

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Konsep Bisnis

2.1.1. Pengertian Bisnis

Untuk menjelaskan pengertian mengenai bisnis, penulis menggunakan pendapat yang dikemukakan Raymond E. Glos dalam bukunya *Business : Its nature and Environment : An Introduction*. Bisnis di sisi lain diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen dan industri dimana perusahaan berada), dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Husein Umar, 2005).

Motivasi utama kegiatan bisnis sebenarnya adalah laba. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara penghasilan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. Sehingga, dalam bisnis, para pengusaha harus dapat melayani para pelanggan dengan cara menguntungkan agar kelangsungan hidup perusahaan terjamin dalam jangka panjang. Selain itu, mereka juga harus selalu peka terhadap kesempatan atau peluang baru dalam memuaskan keinginan pembeli.

Menurut Griffin dan Erbert (2007), bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud untuk mendapatkan laba.

Dalam pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa bisnis adalah kegiatan sebuah organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menciptakan barang atau jasa untuk mendapatkan keuntungan dalam meningkatkan kualitas hidup mereka.

2.1.2. Manfaat Bisnis

Bisnis tentu saja memberikan manfaat bagi setiap pelaku yang terlibat, beberapa manfaat bisnis antara lain :

1. Memperoleh penghargaan/pengakuan

Penghargaan atau pengakuan dapat diperoleh dengan berbisnis. Dengan adanya bisnis yang berhasil, tumbuh, dan berkembang serta memberikan dampak positif kepada masyarakat akan memberikan pengakuan positif dari masyarakat itu sendiri.

2. Kesempatan untuk menjadi Bos bagi diri sendiri

Dengan berbisnis, akan menjadi penentu dan pemimpin dari bisnis yang dijalankan . besar kecilnya bisnis ditentukan oleh kemampuan pemilik atau pengelola bisnis itu sendiri untuk menjalankan usahanya.

3. Menggaji diri sendiri

Manfaat dari bisnis yaitu jumlah penghasilan yang diperoleh ditentukan oleh kita sendiri sebagai pemilik bisnis

4. Dapat mengatur waktu sendiri

Dengan berbisnis atau memiliki bisnis, kita memiliki waktu yang lebih fleksibel dibandingkan dengan menjadi seorang karyawan di sebuah perusahaan.

5. Masa depan yang lebih cerah

Bisa dikatakan masa depan diri kita sendiri yang mengaturnya, semakin gigih dalam berbisnis, maka akan semakin berpotensi untuk memiliki masa depan yang lebih cerah.

2.1.3. Fungsi Bisnis

Bisnis memiliki fungsi untuk meningkatkan nilai (kegunaan) suatu produk, yang semula kurang bernilai, setelah diubah atau diolah menjadi sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat atau konsumen. Nilai kegunaan (*utility value*) yang diciptakan oleh kegiatan bisnis sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat adalah terangkum dalam fungsi utama bisnis. Masih terdapat beberapa fungsi bisnis diantara lain :

1. Bisnis berfungsi untuk mengubah bentuk bisnis (*form utility*) yang tidak lain dari fungsi produksi.
2. Bisnis berfungsi untuk memindahkan bentuk (*place utility*) atau fungsi distribusi

3. Bisnis berfungsi merubah kepemilikan (*possessive utility*) yaitu fungsi penjualan.
4. Bisnis berfungsi untuk menunda waktu kegunaan (*time utility*) atau fungsi pemasaran

Menurut Steinhoff terdapat fungsi utama bisnis, yaitu :

1. Mencari bahan mentah (*acquiring raw material*)
2. Mengubah bahan mentah menjadi bahan jadi (*manufacturing raw materials into product*).
3. Menyalurkan barang yang sudah jadi tersebut ketangan konsumen (*distributing product to consumer*).

2.1.3.1. Makro dan Mikro Bisnis

Dalam bisnis juga terdapat makro dan mikro ekonomi. Makro dan mikro ekonomi adalah dua cabang utama ekonomi. Mikro ekonomi adalah cabang yang berfokus bagaimana individu, rumah tangga dan organisasi membuat keputusan mereka untuk mendistribusikan sumber daya yang terbatas. Permintaan untuk komoditas dan jasa. Pasokan adalah salah satu factor yang dapat menentukan harga, yang pada akhirnya menentukan penawaran dan permintaan barang dan jasa. Mikro ekonomi biasa juga disebut sebagai pandangan “*bottom-up economy*” (bawah ke atas) atau bagaimana orang berurusan dengan uang, waktu dan sumber daya yang tersedia. Mikroekonomi berfokus pada pasokan dan permintaan serta kekuatan lain yang menentukan tingkat harga yang terlihat dalam perekonomian. Sebagai contoh, mikroekonomi akan melihat bagaimana sebuah perusahaan tertentu bisa memaksimalkan produksi dan kapasitas sehingga dapat menurunkan harga dan lebih mampu bersaing dalam industrinya. Lain halnya dengan mikroekonomi, makroekonomi mempelajari jumlah total kegiatan ekonomi, berhubungan dengan masalah pertumbuhan, inflasi, pengangguran, kebijakan ekonomi nasional yang berasal dari inisiatif pemerintah (misalnya perubahan tingkat pajak). Sebagai contoh makroekonomi akan melihat bagaimana peningkatan atau penurunan ekspor bersih

akan mempengaruhi jumlah devisa suatu bangsa atau bagaimana GDP akan dipengaruhi oleh tingkat pengangguran.

1. Fungsi makro

Dalam hal ini, wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, dan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global, hal ini merupakan proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi. J.B Say berpendapat bahwa wirausahawan adalah orang yang menggeser sumber-sumber ekonomi dari produktivitas terendah menjadi tertinggi, menurutnya wirausahawan lah yang menghasilkan perubahan. Perubahan itu tidak dilakukan dengan mengerjakan sesuatu yang berbeda, secara kualitatif fungsi makro ini diperankan oleh usaha kecil, berikut adalah perannya dalam perekonomian nasional :

- a) Usaha kecil memperkokoh perekonomian nasional yang berperan sebagai fungsi pemasok, fungsi produksi, fungsi penyalur, dan pemasar bagi hasil produk-produk industry besar.
- b) Usaha kecil dapat meningkatkan efisiensi ekonomi khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada.
- c) Usaha kecil yang dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapat nasional, alat pemerataan dalam berusaha dan pemerataan dalam pendapatan.

2. Fungsi Mikro

Peran wirausaha adalah penanggung resiko dan ketidakpastian, mengkombinasikan sumber-sumber kedalam cara baru dan berbeda untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru. Menurut Marzuki Usman (1997), secara umum wirausaha adalah menciptakan barang dan jasa dipasar melalui proses pengkombinasian sumber daya dengan cara-cara baru yang berbeda untuk dapat bersaing. Nilai tambah tersebut diciptakan melalui :

- a. Pengembangan teknologi baru
- b. Penemuan pengetahuan baru
- c. Perbaikan produk dan jasa yang ada
- d. Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menyediakan barang dan jasa dengan jumlah yang lebih banyak dengan menyediakan sumber daya yang lebih sedikit.

