BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka Terkait Permasalahan

1. Model Bisnis

Model bisnis merupakan elemen penting dalam proses pengembangan serta keberlangsungan suatu entitas usaha, termasuk di dalamnya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) maupun bisnis kafe yang baru beroperasi. Secara konseptual, model bisnis dipahami sebagai suatu kerangka yang menjelaskan mekanisme organisasi dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari aktivitas ekonomi yang dijalankan. Menurut Bouwman (Aji and Nursyamsiah 2023) menjelaskan bahwa model bisnis merepresentasikan logika dasar operasional perusahaan serta nilai strategis yang dihasilkan melalui integrasi antar elemen kunci yang saling berkaitan. Pandangan ini sejalan dengan Osterwalder dan Pigneur (2019), yang menyatakan bahwa model bisnis merupakan landasan berpikir yang menggambarkan cara organisasi mendesain sistem untuk secara berkelanjutan menciptakan dan menangkap nilai.

Dalam implementasinya, model bisnis tidak hanya berperan dalam mendeskripsikan struktur dasar organisasi, melainkan juga berfungsi sebagai instrumen strategis yang mampu mengonversi inovasi menjadi nilai ekonomi yang berkelanjutan. Model bisnis bertindak sebagai acuan dalam penyusunan strategi yang sejalan dengan arah kebijakan dan tujuan organisasi. Farida dan Setiawan (2022) menekankan bahwa model bisnis dapat menjadi fondasi dalam perumusan strategi bisnis yang efektif serta konsisten dengan visi korporasi. Di samping itu, model bisnis turut berperan dalam membantu perusahaan merancang mekanisme penciptaan pendapatan melalui produk atau layanan yang ditawarkan kepada pasar (Farida and Setiawan 2022).

Lebih jauh lagi, model bisnis memberikan kerangka untuk mengelola sumber daya serta aktivitas utama secara terstruktur dan efisien. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen. Selain itu, fleksibilitas dalam rancangan model bisnis memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal, baik dalam aspek pasar maupun perkembangan teknologi. Dengan demikian, model bisnis tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, melainkan juga sebagai instrumen strategis yang vital dalam menjaga keberlanjutan, relevansi, dan keunggulan kompetitif perusahaan di tengah perubahan yang terus berlangsung dalam lanskap bisnis modern.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan suatu perencanaan terintegrasi yang dirancang oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang dalam menghadapi dinamika dan ketidakpastian pasar. Strategi ini memiliki peranan penting dalam mengarahkan langkah organisasi melalui pemahaman terhadap kondisi lingkungan eksternal maupun internal, serta melalui pengelolaan sumber daya secara optimal. Dalam konteks ini, strategi bisnis tidak hanya menjadi pedoman untuk pencapaian visi perusahaan, tetapi juga menjadi alat untuk memastikan efektivitas operasional di segmen pasar tertentu. Oleh karena itu, aspek-aspek seperti analisis lingkungan bisnis, penciptaan keunggulan kompetitif, dan inovasi strategis merupakan elemen krusial yang mendasari pengambilan keputusan bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan.

Menurut Davis dan Haverford (Riswanto, dkk., 2024) menjelaskan bahwa strategi bisnis mencakup berbagai aspek yang memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya serta peluang yang ada, sehingga dapat memposisikan diri secara kompetitif dan menciptakan nilai bagi pelanggan serta mempertahankan profitabilitas. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini,

perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah, seperti perkembangan teknologi dan perubahan tren konsumen, agar strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif.

Tujuan utama strategi bisnis adalah mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, mengoptimalkan nilai perusahaan bagi para pemangku kepentingan, serta merespons perubahan pasar dan persaingan secara efektif. Penerapan strategi yang tepat memberikan manfaat berupa arah dan fokus bagi seluruh aktivitas perusahaan, optimalisasi pengelolaan sumber daya, peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, serta pengurangan risiko usaha melalui perencanaan yang matang. Strategi bisnis terdiri dari beberapa komponenn utama, yaitu:

a. Analisis lingkungan eksternal - tahap yang berfokus pada pengenalan terhadap berbagai peluang dan ancaman yang muncul dari faktor-faktor di luar organisasi, seperti perkembangan pasar, intensitas persaingan, kebijakan regulasi, serta perubahan tren dalam industri terkait.
b. Analisis lingkungan internal - mengevaluasi potensi dan keterbatasan yang dimiliki organisasi secara internal, meliputi aspek sumber daya, kapabilitas, serta keunggulan kompetitif yang menjadi fondasi operasional perusahaan.
c. Perumusan strategi - proses merancang langkah-langkah strategis yang akan ditempuh organisasi untuk mencapai sasaran jangka panjang, dengan mempertimbangkan hasil analisis terhadap kondisi internal maupun eksternal yang telah dilakukan sebelumnya.
d. Implementasi strategi - mengacu pada tahap pelaksanaan rencana strategis yang telah dirumuskan, melalui pengelolaan struktur organisasi, alokasi sumber daya, serta penerapan sistem yang mendukung tercapainya tujuan strategis.
e. Evaluasi dan pengendalian strategi - aktivitas pengawasan dan penilaian terhadap efektivitas implementasi strategi, serta penyesuaian yang diperlukan

