



**ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA BISNIS RITEL  
(STUDI KASUS TOKO HAWAI SENTUL)**

**Skripsi**

Dibuat Oleh :

Reza Monica Putri  
021116168

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**Desember 2020**

Rezamonicaputri10@gmail.com



## ABSTRAK

Reza Monica Putri. 021116186. *Business Model Canvas* (BMC) Studi Kasus Toko Hawaii Sentul. Dibawah bimbingan Hj.Sri Hartini dan Arie Wibowo Irawan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan Toko Hawaii di wilayah Sentul mengalami penurunan penjualan, diantaranya faktor eksternal makro. Oleh sebab itu, penelitian ini berjudul *Business Model Canvas* (BMC) Studi Kasus Toko Hawaii Sentul.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui 9 blok *Business Model Canvas*. Metode penelitian ini adalah dengan jenis data penelitian deskriptif eksploratif. Metode penarikan sampel dilakukan dengan cara teknik *non-probability sampling* dengan *purposive sampling* dan menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi, serta studi pustaka. Metode pengolahan data yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC).

Hasil analisis dari *Business Model Canvas* (BMC) Toko Hawaii *customer segment* Toko Hawaii yaitu semua kalangan dengan tingkat ekonomi menengah kebawah pada wilayah Kecamatan Babakan Madang. Konsumen yang ingin membeli kebutuhan *furniture* dengan harga lebih murah dari *competitor*, *Value proposition* Toko Hawaii adalah *speed* dan *price*, *Customer Relationship* Toko Hawaii memberikan diskon, Memberikan garansi toko, Memberikan pelayanan jasa pemasangan produk, *Channels* saluran penjualan Toko Hawaii menggunakan saluran penjualan *level* dua, Maka daripada itu, *revenue streams* yang dihasilkan Toko Hawaii melalui produk utama, produk tambahan, *service* pengantaran produk, *Key activities*, yang dilakukan untuk menciptakan dan menjaga kualitas Toko Hawaii yaitu dengan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan *wholesaler*, *Key resources* yang dibutuhkan dibagi menjadi 3 unsur diantaranya *man*, *money*, Selanjutnya adalah *key partnership*, dimana dalam menjalankan bisnisnya Toko Hawaii bermitra dengan Lia, Wisma *Collection*, Yatokoku, Penyewaan Gudang, dan *Vendor* Truk, Sehingga *cost structure* yang dikeluarkan diantaranya adalah untuk biaya penyewaan gedung, biaya gaji karyawan, biaya penyewaan *vendor* truk.

**Kata Kunci** : *Business Model Canvas*

**ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS PADA BISNIS RITEL  
(STUDI KASUS TOKO HAWAI SENTUL)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Program  
Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

Ketua Program Studi

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, MM, CA)

**ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS PADA BISNIS RITEL  
(STUDI KASUS TOKO HAWAI SENTUL)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Selasa, tanggal 22 Desember 2020

Reza Monica Putri  
021116186

Menyetujui,

Ketua Sidang



(Ferdisar Adrian, SE., MM)

Anggota Komisi Pembimbing



(Dh. Sri Hartini, Dra., MM)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, SP., MM)

iii

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Reza Monica Putri

NPM : 0211 16 186

Judul Skripsi : Analisis *Business Model Canvas* pada Bisnis Ritel  
(Studi Kasus Toko Hawaii Sentul)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Desember 2020

Reza Monica Putri  
0211 16 186

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan,**

**tahun 2020**

**Hak Cipta Dilindungi Undang–undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan mengutip tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa pertolongannya mungkin penulis belum sanggup menyelesaikannya dengan baik. Salawat dan salam terlimpah curahkan kepada baginda kita tercinta yakni Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Pakuan yang berjudul “**ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA BISNIS RITEL.**” (STUDI KASUS TOKO HAWAI SENTUL).

Penyelesaian Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, dukungan serta semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua Orang Tua tercinta dan adik tercinta Vito Febriansyah, yaitu kedua orang dan adik yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun materil tiada henti-hentinya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM.,CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA. Selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Hj. Sri Hartini, Dra., MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk dan arahan pada pembuatan skripsi ini.
5. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk dan arahan pada pembuatan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan beserta Staff TU dan perpustakaan FE-Unpak yang telah memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kelancaran pembuatan skripsi ini.
7. Bapak Masrul Busra selaku owner Toko Hawaii yang selalu bersedia menerima saya meneliti usahanya.
8. Kepada Dewi, Dian, Munika, Mega, Nur, Munifah, Tia, Adel, Abi, Gazian, Galih, yang selalu memberikan *support* dan semangat di setiap perjalanan pembuatan skripsi saya.

Terlepas dari itu semua, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasa. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritikan maupun saran yang membangun agar penulis dapat memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat diterima dengan baik dan dapat bermanfaat, serta menjadi inspirasi bagi para pembaca.

Bogor, Desember 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>JUDUL</b>  |            |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                    | <b>I</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....                          | <b>II</b>  |
| <b>HAK CIPTA</b> .....                                  | <b>IV</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                             | <b>VI</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                 | <b>VII</b> |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                               | <b>IX</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                              | <b>X</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                            | <b>XI</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                          | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                     | 1          |
| 1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah .....    | 3          |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah .....                        | 3          |
| 1.2.2 Perumusan Masalah.....                            | 3          |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....                  | 4          |
| 1.3.1 Maksud Penelitian .....                           | 4          |
| 1.3.2 Tujuan Penelitian.....                            | 4          |
| 1.4 Kegunaan Penelitian .....                           | 4          |
| 1.4.1 Kegunaan Praktis .....                            | 4          |
| 1.4.2 Kegunaan Akademis .....                           | 4          |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                    | <b>5</b>   |
| 2.1 Pemasaran.....                                      | 5          |
| 2.1.1 Pengertian Pemasaran .....                        | 5          |
| 2.1.2 Fungsi Pemasaran.....                             | 5          |
| 2.1.3 Konsep Pemasaran .....                            | 7          |
| 2.2 Distribusi .....                                    | 7          |
| 2.2.1 Tujuan Distribusi .....                           | 7          |
| 2.3 Ritel ..  | 8          |
| 2.3.1 Pengertian Ritel.....                             | 8          |
| 2.3.2 Tipe – Tipe Ritel .....                           | 8          |
| 2.3.3 Fungsi Ritel .....                                | 11         |
| 2.4 Strategi .....                                      | 11         |
| 2.4.1 Pengertian Manajemen Strategi .....               | 11         |
| 2.4.2 Proses Manajemen Strategi.....                    | 12         |
| 2.5 Analisis <i>Business Model Canvas</i> .....         | 13         |
| 2.5.1 <i>Business Model Canvas</i> .....                | 13         |
| 2.5.2 Proses <i>Desain</i> Model Bisnis .....           | 13         |
| 2.5.3 Inovasi Model Bisnis .....                        | 14         |
| 2.4.3.1 <i>Customer Segment</i> (Segmen Pelanggan)..... | 14         |