2.1.4. Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis suatu perusahaan dapat kita lihat dari berbagai macam kepentingan, baik *owner*, pesaing, *supplier*, karyawan, konsumen, masyarakat umum, maupun pemerintah. Setiap bisnis atau perusahaan berusaha mengolah bahan untuk dijadikan bahan menjadi produk yang dibutuhkan oleh konsumen, produk dapat berupa barang dan jasa. Tujuan perusahaan membuat barang atau produk untuk mendapatkan laba, yakni imbalan yang diperoleh oleh perusahaan dari penyediaan suatu produk untuk konsumen. Meskipun tujuan utama mereka memperoleh keuntungan namun hal tersebut bukan berarti bahwa mereka tidak mempunyai tujuan lain selain tujuan tersebut, masih banyak tujuan-tujuan pembisnis yang ingin mereka raih dan tujuan antara satu dengan yang lainnya bisa saja berbeda. Pada umumnya tujuan bisnis didirikan tidak hanya profit orientied semata namun tujuan bisnis meliputi :

1. Profit
2. Pengadaan barang atau jasa
3. Kesejahteraan bagi pemilik factor produksi dari masyarakat
4. *Full employment*
5. Eksistensi perusahaan dalam jangka waktu yang panjang
6. Kemajuan dan pertumbuhan
7. *Prestice* dan prestasi

Proses pencapaian bisnis dilakukan melalui pengelolaan sumber daya ekonomi secara optimal bagi pemilik sumber daya ekonomi atau factor-faktor produksi dan

masyarakat pada umumnya sehingga mencapai manfaat dan nilai ekonomi secara layak.

Bertitik tolak pada usaha pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan sumber daya ekonomi secara optimal harus dilakukan dengan memperhatikan kepentingan dan kemanfaatan bagi pemilik sumber daya ekonomi atau pemilik sumber daya ekonomi atau factor masyarakat pada umumnya.

2.2. Perencanaan Bisnis (*Business Plan*)

Perencanaan bisnis merupakan alat yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambil kebijakan perusahaan. Tujuan perencanaan bisnis adalah agar kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap pada jalur yang benar sesuai dengan yang direncanakan. Perencanaan bisnis juga merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan karena di dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui posisi perusahaan saat ini, arah tujuan perusahaan dengan cara mencapai sasaran yang ingin kita capai.

Rencana bisnis merupakan dokumen tertulis yang berisi ringkasan yang menggambarkan elemen internal dan eksternal yang relevan serta strategi dalam memulai bisnis baru (Scarborough, Wilson & Zimmer 2009). Rencana bisnis memuat rincian kegiatan operasi dan rencana keuangan, peluang dan strategi pemasaran serta keterampilan dan kemampuan manajer. Rencana bisnis merupakan asuransi yang sedini mungkin mencegah salah pengelolaan pada bisnis yang sangat berpotensi sukses.

Perencanaan bisnis harus dapat menangkap factor apa saja yang dimiliki perusahaan serta membuat kerangka pengendalian factor-faktor keberhasilan, sehingga factor-faktor keberhasilan, sehingga kinerja actual perusahaan dapat dievaluasi secara terus menerus menuju ke arah yang lebih baik. Empat hal yang penting di dalam perencanaan bisnis adalah :

- a. Penjelasan mengenai bisnis yang sedang digeluti dan rencana yang bersifat strategis
- b. Rencana pemasaran
- c. Rencana manajemen mengenai keuangan

d. Rencana manajemen secara operasional

Menurut Scarborough, rencana yang bersifat strategis merupakan prasyarat yang sangat penting untuk memenangkan persaingan. Factor yang menentukan persaingan dipengaruhi oleh :

- a. Factor sensitifitas harga
- b. Factor produk mystique, yaitu persepsi yang berbeda terhadap produk-produk yang ditawarkan oleh pesaing

2.3. Studi Kelayakan

2.3.1. Pengertian Studi Kelayakan

Studi kelayakan mempunyai arti penting bagi pengembang dunia usaha. Beberapa proyek yang gagal ditengah jalan, bisnis yang berhenti beroperasi dan kredit macet di dunia perbankan serta kegagalan berinvestasi merupakan bagian dari tidak diterapkannya studi kelayakan secara konsisten.

Studi kelayakan dapat diartikan sebagai penelitian tentang akan didirikan atau perluasan suatu proyek guna mengetahui apakah layak atau tidaknya proyek tersebut dilaksanakan dan menguntungkan. Studi kelayakan bisnis bertujuan untuk menentukan alokasi primer (*resources*) perusahaan sebaik mungkin ke dalam setiap kegiatan investasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), studi kelayakan bisnis suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan.

Sedangkan kelayakan bisnis adalah penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidaknya suatu bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal dalam waktu yang ditentukan (Umar : 2005).

Dari pengertian beberapa para ahli, penulis dapat simpulkan bahwa studi kelayakan bisnis adalah langkah pertama dalam menjalankan bisnis yaitu menganalisis factor-faktor bisnis dapat menentukan rencana bisnis tersebut harus dilaksanakan, tidak dilaksanakan, atau ditunda.

2.3.2. Tujuan Studi Kelayakan

Menurut Kashmir dan jakfar(2012:12-13), paling tidak ada 5 tujuan mengapa sebelum suatu bisnis dijalankan perlu adanya dilakukan studi kelayakan yaitu :

1. Menghindari resiko kerugian

Untuk menghindari resiko kerugian dimasa yang akan datang, karena di masa yang akan datang terdapat ketidakpastian. Kondisi ini yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalisir resiko yang tidak kita inginkan baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat kita kendalikan.

2. Memudahkan perencanaan

Jika kita dapat meramalkan apa yang terjadi pada masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi beberapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha akan dijalankan, dimana lokasi akan dibangun, siapa-siapa yang akan melaksanakannya, bagaimana cara menjalankannya, berapa besar keuntungan yang akan diperoleh, serta bagaimana cara mengawasinya jika terjadi penyimpangan.

3. Mempermudah pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya beberapa rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang dapat dikerjakan. Sehingga pekerjaan para tujuan yang jelas dengan pembagian tugas-tugas yang telah dirancang dengan baik.

4. Mempermudah pengawasan

Dengan telah dilaksanakan suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalanya usaha. Pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan berdasarkan hasil yang ditimbulkan berdasarkan target dari rencana bisnis tersebut.

5. Mempermudah pengendalian

Tujuan pengendalian adalah untuk mengembalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke arah yang sesungguhnya, berdasarkan kebijakan-kebijakan tertentu.

2.4. Investasi

2.4.1. Pengertian Investasi

Menginvestasikan sejumlah dana pada asset real (tanah, emas, mesin atau bangunan) maupun *asset financial* (deposit, saham maupun obligasi) merupakan aktivitas investasi yang umumnya dilakukan. Aktivitas investasi yang bisa dilakukan juga mencakup investasi pada asset-aset financial lainnya yang lebih kompleks seperti warrants, option dan future maupun ekuitas internasional.

