menonjol di pasar karena desainnya. Desain itu penting tapi sulit di ukur.
- 6) Merek atau status, Konsumen mampu mendapatkan nilai dalam menggunakan atau memasang merek tertentu.
- 7) Harga (*Price*), Menawarkan nilai yang sama dengan harga uang lebih rendah sering dilakukan guna memenuhi kebutuhan segmentasi konsumen yang sensitif pada biaya.
- 8) Pengurangan Biaya, Membantu pelanggan mengurangi porto merupakan cara krusial buat membentuk nilai.
- 9) Meminimalisir Bahaya, Pelanggan diminimalkan risiko yang terjadi saat membeli produk atau layanan.
- 10) Kemampuan yang dapat diakses, Menawarkan produk atau layanan kepada pelanggan yang sebelumnya mengalami kesulitan mengakses produk atau layanan tersebut adalah cara lain menciptakan nilai.
- 11) Kenyamanan atau kegunaan, Menyediakan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

Banyak cara perusahaan bagaimana caranya perusahaan memberikan proposisi nilai terhadap usahanya, dimana proposisi nilai harus memberikan kepuasan serta kenyamanan kepada konsumen karena memiliki ciri khas atau pun keunikan tersendiri yang tidak bisa mereka peroleh dari perusahaan lain.

e. Hubungan Dengan Pelanggan (Customer Relationship)

Menurut Royan (2014, h.15) Pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan menawarkan produk dan jasa lama atau baru kepada pelanggan lama.

Menurut Baashar dkk (2020) “Manajemen hubungan pelanggan (CRM) adalah teknologi inovatif yang berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan profitabilitas dengan memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan pelanggan dan interaksi yang efektif dengan para pemangku kepentingan”.

Berdasarkan kajian diatas telah dijelaskan juga bagaimana caranya perusahaan menjalin hubungan dengan pelanggan, pentingnya perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dan selalu mengutamakan kepedulian pelanggan, baik pelanggan lama maupun baru, karena pada dasarnya perusahaan memperoleh pendapatan dan pemasukan dari konsumen mereka.

f. Saluran (*Channels*)

Menurut Kotler & Keller (2009, h.106) “*Channels* adalah sekelompok organisasi yang asing dan saling bergantung yang terlihat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi”. Menurut (Fandy, 2008, h.285) “*Channels* merupakan saluran pemasaran yang dapat diartikan juga kegiatan yang berusaha

memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen”.

g. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Menurut Royan (2014) “ Bagian khusus yang memakai jasa atau barang dari kumpulan orang lebih dari satu sesuai dengan kaidah dengan yang di inginkannya”.

Amanullah, Aziz, Hadi & Ibrahim (2015) “Segmen pelanggan adalah membagi pelanggan sebuah perusahaan menjadi kelompok-kelompok yang relevan dengan bisnis tertentu” (h.468).

Perusahaan akan lebih mudah memuaskan kebutuhan para konsumennya jika membuat segmen pelanggan, yaitu mengelompokkan konsumen berdasarkan usia, jenis kelamin, perilaku umum, dan lainnya. Dengan demikian perusahaan akan bisa terfokus pada hal yang akan mereka ciptakan kepada konsumennya.

h. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Menurut Hendarsih “Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan unit bisnis. Elemen ini menggambarkan biaya utama yang di keluarkan dalam mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, memelihara hubungan konsumen serta menghasilkan biaya”.

Struktur biaya pada model Business Model Canvas ini akan memudahkan perusahaan mengetahui dan mendapatkan gambaran biaya yang akan dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnisnya.

i. Aliran daya Masuk (Revenue Streams)

Menurut Royan (2014) “jelaskan bagaimana organisasi memonetisasi setiap segmen pelanggan”. Arus kas inilah yang membuat organisasi tetap hidup.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan, aliran daya masuk yaitu darimana sumber pendapatan atau pemasukan kas berasal, oleh karena itu aliran daya masuk merupakan hal yang penting guna menunjang perusahaan akan tetap hidup dan bertahan.

B. Object Key Result (OKR)

Menurut Amalia (2020) “OKR adalah metode untuk menetapkan prioritas yang jelas dan pisahkan apa yang sebenarnya pentingnya. Saat mendesain OKR, perusahaan sudah harus tau tujuan dan seberapa jauh yang akan dicapai. Umumnya, OKR hanya memiliki satu *Goal* atau tujuan untuk seperempat (3 bulan) dan maksimal lima hasil primer. Di dalam OKR, nomor harus ditulis digunakan sebagai target atau referensi, sehingga pengukurannya jelas. Sebuah tujuan adalah tujuan yang perusahaan inginkan raih. Sedangkan hasil utama adalah ukuran yang digunakan untuk berapa banyak usaha yang akan diperlukan untuk mencapai”.