|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
| 2.4.3.2        | <i>Value Propositions</i> (Proposisi Nilai) .....              | 17        |
| 2.4.3.3        | <i>Channel</i> .....   | 18        |
| 2.4.3.4        | <i>Customer Relationship</i> .....                             | 18        |
| 2.4.3.5        | <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan).....                  | 20        |
| 2.4.3.6        | <i>Key Resources</i> .....                                     | 20        |
| 2.4.3.7        | <i>Key Activities</i> .....                                    | 21        |
| 2.4.3.8        | <i>Key Partnership</i> (Kemitran Utama) .....                  | 21        |
| 2.4.3.9        | <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya).....                    | 22        |
| 2.6            | Penelitian Sebelumnya .....                                    | 23        |
| 2.7            | Kerangka Pemikiran.....  | 29        |
| <b>BAB III</b> | <b>METODE PENELITIAN .....</b>                                 | <b>31</b> |
| 3.1            | Jenis Penelitian .....   | 31        |
| 3.2            | Objek Penelitian, Unit Penelitian, Lokasi Penelitian .....     | 31        |
| 3.2.1          | Objek Penelitian .....   | 31        |
| 3.2.2          | Unit Analisis .....  | 31        |
| 3.2.3          | Lokasi Penelitian .....  | 31        |
| 3.3            | Jenis dan Sumber Data Penelitian.....                          | 31        |
| 3.3.1          | Jenis Data.....  | 31        |
| 3.3.2          | Sumber Data Penelitian .....                                   | 32        |
| 3.4            | Oprasionalisasi <i>Variable</i> .....                          | 32        |
| 3.5            | Metode Penarikan Sampel.....                                   | 33        |
| 3.6            | Metode Pengumpulan Data .....                                  | 33        |
| 3.7            | Metode Pengolahan Atau Analisis Data.....                      | 34        |
| <b>BAB IV</b>  | <b>HASIL PENELITIAN.....</b>                                   | <b>35</b> |
| 4.1            | Gambar Umum Objek Penelitian .....                             | 35        |
| 4.1.1          | Sejarah dan Perkembangan Toko Hawaii .....                     | 35        |
| 4.1.2          | Kegiatan Usaha .....   | 35        |
| 4.1.3          | Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....                     | 36        |
| 4.2            | Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada Toko Hawaii.....    | 37        |
| 4.2.1          | Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada Toko Hawaii .....  | 37        |
| 4.2.2          | Rekomendasi <i>Business Model Canvas</i> pada Toko Hawaii..... | 44        |
| <b>BAB V</b>   | <b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                              | <b>45</b> |
| 5.1            | Kesimpulan .....   | 45        |
| 5.2            | Saran .....  | 46        |
|                | <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                     | <b>47</b> |

## DAFTAR TABEL

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabel 1.1: | Penduduk Kabupaten Bogor Tahun 2015-2019 .....                      | 2  |
| Tabel 1.2: | Transaksi Penjualan Toko Hawaii .....                               | 2  |
| Tabel 1.3: | Data Pesaing Toko Hawaii.....                                       | 3  |
| Tabel 3.1: | Operasional Variabel <i>Business Model Canvas</i> Toko Hawaii ..... | 32 |
| Tabel 4.1: | Segmentasi Toko Hawaii .....  | 37 |
| Tabel 4.2: | Perbandingan Harga Toko Hawaii dan <i>Competitor</i> .....          | 38 |
| Tabel 4.3: | <i>Reseller</i> Toko Hawaii .....                                   | 40 |
| Tabel 4.4: | <i>Wholesaler</i> dan <i>Reseller</i> Toko Hawaii .....             | 40 |
| Tabel 4.5: | Mitra Kerjasama Toko Hawaii .....                                   | 41 |
| Tabel 4.6: | <i>Business Model Canvas</i> Toko Hawaii .....                      | 42 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |   |   |    |
|------------|---|---|----|
| Gambar 1.1 | : | Penjualan Produk <i>Furniture</i> di Pasar Domestik 2017-2019 ..... | 1  |
| Gambar 2.1 | : | Konstelasi Penelitian .....   | 30 |
| Gambar 3.1 | : | <i>Business Model Canvas</i> .....                                  | 34 |
| Gambar 4.1 | : | Struktur Organisasi.....  | 36 |
| Gambar 4.2 | : | Saluran Penjualan.....  | 39 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|             |                            |
|-------------|----------------------------|
| Lampiran I  | Surat Keterangan           |
| Lampiran II | Daftar Lampiran Pertanyaan |

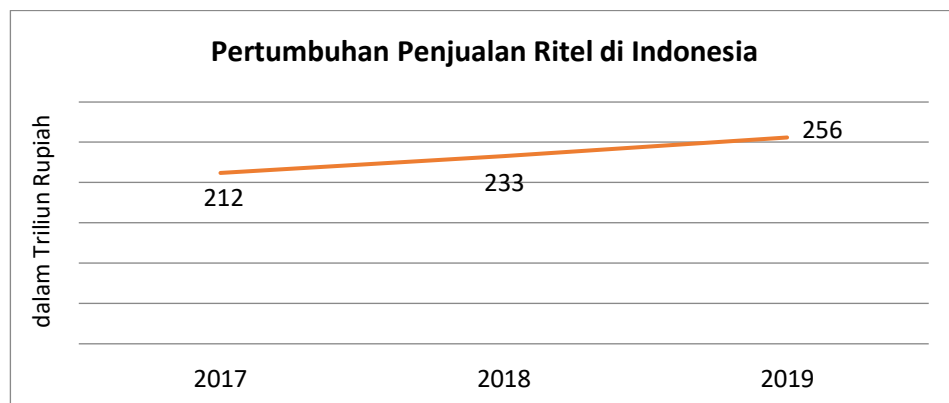


## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri ritel merupakan mata rantai yang penting dalam proses distribusi barang dan merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. Melalui ritel, suatu produk dapat bertemu langsung dengan penggunaannya. Industri ritel di sini didefinisikan sebagai industri yang menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, kelompok atau pemakai akhir.