untuk menjaga keselarasan antara pelaksanaan dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Proses analisis lingkungan bisnis membantu perusahaan memahami posisi di pasar dan menentukan langkah strategis untuk memanfaatkan peluang. Kemampuan analisis yang efektif memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi secara dinamis, beradaptasi dengan perubahan pasar dan preferensi konsumen. Mengingat setiap pasar memiliki karakteristik unik yang memengaruhi perilaku konsumen, pemahaman aspek ini sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, budaya lokal juga memengaruhi cara produk dipasarkan dan diterima konsumen, sehingga menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi bisnis. Oleh karena itu, analisis lingkungan bisnis harus dilakukan secara proaktif dengan pemantauan dan evaluasi terus-menerus terhadap dinamika pasar serta penyesuaian strategi yang tepat.

B. Tinjauan Pustaka Terkait Karya

1. Bussines Model Canvas

a. Definisi *Bussines Model Canvas*

Business Model Canvas adalah kerangka kerja yang menjelaskan cara suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari produk yang ditawarkannya. Dalam dunia bisnis, model ini berfungsi sebagai landasan untuk memahami bagaimana perusahaan dapat menghasilkan pendapatan melalui berbagai kegiatan operasionalnya (Sukarno & Ahsan, 2021)**.**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), model bisnis dapat dipahami sebagai representasi logis yang menguraikan cara sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Menurut Teece menambahkan bahwa model bisnis berfungsi untuk menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi konsumennya, mendorong mereka untuk

melakukan pembayaran, dan kemudian mengubah pembayaran tersebut menjadi keuntungan. Sementara itu, menurut Magretta menyatakan bahwa model bisnis adalah narasi yang menggambarkan bagaimana sebuah bisnis beroperasi (Mamabolo, 2019).

Pentingnya model bisnis dalam perencanaan usaha terletak pada kemampuannya untuk menjelaskan hubungan antara berbagai elemen dalam operasi perusahaan secara sistematis. Selain itu, model ini juga berfungsi sebagai alat komunikasi strategis yang efektif kepada investor, mitra bisnis, dan pihak-pihak terkait lainnya (Mamabolo, 2019).

b. Konsep *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah kerangka visual yang diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2019) yang dikembangkan dalam bukunya yang berjudul "*Business Model Generation*". Alat ini dirancang untuk membantu organisasi dalam merancang, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis secara sistematis. Ide di balik *business model canvas* muncul dari kebutuhan para pelaku bisnis akan sebuah alat yang sederhana namun komprehensif, yang dapat menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan menciptakan dan memberikan nilai kepada konsumennya (Sukarno & Ahsan, 2021)**.**

Dalam *Business Model Canvas*, disajikan secara ringkas dalam satu lembar kanvas yang terdiri dari sembilan blok bangunan utama. Pendekatan visual ini memudahkan para pengusaha, akademisi, dan startup untuk memahami, menguji, serta berinovasi dalam model bisnis yang sedang atau akan mereka jalankan. *Business Model Canvas* diakui sebagai alat strategis yang sangat fleksibel, mampu diterapkan pada berbagai jenis usaha, mulai dari usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) hingga perusahaan multinasional. Selain itu, *business model*

canvas juga mendorong kolaborasi antara tim lintas fungsi, karena semua aspek bisnis digambarkan dengan jelas dan saling terkait.

Konsep *Business Model Canvas* dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai cara kerja sebuah bisnis. Dengan *business model canvas*, proses inovasi dan pengambilan keputusan strategis menjadi lebih mudah. Selain itu juga membantu menyusun ide-ide bisnis baru secara sistematis dan terarah, serta memfasilitasi penyampaian konsep bisnis kepada pihak-pihak lain, seperti investor, tim, dan mitra (Silalahi, dkk., 2025). Kelebihan *Business Model Canvas* yaitu:

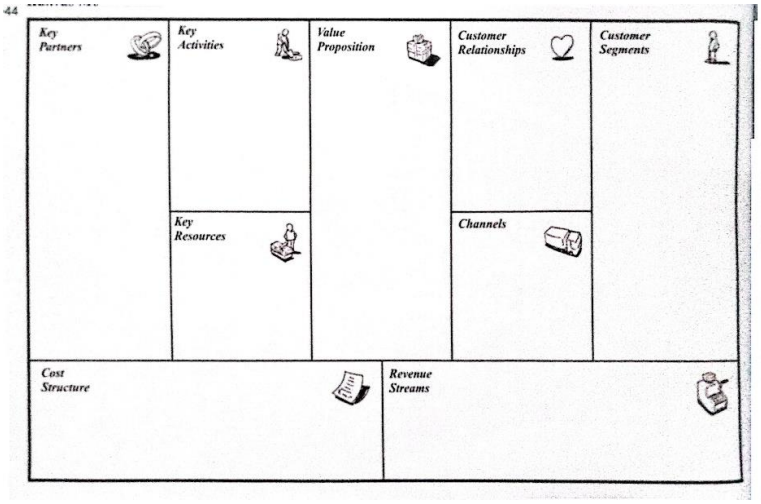
1) Visual dan Praktis: semua elemen bisnis disajikan dalam satu halaman, memudahkan pemahaman secara keseluruhan.
2) Mudah dipahami: metode ini sangat sesuai untuk digunakan dalam diskusi Bersama tim, sehingga memfasilitasi komunikasi yang efektif.
3) Fleksibel: dapat diterapkan pada berbagai jenis bisnis, baik skala kecil maupun besar, menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.
4) Terstruktur: *Business Model Canvas* membantu dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan model bisnis dengan lebih focus dan sistematis.

