**MANAJEMEN STRARTEGIK: STRATEGI BISNIS NAIK
KELAS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS
(Panduan untuk Mahasiswa, Entrepreneurs, UKM dan Start Up
Pemula)**

H. Robi Awaluddin, S.Pd., M.M.

Testimoni

pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

**MANAJEMEN STRATEGIK: STRATEGI BISNIS NAIK
KELAS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS
(Panduan untuk Mahasiswa, Entrepreneurs, UKM dan Start Up
Pemula)**

Penulis:

H. Robi Awaluddin, S.Pd., M.M.

ISBN : 978-623-315-359-1

Editor:

Wiwit Kurniawan

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun
tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul **“MANAJEMEN STRATEGIK: STRATEGI BISNIS NAIK KELAS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS (Panduan untuk Mahasiswa, Entrepreneurs, UKM dan Start Up Pemula)”**. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Pandemi covid 19 ini merupakan ujian bagi berbagai pihak, dan bagi pengusaha, UKM dan praktisi start up jangan berputus asa dalam menghadapi ujian ini yang semoga segera berlalu dan dunia Kembali normal. Buku ini membedah business model canvas secara komprehensif dari mulai teori hingga praktik dan cara penerapannya sehingga diharapkan pembaca dapat segera beradaptasi dan mengubah keadaan pesimis menjadi optimis melalui buku ini. Analisis dimulai dengan mendeskripsikan visi dan misi perusahaan kemudian melakukan identifikasi 9 elemen business model canvas, lalu diberikan beberapa studi kasus penggunaan Business Model Canvas mulai dari start-up efishery, Bandara Internasional Jawa Barat, Gojek hingga Business Model Canvas dari Usaha Kecil Menengah dalam merespon Pandemi Covid 19. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PANDEMI, INOVASI DAN BUSINESS CANVAS	1
BAB II KONSEP DAN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS	
A. Definisi dan Ruang Lingkup Perusahaan Start up.....	9
B. Tingkatan Strategi.....	9
C. Pengertian Manajemen Strategis	11
D. Internal Perusahaan.....	12
E. Eksternal Perusahaan	13
F. Model Bisnis	13
G. Model Bisnis Kanvas (Business Model Canvas)	14
H. Indikator Penting Business Model Canvas	22
H. Analisis SWOT	25
I. Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategy)	25
1. Pengertian Strategi Samudra Biru (Blue Ocean Strategy).....	25
2. Inovasi Nilai	25
J. Kajian Tentang Pengembangan Bisnis	27
BAB III STRATEGI DAN BUSINESS MODEL CANVAS PRODUK START UP E-FISHERY	
A. Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan.....	35
B. Struktur Organisasi Perusahaan	36
C. Sektor Tenaga Kerja	40
D. Analisis Visi dan Misi PT MTN	42
E. Lingkungan Internal Perusahaan	44
F. Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	49
G. Identifikasi Elemen-elemen Bussines Model Canvas PT MTN.....	50
H. Analisis SWOT pada Business Model Canvas PT MTN	57
I. Prototipe Business Model Canvas melalui Blue Ocean Strategy	68
J. Implikasi Manajerial	81

BAB IV STRATEGI DAN BUSINESS MODEL CANVAS	
BANDAR UDARA INTERNASIONAL JAWA BARAT (BIJB)	
A. Visi, Misi, Segmentasi, Target Dan Posisi Bandar Udara Internasional Jawa Barat	84
B. Business Model Canvas Bandar Udara Internasional Jawa Barat	87
BAB V STRATEGI DAN BUSINESS MODEL CANVAS	
GOJEK INDONESIA	
A. Visi, Misi Dan Layanan Gojek Indonesia.....	92
B. Business Model Canvas Gojek Indonesia	92
BAB VI STRATEGI DAN BUSINESS MODEL CANVAS	
USAHA KECIL MENENGAH BAKSO JAWARA DALAM	
ADAPTASI PANDEMI COVID-19	96
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN.....	104
RIWAYAT HIDUP PENULIS	106