Menurut Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (APRINDO), bisnis ritel atau usaha eceran di Indonesia mulai berkembang kisaran 1980 an seiring dengan mulai di kembangkannya perekonomian Indonesia. Industri ritel di Indonesia saat ini semakin berkembang dengan semakin banyaknya pembangunan gerai-gerai baru di berbagai tempat. Hal ini didukung oleh pertumbuhan penjualan ritel yang ada di Indonesia yaitu sebagai berikut:



**Sumber data : Data Sekunder Aprindo, diolah, 2020.**

**Gambar 1.1 Pertumbuhan Penjualan Ritel di Indonesia 2017-2019.**

Berdasarkan Gambar 1.1, Pertumbuhan penjualan ritel di Indonesia selalu meningkat. Tahun 2017 tercatat Rp 212 triliun, kemudian tahun 2018 mengalami kenaikan menjadi Rp 233 triliun begitupun pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar Rp 256 triliun. Meningkatnya pertumbuhan penjualan ritel di Indonesia tahun 2017-2019 mempengaruhi ketatnya persaingan di industri ritel untuk memperoleh keuntungan. Seiring dengan berjalannya waktu penduduk di Kabupaten Bogor pun terus meningkat setiap tahunnya.

**Tabel 1.1 Penduduk Kabupaten Bogor Tahun 2015-2019**

| Tahun | Jumlah Penduduk | Pertumbuhan dalam (%) |
|-------|-----------------|-----------------------|
| 2015  | 5.459.668       | -                     |
| 2016  | 5.587.390       | 2,3                   |
| 2017  | 5.715.009       | 2,2                   |
| 2018  | 5.840.907       | 2,2                   |
| 2019  | 5.965.410       | 2,1                   |

**Sumber Data : Data Sekunder <https://www.bps.go.id>, diolah, 2019.**

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah penduduk di Kabupaten Bogor dari tahun 2015 sampai tahun 2019 selalu mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2015 jumlah penduduk di Kabupaten Bogor sebanyak 5,459,668 jiwa, pada 2016 mengalami pertumbuhan penduduk sebanyak 127,722 jiwa, tahun 2017 juga mengalami penambahan penduduk sebanyak 127,619, terus meningkat pada tahun 2018 sebanyak 125,898 jiwa, dan pada tahun 2019 sebesar 124,503 jiwa.

Bertambahnya penduduk di Kabupaten Bogor maka persaingan ritel mengalami peningkatan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Banyak orang memanfaatkan peluang ini dengan mendirikan usaha ritel salah satunya adalah Toko Hawaii. Toko Hawaii adalah salah satu ritel untuk memenuhi kebutuhan konsumen pada perlengkapan rumahnya. Berikut transaksi penjualan Toko Hawaii dapat dilihat melalui Tabel 1.2.

**Tabel 1.2 Transaksi Penjualan Toko Hawaii**

| Transaksi Penjualan Toko Hawaii |                  |                  |                  |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Bulan                           | 2018             | 2019             | 2020             |
| Januari                         | Rp 202.750.000   | Rp 200.500.000   | Rp 187.870.000   |
| Februari                        | Rp 218.529.000   | Rp 196.750.000   | Rp 127.760.000   |
| Maret                           | Rp 210.350.000   | Rp 200.350.000   | Rp 99.630.000    |
| April                           | Rp 171.130.000   | Rp 144.500.000   | Rp 75.505.000    |
| Mei                             | Rp 294.000.000   | Rp 234.000.000   | Rp 71.865.000    |
| Juni                            | Rp 330.000.000   | Rp 222.300.000   | Rp 70.560.000    |
| Juli                            | Rp 900.500.000   | Rp 700.450.000   | Rp 67.700.000    |
| Agustus                         | Rp 520.479.000   | Rp 420.000.000   | Rp 63.400.000    |
| September                       | Rp 425.337.000   | Rp 340.500.000   | Rp 63.050.000    |
| Oktober                         | Rp 601.375.000   | Rp 450.300.000   | Rp 61.000.000    |
| November                        | Rp 822.800.000   | Rp 611.350.000   | -                |
| Desember                        | Rp 360.500.000   | Rp 300.550.000   | -                |
| Jumlah                          | Rp 5.057.750.000 | Rp 4.021.550.000 | Rp 888.340.000   |
| Total                           |                  |                  | Rp 9.967.640.000 |

**Sumber Data : Data Sekunder Toko Hawaii, diolah, 2020.**



Bersasarkan Tabel 1.2 Penjualan Toko Hawaii sejak tahun 2018 dan 2019 mengalami penurunan penjualan begitupun data 2020 baru selesai sampai bulan Oktober akan dibandingkan dengan tahun 2018 dan 2019 mengalami penurunan yang signifikan. Karena adanya faktor eksternal yaitu Covid-19 membuat pesaing Toko Hawaii semakin bertambah. Berikut adalah pesaing Toko Hawaii dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

**Tabel 1.3 Data Pesaing Toko Hawaii**

| No | Nama Toko                    | Alamat   | Tahun Berdiri |
|----|------------------------------|--|---------------|
| 1  | Nayla <i>Furniture</i>       | Jl. Jembatan Hitam, Cijujung, Kec. Sukaraja. Bogor | 2017          |
| 2  | Arpin <i>Furniture</i>       | Jl. Babakan Madang, Sentul                         | 2016          |
| 3  | Toko <i>Furniture Olive</i>  | Jl. Raya Sirkuit Sentul Babakan Madang. Bogor      | 2016          |
| 4  | Jaya Meubel <i>Furniture</i> | Cimandala, Kec. Sukaraja, Bogor                    | 2015          |
| 5  | Mitra Istana                 | Jl. Raya Babakan Madang, Sentul                    | 2015          |