Jadi, OKR merupakan suatu metode untuk mengetahui berapa angka atau nilai yang bisa di capai oleh perusahaan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

C. Pemasaran Jasa

1. Definisi Pemasaran Jasa

Menurut Fatihudin & Firmansyah (2019) “Pemasaran jasa dapat dibagi menjadi dua bagian, baik sosial maupun manajerial. Menurut sosial, pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial. Secara sosial, pemasaran merupakan proses sosial dimana seseorang atau komunitas menemukan apa yang mereka perlukan dan mau dengan mewujudkan, menyediakan dan menukarkan barang dan jasa yang berharga dengan pihak lain. Manajemen ialah proses perencanaan, pemikiran, penilaian, dan penyaluran gagasan tentang produk dan jasa guna mewujudkan pertukaran yang memenuhi tujuan satu orang atau lebih”.

Hasil pendapat ini sejalan dengan pendapat Abdullah & Tantri (2015) Pemasaran adalah “Mewujudkan dan mencapai standar hidup. Pemasaran mencakup kegiatan berikut:

- a. Meneliti dan mencari tahu apa yang di inginkan pelanggan
- b. Merencanakan dan kemudian mengembangkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- c. Selanjutnya menentukan cara terbaik guna menetapkan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan produk atau layanannya”.

Berdasarkan paparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam pemasaran jasa terdapat proses, perencanaan dan juga strategi agar bisa menciptakan suatu produk jasa yang berkualitas sehingga bisa terfokus dengan memberikan kepuasan kepada konsumen.

2. Pemasaran Perusahaan Jasa

Menurut Fatihudin & Firmansyah (2019) ada 3 jenis pemasaran bisnis jasa pada dunia bisnis, antara lain:

- a. Pemasaran Eksternal (external marketing), trik dan metode pemasaran eksternal ini di kenal dengan 4P (*product, price, promotion, place*).
- b. Pemasaran Internal (Internal Marketing), pemasaran jasa belum pas hanya dengan pemasaran eksternal (4P), namu mesti di iringi juga dengan peningkatan kualitas atau keterampilan personel yang ada perusahaan. Diluar itu mesti ada kesatuan atau tim yang kuat dalam perusahaan. Terutama pada hubungan pelanggan untuk meyakinkan pelanggan.
- c. Pemasaran interaktif (interaktif marketing), terpenuhi puasnya pengguna jasa tidak cukup tentang kualitas layanan, tetapi juga harus dipadukan dengan melakukan service quality improvement supaya peningkatan pelayanan benar-benar meyakinkan”.

Dari penjelasan di atas, terdapat 3 bentuk pemasaran perusahaan jasa dan strategi yang dilakukan juga menyesuaikan pada cara masing-masing pemasaran jasanya.

3. Bauran Pemasaran

Menurut Gozali (2021) terdapat langkah-langkah yang ada dalam bauran pemasaran, yakni sebagai berikut:

- a. “Meneliti dan mengembangkan pasar, mempelajari kebutuhan dan keinginan konsumen, berapa daya belinya, dimana pelanggannya, berapa permintaannya.
- b. Berorientasi kepada konsumen, sebuah usaha sukses seringkali berfokus pada pengembangan sikap terhadap kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholder satisfaction*).
- c. Kualitas, Kualitas barang dan kualitas pelayanan jasa memegang peran penting yang sangat penting untuk keberhasilan usaha sebuah perusahaan.
- d. Kenyamanan, fasilitas dan pelayanan yang memadai terhadap konsumen atau pelanggan dibutuhkan sebagai daya Tarik dan merupakan sebuah promosi strategis yang dapat menjadikan sebuah perusahaan memiliki kelebihan dibandingkan dengan perusahaan lainnya di mata konsumen.
- e. Inovasi, perubahan pasar yang sangat cepat dan persaingan yang semakin kompleks menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi yang terus-menerus. Inovasi yang terus-menerus merupakan suatu kekuatan bagi wirausaha dalam meraih kesuksesan.

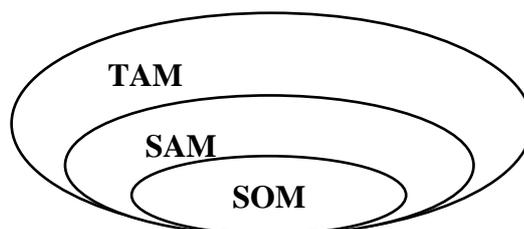
- f. *Time Compression Management* (TCM), kecepatan merupakan kekuatan dalam persaingan. Dengan kecepatan berarti akan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kualitas dan memenuhi permintaan pasar.
- g. Pelayanan dan kepuasan pelanggan, mempertahankan dan menarik pelanggan baru sebanyak-banyaknya, adalah target atau sasaran dan tujuan sebuah perusahaan ketika melakukan kegiatan pemasaran dan penjualan”.