**MANAJEMEN STRARTEGIK: STRATEGI BISNIS NAIK
KELAS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS**
(Panduan untuk Mahasiswa, Entrepreneurs, UKM dan Start Up
Pemula)

BAB I

PANDEMI, INOVASI DAN *BUSINESS CANVAS*

Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam kehidupan dan saat ini hampir dalam semua sektor sedang mengalaminya. Saat ini, para ilmuwan sudah tidak lagi berbicara tentang globalisasi, namun lebih dari itu, adalah potensi yang luar biasa dalam adanya integrasi yang terjadi antara produk, bisnis dan teknologi yang saat ini telah memasuki revolusi industri 4.0.

Gambar milestone perkembangan industry

Revolusi Industri 4.0 merupakan sebuah lompatan besar di sektor industri dimana teknologi informasi dan komunikasi dimanfaatkan secara optimal dan efisien sehingga menghasilkan inovasi model bisnis baru berbasis digital.

Sejak awal 2018 hingga saat ini, diperkirakan merupakan era revolusi industri 4.0. Dimana Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Di era ini industri mulai mengadopsi dunia virtual,

membentuk konektivitas antar manusia, mesin dan data, yang dikenal dengan nama Internet of Things (IoT)

Sejalan dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0 tersebut, perusahaan membutuhkan inovasi dalam model bisnisnya dan tentunya membutuhkan keahlian pekerja dengan keterampilan baru, yang bisa jadi tidak ada sebelumnya. Beberapa bidang pekerjaan akan mengalami peluang untuk berkembang pesat, sementara bidang pekerjaan yang lain mungkin akan menurun, secara sederhana dapat kita ambil contoh pekerjaan baru yang menjadi idola baru generasi Z adalah ingin menjadi youtuber, food vlogger, influencer sementara pekerjaan yang mengalami *sun set* diantaranya loper koran, bisnis media cetak dan sebagainya.

Dalam survei yang diadakan oleh World Economic Forum (Future of Jobs Survey 2018) diketahui bahwa ada 4 teknologi yang akan mendominasi pada tahun 2018-2022 yaitu: high-speed mobile internet, artificial intelligence, big data analytics, dan cloud technology. Keempat teknologi tersebut diyakini akan banyak mempengaruhi perkembangan bisnis perusahaan.

Di sisi lain dalam proses transisi dan adaptasi bisnis, pertumbuhan ekonomi saat ini sedang mengalami anomali atau ketidaknormalan, dimana satu sisi terlihat banyak industri sedang mengalami kesulitan, misalnya sektor retail, otomotif, pariwisata dan property, namun di sisi lain kita juga menjumpai sektor industri yang meningkat seperti farmasi, jasa pengiriman dan digital bisnis sedang mengalami pertumbuhan yang signifikan, kemajuan teknologi 4.0 tersebut dan pandemic covid-19 diprediksi yang memicu kondisi ini terjadi.

Datangnya pandemi Covid-19 sejak awal tahun 2020 telah secara drastis mengubah gaya hidup termasuk aktivitas bisnis pada hampir seluruh umat manusia di penjuru dunia tanpa terkecuali Indonesia. Saat buku ini di tulis, telah lebih dari 1,5 juta penduduk Indonesia terinfeksi positif dan lebih dari 40 ribu masyarakat Indonesia menjadi korban dari keganasan virus ini. Kebiasaan menggunakan masker Ketika ke luar rumah, rajin mencuci tangan hingga menjaga jarak (physical distancing) ketika

bertemu teman merupakan tiga dari banyaknya gaya hidup baru yang harus kita lakukan agar terhindar dari transmisi penyebaran virus Covid-19,

Dalam dunia bisnis, bahkan sejak sebelum pandemi datang, sudah banyak usaha kecil dan menengah yang dihadapkan pada tantangan pasar yang semakin kompetitif dengan persaingan yang semakin ketat, karena revolusi industri 4.0 yang tadi sudah disampaikan, sehingga datangnya Covid-19 menyebabkan kondisi semakin buruk dalam ketidakpastian. Namun, walaupun dalam kondisi demikian, pasti selalu ada harapan dan jalan keluar untuk mendapatkan solusi jalan keluar dalam menghadapi kondisi yang cepatserba tidak menentu seperti sekarang ini.