**Sumber Data : Data Sekunder Toko Hawaii, diolah, 2020.**

Berdasarkan Tabel 1.3 bahwa banyaknya pesaing serupa dengan Toko Hawaii yang terus bertambah. Maka dari itu diperlukan strategi yang tepat dan peneliti ingin membedah sebenarnya apa yang harus ditingkatkan pada Toko Hawaii dan penulis tertarik melakukan analisis dengan penelitian yang berjudul “**Analisis *Business Model Canvas* pada Bisnis Ritel (Studi Kasus Toko Hawaii Sentul)**”

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Terjadinya penurunan penjualan Toko Hawaii dari tahun 2018 ke tahun 2019 dan tahun 2019 ke tahun 2020, yang disebabkan:

1. Adanya pengaruh faktor eksternal makro dalam hal ini Covid-19.
2. Bertambahnya pesaing yang ada di kawasan sekitar Sentul.
3. Terjadinya penurunan penjualan di Toko Hawaii.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Rumusan masalah yang ada pada penelitian ini merujuk pada:

1. Bagaimana sembilan blok yang ada di *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana rekomendasi *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelian**

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan *Business Model Canvas*, digunakan sebagai bahan analisis untuk mencari solusi masalah yang ada di Toko Hawaii yaitu penurunan penjualan dan ketatnya persaingan yang sedang dihadapi Toko Hawaii.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis 9 blok *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii.
2. Untuk menganalisis rekomendasi *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman baru terhadap pelaku bisnis terhadap metode *Business Model Canvas* yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan usaha bisnis dan daya saing.

#### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah manfaat bagi pembaca sebagai penerapan teori-teori yang didapatkan peneliti, dan memberikan manfaat bagi peneliti lain yang mengkaji tentang model bisnis ini.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pemasaran

#### 2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu fungsi dari perusahaan di samping fungsi lainnya seperti keuangan, produksi dan personalia. Dikatakan pula bahwa pemasaran merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dilakukan oleh suatu unit usaha baik usaha barang maupun usaha jasa.

Kotler dan Keller (2016), *“Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is meeting needs profitability”*.

“Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penentuan harga, promosi dan pendistribusian barang, jasa dan ide dan dapat memuaskan pelanggan dan tujuan perusahaan”. Menurut *The American Marketing Association* dalam buku Alma (2016)

Assauri (2017), “ Pemasaran sebagai sebuah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pengukuran.

“Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan tugas, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial” (Stanton dan Swastha, 2018).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan pemasaran adalah proses mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa, sehingga tercipta hubungan pelanggan yang menghasilkan penjualan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

#### 2.1.2 Fungsi Pemasaran

Keberhasilan finansial seringkali tergantung pada kemampuan pemasaran perusahaan yang bersangkutan. Kemampuan keuangan, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis yang lain tidak akan banyak membantu bilamana tidak ada permintaan yang memadai untuk barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Fungsi Pemasaran menurut Sudaryono (2016) yaitu:

##### 1. Fungsi Pemasaran

Pembeli dapat membeli produk dari produsen. Baik dengan menukar uang dengan produk maupun menukar produk dengan produk (*barter*) untuk dipakai sendiri atau dijual kembali. Pertukaran merupakan salah satu dari empat cara orang mendapatkan suatu produk.

## 2. Fungsi Distribusi Fisik

Distribusi fisik suatu produk dilakukan dengan mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati konsumen yang membutuhkan dengan banyak cara, baik melalui air, darat, udara, dan sebagainya. Penyimpanan produk mengedepankan upaya menjaga pasokan agar kekurangan saat dibutuhkan.

## 3. Fungsi Perantara

Menyampaikan produk dari tangan produsen ketangan konsumen dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain pengurangan resiko, pembiayaan, pencairan informasi serta standarisasi dan penggolongan (klasifikasi) produk.

Fungsi pemasaran menurut Kotler (2015) mengatakan bahwa fungsi pemasaran :

1. Mengumpulkan informasi mengenai pelanggan, pesaing serta pelaku dan kekuatan lain yang ada saat ini maupun yang potensial dalam lingkungan pemasaran;
2. Mengembangkan dan meyebarkan komunikasi *persuasive* untuk merangsang pembeli;
3. Mencapai persetujuan akhir mengenai harga dan syarat lain sehingga transfer kepemilikan dapat dilakukan;
4. Menanggung resiko yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi saluran pemasaran;
5. Mengatur kesinambungan penyimpanan dan pergerakan produk sampai keakhir pelanggan.

Sedangkan fungsi pemasaran menurut Deliyanti (2015) fungsi pemasaran dibagi atas tiga, yaitu:

### 1. Fungsi Pertukaran

Dengan pemasaran pembeli dapat membeli produk dari produsen baik dengan menukar uang maupun pertukaran dengan barang.

### 2. Fungsi Distribusi Fisik

Dilakukan dengan cara mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati kebutuhan konsumen dengan banyak cara (air,darat,udara).

### 3. Fungsi Perantara

Untuk menyampaikan produk dari tangan produsen ke tangan konsumen dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, dapat disimpulkan fungsi manajemen adalah untuk melakukan riset konsumen, mengembangkan produk, melakukan distribusi, menetapkan harga, dan memberikan layanan kepada pelanggan.

### 2.1.3 Konsep Pemasaran

Sunyoto (2014) menyatakan bahwa konsep pemasaran adalah “dasar pemikiran bagaimana caranya aktivitas pemasaran dapat dilaksanakan berdasarkan suatu filsafat yang mantap, yang mengungkap pemasaran yang tanggap dan bertanggung jawab”. Suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya harus menjalankan konsep pemasaran agar keuntungan yang diharapkan dapat terealisasi dengan baik. Ini menandakan bahwa kegiatan pemasaran dalam perusahaan harus dikoordinasi dan dikelola dengan cara yang lebih baik. Konsep-konsep inti pemasaran meliputi: kebutuhan, keinginan dan permintaan. Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan untuk mendapat keuntungan dan mampu menguasai pasar perlu memperhatikan orientasinya pada kebutuhan dan kepuasan konsumen.