c. Komponen-komponen *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas terdiri dari sembilan komponen utama yang saling terintegrasi dan mewakili aspek-aspek signifikan dalam suatu model bisnis. Setiap komponen memiliki fungsi strategis yang saling melengkapi dalam proses menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Wardana & Sitania, 2023).

Gambar 2

Businness Model Canvas



Sumber: Osterwalder dan Pigneur, 2019

Berikut ini adalah penjelasan yang lebih mendetail mengenai masing-masing komponen tersebut:

1) *Customer Segments* (Segmen Konsumen)

Segmen pelanggan adalah kelompok tertentu yang menjadi fokus utama dalam penawaran produk atau layanan perusahaan. Setiap segmen memiliki karakteristik dan kebutuhan yang unik, sehingga sangat penting untuk mengidentifikasi dengan tepat siapa saja yang termasuk dalam segmen tersebut. Tujuan dari segmentasi pelanggan bertujuan untuk:

a) Menyesuaikan produk atau jasa dengan kebutuhan pasar.

b) Mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif.

c) Mengelolah sumber daya dengan cara yang efisien.

d) Menentukan saluran distribusi dan komunikasi yang tepat.

e) Meningkatkan kepuasan serta loyalitas konsumen.

Osterwalder dan Pigneur (2019), menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis *customer segments,* diantaranya:

a. *Mass Market* – pasar ini berfokus pada kebutuhan umum dari kelompok pelanggan yang besar dengan sedikit atau tanpa adanya diferensiasi.
b. *Niche Market* – menargetkan kelompok pelanggan dengan kebutuhan yang sangat spesifik dan unik.
c. *Segmented Market* – di segmen ini, pelanggan dikelompokkan berdasarkan perbedaan kecil dalam kebutuhan atau preferensi mereka.
d. *Diversified Market* – pasar ini menyasar dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan, contohnya adalah Amazon, yang menjual produk untuk pelanggan individu sekaligus menyediakan layanan cloud untuk perusahaan.
e. *Multi- sided platform* – bisnis dalam kategori ini melayani dua segmen pelanggan yang berbeda namun saling bergantung satu sama lain.

2) *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), Proposisi nilai adalah sekumpulan manfaat yang ditawarkan oleh suatu bisnis kepada pelanggan tertentu. Manfaat ini dapat berupa produk, layanan, pengalaman, atau bahkan kombinasi dari keduanya. Proposisi nilai merupakan alasan utama mengapa pelanggan memilih suatu produk atau layanan. Dalam konteks model bisnis, proposisi nilai berfungsi sebagai penawaran utama yang dirancang untuk mengatasi masalah atau memenuhi kebutuhan konsumen. Berikut merupakan elemen dari proposisi nilai:

a) Sifat Baru - Proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang sebelumnya belum terpenuhi, seperti menawarkan sesuatu yang baru dan unik kepada konsumen.
b) Kinerja (*Performance)* - Meningkatkan kualitas atau kinerja produk yang telah ada merupakan upaya yang biasanya dilakukan pada produk yang bersaing di pasar dengan mengedepankan keunggulan fungsional.
c) Penyesuaian (*Customization*) – Menyediakan produk atau layanan yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap konsumen.

d) Pekerjaan Selesai (*Geeting the job done*) - Membantu pelanggan menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu dengan cara yang efisien, melalui kerja sama yang baik antara Pelanggandan perusahaan.
e) Desain - Desain visual dan fungsionalitas produk yang menarik dapat menciptakan kesan estetika yang menawan bagi setiap konsumen.
f) Merek/status - Memberikan nilai sosial melalui asosiasi merek atau peningkatan status sosial dapat memberikan dampak yang signifikan.
g) Harga (*Price*) - Menyediakan harga yang kompetitif, menawarkan diskon, atau mengadopsi model bisnis berbasis langganan untuk menjangkau pelanggan yang sensitif terhadap harga.
h) Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*) - Meminimalisir risiko yang dihadapi pelanggan terkait kualitas, kehilangan, atau kegagalan dalam penggunaan produk.
i) Pengurangan Biaya (*Cost reduction*) – Membantu pelanggan dalam mengurangi biaya yang dialaminya adalah salah satu cara untuk membuat nilai.
j) Aksesbilitas (*Accessibility)* - Memberikan akses kepada produk atau layanan yang sebelumnya tidak dapat dijangkau oleh segmen pelanggan tertentu.
k) Kemudahan *(Usability*) - Mempermudah kehidupan konsumen, misalnya melalui penyediaan layanan yang cepat, akses daring, atau sistem pemesanan yang efisien.