Kunci dari bertahan atau bahkan berkembang dan naik kelasnya suatu bisnis dalam kondisi seperti ini adalah dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi dan cara paling mudah untuk segera melakukan adaptasi tersebut yaitu dengan menggunakan Business Model Canvas. Business Model Canvas yang selanjutnya disingkat BMC merupakan tools atau alat yang sederhana dan ringkas namun powerfull untuk memetakan bisnis dan membangun keunggulan bisnis yang mungkin sebelumnya belum terpikirkan, dengan BMC pula kita dapat mengubah elemen tertentu dalam strategi bisnis kita sehingga dapat terhindar dari kerugian, BMC terdiri dari 9 elemen utama yang memuat proses bisnis mulai dari value proposition perusahaan, segmen pelanggan perusahaan, hingga struktur finansial atau pendapatan perusahaan. Dengan kesembilan blok kunci ini, sebenarnya kita sudah dapat memvalidasi apakah satu ide bisnis atau bisnis yang sudah berjalan itu masih potensial atau tidak, masih sesuai dengan permintaan pasar atau waktunya dievaluasi dan direvisi dengan model bisnis yang baru agar tepat dengan kondisi internal dan perkembangan eksternal perusahaan.

Membuat lalu mengembangkan model bisnis dengan BMC adalah hal paling awal yang penting dan biasanya dibutuhkan seorang pengusaha pemula untuk mengembangkan produknya tepat dengan strategi lengkapnya 9 elemen BMC. Lalu

pertanyaanya bagaimana agar kita memiliki model bisnis perusahaan, usaha kecil menengah atau start - up yang sesuai dengan kondisi pasar dan dapat menarik pelanggan di tengah kondisi pandemic covid-19 dan revolusi industry 4.0 bahkan sekarang menjelang society 5.0 ? Jawaban sederhananya tentu dengan banyak berlatih membuat model bisnis canvas dengan melihat dan membedah contoh dari BMC yang pernah dibuat oleh pebisnis yang terbukti unggul yang pada akhirnya kita harus memahami secara mendalam setiap bagian dari 9 elemen BMC ini. Buku ini hadir untuk membantu anda semua mengembangkan bisnis agar lebih inovatif, menarik dan sesuai dengan kondisi dan perkembangan dan gejolak dan kondisi pasar saat ini dengan menyuguhkan pemaparan yang mendalam tentang Business Model Canvas dan disertai dengan contoh studi kasus pada perusahaan yang dapat anda jadikan contoh sebagai referensi pembuatan BMC pada bisnis anda.

Pembuatan Business Model Canvas bertujuan untuk membantu perusahaan merancang perencanaan proses bisnis dan menetapkan serta memvalidasi poin penting dalam bisnis seperti; nilai inovasi produk yang ditawarkan, segmen pasar yang di bidik, bagaimana cara membangun hubungan baik dengan konsumen, dimana konsumen mendapatkan produk kita, sumber daya, aktivitas, hubungan yang akan dijalin dengan pihak terkait, pendapatan, hingga pengeluaran yang harus dikeluarkan.

Gambar Business Model Canvas

Secara fungsi, kesembilan elemen tersebut terbagi menjadi tiga kategori, yaitu *desirability* (elemen yang mendefinisikan keinginan startup, perusahaan atau *founder*) yang meliputi *customer segments*, *value proposition* dan *customer relationships*; kedua adalah *feasibility* (elemen yang mendefinisikan dukungan untuk merealisasikan keinginan tersebut menjadi kenyataan) yang meliputi *channels*, *key activities*, *key resources* dan *key partners*; dan terakhir *viability* (elemen yang mendefinisikan ketahanan bisnis) meliputi *revenue streams* dan *cost structure*.