## 2.2 Distribusi

Dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dibidang pemasaran, setiap perusahaan melakukan kegiatan penyaluran. Penyaluran merupakan kegiatan penyampaian produk sampai ketangan si pemakai atau konsumen pada waktu yang tepat. Berikut beberapa pengertian mengenai saluran distribusi yang berkaitan dengan saluran oleh pakar dibidangnya sebagai berikut:

Abubakar (2018), “Saluran distribusi merupakan kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga penggunaanya sesuai dengan yang diperlukan”

Tjiptono (2015), “Saluran distribusi merupakan serangkaian partisipan organisasional yang melakukan semua fungsi yang dibutuhkan untuk menyampaikan produk/jasa dari penjual ke pembeli akhir”

Sunyoto (2015) “Saluran distribusi dapat diartikan sekelompok pedagang dan agen perusahaan yang mengkombinasi antara pemindahan fisik dan nama dari suatu produk untuk menciptakan kegunaan bagi pasar tertentu.”

Dari Uraian diatas, maka dapat disimpulkan saluran distribusi merupakan aliran barang-barang dari produsen ke konsumen. Oleh karena itu saluran distribusi dibutuhkan karena adanya perbedaan yang menimbulkan celah-celah atau kesenjangan diantara produksi dan konsumsi.

### 2.2.1 Tujuan Distribusi

1. Menyalurkan barang/jasa dari produsen kepada konsumen;
2. Membantu meratakan hasil produksi;
3. Meningkatkan nilai guna barang;
4. Membantu melancarkan proses produksi;
5. Membantu pemenuhan kebutuhan masyarakat.

## 2.3 Ritel

### 2.3.1 Pengertian Ritel

Bagian dari perekonomian yang menjadi salah satu bagian yang terpenting adalah adanya perantara dalam saluran pemasaran, adalah pengecer (*retailing*) sebagai penyalur terakhir kepada konsumen. Menurut beberapa ahli pengertian ritel adalah sebagai berikut:

Pengertian ritel menurut Utami (2017) “Ritel adalah kegiatan yang melibatkan transaksi barang dan jasa secara langsung kepada pelanggan akhir.”

“*Retailing encompasses the business activities involved in selling goods and service to consumer for their personal, family, or household use*” (Berman dan Evans, 2015).

“*Retailing* adalah semua aktivitas yang mengikutsertakan pemasaran barang dan jasa secara langsung kepada pelanggan. Ritel secara langsung mengarahkan kemampuan pemasaraannya untuk memuaskan konsumen akhir.” Sunyoto (2015)

Kegiatan yang dilakukan dalam bisnis ritel adalah menjual berbagai produk dan jasa, atau keduanya, kepada para konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi, tetapi bukan untuk keperluan bisnis dengan memberikan upaya terhadap penambahan nilai terhadap barang dan jasa tersebut. Para peritel harus terus mencoba untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen dengan mencoba memenuhi kesesuaian barang-barang yang dimiliki, pada harga, tempat dan waktu seperti yang diinginkan pelanggan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pedagang eceran adalah suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran ini sangat penting artinya bagi produsen, karena melalui pengecer produsen dapat memperoleh informasi berharga tentang produknya.

### 2.3.2 Tipe – Tipe Ritel

Bisnis ritel terdapat beberapa jenis organisasi eceran. Tipe-tipe organisasi ritel tersebut dibagi ke dalam beberapa kelompok. Menurut Utami (2017) ritel dibagi menjadi 3 bagian utama yakni: *food retailer*, *general merchandise retailer*, dan *non store retailer*.

#### 1. *Food Retailer*

##### a. *Supermarket*

*Supermarket* konvensional biasanya mempersilahkan pengunjung untuk melayani dirinya sendiri dalam mencari kebutuhan seperti kebutuhan pangan sehari-hari, perlengkapan yang bukan termasuk makanan seperti perawatan kesehatan, pakaian, bahan pertanian, perlengkapan kantor, perlengkapan bangunan, kecantikan, barang elektronik dan lainnya.

b. *Supercenter*

*Supercenter* adalah jenis ritel yang cepat berkembang, dengan luas toko sekitar 150.000 - 220.000 meter persegi, dan dikombinasikan dengan diskon lini penuh. Toko yang begitu besar membuat kebanyakan pelanggan merasa tidak nyaman karena untuk mencari produk yang diinginkan lebih memakan waktu.

c. *Hypermarket*

*Hypermarket* merupakan salah satu jenis ritel yang berkembang, di dalam toko yang kira-kira memiliki luas 100.000 - 300.000 mampu menampung sekitar 40.000 sampai 60.000 jenis barang yang terdiri dari barang eceran, perangkat keras, perlengkapan olahraga, *furniture*, dan barang elektronik yang dapat dijual di *hypermarket*.

d. *Warehouse Club*

*Warehouse club* adalah jenis ritel yang menawarkan jenis makanan dan *general merchandise* yang terbatas dengan sedikit pelayanan dan tingkat harga yang relatif rendah untuk para konsumen akhir dan bisnis kecil.

e. *Convenience Store*

*Convenience store* atau toko kebutuhan sehari-hari memberikan aneka ragam barang kebutuhan yang terbatas dengan lokasi yang terjangkau dengan luas sekitar 2.000 – 3.000 meter persegi. Hal ini menggambarkan bahwa toko kebutuhan sehari-hari dengan pelayanan sendiri secara fisik berlokasi dekat dengan tempat tinggal penduduk. Namun, harga barang yang ditawarkan lebih tinggi daripada harga barang di pasar swalayan.