3) *Channels* (Saluran Komunikasi, Distribusi, dan Penjualan)

Osterwalder dan Pigneur (2019) mengemukakan *channels* menggambarkan cara sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen konsumennya dan menjangkau mereka untuk menyampaikan proposisi nilai hal yang penting. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan berfungsi sebagai jembatan antara perusahaan dan konsumen. *channels* ini menjadi titik sentuh yang krusial, berperan signifikan dalam setiap pengalaman yang dialami oleh konsumen.

Channels menjalankan beberapa fungsi, yaitu:

a) Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
b) Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
c) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
d) Memberikan proposisi nilai kepada konsumen.
e) Memberikan dukungan purnajual kepada konsumen.

4) *Customer Relationships* (Hubungan Konsumen)

Osterwalder dan Pigneur (2019) mengemukakan *customer relationships* mencakup berbagai jenis interaksi yang dibangun oleh perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu, baik secara personal maupun umum. *Customer Relationships* ini dapat didorong oleh beberapa motivasi, seperti akuisisi konsumen, mempertahankan konsumen, dan peningkatan penjualan.

Berikut beberapa kategori hubungan perusahaan dengan konsumen:

a) Bantuan Personal - Hubungan ini berlandaskan pada interaksi antar individu. Pelanggan memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan petugas layanan pelanggan guna mendapatkan bantuan selama proses penjualan maupun setelah transaksi selesai. Komunikasi tersebut dapat dilakukan di titik penjualan, melalui pusat panggilan, email, atau melalui saluran lainnya.
b) Bantuan personal yang khusus - Bantuan personal yang khusus adalah jenis hubungan di mana petugas pelayanan pelanggan yang secara khusus ditugaskan untuk melayani klien individu. Hubungan ini merupakan yang paling mendalam dan intim, biasanya dibangun dan dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang.
c) Swalayan - Pada jenis hubungan ini, perusahaan tidak berinteraksi secara langsung dengan konsumen, melainkan menyediakan berbagai fasilitas yang memungkinkan pelanggan untuk melayani kebutuhannya sendiri.

d) Layanan Otomatis - Hubungan ini merupakan kombinasi antara layanan mandiri berbasis teknologi dan sistem otomatis, yang memungkinkan pelanggan mengakses layanan sesuai preferensi pribadi, serta menerima informasi yang relevan berdasarkan identitas dan kebiasaan mereka.
e) Komunitas - Perusahaan kini semakin memanfaatkan komunitas pengguna untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan pelanggan serta mendorong interaksi antar anggota. Komunitas daring ini membantu pengguna saling bertukar informasi sekaligus memberikan wawasan bagi perusahaan dalam memahami kebutuhan konsumen.
f) Kokreasi – Pelanggan diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam penciptaan nilai perusahaan melalui partisipasi mereka dalam memberikan ulasan terhadap produk atau layanan yang telah digunakan.

5) *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menjelaskan bahwa arus pendapatan mencerminkan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari setiap segmen konsumen. Apabila pelanggan menjadi pusat dari model bisnis, maka arus pendapatan merupakan bagian penting yang menopang kelangsungan bisnis tersebut. Dalam model bisnis, arus pendapatan diklasifikasikan ke dalam dua jenis utama yaitu:

a) Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran konsumen.
b) Pendapatan yang berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2019) menjelaskan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

a. Penjualan Aset - penjualan hak ke*owner*an atas barang fisik menghasilkan pendapatan yang paling besar.

b. Biaya Penggunaan – biaya berdasarkan penggunaan layanan.
c. Biaya Berlangganan – pendapatan dari keanggotaan atau langganan tetap bulanan/tahunan.
d. Pinjaman atau penyewaan – pendapatan dari penyewaan asset untuk jangka waktu tertentu.
e. Lisensi – pendapatan dari hak penggunaan kekayaan intelektual.
f. Biaya komisi – biaya untuk jasa perantara dalam transaksi antara dua pihak, misalnya komisi agen property.
g. Periklanan – pendapatan dari penayangan iklan, seperti yang dilakukan media social atau situs berita.

Setiap jenis arus pendapatan memiliki mekanisme penempatan harga yang berbeda. Pilihan terdapat mekanisme tersebut dapat mempengaruhi jumlah pendapatan yang diperoleh perusahaan.

6) *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), sumber daya utama merupakan elemen penting yang dibutuhkan agar suatu model bisnis dapat berjalan secara efektif. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menyampaikan proposisi nilai, menjangkau target pasar, membangun serta menjaga hubungan dengan segmen konsumen, dan menghasilkan pendapatan.

Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a) Fisik – aset berwujud seperti bangunan, peralatan, kendaraan operasional, sistem kasir, dan jaringan distribusi yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan.
b) Intelektual – aset tidak berwujud seperti merek, hak cipta, paten, basis data konsumen, serta kemitraan bisnis yang dapat meningkatkan nilai dan daya saing usaha.

c) Manusia – tenaga kerja yang memiliki keahlian dan kompetensi dalam mendukung operasional perusahaan, terutama dalam bisnis berbasis layanan seperti kafe.
d) Finansial – aspek keuangan yang mencakup modal, kredit usaha, dan dukungan pembiayaan lainnya yang menunjang kelangsungan bisnis.