Sedangkan menurut Assauri (kutipan Ulus, 2013) menyatakan bahwa, “Bauran pemasaran adalah salah satu unsur dalam strategi pemasaran yang terpadu adalah strategi bauran pemasaran yang menampilkan produk ke segmen pasar tertentu (Target pasar)”.

Berdasarkan paparan diatas, bisa diberikan kesimpulan jika pada bauran pemasaran jasa terdapat komponen-komponen meliputi penetapan produksi, harga dan promosi yang harus dipenuhi agar terciptanya sistem pemasaran yang sistematis dan terperinci.

D. Ukuran Pasar (*Market Size*)

Menurut Herianto & Ali (t.t) “Ukuran pasar atau *market size* memegang peranan penting dalam segmentasi pasar. Seberapa besar pasarnya, berapa banyak karyawan yang dibutuhkan, seberapa besar pasarnya, hal ini mungkin. Ini adalah langkah penting terkait migrasi tujuan menentukan segmentasi pasar” (h.5). Sedangkan Menurut Sakaraya dkk (dalam Herianto & Ali, t.t) “Ukuran pasar menentukan peluang, sertakan potensi pasar jangka panjang sebagai kriteria tambahan proses penyaringan awal untuk memasukkan cacat”.



GAMBAR 2.2 Ilustrasi Diagram TAM, SAM, SOM

(Senja, 2016, h.1)

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Total Available Market (TAM)*: Adalah keseluruhan potensi pasar (market size) yang memungkinkan untuk dilayani suatu produk. TAM sangat berguna untuk menunjukkan seberapa besar potensi pertumbuhan dari sebuah usaha rintisan. Jika TAM nya tidak begitu besar, maka kecil kemungkinan bagi usaha rintisan untuk menjadi perusahaan dengan skala besar” Corporate Finance Institute (dalam Azhari, 2018, h.832).
- b. “*Served Available Market (SAM)* menurut Senja (2016) “Merupakan bagian dari TAM berpotensi menjadi target pasar perusahaan setelah mempertimbangkan jenis produk, teknologi yang tersedia dan kondisi geografis yang dihadapi.
- c. *Share of Market (SOM)*: merupakan bagian lebih kecil dari SAM yang menjadi target dari usaha Sosial perusahaan” (h. 1).

Dari paparan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ukuran pasar terbagi menjadi tiga yaitu TAM, SAM, dan SOM. Dengan mengetahui ukuran pasar suatu perusahaan mampu menilai potensi dan peluang dalam suatu usaha nya, sehingga mampu menilai perkembangan dan kemajuan suatu perusahaan ke depan serta mampu memberikan fokus perusahaan terhadap usahanya sesuai dengan target jangkauan ukuran pasar.

E. Penelitian Terdahulu

Adanya penelitian ini tentunya terkait dengan adanya penelitian terdahulu yang peneliti jadikan sebuah acuan dalam membuat penelitian ini. Penelitian terdahulu yang peneliti ambil yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian terdahulu sebagai penelitian

Peneliti	Judul Dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
Agita Madani	Analisis Strategi Business Model Canvas Pada Toko Hijab By Limzki Jambi (2021)	Hasil dari penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif menunjukkan bahwa Business Model Canvas (<i>BMC</i>) oleh toko Hijab by Limzki secara tidak langsung sudah menerapkan konsep <i>Business Model Canvas</i> dalam melaksanakan bisnisnya ditandai dengan adanya 9 kotak bisnis model canvas untuk melakukan bisnisnya ditandai dengan adanya Sembilan blok business model canvas yaitu Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Dengan Pelanggan, Aliran Daya Masuk, Sumber Pendapatan, Aktivitas Kunci, Mitra Bisnis, dan Struktur Biaya.

. Sehingga dengan menggunakan analisis SWOT hasil penerapan BMC pada hijab by Limzki maka di dapat analisis SWOT dengan menggunakan Matriks SWOT yaitu analisis *Strength* atau kekuatan lebih banyak dibandingkan kelemahan ancaman.

Adi Wahyudi	Novi	Strategi	Hasil dari penelitian Adi Novi Wahyudi
		Pengembangan Usaha Memakai Model Canvas Pada PT Nusantara Terminal Services Di Makassar (2017)	(2017) menunjukkan bahwa Inovasi Model Bisnis perusahaan menghasilkan 9 blok model yang terdiri dari segmen pelanggan, proposisi nilai, hubungan pelanggan, saluran, aliran pendapatan, sumber daya utama, kemitraan utama, dan struktur biaya mampu menaikkan mutu jasa, merekayasa kemampuan SDM, dan mendukung mencapai target bisnis waktu yang panjang dengan cara yang lebih terukur.