2. *General Merchandise Retailer*

a. *Department store*

*Department store* adalah jenis ritel yang memuat berbagai macam barang dan perlengkapan, menyajikan *customer service*, dan mengatur toko menjadi beberapa departemen yang terpisah dan tidak sama untuk penataan *merchandise*.

b. *Full - line discount store*

*Full - line discount store* adalah jenis ritel yang menawarkan jenis barang yang bervariasi, pelayanan terbatas, dan harga yang rendah.

c. *Speciality store*

*Speciality store* adalah jenis ritel yang berkonsentrasi pada jenis barang tertentu dan memberikan pelayanan yang sangat tinggi dalam toko yang relatif kecil. Contohnya seperti toko emas, toko elektronik, dan lain-lain.

d. *Drugstore*

*Drugstore* adalah salah satu ritel khusus yang mengkonsentrasikan usahanya pada barang-barang kesehatan dan barang perawatan pribadi dan cenderung menawarkan produk dan jasa yang berkaitan dengan farmasi.

e. *Category Specialists*

*Category specialists* adalah jenis ritel yang menyediakan diskon dengan ukuran yang besar. Ritel ini dasarnya adalah *discount speciality store*, dengan menawarkan barang-barang yang lengkap dengan harga murah.

f. *Extreme value retailers*

*Extreme value retailers* adalah sebuah ritel dengan toko kecil dan termasuk toko diskon dengan lini penuh dan menawarkan barang dagangan yang terbatas dengan harga yang sangat murah.

g. *Off - price retailers*

*Off - price retailers* adalah jenis ritel yang menawarkan barang-barang bermerek yang tidak menentu dan dengan harga yang murah. Kebanyakan barang-barang *off - price retailers* dibeli dari perusahaan atau peritel lain yang mempunyai kelebihan produk atau barang dagangan di akhir musim. Barang-barang tersebut mungkin saja tidak mempunyai ukuran yang tidak biasa, warna dan model yang tidak populer, atau memiliki cacat produksi sehingga dijual dengan harga yang murah.

3. *Non Store Retailer*

a. *Electronic retailers*

*Electronic retailers* adalah jenis ritel dimana peritel berkomunikasi dengan konsumen dan menawarkan barang dan jasa yang dijual melalui internet. Kebanyakan peritel yang menawarkan produknya melalui internet mempunyai pasar sasaran yang kecil dan tidak ekonomis apabila dilayani oleh toko.

b. *Catalog and direct mail retailers*

*Catalog and direct mail retailers* adalah format ritel bukan toko, dimana peritel menawarkan produknya dan mengkomunikasikannya kepada konsumen dengan menggunakan catalog, sedangkan *direct mailretailers* mengkomunikasikan produknya pada konsumen dengan menggunakan surat atau brosur.

c. *Direct selling*

*Direct selling* adalah format ritel yang menggunakan *sales people* secara langsung dalam mengkomunikasikan produknya kepada konsumen dengan cara mendatangi rumah atau kantor konsumen dan mendemonstrasikan nilai dan keunggulan dari barang yang dijual.

d. *Television home shopping*

*Television home shopping* adalah jenis ritel dimana konsumen menonton program TV yang merekomendasikan barang dagangan dan menempatkan pesanan dari barang tersebut melalui telepon. Hal ini berarti tidak melayani konsumen secara langsung.



e. *Vending machine retailing*

*Vending machine retailing* adalah format ritel yang bukan merupakan toko, dimana produk yang dijual disimpan dalam sebuah mesin dan diberikan kepada konsumen apabila mereka menyetorkan uang tunai atau menggunakan kartu kredit. *Vending machine retailing* biasanya ditempatkan di lokasi yang mudah terlihat dan banyak orang yang berlalu lalang, seperti perkantoran, sekolah, kampus.

f. *Service retailing*

*Service retailing* adalah jenis ritel yang lebih banyak menyediakan pelayanan dari pada barang yang dijual, atau bahkan hanya menjual jasa.

### 2.3.3 Fungsi Ritel

Menurut Sujana (2012) ada beberapa fungsi ritel yaitu:

1. Menyediakan berbagai macam produk dan jasa  
Peritel selalu berusaha untuk menyediakan berbagai ragam produk dan jasa, baik dari sisi variasi jenis, merek dan ukuran.
2. Memecah (*braking bulk*)  
Memecahkan beberapa ukuran produk menjadi lebih kecil, yang akhirnya menguntungkan produsen dan konsumen.
3. Penyimpanan persediaan  
Penyimpanan persediaan atau penyimpanan stok (*holding inventory*) menyimpan dengan ukuran lebih kecil. Dalam hal ini, pelanggan akan diberikan keuntungan karena terdapat jaminan ketersediaan barang atau jasa yang dibutuhkan.
4. Meningkatkan nilai produk dan jasa  
Dengan adanya jenis barang dan jasa, maka untuk suatu aktivitas pelanggan mungkin memerlukan beberapa barang, pelanggan membutuhkan ritel karena tidak semua barang dijual dalam keadaan lengkap.

## 2.4 Strategi

### 2.4.1 Pengertian Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari Yunani yaitu strategi yang berarti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep strategi militer seringkali digunakan dan diterapkan dalam dunia bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha.

Pengertian manajemen strategi menurut Sofyan (2015) “Suatu proses dari pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan seefektif mungkin dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah.”

Menurut David (2017), Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai “seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.”

Menurut Kotler (2015), “Perencanaan Strategi yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah dengan tujuan membentuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.”

Sedangkan menurut Hitt (2015), strategi merupakan sebuah rangkaian yang terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksplotasi kompetensi utama dan meraih keunggulan kompetitif.

Dari uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan harus dapat menjelaskan secara rinci semua kegiatan yang berhubungan langsung dengan kegiatan pemasaran, mulai dari penjelasan produk, promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi pemasaran serta pengiriman sampai kepada konsumen akhir.

#### **2.4.2 Proses Manajemen Strategi**

Menurut Hunger dan Whellen (2015) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari beberapa elemen dasar yaitu:

1. Pengamatan lingkungan;
2. Perumusan strategi;
3. Implementasi strategi;
4. Evaluasi dan pengendalian.

Sedangkan Menurut Widiyono dan Hakim (2018) Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi sebagai berikut :

1. Perumusan strategi

Meliputi pembangunan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif- alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Termasuk pengembangan visi dan bisnis, mengenali peluang dan kelemahan internal menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memahami strategi tertentu untuk dilaksanakan.