7) *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Aktivitas kunci merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan secara optimal. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), aktivitas ini berperan penting dalam menciptakan nilai bagi konsumen, menjaga hubungan dengan konsumen, mendistribusikan produk atau layanan, serta mendukung tercapainya pendapatan perusahaan.

Jenis aktivitas kunci yang dilakukan akan berbeda-beda tergantung pada jenis bisnis yang dijalankan. Secara umum, aktivitas kunci dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

a) Produksi - kegiatan yang berfokus pada pembuatan, perakitan, dan pengiriman produk atau layanan. Kegiatan ini sangat penting bagi perusahaan yang berbasis produk.
b) Pemecahan Masalah - aktivitas yang berkaitan dengan pemberian solusi terhadap kebutuhan spesifik konsumen. Biasanya dilakukan oleh bisnis berbasis jasa seperti konsultan atau penyedia layanan konsumen.
c) Platform atau Jaringan - aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan *platform* atau jaringan yang menjadi inti dari model bisnis, seperti pengembangan sistem aplikasi, komunitas, atau media digital.

8) *Key Partership*s (Kemitraan Kunci)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menjelaskan bahwa kemitraan ini berperan penting dalam memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, menekan risiko bisnis, serta memperoleh manfaat dari aset atau keahlian mitra. Kemitraan kunci

merupakan bentuk kerja sama strategis yang dijalin oleh suatu perusahaan dengan pihak eksternal guna mendukung kelancaran dan efektivitas pelaksanaan model bisnis. Terdapat empat jenis kemitraan yang berbeda, yaitu aliansi Strategis antara non-pesaing, *competition* atau kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan. Sedangkan terdapat tiga motivasi dalam membangun kemitraan, yaitu:

a) Optimisasi dan skala ekonomi - melalui kerja sama dengan pihak lain, perusahaan dapat menekan biaya dan memperoleh akses terhadap sumber daya atau layanan yang lebih efisien.
b) Pengurangan risiko dan ketidakpastian - Kemitraan strategis memungkinkan perusahaan berbagi risiko usaha, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar.
c) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu – hubungan yang dilakukan dengan cara mengandalkan perusahaan lain sebagai sumber daya. Beberapa perusahaan menjalin kemitraan untuk mendapatkan teknologi, jaringan distribusi, atau keahlian khusus yang belum dimiliki secara internal.

9) *Cost structure* (Struktur biaya)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2019), menjelaskan pemahaman yang baik terhadap struktur biaya dapat membantu perusahaan mengelola aktivitas bisnis secara lebih efisien dan memastikan keberlangsungan operasional. Biaya-biaya ini biasanya berkaitan erat dengan penggunaan sumber daya utama, pelaksanaan aktivitas inti, dan keterlibatan mitra kunci. Struktur biaya merupakan elemen penting dalam *Business Model Canvas* yang menjelaskan keseluruhan pengeluaran yang dibutuhkan untuk mengoperasikan suatu model bisnis. Komponen ini mencakup berbagai biaya yang timbul dalam proses menciptakan dan menyampaikan proposisi nilai, membangun serta memelihara hubungan

dengan konsumen, hingga menghasilkan arus pendapatan. Struktur biaya dalam bisnis kanvas dibagi menjadi dua, yaitu *cost-driven* adalah struktur biaya yang fokusnya pada meminimalkan biaya dan *value-driven* adalah struktur biaya yang fokusnya untuk menciptakan nilai dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

Karakteristik struktur biaya adalah sebagai berikut:

a) Biaya tetap - jenis pengeluaran yang jumlahnya tidak terpengaruh oleh perubahan volume produksi barang atau jasa.
b) Biaya variabel - jenis biaya yang nilainya berubah-ubah tergantung pada jumlah produksi barang atau jasa.
c) Biaya variabel - jenis biaya yang nilainya berubah-ubah tergantung pada jumlah produksi barang atau jasa.
d) Lingkup ekonomi - penghematan biaya yang dicapai perusahaan melalui keberagaman produk atau layanan yang ditawarkan secara luas.

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu pendekatan dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta menilai berbagai faktor dari dalam maupun luar organisasi yang dapat mempengaruhi. Dalam penerapannya, analisis SWOT membantu perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal yang sedang dihadapi. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam, serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Analisis ini menjadi bagian penting dalam proses perencanaan strategis yang bertujuan mengurangi risiko serta kelemahan, sekaligus mengoptimalkan potensi dan peluang yang ada. Selain itu, analisis SWOT juga memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian visi, misi, tujuan strategis, serta kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi (Safitri dkk., 2024).

Untuk manganalisis secara lebih dalam mengenai SWOT, maka harus dilihat faktor-faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal berperan dalam membentuk peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh perusahaan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan kondisi di luar lingkungan internal perusahaan yang turut memengaruhi proses pengambilan keputusan strategis. Cakupan faktor eksternal meliputi lingkungan industri, kondisi ekonomi, aspek politik dan hukum, perkembangan teknologi, demografi, serta dinamika sosial dan budaya.

b. Faktor internal

Faktor internal berkontribusi terhadap terbentuknya kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam perusahaan, yang berhubungan langsung dengan kondisi internal organisasi. Faktor ini memiliki pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen. Aspek-aspek internal mencakup seluruh fungsi manajerial, seperti pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, serta budaya perusahaan.