Investasi adalah suatu kegiatan penempatan dana pada satu atau lebih dari suatu asset selama periode tahun tertentu dengan harapan memperoleh penghasilan dan atau peningkatan nilai investasi (Musdalifah : 2015) .

Menurut Graham, 2012, investasi adalah tindakan yang melalui analisis menyeluruh, menjajikan keamanan dana pokok dan memberikan return memadai, sedangkan tindakan yang tidak memenuhi persyaratan tersebut adalah tindakan spekulatif.

Suatu investasi dapat dilakukan setelah melalui tahapan pembuatan perencanaan bisnis pada bidang usaha yang akan diinvestasikan dengan hasil uji kelayakan yang baik dan layak untuk dikembangkan atau didirikan.

2.4.2. Jenis Investasi

Jenis investasi yang umum ada di lingkungan kehidupan masyarakat yaitu :

1. Investasi kekayaan riil (*real property*)

Investasi yang dilakukan pada asset yang tampak secara nyata seperti tanah, bangunan dan yang secara permanen melekat pada tanah, bangunan, termasuk apartemen, ruko, kondominium dan sebagainya.

2. Investasi kekayaan pribadi yang tampak (*tangible personal property*)

Investasi yang dilakukan pada benda seperti emas, berlian, barang antic dan termasuk benda-benda seni seperti lukisan dan lain-lain

3. Investasi Keuangan (*financial Investment*)

Investasi yang dilakukan pada surat berharga baik yang ada di pasar uang (*money market*) seperti deposito, SBI, SBPU maupun surat berharga di pasar modal (*capital*

market) seperti saham, obligasi dan berbagai bentuk surat berharga pasar modal lainnya.

4. Investasi komoditas

Investasi yang dilakukan pada komoditas dalam artian barang seperti kopi, kelapa sawit dan lain- lain. Investasi pada sector ini disebut sebagai perdagangan berjangka.

2.4.3. Tujuan Investasi

Menurut Tandelilin (2010:8) alasan seseorang melakukan investasi antara lain:

1. Untuk mendapatkan kehidupan yang lebih layak di masa depan.

Seseorang yang bijaksana akan berpikir bagaimana meningkatkan taraf hidupnya dari waktu ke waktu atau setidaknya berusaha bagaimana mempertahankan tingkat pendapatannya yang ada sekarang agar tidak berkurang di masa yang akan datang.

2. Mengurangi risiko inflasi

Dengan melakukan investasi dalam kepemilikan perusahaan atau objek lain, seseorang dapat menghindarkan diri dari resiko penurunan nilai kekayaan atau hak miliknya akibat adanya pengaruh inflasi

3. Dorongan untuk mengemat pajak

Beberapa Negara di dunia banyak melakukan kebijakan yang bersifat mendorong tumbuhnya investasi di masyarakat melalui pemberian fasilitas perpajakan kepada masyarakat yang melakukan investasi pada bidang usaha tertentu.

2.4.4. Dasar Keputusan Investasi

Adapun dasar Keputusan investasi menurut Tandelilin (2010) terdiri dari :

a. *Return*

Alasan utama orang berinvestasi adalah untuk memperoleh keuntungan. Dalam manajemen investasi tingkat keuntungan investasi disebut sebagai *return*. Suatu hal yang sangat wajar jika investor menuntut tingkat *return* tertentu atas dana yang telah diinvestasikannya. *Return* yang diharapkan investor dari investasi yang dilakukannya merupakan kompensasi atas biaya kesempatan (*opportunity cost*) dan resiko

penurunan daya beli akibat adanya pengaruh inflasi. Dalam berinvestasi perlu dibedakan antara return yang diharapkan (*expected return*) dan *return* yang terjadi (*realized return*).

Return yang diharapkan merupakan tingkat return yang diantisipasi investor dimasa datang. Sedangkan return yang terjadi atau return aktual merupakan return yang telah diperoleh investor dimasa lalu.

Antara tingkat return yang diharapkan dan tingkat return aktual yang diperoleh investor dari investasi yang dilakukan mungkin saja berbeda. Perbedaan antara return yang diharapkan resiko yang harus selalu dipertimbangkan dalam proses investasi. Sehingga dalam berinvestasi, disamping memperhatikan tingkat return, investasi harus selalu mempertimbangkan tingkat resiko suatu investasi.

b. Risk

Korelasi langsung antara pengembalian dengan resiko, yaitu : semakin tinggi pengembalian, semakin tinggi resiko. Oleh karena itu, investor harus menjaga tingkat resiko dengan pengembalian yang seimbang.

c. The Time Factor

Jangka waktu adalah hal penting dari definisi investasi. Investor dapat menanamkan modalnya pada jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang. Pemilihan jangka waktu investasi sebenarnya merupakan suatu hal penting yang menunjukkan ekspektasi atau harapan dari investor. Investor selalu menyeleksi jangka waktu dan pengembalian yang bisa memenuhi ekspektasi dari pertimbangan pengembalian dan resiko

2.4.5. Proses keputusan Investasi

Proses keputusan investasi merupakan proses keputsan yang berkesimbangan (*going process*) keputusan yang berjalan terus menerus sampai tercapai keputusan investasi terbaik. Tahap- tahap keputusan investasi meliputi lima tahap keputusan, yaitu:

1. Menentukan Kebijakan Investasi

Kebijakan investasi meliputi penentuan tujuan investasi dan besar kekayaan yang akan diinvestasikan. Tujuan investasi harus dinyatakan baik dalam tingkat keuntungan (*return*) maupun risiko. Jumlah dana yang diinvestasikan juga mempengaruhi return dan risiko yang ditanggung. Di samping itu dalam proses investasi perlu dipertimbangkan preferensi risiko pemodal. Hal ini mempengaruhi jenis sekuritas yang dipilih untuk alokasi dana yang ada sehingga dapat diperkirakan distribusi dana pada berbagai instrumen yang tersedia. Dengan menentukan tujuan investasi dapat ditentukan pilihan instrumen investasi yang dilakukan.

2. Melakukan analisis sekuritas

Analisis sekuritas berarti menilai sekuritas secara individual, dan untuk mengidentifikasi sekuritas digunakan dua filosofi berbeda, yaitu:

Untuk sekuritas yang mispriced (harga terlalu tinggi atau terlalu rendah) dapat dengan analisis teknikal atau analisis fundamental.

Untuk sekuritas dengan harga wajar, pemilihan sekuritas didasarkan atas preferensi risiko para pemodal, pola kebutuhan kas, dan lain-lain.

3. Membentuk portofolio

Dari hasil evaluasi terhadap masing-masing sekuritas, dipilih aset-aset yang akan dimasukkan dalam portofolio dan ditentukan proporsi dana yang diinvestasikan pada masing-masing sekuritas tersebut. Ini dilakukan dengan harapan risiko yang harus ditanggung terkurangi dan portofolio yang menawarkan return maksimum dengan risiko tertentu atau minimum risiko dengan return tertentu dapat terbentuk.