2. Implementasi strategi

Meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah diterapkan dapat di implementasikan. Strategi implementasi strategi menurut perusahaan untuk menetapkan target dan rencana tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

### 3. Evaluasi strategi

Mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, dari mulai mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah jika diperlukan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena, aktivitas mendatar untuk mengevaluasi strategi dimulai dari meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif.

## 2.5 Analisis *Business Model Canvas*

### 2.5.1 *Bisnis Model Canvas*

*Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. (Osterwalder dan Pigneur, 2012). *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* merupakan suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu:

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan),
2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai),
3. *Channels* (Saluran),
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan),
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan),
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama),
7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci),
8. *Key Partnerships* (Kemitran Utama), dan
9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

### 2.5.2 *Proses Desain Model Bisnis*

Osterwalder (2010) menyatakan bahwa proses desain model bisnis memiliki lima fase yaitu sebagai berikut:

1. Menggerakkan : Mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses,
2. Memahami : Meneliti dan menganalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
3. Mendesain : Membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada, lalu memilih yang terbaik,
4. Menerapkan : Menerapkan prototipe model bisnis di lapangan, dan

5. Mengelola : Mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar.

### 2.5.3 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) dilakukan atas tujuan sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi,
2. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa ke pasar atau mengembangkan hak cipta intelektual yang sudah ada sebelumnya,
3. Meningkatkan, membangun atau mengganggu pasar yang berjalan saat ini,
4. Menciptakan model bisnis yang benar-benar baru.

Inovasi tentunya membuat kita dapat lebih siap menghadapi persaingan yang kompetitif. Dengan bisnis model kanvas disediakan sembilan blok yang bisa menjadi kunci untuk melakukan terobosan terbaru demi terbentuknya organisasi atau perusahaan agar lebih berkembang. Dalam sembilan blok ini juga kita dapat melihat segala proses perusahaan dalam menghasilkan uang.

#### 2.5.3.1 *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

*Customer segment* blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin di jangkau atau dilayani perusahaan. Pelanggan 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-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang akan dilayani dan mana yang akan diabaikan. Setelah itu barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati - hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012).

Ada bermacam-macam tipe segmentasi pelanggan berdasarkan Osterwalder dan Pigneur, (2012)

##### 1. Pasar Masa

Tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus, dan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. Hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

##### 2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Segmentasi pasar khusus kepada segmen pasar tertentu yang spesifik, biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Nilai tambah yang diberikan ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Segmentasi pasarnya merupakan pengelompokan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhan maupun masalah yang berbeda. Nilai tambah yang diberikan disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki ketidakberkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya.

5. Multipasar (*Multi - Sided Platform*).

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*). Sebuah perusahaan surat kabar membutuhkan pembaca untuk menarik perhatian pengiklan. Disisi lain, perusahaan membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

Menurut Ferrell dan Hartline (2011), ada lima strategi dasar untuk pemilihan target pasar, yaitu:

1. *Single Segment Targeting*
2. *Selective Targeting*
3. *Mass Market Targeting*
4. *Product Specialization*
5. *Market Specialization*

Menurut Duncan (2012), strategi *brand positioning* umumnya berlandaskan salah satu dari empat variabel yaitu :

1. *Category Positioning*
2. *Image Positioning*
3. *Unique Product Feature Positioning*
4. *Benefit Positioning*

Fandy dan Gregorius (2012) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Tahap Segmentasi

- a) Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), Solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
- b) Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara

berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

## 2. Tahap Targeting

- a) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel- variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
- b) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

## 3. Tahap Positioning

Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Menurut Kasali (2017) sedikitnya ada 5 manfaat yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu :

- a) Mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.  
Hanya dengan memahami segmen-segmen yang responsif terhadap suatu stimuli, maka perusahaan dapat mendesign produk sesuai dengan kebutuhan/keinginan segmen tersebut. Jadi perusahaan menempatkan konsumen di tempat utama dalam mendesign produk, dan menyesuaikan produknya untuk memuaskan konsumen (*customer satisfaction at a profit*).
- b) Menganalisis pasar.  
Dengan segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya. Ingatlah pesaing perusahaan bukanlah semata-mata “mereka yang menghasilkan produk yang sama dengan yang perusahaan sajikan kepada konsumen”. Pesaing perusahaan adalah mereka yang mampu menjadi alternatif bagi kebutuhan konsumen.
- c) Menemukan peluang (*niche*).  
Setelah menganalisis pasar, perusahaan yang menguasai konsep segmentasi yang baik akan sampai pada ide menemukan peluang. Peluang ini tidak selalu sesuatu yang besar, tapi pada masanya ia akan menjadi besar. Perlu diingat konsumen akan selalu belajar mengenali sesuatu atau mengikuti orang lain, atau merasa butuh terhadap suatu produk.
- d) Menguasai posisi yang superior dan kompetitif.  
Perusahaan yang menguasai segmen dengan baik umumnya adalah mereka yang paham betul konsumennya dan telah mempelajari pergeseran-pergeseran yang terjadi dalam segmennya.
- e) Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Jika perusahaan tahu persis siapa segmen mereka, maka perusahaan akan tahu bagaimana berkomunikasi yang baik dengan para pelanggannya.

### 2.5.3.2 *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

Buttle (2015) menyatakan bahwa *value proposition* adalah sebuah janji eksplisit atau implisit yang dibuat oleh sebuah perusahaan untuk konsumen di mana yang akan memberikan suatu kumpulan benda tertentu yang diikat menjadi satu dari manfaat penciptaan nilai. Janji eksplisit yang dimaksudkan adalah suatu janji yang dinyatakan secara tegas, sedangkan janji implisit adalah janji yang dinyatakan secara tersirat.

Osterwalder dan Pigneur, (2012) Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan (*value propositions*) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. *Value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value propositions* merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar - benar baru. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (desain, pengalaman pelanggan). Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah:

1. Sifat Baru. Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti produk atau jasa yang akan ditawarkan.
2. Kinerja (*Performance*). Kinerja harus terus ditingkatkan karena memiliki keterbatasan, sehingga selalu berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kustomisasi (*Customization*). Pengembangan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara berdasarkan *co-creation* konsumen.
4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*). Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Desain (*Design*). Industri fashion dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.
6. Merek/Status (*Brand*). Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya.
7. Harga (*Price*). Menawarkan produk yang mirip dengan harga lebih murah dibanding produk lain adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga.
8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*). Memberikan nilai berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.
9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*). Mengurangi risiko keluhan pelanggan melalui pemberian garansi produk atau layanan.