Menurut Nazarudin (2020), menjelaskan analisis SWOT merupakan suatu pendekatan dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk menilai berbagai faktor yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Metode ini melibatkan penggunaan sejumlah instrumen yang mencakup:

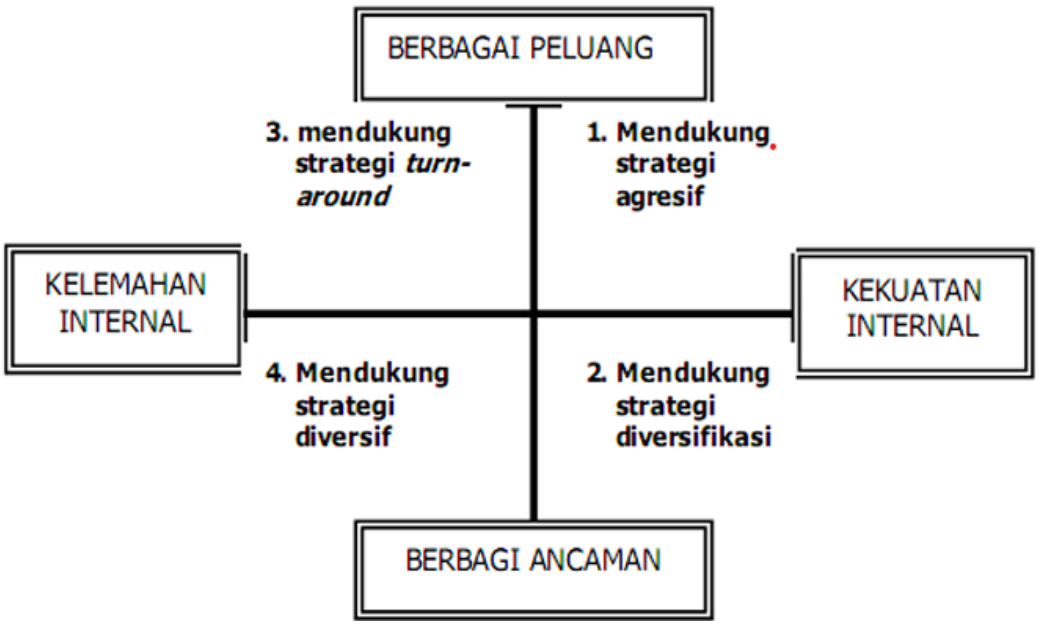
1) Kekuatan (*Strengths*) - faktor internal yang mencerminkan keunggulan atau kemampuan khusus yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.
2) Kelemahan (*Weaknesses*) - mengacu pada aspek internal yang dapat menghambat kinerja organisasi, seperti keterbatasan fasilitas, rendahnya

kualitas sumber daya manusia, kurangnya kepercayaan konsumen, serta ketidaksesuaian produk dengan kebutuhan pasar.

3) Peluang (*Opportunities*) - kondisi eksternal yang dapat memberikan manfaat atau potensi pertumbuhan bagi organisasi atau perusahaan.
4) Ancaman (*Threats*) - faktor eksternal yang berpotensi menghambat atau mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Rangkuti (Rangkuti 2017) menjelaskan, bahwa kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini perlu dianalisis secara menyeluruh melalui pendekatan SWOT. Analisis SWOT merupakan metode yang mengidentifikasi dan membandingkan lingkungan internal, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), dengan lingkungan eksternal yang mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi dalam dunia bisnis.

Gambar 3
Diagram Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti, 2017.

Keterangan masing-masing diagram analisis SWOT adalah:

a) Kuadran 1: Kondisi ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan, di mana perusahaan memiliki peluang serta kekuatan yang mendukung. Dengan adanya kombinasi tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan peluang yang tersedia. Strategi yang tepat untuk diterapkan dalam situasi ini adalah strategi pertumbuhan yang agresif (*growthoriented strategy*).
b) Kuadran 2: Dalam menghadapi beragam ancaman yang muncul, perusahaan perlu memiliki kekuatan internal yang kuat. Strategi yang dapat diterapkan adalah memanfaatkan kekuatan tersebut untuk meraih peluang jangka panjang melalui penerapan strategi diversifikasi, (produk atau pasar).
c) Kuadran 3: Perusahaan dihadapkan pada peluang pasar yang sangat besar, namun di sisi lain masih terdapat kendala atau kelemahan dari faktor internal. Oleh karena itu, strategi yang perlu difokuskan adalah upaya untuk mengurangi kelemahan internal tersebut agar perusahaan dapat secara optimal memanfaatkan peluang yang tersedia.
d) Kuadran 4: Merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan dapat menghadapi berbagai macam ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Scott *A.Bernard dalam An Introduction to Enterprise Architecture Second Edition* (2005, p293), Analisis SWOT merupakan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perusahaan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang ketika dipetakan dapat mengungkapkan daerah untuk perbaikan dan fokus. Setiap perusahaan memiliki tingkat kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda pada berbagai aspek bisnis. Analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal, yang dikombinasikan dengan identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta perumusan pernyataan misi, menjadi dasar dalam penetapan tujuan dan strategi perusahaan. Tujuan dan

strategi tersebut dirancang untuk mengoptimalkan kekuatan internal serta mengatasi kelemahan yang ada.