Dalam buku ini akan dipaparkan Langkah-langkah bagaimana merencanakan dan mengembangkan business model canvas serta akan diberikan pula contoh beberapa business model canvas yang menginspirasi dan dapat dijadikan contoh pengembangan produk anda diantaranya adalah studi kasus BMC e-fishery, BMC Bandara Internasional Jawa Barat, BMC Gojek, dan BMC beberapa Usaha Kecil Menengah dalam merespon dan mengadaptasi perubahan konsumen era revolusi 4.0 dan era pandemi covid 19 saat ini.

Gambar efishery fish feeder

pertama business model canvas e-fishery yang merupakan start up asli Indonesia dalam bidang technoprenership teknologi perikanan, eFisheryFeeder Ikan adalah alat pemberi pakan ikan otomatis yang dapat dikontrol melalui ponsel pintar. Dengan eFisheryFeeder Ikan, pengguna dapat dengan mudah mengatur jadwal pemberian pakan dengan dosis pakan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Setiap pakan yang dikeluarkan oleh eFisheryFeeder tercatat secara otomatis sehingga pelanggan dapat terus memantau pengeluaran pakan setiap harinya tanpa

harus mencatat secara manual, keunggulan atau value propositions lainnya dari eFishery Feeder adalah Listrik Hemat dengan konsumsi daya 33 watt saat bekerja dan 1 watt saat siaga. Pelontar Kuat Hingga 10 Meter, atur jarak lontaran sesuai ukuran kolam pengguna, kuat hingga 10 meter.

Selanjutnya efishery juga menawarkan layanan Purnasewa, Technical Sales Support e-Fishery selalu siap untuk membantu dalam berbagai kebutuhan pengguna terkait dengan produk dan layanan eFisheryFeeder.

Efishery menawarkan kemudahan memberikan pakan ikan kapanpun dan di manapun. Akurat dan Tercatat, Menghitung FCR dan keuntungan panen menjadi lebih mudah. Dengan efishery pemberian pakan yang teratur dan diserap maksimal akan menghindarkan kolam Anda dari bahaya overfeeding. Kolam yang bersih akan meningkatkan Survival Rate (SR) ikan Anda. Area lontaran selebar 90 Derajat membuat pemberian pakan lebih merata dan daya lontarnya dapat diatur kecepatannya dari mulai 40% hingga 100%.

E-fishery memberikan value proposition yang sangat menarik dan bermanfaat bagi pelanggannya, bukan ?

Selanjutnya dalam buku ini juga dipaparkan secara gamlang model bisnis canvas dari bandara internasional jawa barat yang memiliki inovasi dalam value propositionnya, sehingga secara konsep dalam perencanaan dan pengembangannya bandara internasional jawa barat jelas berbeda dan memiliki keunikan dibandingkan bandara lain di Indonesia.

PT Bandarudara Internasional Jawa Barat (PT BIJB) adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui Perda No. 22 Tahun 2013 kemudian didirikan pada 24 November 2014. PT BIJB bertanggung jawab untuk pembangunan sisi darat serta pengembangan dan pengoperasian Bandara Internasional Jawa Barat, juga mengembangkan Kawasan Aerocity yang terintegrasi dengan Bandara untuk mengembangkan perekonomian di sekitarnya.

Gambar Bandara Internasional Jawa Barat

Terletak di Majalengka, Jawa Barat, Bandara Internasional Jawa Barat merupakan salah satu dari bandara yang inovatif dan diharapkan menjadi masa depan layanan penerbangan yang didukung oleh sistem yang terintegrasi aksesibilitas jalan raya, kecepatan kereta api, dan pelabuhan. Dengan mengembangkan konsep Aerocity, BIJB diharapkan menjadi pusat kegiatan ekonomi yang didukung oleh potensi besar sumber daya alam dan pertanian sehingga bandara ini kelak bertindak sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi di Jawa Barat, dalam bab selanjutnya akan dibedah mengenai konsep business model canvas dari bandara ini.