4. Merevisi portofolio

Revisi atas portofolio berarti merubah portofolio dengan cara menambah atau mengurangi saham dalam portofolio yang dianggap menarik atau tidak lagi menarik. Jika diperlukan, langkah ini dilakukan melalui pengulangan tiga tahap di atas.

5. Evaluasi kinerja portofolio

Evaluasi kinerja portofolio membandingkan kinerja yang diukur baik dalam return yang diperoleh maupun risiko yang ditanggung, terhadap portofolio benchmark atau pasar.

2.5. Teknis Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metoda analisis yang digunakan untuk menentukan dan mengevaluasi, mengklarifikasi, dan memvalidasi perencanaan yang telah disusun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2.5.1. Analisis SWOT

Analisis ini merupakan suatu metoda untuk menggali aspek-aspek kondisi yang terdapat di suatu wilayah yang direncanakan maupun untuk menguraikan berbagai potensi dan tantangan yang akan dihadapi dalam pengembangan wilayah tersebut (Freddy Rangkuti, 2009). Kata SWOT sendiri merupakan kependekan dari variable-variabel penilaian, yaitu :

S, Merupakan Kependekatan dari *STRENGTHS*, yang berarti potensi dan kekuatan pembangunan.

W, merupakan kependekatan dari *WEAKNESSES*, yang berarti masalah dan tantangan pembangunan yang dihadapi.

O, merupakan kependekan dari *OPPORTUNITIES*, yang berarti peluang pembangunan yang dapat.

T, merupakan kependekatan dari *THREATS*, yang merupakan factor eksternal yang berpengaruh terhadap pembangunan.

Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan suatu strategi pembangunan daerah. Sebagai sebuah konsep dalam manajemen strategic, teknik ini menekankan mengenai perlunya penilaian lingkungan eksternal dan internal, serta kecenderungan perkembangan/perubahan di masa depan sebelum menetapkan sebuah strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Sebagai salah satu alat formulasi strategi, tentunya analisis SWOT tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan *strategic* secara keseluruhan. Secara umum penyusunan rencana *strategic* melalui tiga tahapan, yaitu tahap pengumpulan data, tahap analisis, tahap pengambilan keputusan (Hunger, 2003).

a. Tahap pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data, data yang diperoleh dapat dibedakan menjadi dua yaitu eksternal dan internal. Data eksternal diperoleh dari lingkungan diluar organisasi, yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) terhadap eksistensi organisasi. Sedangkan data internal diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri, yang terangkum dalam profil kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) organisasi. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari Matriks Faktor Strategis Eksternal dan Matriks Faktor strategis Internal.

Secara teknis, penyusunan Matriks Faktor Strategis Eksternal (*EFAS = external Summary*) pada studi ini mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- Buat sebuah table yang terdiri atas lima kolom
- Susun sebuah daftar yang memuat peluang dan ancaman dalam kolom 1
- Beri bobot masing-masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (sangat tidak penting). Semua bobot tersebut jumlah/skor nya totalnya harus 1,00 (100%). Nilai nilai tersebut secara implisit menunjukkan angka persentase tingkat kepentingan factor tersebut relative terhadap factor-faktor yang lain. Angka yang lebih besar berarti relatif lebih penting dibandingkan dengan factor yang lain. Angka yang lebih besar berarti relatif lebih penting dibandingkan dengan factor yang lain. Sebagai contoh factor X diberi bobot 0,10 (10%), sedangkan factor Y diberi bobot 0.05(5%). Berarti dalam analisis lingkungan eksternal organisasi, factor X dianggap lebih penting dibandingkan factor Y dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi atau terhadap permasalahan yang sedang dikaji.

- Beri rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat tinggi) sampai dengan 1 (sangat rendah).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar, catatan atau justifikasi atas skor yang diberikan
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan.

Setelah factor-faktor strategis eksternal diidentifikasi (Matriks EFAS disusun), selanjutnya disusun Matriks Faktor Strategis Internal (IFAS = Internal Factors Analysis Summary). Langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Buat sebuah table yang terdiri atas lima kolom
- Tentukan factor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan kabupaten yang bersangkutan dalam rangka kawasan industry nomor 1
- Beri bobot masing-masing factor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (10 %), yang menunjukkan sangat penting sampai dengan 0,0 (0%) yang menunjukkan hal yang sangat tidak penting. Pada praktiknya nilai-nilai akan terletak diantara dua nilai ekstrim teoritis tersebut. Hal ini karena dalam analisis factor-faktor internal (dan juga analisis lingkungan eksternal), perencana strategi akan memperhitungkan banyak faktorm sehingga masing-masing factor tersebut diberi bobot yang besarnya diantara kutub 0 dan 1.
- Beri rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing factor yang memberikan skala mulai dari 4 (sangat tinggi) sampai dengan 1 (sangat rendah) berdasar pada pengaruh pada indsutri tersebut. Pemberian rating untuk factor yang tergolong kategori kekuatan bersifat positif (kekuatan yang besar diberi rating +4, sedangkan jika kekuatannya kecil diberi nilai +1). Pemberian rating kelemahan adalah kebalikanya, yaitu jika kelemahanya sangat besar diberi rating 1 dan jika kelemahanya kecil ratingnya 4.

- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh factor pembobotan untuk masing-masing factor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar, catatan, atau justifikasi atas skor yang diberikan
- Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom), untuk memperoleh total skor pembobotan.

b. Tahapan analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi strategis, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersenut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada studi ini, model yang dipergunakan adalah matriks TOWS atau Matriks SWOT dan Matriks Internal Eksternal

- Matriks *SWOT*

Matriks *SWOT* pada intinya adalah mengkombinasikan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dalam sebuah matriks. Dengan demikian matriks tersebut terdiri atas empat kuadran, dimana tiap-tiap kuadran memmuat masing-masing strategi. Untuk lebih detailnya dapat dilihat di table dibawah ini:

Tabel 2.1 Tabel EFAS

IFAS EFAS	Strengts (S)/ kekuatan (Skor IFAS : > 2)	WEKANESESS (W)/ kelemahan (Skor IFAS : <=2)
OPPORTUNITIES (O)/peluang (Skor EFAS : >2)	Strategi S-O (Strategi Peku)	Strategi W-O (Strategi Peka)
THREATS (T),	Strategi S-T	Strategi W-T

ancaman	(Strategi Aku)	(Strategi Aka)
---------	----------------	----------------

Matriks SWOT merupakan pendekatan yang paling sederhana dan cenderung bersifat subyektif-kualitatif. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Keseluruhan factor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dalam Matriks EFAS dan IFAS dikelompokkan dalam matriks SWOT yang kemudian secara kualitatif dikombinasikan untuk menghasilkan klasifikasi strategi yang meliputi empat set kemungkinan alternative strategi, yaitu :

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)

Kategori ini mengandung berbagai alternative strategi yang bersifat memanfaatkan peluang dengan mendayagunakan kekuatan/kelebihan yang dimiliki. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih besar daripada 2.