a. Model Analisis SWOT

Rangkuti dalam bukunya menyempurnakan kerangka SWOT dengan yang digunakan untuk menyusun strategi berdasarkan bobot dan rating atas masing-masing faktor SWOT, dilakukan dengan membandingkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Faktor internal tersebut dianalisis melalui matriks yang dikenal sebagai *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS), sedangkan faktor eksternal dianalisis melalui *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS). Setelah kedua matriks tersebut disusun, hasilnya digunakan dalam penyusunan matriks SWOT sebagai alat kuantitatif untuk merumuskan strategi perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya deskriptif, tetapi juga memberikan dasar numerik untuk menyusun strategi yang paling tepat. Rangkuti mengklasifikasikan faktor SWOT ke dalam dua kategori utama:

1). Faktor strategi internal (IFAS)

Rangkuti (Rangkuti 2017), Setelah mengidentifikasi berbagai faktor strategis internal perusahaan, langkah selanjutnya adalah menyusun tabel *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) sebagai alat untuk merumuskan faktor-faktor tersebut dalam konteks kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Tabel 1
Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti, 2017

a) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

b) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dalam skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total (1.00).

c) Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Misalnya, jika kelemahan lebih besar dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawa rata-rata industri nilainya adalah 4.

d) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (poor).

e) Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4, untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternal nya. Total skor ini bisa digunakan dalam membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lain yang ada pada industri yang sama.

2). Faktor strategi Eksternal (EFAS)

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, terlebih dahulu perlu mengetahui faktor strategi eksternal (Rangkuti 2017).

Tabel 2
Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti, 2017

Berikut cara penentuan strategi eksternal (EFAS):

a) Susunan dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

b) Beri bobot masing, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada strategis. Hitung rating untuk masing-masing dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh tersebut terhadap kondisi yang bersangkutan. Pemberian rating untuk peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang nya kecil beri rating +1). Pemberian rating ancaman kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman nya sangat besar maka ratingnya 1. Sebaliknya jika nilai ancaman nya sedikit maka ratingnya 4.

c) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing yang nilainya bervariasi mulai 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

d) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi yang bersangkutan. Nilai total ini menampilkan bagaimana tertentu bereaksi terhadap faktor strategis eksternal nya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan ini dengan lainnya yang berada dalam yang sama.

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT alat yang dipakai untuk strategi (Rangkuti 2017).

Tabel 3
Matriks SWOT

IFAS / **EFAS**	Kekuatan (*Strength)*	Kelemahan (*Weakness*)
Peluang (*Opportunity)*	**STRATEGI SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**STRATEGI WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (*Threats)*	**STRATEGI ST** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**STRATEGI WT** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 2017

Setelah dilakukan analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi melalui penggunaan matriks SWOT, yang terdiri atas empat kategori strategi utama: *SO* (*Strengths-Opportunities*), *WO* (*Weaknesses-Opportunities*), *ST* (*Strengths-Threats*), dan *WT* (*Weaknesses-Threats*). Matriks ini digunakan sebagai alat untuk menyusun strategi bisnis secara menyeluruh, yaitu:

a) Strategi *SO* **–** pendekatan yang memaksimalkan kekuatan internal perusahaan guna memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal.
b) Strategi *WO* **–** bertujuan mengatasi kelemahan internal organisasi dengan cara mengoptimalkan peluang eksternal, sehingga kelemahan tersebut dapat diminimalkan**.**
c) Strategi *ST* **–** mendorong pemanfaatan kekuatan internal untuk mengantisipasi dan menghadapi ancaman dari luar organisasi.
d) Strategi *WT* – bersifat defensif, dengan fokus pada pengurangan kelemahan internal sekaligus menghindari potensi ancaman dari lingkungan eksternal.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Berikut penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini.

1) Penelitian dilakukan oleh Nurlaili Fajarmiati (2024) mengenai Penerapan *Business Model Canvas* dalam Meningkatkan Pendapatan Pelaku Usaha (Studi Kasus pada UMKM Gula Merah Desa Dermasari, Kecamatan Susukan, Kabupaten Banjarnegara). Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *business model canvas* dalam meningkatkan pendapatan pelaku usaha pada UMKM gula merah Desa Dermasari. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemetaan dengan *Business Model Canvas* membantu pelaku usaha dalam mengidentifikasi elemen-elemen penting Dengan demikian, pelaku usaha dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan pendapatan.
2) Penelitian dilakukan oleh Tengku Firli Musfar dkk., (2022) mengenai *Business Development Design Using the Business Model Canvas* (BMC) Approach and *Swot Analysis for One Alumni Coffe* Pekan Baru. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis model bisnis UMKM ekspor hasil laut dan merancang strategi pengembangan usaha dengan pendekatan *Business Model Canvas* yang dipadukan dengan analisis SWOT. *Business Model Canvas* digunakan untuk memetakan elemen utama dalam model bisnis, sementara analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun model bisnis telah berjalan, masih terdapat kekurangan dalam aspek hubungan Pelanggandan segmentasi pasar. Oleh karena itu, strategi yang diusulkan antara lain peningkatan pelayanan berbasis digital, perluasan jaringan distribusi, dan penguatan kolaborasi dengan mitra strategis. Pendekatan *business model canvas* yang didukung oleh analisis SWOT terbukti mampu menjadi alat yang efektif dalam merancang strategi pengembangan bisnis yang berkelanjutan, khususnya bagi pelaku UMKM.