Studi kasus selanjutnya adalah akan membahas Business Model Canvas dari Gojek. Start up kebanggaan Indonesia ini akan dibedah dan dipetakan Business Model Canvasnya sehingga anda dapat mempelajari inovasi dan solusi yang ditawarkannya dalam value proposition dan 8 elemen business model canvas lainnya.

Gambar layanan gojek

Terakhir dalam buku ini akan dibahas BMC dari beberapa Usaha Kecil Menengah yang sukses bertransformasi dari berdagang offline hingga sukses menggunakan media digital online sebagai sarana marketing dan transformasi bisnisnya sehingga kini menjadi pengusaha frozen food yang memiliki keuntungan yang besar.

BAB II

KONSEP DAN STRATEGI PENGEMBANGAN MODEL BISNIS

A. Definisi dan Ruang Lingkup Perusahaan Start up

Start up adalah perusahaan yang masih mencari bentuk bisnis (baca: keuntungan) yang mampu diperbesar terus menerus. Definisi yang lebih konkrit dijelaskan oleh David McClure yang disetujui oleh 1.500 pengguna Quira bahwa start up adalah perusahaan yang belum menemukan target konsumen, produk dan cara menjualnya . Berdasarkan kondisi ekonomi di Indonesia start up di Indonesia berbeda dengan di negara maju seperti Amerika yang seakan menjadi kiblat perusahaan digital dunia.

Tidak ada lembaga atau sebuah perusahaan bisa disebut sebagai start up atau bukan, tapi ada pendapat yang bisa dijadikan landasan identifikasinya. Rama Mamuaya, merangkumnya lewat Tekno Jurnal menjadi tiga variabel :

1. Beroperasi kurang dari 3 tahun.
2. Memiliki kurang dari 20 karyawan.
3. Memiliki pendapatan kurang dari \$100.000 pertahun.

Jika dikorelasikan dengan definisi yang dijabarkan oleh David McClure, maka perusahaan tidak lagi disebut start up jika telah :

1. Selesai merancang produknya.
2. Menemukan target konsumennya.
3. Mampu menjual produk tersebut kepada target konsumen.

B. Tingkatan Strategi

Dalam konteks dunia usaha, strategi memiliki tiga tingkatan (Miller 1998) yaitu:

1. Strategi Tingkat Korporasi

Korporat merupakan perusahaan yang memiliki banyak bisnis. Perusahaan di tingkat korporat adalah

kumpulan dari unit-unit usaha yang diperlakukan secara mandiri dan memiliki batasan produk pasar yang jelas. Unit-unit usaha semacam ini disebut satuan usaha strategik (Hax dan Majluf 1996). Pada level ini, strategi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan operasi dan organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, setiap perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa alternatif seperti, kedudukan dalam pasar inovasi, produktivitas, sumber daya fisik, sumber daya finansial, profitabilitas, prestasi, pengembangan manajerial, kinerja karyawan dan tanggung jawab sosial.

2. Strategi Tingkat Bisnis

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekan pada *strategic business units (SBU)*, *strategic business groups*, *strategic business segments*, *natural business unit* atau *products market units (MU)* (Rangkuti 1997). Dalam tingkatan ini perusahaan bersaing langsung dengan pemain-pemain lain dalam industri yang sama, yakni gabungan dari perusahaan-perusahaan dengan cakupan produk-produk yang serupa. Strategi ini diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi bisnis tertentu. Strategi tingkat bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya oleh satu bisnis terhadap pasarnya atau bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam kondisi pasar tertentu. Dilihat dari kacamata posisi persaingan dalam industri, maka isu utama dalam strategi tingkat bisnis adalah “bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing” (Teece et al. 1997).

3. Strategi Tingkat Fungsional

Strategi ini adalah strategi dalam kerangka fungsi manajemen yang mendukung strategi level unit bisnis. Strategi tingkat fungsional adalah sekelompok program

tindakan yang diarahkan untuk mengkonsolidasikan persyaratan fungsional yang dituntut oleh gabungan bisnis-bisnis dari suatu perusahaan dan juga untuk mengembangkan kompetensi unik untuk melebihi atau setidaknya menyamai kapabilitas persaingan-persaingan (Hax dan Majluf 1996).

C. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional dalam sebuah organisasi yang mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi dan teknologi dalam mencapai keberhasilan organisasional (David 2009).

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu, perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi (David 2009). Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, penerapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan penetapan strategi mengharuskan perusahaan untuk memetakan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan baik.

Penetapan strategi mencakup pengembangan budaya yang sportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengalokasian ulang upaya-upaya dalam pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi dan pengaitan kompetensi karyawan dengan kinerja operasional. Tahap terakhir yaitu penilaian strategi dimana manajer harus mengetahui kapan suatu strategi tidak berjalan dengan baik, penilaian, serta evaluasi strategi digunakan

sebagai cara utama untuk memperoleh informasi. Ada tiga aktivitas dalam penilaian strategi yaitu, (1) meninjau ulang faktor-faktor eksternal dan internal sebagai landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif seperti pada Gambar 3, terlihat sistematika dalam manajemen strategis.

Sumber : David (2009)

Gambar 3 Model komprehensif manajemen strategi

D. Internal Perusahaan

Analisis internal perusahaan terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang merupakan aktivitas terkontrol dari suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan ditentukan secara relatif terhadap para pesaing, seperti sumberdaya keterampilan serta kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan secara relatif oleh tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang termasuk dalam faktor internal perusahaan adalah faktor manajemen sumber daya manusia, faktor pemasaran, faktor keuangan, faktor produksi, faktor penelitian dan pengembangan dan faktor sistem informasi manajemen (David 2009).

E. Eksternal Perusahaan

Peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal dalam perusahaan. Faktor ini bisa dipengaruhi oleh beberapa trend dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi yang secara signifikan dapat menguntungkan atau merugikan perusahaan. Peluang dan ancaman lain bisa juga disebabkan oleh munculnya aturan perundang-undangan baru, adanya introduksi produk oleh pesaing, bencana nasional dan menurunnya nilai mata uang. Kondisi tersebut akan memengaruhi perusahaan untuk merumuskan berbagai strategi dalam mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau meminimalkan dampak ancaman (David 2009).

F. Model Bisnis

Secara garis besar, model bisnis dapat didefinisikan ke dalam tiga kategori yaitu model bisnis sebagai metode/cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen), dan model bisnis sebagai strategi bisnis. Christensen (2001) mendefinisikan bahwa model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan positioning perusahaan dari produk di industri yang sama. Osterwalder dan Pigneur (2014) mendefinisikan model bisnis sebagai dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi dapat menciptakan, memberi dan menangkap suatu nilai untuk kemajuannya. Model bisnis biasanya digunakan oleh seorang manajer untuk mendiskripsikan pemikiran logika dari perusahaannya, bagaimana bisnis dijalankan dan bagaimana cara untuk menciptakan nilai bagi para stakeholder (Apsara et al. 2011). Christensen (2001) mendefinisikan model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan untuk membedakannya dengan positioning perusahaan yang lain dalam industri yang sama.

Model bisnis juga memiliki beberapa manfaat bagi sebuah perusahaan yaitu untuk memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen bisnis sehingga dihasilkan suatu nilai bagi konsumen dan perusahaan. Model bisnis juga dapat membantu menguji konsistensi hubungan antar komponen, dan membantu menguji pasar (PPM Manajemen 2012).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan cara efektif untuk menilai integritas keseluruhan model bisnis adalah dengan mengombinasikan analisis klasik tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) melalui business model canvas (BMC). Menurut David dan Fred (2006), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

G. Model Bisnis Kanvas (Business Model Canvas)

Dalam bukunya yang berjudul “Business Model Generation” (2010), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang berisikan elemen-elemen yang saling berkaitan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Osterwalder dan Pigneur menggunakan sembilan elemen dasar yaitu: 1) customer segment, 2) value proposition, 3) channels, 4) customer relationship, 5) revenue streams, 6) key resources, 7) key activities, 8) key partnerships, dan 9) cost structures. Sembilan elemen model bisnis kanvas dapat dilihat pada Gambar 4.