2. Strategi W-O (*Weaknesses – Opprotunities*)

Kategori yang bersifat memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan, strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih besar daripada 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2.

3. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)

Kategori alternative strategi yang memanfaatkan atau mendayagunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 skor IFAS lebih besar daripada 2.

4. Strategi W-T (*Weaknesses – Threats*)

Kategori alternative strategi sebagai solusi dari penilaian atas kelemahan dan ancaman yang dihadapi, atau usaha mengjindari ancaman untuk mengatasi

kelemahan. Strategi ini dipilih bila skor EFAS lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFAS lebih kecil atau sama dengan 2.

o Matriks internal Eksternal (Matriks I-E)

Pada matriks Internal eksternal, parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Total skor factor strategis internal (IFAS) dikelompokkan ke dalam tiga kelas, yaitu kuat (nilai skor 3,0-4,0), rata-rata/menengah (skor 2,0-3,0), dan lemah (skor 1,0-2,0). Demikian pula untuk total skor factor strategic eksternal (EFAS) juga dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu tinggi (nilai skor 3,0-4,0), menengah (skor 2,0-3,0), dan rendah (skor 1,0-2,0). Dengan demikian dari hasil kombinasi akan diperoleh Sembilan sel sebagai alternative strategi sebagaimana dapat dilihat pada table berikut :

Pada prinsipnya kesembilan sel diatas dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

a. Strategi pertumbuhan

Strategi ini dilakukan bila skor EFAS dan IFAS bertemu pada kuadran I,II,V,VII, atau VIII.

b. Strategi stabilitas

Strategi ini dilakukan bila skor EFAS dan IFAS bertemu pada kuadran IV atau V.

c. Strategi penciutan

Strategi ini dilakukan bila skor EFAS dan IFAS bertemu pada kuadran III, VI, atau IX.

Dalam kaitan dengan proses penyusunan rencana kerja pemerintah daerah, model analisis SWOT seperti terlihat pada diagram 2.1 ini menampilkan matriks enak kotak, dua yang paling diatas adalah kotak factor eksternal, yaitu factor peluang dan

ancaman/tantangan. Sedangkan 2 kotak yang terdapat di sebelah kiri adalah kotak factor internal, yaitu kekuatan-kekuatan dan kelemahan.

Tabel 2.2 Tabel Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Eksternal	OPPORTUNITIES	THREATS
Faktor Internal		
STRENGTHS	COMPARATIVE ADVANTAGE	MOBILIZATION
WEAKNESSES	INVESTMENT DIVESTMENT	DAMAGE CONTROL

Kotak-kotak lainnya merupakan kotak-kotak isu strategis yang perlu dikembangkan, yang timbul sebagai hasil dari kontak antar factor-faktor eksternal dan internal. Keempat isu strategis tersebut diberi nama sebagai berikut :

- *Comparative Advantage*

Apabila didalam proses kajian telah dapat dilihat peluang-peluang yang tersedia ternyata juga memiliki posisi internal yang kuat, maka sector tersebut dianggap memiliki keunggulan komparatif. Dua elemen potensial eksternal dan internal yang baik ini tidak boleh dilepaskan begitu saja, tetapi akan menjaddi issue utama pengembangan. Meskipun demikian, didalam proses pengkajiannya, tidal boleh dilupakan adanya berbagai kendala dan ancaman perubahan kondisi lingkungan yang terdapat disekitarnya, sebagai usaha untuk mempertahankan keunggulan komparatif tersebut.

- *Mobilizataion*

Kotak ini merupakan kotak kajian yang mempertemukan interaksi antara ancaman/tantangan dari luar yang diidentifikasi, dengan potensi internal. Disini para perencana dituntut untuk memberikan keputusan menggali sumber-sumberna daya yang dapat dimobilisasikan untuk memperlunak ancaman/tantangan dari luar tersebut, dan sedapat mungkin merubahnya menjadi sebuah peluang bagi pengembang selanjutnya.

- *Investment/Investmen*

Kotak ini merupakan kajian yang menuntut kepastian dari berbagai peluang dan kekurangan yang ada. Peluang yang besar disini akan dihadapi oleh kurangnya kemampuan pengelolaan pembangunan. Pertimbangan harus dilakukan secara hati-hati untuk memilih untung dan rugi dari usaha untuk menerima peluang tersebut, khususnya dikatikan dengan keterbatasan potensi sumberdaya pembangunan.

- *Damage Control*

Kotak ini merupakan tempat untuk menggali berbagai kelemahan yang akan dihadapi didalam upaya pembangunan daerah. Hal ini dapat dilihat dari pertemuan antara ancaman dan tantangan dari luar dengan kelemahan yang terdapat di dalam pembangunan daerah. Strategi yang harus ditempuh adalah mengambil keputusan untuk mengendalikan kerugian yang akan dialami dengan sedikit demi sedikit membenahi sumber daya internal yang ada.

2.6. Tipe Inovasi

Inovasi adalah sebuah kreatifitas yang dapat diterima pasar. Pada saat sekarang ini, inovasi selalu dikatikan dengan sebuah produk atau sebuah penemuan terkait langsung dengan sebuah produk. Larry keeley (2013) dalam bukunya *Ten Types Of Innovation, the discipline of building breakthroughs*, menjelaskan bahwa :

1. *Innovation is Not Invention*

Bahwa inovasi itu bukanlah sebuah penemuan, walaupun inovasi itu mungkin dapat melibatkan sebuah penemuan, tetapi membutuhkan banyak hal lain juga termasuk pemahaman yang mendalam mengenai apakah pelanggan membutuhkan atau menginginkan penemuan tersebut, bagaimana anda dapat bekerja dengan mitra lain untuk menyapaikan penemuan itu, dan bagaimana penemuan itu akan dibiayai untuk penelitian lanjutanya.

2. *Innovation Have to Earn Their Keep*

Bahwa inovasi itu harus dapat menghasilkan sesuai dengan yang diharapkan, sederhananya : inovaso harus kembali ke nilai-nilai yang anda atau perusahaan anda kembangkan, jika anda ingin memiliki hak istimewa terhadap inovaso anda tersebut dikemudian hari. Kelangsungan hiduo dari sebuah inovasi didefinisikan dengan dua kriteria yaitu : inovaso tersebut harus mampu menopang dirinya sendiri dan dapat mengemblikan biaya atas modal yang dikeluarkan.

3. *Very little is Truly New in Innovation*

Artinya sangat sedikit sebenarnya yang disebut sebuah inovasi, seperti apa yang diungkapkan oleh ahli biologi Francesco Redi bahwa setiap mahluk adalah berasal dari mahluk hidup juga. Sangat sering kita gagal dalam mengapresiasi atas inovasi-inovasi yang didasarkan atas kemajuan-kemajuan pekerjaan yang telah kita lakukan sebelumnya, inovasi tidak harus sesuatu yang baru di dunia atau hanya untuk atau pasar industry tertentu.