3) Penelitian dilakukan oleh Makkarennu & Inda Rahmadani (2021) mengenai Penerapan Business Model Canvas pada Pengembangan Usaha Gula Aren (Studi Kasus di Kabupaten Soppeng, Sulawesi Selatan). Penelitian ini dilakukan untuk mengidetifikasi atau strategi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan Hasilnya menunjukkan bahwa pemetaan elemen *business model canvas* membantu dalam merumuskan strategi pemasaran yang lebih terstruktur dan efektif.
4) Penelitian dilakukan oleh Farhan Aziz (2020) mengenai Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Penerapan *Business Model Canvas* (BMC), Analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning* (Studi Kasus Industri Pertanian Skala UMKM di Kebun Ayo Hidroponik, Kabupaten Bekasi). Penelitian ini dilakukan dengan mengintegrasikan business model canvas dengan analisis SWOT dan quantitative strategic planning untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis pada usaha hidroponik skala UMKM. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pendekatan ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta menentukan prioritas strategi yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha
5) Penelitian dilakukan oleh Budi Rahardjo dkk., (2023) mengenai *Coffe Shop Business Analysis.* Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi model bisnis Klinik Kopi, menganalisis internal dan eksternal yang mempengaruhi kegiatan bisnis, serta merumuskan strategi dan program perbaikan untuk pengembangan bisnis. Pendekatan yang digunakan kombinasi business model canvas dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa optimalisasi sumber daya utama untuk menciptakan proposisi nilai baru mempengaruhi setiap elemen *business model canvas*, termasuk peningkatan

aktivitas utama, mitra kunci, saluran, segmen konsumen, dan aliran pendapatan.

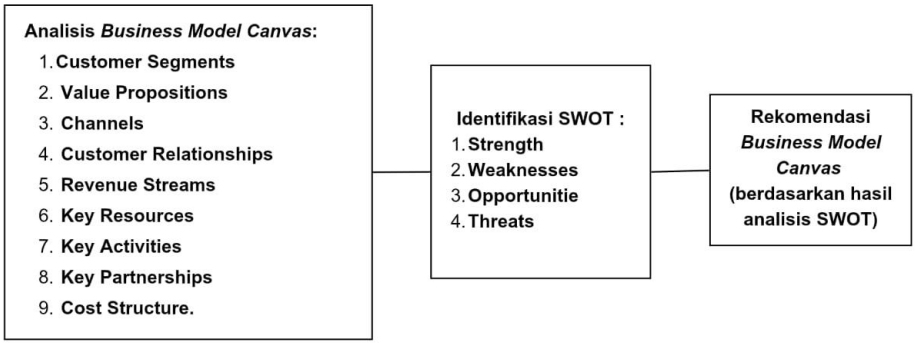
D. Kerangka Pikir

Kerangka dalam penelitian ini dimulai dari kebutuhan untuk memahami model bisnis yang diterapkan oleh Nata Cafe sebagai usaha rintisan di bidang kuliner. Sebagai awal, peneliti melakukan pemetaan terhadap model bisnis yang sedang berjalan dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari elemen utama: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Pemetaan ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan *owner*, pegawai (*barista)*, dan pelanggan Nata Cafe.

Setelah pemetaan awal dilakukan, peneliti melanjutkan dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini digunakan sebagai alat bantu untuk mengevaluasi setiap elemen dalam *business model canvas* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuannya untuk menemukan internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi keberlangsungan dan pengembangan model bisnis Nata Cafe.

Hasil dari analisis SWOT kemudian menjadi dasar untuk rekomendasi perbaikan terhadap model bisnis awal. Dengan mengintegrasikan hasil evaluasi SWOT ke dalam struktur *business model canvas*, peneliti merancang ulang *business model canvas* yang lebih strategis, relevan, dan adaptif terhadap kondisi pasar dan kapabilitas internal Nata Cafe. Rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi acuan konkret bagi pengembangan bisnis ke depan.

Gambar 4
Kerangka Pikir



Sumber: Osterwalder & Pigneur 2019 dan Rangkuti 2017

Dengan demikian, kerangka dalam penelitian ini menunjukkan alur pemikiran induktif, yang dimulai dari identifikasi kondisi, analisis kritis terhadap kondisi tersebut, hingga perumusan strategis berbasis teori dan data lapangan. Pendekatan ini sejalan dengan metode kualitatif deskriptif, yang menekankan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang sedang berlangsung di lapangan.