4. *Think Beyond Products*

Beripikir tidak hanya masalah produk saja, tetapi hal-hal yang mempengaruhi keberadaan dan keberlanjutan sebuah produk.

Inovasi adalah penciptaan sebuah penawaran yang layak. Inovasi membutuhkan sebuah kemampuan identifikasi terhadap masalah-masalah yang terjadi dan mengkajinya secara sistematis untuk dapat menghasilkan solusi yang elegan. 10 tipe kerangka inovasi yang dapat digunakan oleh innovator yang melibatkan proses bisnis

dari ujung ke ujung (end to end business process). Berikut adalah kerangka 10 tipe inovasi tersebut :

1. *Profit model*

Prinsip yang dipakai bagaimana inovasi yang dihasilkan dapat memberikan profit yang lebih tinggi pada sebuah bisnis. Penerapan costing model yang lebih baik, penerapan harga langganan, penerapan harga premium termasuk dalam kerangka ini.

2. *Network*

Network atau jaringan yang dimaksud disini tidak hanya terbatas pada jaringan IT akan tetapi bagaimana memaksimalkan proses bisnis dengan inovasi pada kolaborasi antara setup chain(rantai) dari bisnis tersebut mulai dari supplier, distributor, retailer hingga ke pelanggan.

3. *Structure*

Inovasi yang berfokus pada restrukturisasi asset-aset perusahaan seperti mesin dan juga asset karyawan.

4. *Process*

Berfokus pada proses bisnis yang lebih baik, cepat, dan juga berbiaya rendah.

5. *Product performance*

Berfokus inovasi produk yang lebih baik, tahan lama atau unik dan memberikan nilai (value) pada pelanggan.

6. *Product system*

Lebih luas dari produk, inovasi ini menciptakan sebuah system yang terhubung langsung dengan produk inti.

7. *Service*

Berfokus pada servis dari sebuah produk seperti pelayanan purna jual (*after sale service*).

8. *Channel*

Berfokus untuk mempermudah produk untuk terhubung atau terkoneksi dengan pelanggan.

9. *Brand*

Inovasi yang berfokus pada brand awareness sehingga pelanggan lebih mengingat dan memilih produk atau layanan kita.

10. *Customer engagement*

Inovasi yang menjadikan produk kita menjadi bagian dari kehidupan pelanggan.

10 tipe inovasi ini dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu :

1. Kategori *configuration* atau konfigurasi: dimana kategori konfigurasi ini terkait dengan hal-hal internal sebuah organisasi bisnis. Kategori ini terdiri dari : *Profit model, network, structure, dan Process*.
2. Kategori *offering* atau penawaran: kategori ini terkait dengan apa yang ditawarkan oleh sebuah organisasi bisnis. Kategori ini terdiri dari : *product performance dan product system*.
3. Kategori *experience* atau pengalaman: kategori ini terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan hal yang terkait atau tidak langsung dengan pelanggan. Kategori ini terdiri dari : *service, brand, dan Customer Engagment*.

2.7. Business Model Canvas

Model bisnis menjadi salah satu konsep yang paling menonjol diantara konsep-konsep manajemen yang lain. Penyebab utama kepopuleran model bisnis adalah karena banyak organisasi yang tumbuh pesat karena kemampuannya menciptakan model bisnis yang tepat.

Business model Canvas (BMC) dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010), model ini berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Dengan pendekatan kanvas, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas, berisi peta Sembilan elemen (kotak). Karena kesederhanaannya, metode kanvas dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan terlibat dalam pengembangan model bisnis organisasinya. Para akademisi menjelaskan pengertian model bisnis dalam tiga kelompok. Pertama adalah model bisnis sebagai

metode(cara), model bisnis dilihat dari aspek komponen-komponenya, dan model bisnis sebagai strategi bisnis.

Perbedaan antara model bisnis dengan business plan adalah business plan merupakan sebuah panduan bagaimana cara bisnis tersebut dapat menghasilkan uang. Rencana bisnis (business plan) adalah pernyataan yang berisi tentang penjelasan usaha yang mau dilakukan, ada riset pasarnya, rencana keuangannya, rencana operasionalnya, rencana manajemen dan pemasarannya. Business plan lebih kompleks dibandingkan dengan model bisnis.

Elemen dalam business model canvas mencakup *customer segment, Value Propostion, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resourcess, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure*. Untuk menyusun model bisnis menggunakan pendekatan ini dimulai dari *Customer Segment, diikuti dengan Value Propostion, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure*.

Untuk mengembangkan *Business Model Canvas*, organisasi dapat mulai dari memotret kondisi saat ini, diikuti dengan analisis *SWOT*. Hasil analisis *SWOT* dapat digunakan untuk merancang model bisnis perbaikan dan prototype model-model bisnis masa depan. Berikut penjelasan dari 9 elemen penyusunan *Business Canvas Model* :

1. *Customer Segment*

Elemen pertama dari Business Canvas Model adalah Customer Segment, hal pertama yang dilakukan adalah menetapkan Customer Segment yang akan dilayani. Organisasi dapat menetapkan untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis. Dengan menentukan lebih dulu siapa pelanggan, maka produk yang akan ditawarkan akan sesuai dengan siapa pelangganya. Jika kita tidak mendapatkan Customer Segment, maka kita akan kesulitan dalam mencari siapa pasar yang cocok dengan produk yang kita tawarkan.

Blok bangunan ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan inti adalah

inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, dan perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil, serta memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan, (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 20-21).

Kotler dan Keller (2012), membagi segmen pasar konsumen dalam empat segmentasi utama berikut:

1. Segmentasi Geografis, yang membagi segmen pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti: negara, wilayah, propinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga.
2. Segmentasi Demografis, yang membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel usia, ukuran keluarga, siklus hidup dan keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.
3. Segmentasi Psikografis, yang membagi para pembeli menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian dan nilai.
4. Segmentasi Perilaku, yang membagi pembeli menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 21) menyebutkan beberapa contoh model bisnis berdasarkan segmen pelanggan sebagaimana berikut:

1. Pasar Massa

Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama.

2. Pasar Ceruk

Model bisnis yang memiliki target untuk melayani pasar ceruk, menyoar segmen pelanggan yang spesifik dan khusus. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat khusus untuk memenuhi kebutuhan spesifik pasar ceruk.

3. Pasar Tersegmentasi

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat agak berbeda untuk masing-masing segmen.

4. Pasar Teridentifikasi

Model bisnis dengan pelanggan yang teridentifikasi melayani beberapa pelanggan yang tidak terkait satu sama lain, serta memiliki kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda. Proposisi nilai, saluran, distribusi, dan hubungan pelanggan pun dibuat sangat berbeda untuk masing-masing pelanggan.

5. Pasar Banyak Sisi

Beberapa model bisnis melayani dua atau lebih segmen pasar yang saling bergantung. Platform ini menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi antarkelompok segmen pasar yang berbeda. Sebuah fenomena yang dikenal dengan sebutan efek jaringan.

2. *Value Proposition*

Value proposition adalah manfaat yang ditawarkan organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. *Value proposition* akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih atau sebaliknya. *Value proposition* akan menentukan segmen pelanggan yang dipilih atau sebaliknya. *Value proposition* juga mempengaruhi faktor lain seperti *Channel* dan *Customer Relationship*. Jika *value proposition* dirumuskan dengan tepat dan benar-benar menjadi panduan berbisnis, maka ini akan menjadi *positioning* bisnis di tengah-tengah *industry* atau persaingan yang ada.

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan yang dibidik. Proposisi nilai

menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui panduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif, seperti harga dan kecepatan layanan, atau kualitatif, seperti desain dan pengalaman pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 22-23).

Osterwalder dan Pigneur (2013: 23-25), menyebutkan terdapat elemen-elemen yang panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan sebagaimana berikut ini:

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, seperti pada industri telepon seluler.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara umum untuk menciptakan nilai. Akan tetapi peningkatan kinerja juga memiliki keterbatasan dalam meningkatkan permintaan pelanggan.

3. Penyesuaian (Kustomisasi)

Akhir-akhir ini, konsep kustomisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan dengan membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

5. Desain

Desain merupakan hal yang penting tetapi sulit diukur. Dalam beberapa industri, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting untuk pelanggan.

6. Merek/Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan merek tertentu.

7. Harga

Pada segmen pasar yang sensitif terhadap harga, proposisi nilai pada harga yang lebih rendah dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan untuk mengurangi biaya merupakan salah satu cara untuk menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko

Pelanggan akan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Pemberian garansi merupakan proposisi nilai yang dapat diterima oleh pelanggan atau pembeli.

10. Kemampuan dalam Akses

Menyediakan produk atau jasa yang mudah untuk diakses oleh pelanggan merupakan cara lain dalam menciptakan nilai. Kemudahan ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya.

11. Kenyamanan/Kegunaan

Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

3. *Channel*

Channel merupakan sarana bagi organisasi untuk menyampaikan value proposition kepada Customer Segmen yang dilayani. *Channel* berfungsi dalam beberapa tahapan mulai dari kesadaran pelanggan sampai ke pelayanan purna jual. Dua elemen lain yang harus diperhitungkan secara cermat dalam membuat model *Channel* adalah *Value Proposition* dan *Customer Segment*.

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Menemukan panduan saluran yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting untuk membawa proposisi nilai ke pasar. Perusahaan dapat memilih antara saluran milik sendiri, melalui saluran mitra, atau kombinasi keduanya. Saluran mitra menghasilkan margin yang kecil, tetapi memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan jangkauan

dengan memanfaatkan kekuatan mitra. Saluran sendiri memiliki margin yang lebih besar, tetapi mungkin sangat mahal untuk dijalankan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 26-27).

Saluran memiliki lima fase yang berbeda, yang terdiri dari kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian, dan purna jual. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Untuk mengatasi masalah saluran, perusahaan harus menemukan keseimbangan yang tepat antar berbagai jenis saluran yang berbeda. Integrasikan semua untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan memaksimalkan pendapatan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 27).

4. *Customer Relationship*

Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pasar spesifik. Perusahaan harus dapat menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan yang dibidik. Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan, sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 28).

Menurut Kotler dan Armstrong (2012), customer relationship management merupakan proses membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan melalui penyediaan layanan yang bernilai dan yang memuaskan mereka.

Tahapan customer relationship management yang dikemukakan oleh Kalakota dan Robinson (2001), adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan pelanggan baru (Acquire).
2. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada (Enhance).
3. Mempertahankan pelanggan (Retain)

Kalakota dan Robinson (2001) juga mengungkapkan bahwa tujuan dari customer relationship management adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan hubungan dengan pelanggan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.
2. Menggunakan informasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan.
3. Mendukung proses penjualan berulang kepada pelanggan.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 29) membedakan kategori hubungan pelanggan sebagaimana berikut:

1. Hubungan Personal

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

2. Bantuan Personal Khusus

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

3. Swalayan

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

4. Layanan Otomatis

Hubungan jenis ini merupakan kombinasi bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis.

5. Komunitas

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

6. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif.

Customer Relationship adalah bagaimana cara organisasi menjalin ikatan dengan pelangganya. *Customer Relationship* menunjukkan bahwa model hubungan dengan pelanggan perlu didesain secara kreatif agar hubungan dengan pelanggan tetap terjaga. Bentuk dari customer relationship bisa macam-macam, misalnya dalam bentuk komunitas, *Gathering Mitra Kerja*, ataupun pelatihan.

5. Revenue Stream

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan: Untuk nilai apakah pelanggan benar-benar bersedia membayar? Untuk apa sajakah mereka membayar? Bagaimanakah pembayaran mereka? Bagaimanakah cara pembayaran yang lebih mereka sukai? Berapa besarkah kontribusi masing-masing arus pendapatan terhadap pendapatan secara keseluruhan?. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 30-31).

Dyckman (2002) berpendapat bahwa pendapatan adalah arus masuk atau peningkatan lainnya atas aktiva sebuah entitas atau penyelesaian kewajiban (atau kombinasi dari keduanya) selama satu periode dari pengiriman atau produksi barang, penyediaan jasa, atau aktivitas lain yang merupakan operasi utama atau sentra entitas yang sedang berlangsung.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013: 30), model bisnis melibatkan dua arus pendapatan berikut:

1. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.

2. Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan, baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan, maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca-pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 31-32) mengungkapkan beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, sebagaimana berikut:

1. Penjualan Aset

Pengertian arus pendapatan yang paling luas adalah berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan

Arus pendapatan dapat dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan itu digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

3. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dapat dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan dan membebaskan pelanggan dengan biaya tetap berlangganan untuk periode waktu tertentu.

4. Pinjaman/Penyewaan/Leasing

Arus pendapatan dapat tercipta karena memberikan hak eksklusif sementara kepada seseorang untuk menggunakan aset tertentu pada periode waktu tertentu sebagai ganti atas biaya yang diberikan kepada perusahaan.

5. Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

6. Biaya Komisi

Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

7. Periklanan

Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 32) menyatakan bahwa masing-masing arus pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membedakan pendapatan yang dihasilkan. Terdapat dua jenis mekanisme penetapan harga, yaitu penetapan harga tetap dan penetapan harga dinamis.

Revenue Stream merupakan komponen yang dianggap paling penting. Umumnya organisasi memperoleh pendapatan dari pelanggan. Meskipun demikian banyak organisasi bisa membuat aliran masuk pendapatan dari kantong bukan pelanggan langsung.

6. *Key Activities*

Key Activities adalah kegiatan utama organisasi atau menjelaskan aktivitas apa saja yang dilakukan dalam bisnis untuk dapat menciptakan proposisi nilai.

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Seperti halnya sumber daya utama aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 36).

Osterwalder dan Pigneur (2013: 36) menyatakan aktivitas kunci akan berbeda pada setiap model bisnisnya, sehingga dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.

2. Pemecahan Masalah

Aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

3. Platform/Jaringan

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

7. *Key Resource*

Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia, dan dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 34).

Osterwalder dan Pigneur (2013: 35) menyatakan sumber daya utama dapat dikategorikan sebagaimana berikut:

1. Fisik

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

2. Intelektual

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

3. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan model bisnis yang dipilih.

4. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk menjalankan operasional bisnisnya.

Key Resource adalah sumber daya milik organisasi yang digunakan untuk mewujudkan proposisi nilai. *Key resources* adalah apa yang harus kita punyai dalam diri kita agar bisnis kita bisa berjalan. *Key resources* pada dasarnya adalah modal, tidak hanya uang tapi dapat berupa sumber daya yang berwujud manusia, teknologi, peralatan, channel, maupun brand.

8. *Key Partnership*

Key Partnership merupakan sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk mewujudkan proposisi nilai, tetapi tidak dimiliki oleh organisasi tersebut. *Key partnership* menyangkut siapa saja atau pihak mana saja yang harus berhubungan berkaitan dengan aktivitas usaha dimana pihak tersebut akan berperan sebagai

partner kunci. Pemanfaatan *Key Partnership* oleh perusahaan dapat berbentuk *outsourcing, joint venture, joint operation*, atau aliansi strategis.

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan dapat membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 38).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2013: 38), kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis sebagai berikut:

1. Aliansi strategis antar non-pesaing.
2. Coopetition, kemitraan strategis antar pesaing.
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 39) mengungkapkan terdapat tiga motivasi dalam membangun kemitraan, yaitu:

1. Optimisasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Optimisasi dan skala ekonomi kemitraan biasanya dibuat untuk mengurangi biaya, dan sering kali melibatkan outsourcing atau pemanfaatan infrastruktur bersama.

2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian. Bukan sesuatu yang tidak biasa bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis dalam satu area sambil tetap bersaing di area lainnya.

3. Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya. Kebanyakan dari mereka lebih suka memperluas kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas tertentu. Kemitraan semacam ini muncul karena adanya kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses kepada pelanggan.

9. *Cost Structure*

Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan menyebabkan timbulnya biaya. Blok bangunan struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis, dan menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Perhitungan biaya relatif lebih mudah dilakukan setelah sumber daya utama, aktivitas kunci, dan kemitraan utama ditentukan. Namun, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lainnya. (Osterwalder dan Pigneur, 2013: 40).

Osterwalder dan Pigneur (2013: 41) mengungkapkan bahwa merupakan hal yang biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis dibandingkan model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan dalam dua kelas berikut:

1. Terpacu-Biaya

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada meminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga yang rendah, otomatisasi maksimum, dan outsourcing secara ekstensif.

2. Terpacu-Nilai

Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu-nilai.

Osterwalder dan Pigneur (2013: 41) juga menyatakan bahwa struktur biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Biaya Tetap

Biaya-biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda.

2. Biaya Variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3. Skala Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Misalnya dengan mendapatkan manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah yang besar.

4. Lingkup Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Misalnya, aktivitas pemasaran dan saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

Cost Structure yang merupakan elemen terakhir dari Business Canvas Model. Cost Structure adalah komposisi biaya untuk mengoperasikan organisasi sehingga mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien, menjadi besarnya laba dari Revenue streams.

2.8. Kerangka Pemikiran

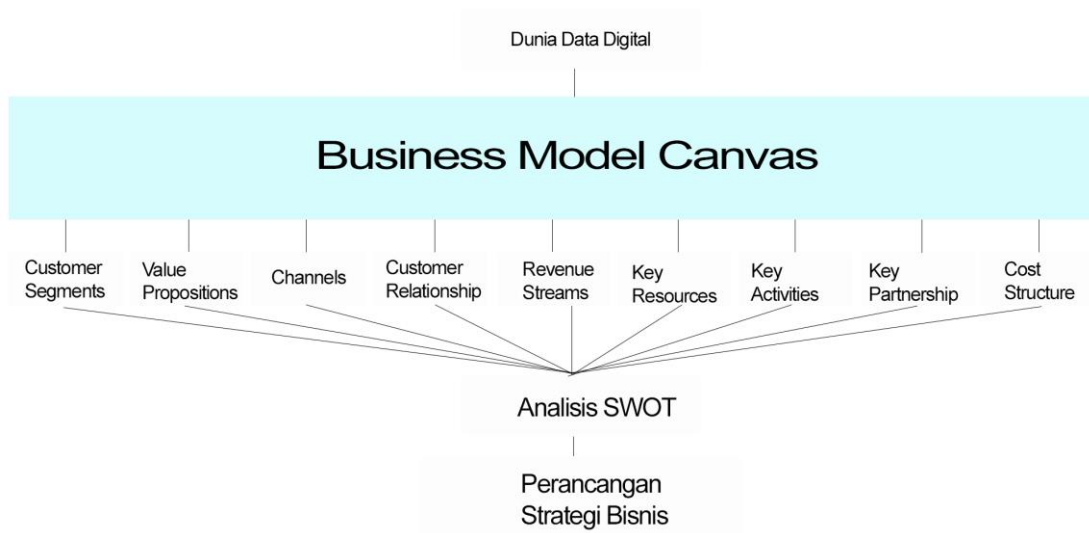
Pentingnya teknologi informasi di Indonesia makin terlihat dengan banyaknya perkembangan dan system yang diterapkan oleh pemerintah. Hal ini tentu saja menjadi dampak positif bagi masyarakat akan memiliki pemahaman tentang teknologi informasi. Munculnya berbagai jenis usaha layanan teknologi informasi menimbulkan persaingan dari para penyedia konsultan teknologi informasi, berbagai upaya dilakukan oleh pelaku bisnis mulai dari upaya kuratif hingga promotive. Hal

ini mendorong penyedia layanan teknologi informasi untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Konsultan IT merupakan usaha pelayanan jasa di bidang teknologi informasi yang salah satunya berdasar pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas mitra kerja menjadi factor yang sangat menentukan. Dengan semakin berkembangnya teknologi, semakin banyak pula metode dan solusi agar mempermudah dan mempercepat pekerjaan lewat bidang teknologi informasi.

Oleh karena itu, mengingat dari potensi pasar yang demikian besar untuk pengembangan Cv.Dunia Data Digital secara bisnis perlu dilakukan analisa komprehensif atas rencana pendirian konsultan IT yang baik dari aspek hukum terkait dengan compliance atas perundangan yang berlaku, manajemen operasional dalam menjalankan bisnis konsultan IT, aspek keuangan sebagai pertimbangan investasi dan pendanaan, dan marketing untuk memastikan bisnis yang dijalankan dapat menjadi pilihan utama dan menjadi solusi bagi masyarakat banyak dalam bidang teknologi informasi. Dengan adanya kajian yang komprehensif dari berbagai aspek, akan memberikan gambaran yang utuh kepada manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Proses analisa ini dapat dituangkan dalam kerangka pemikiran penelitian pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