10. Akses (*Accessibility*). Membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.
11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*). Membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.

### 2.5.3.3 Channel (Saluran)

Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2012) Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proposi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) saluran menjalankan beberapa fungsi termasuk:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.

Menurut Sunyoto (2015) saluran distribusi dapat diartikan sekelompok pedagang dan agen perusahaan yang mengkombinasikan antara pemindahan fisik dan nama dari suatu produk untuk menciptakan kegunaan bagi pasar tertentu. Menurut Czinkota dan Ronkainen (2016) ada tiga jenis alternatif saluran distribusi, yang pertama adalah saluran distribusi untuk barang konsumen (*consumer good*), saluran distribusi untuk barang industri (*industrial good*) dan saluran distribusi untuk jasa.

Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya. Integrasikan semua saluran tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan maksimalkan pendapatan.

### 2.5.3.4 Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Definisi *Customer Relationship Management* (CRM) menurut Buttle (2015) yaitu CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel.

Sedangkan menurut Kumar & Reinartz (2012) menyatakan bahwa definisi CRM dibagi menjadi dua definisi, bagian pertama adalah definisi menurut para pelanggan dan definisi kedua dilihat dari segi strategi bisnis dimana proses strategis dari pemilihan pelanggan yang dinilai perusahaan memberikan nilai tambah, dalam hal pelayanan, setra bentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan tersebut.



Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis.

Strategi pemasaran yang berbasis pada upaya menciptakan hubungan antara pihak perusahaan dengan pelanggan lebih dikenal dengan istilah *Customer Relationship Management* (CRM). *Customer Relationship Management* (CRM) merupakan suatu strategi perusahaan yang digunakan untuk memanjakan pelanggan agar tidak berpaling kepada pesaing (Gaffar, 2015). Hubungan pelanggan dapat di dorong oleh motivasi berikut : Akuisisi pelanggan, Retensi (mempertahankan) pelanggan, Peningkatan penjualan (*Upselling*) Osterwalder dan Pigneur (2012) Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:

1. *Personal Assistance* (Bantuan Personal). Hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian.
2. Bantuan Personal yang khusus hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif dengan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus.
3. Swalayan. Hubungan ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya.
4. *Automated Service* (layanan otomatis). Hubungan ini mirip dengan *self service* namun menyediakan hal hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*. *Automated service* ini dapat mengenali individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.
5. *Communities* (komunitas). Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.
6. *Co – Creation* (kokreasi). Perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

### 2.5.3.5 *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

*Revenue Streams* merupakan arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain “*Revenue Streams*” adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya.

“Pendapatan adalah peningkatan aktiva suatu organisasi atau penurunan kewajiban-kewajiban selama satu periode akuntansi, terutama berasal dari aktiva operasi, pendapatan juga dikatakan sebagai penghasilan yang timbul dari perusahaan yang dikenal dengan sebutan berbeda seperti penjualan, penghasilan jasa (*fees*), bunga, deviden, *royalty* dan sewa” (Hadi dan Hastusi, 2015).

Ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Streams*:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*). Penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa.
2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*). Di dapatkan dari penggunaan jasa pelayanan.
3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*). Menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu.
4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*). Memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu.
5. Lisensi (*Licensing*) Pemberian kepada pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*). Di dapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak yang menerapkan model bisnis keagenan.
7. Iklan (*Advertising*). Di dapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*.
8. Donasi (*Donation*). Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan donator.

### 2.5.3.6 *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan value propositions. *Key Resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fasilitas (*Physical*). Ase-aset fisik berupa fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.
2. Intelektual (*Intellectual*). Sumber daya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships* dan database pelanggan.
3. Manusia (*Human*). Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.
4. Finansial (*Financial*). Membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial berupa uang tunai, kredit dan kebutuhan kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

5. Teknologi (*Technology*). Pada perusahaan yang *high - tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.
6. Saluran Distribusi (*Channel*). Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting khususnya perusahaan *consumer good*.

#### 2.5.3.7 Key Activities (Aktivitas Kunci)

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dan sukses. *Key Activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi (*Production*). Aktivitas dalam produksi ini terkait dengan mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas yang unggul.
2. Pemecahan Masalah. Aktivitas ini terkait dengan penawaran solusi yang baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.
3. Platform dan Jaringan (*Platform/Network*). Aktivitas proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan berbasis *platform* dan jaringan.

#### 2.5.3.8 Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Blok bangunan Kemitraan utama menggambarkan mengenai jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan yang membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya mereka.

Kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis:

1. Aliansi strategis antara non – pesaing
2. *Coopetition* : kemitraan strategis antara pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli – pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) tiga motivasi dalam membangun kemitraan agar dapat bermanfaat:

1. Optimasi dan skala ekonomi. Dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang digunakan untuk mengurangi biaya, berbagi infrastruktur.
2. Pengurangan risiko dan ketidakpastian kemitraan, dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian.
3. Perolehan sumberdaya dan aktivitas tertentu. Meningkatkan kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau

melakukan kegiatan tertentu (memperoleh pengetahuan, lisensi atau akses ke pelanggan).

### 2.5.3.9 *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Menurut Purnamadewi dan Meiri (2014) struktur biaya adalah komposisi biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi barang atau jasa. Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya.

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjeaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan, menyebabkan timbulnya biaya. Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2012) terdapat dua macam model bisnis *Cost Structure* yaitu:

1. *Cost – driven* (Terpacu - Biaya), dimana Model bisnis *cost - driven* fokus terhadap minimisasi biaya yang dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan sumber luar yang luas.
2. *Value – driven* (Terpacu - Nilai). Terdapat beberapa perusahaan yang kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Osterwalder dan Pigneur, (2012) mendefinisikan *Cost Structure* memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

1. Biaya Tetap (*Fix Cost*). Merupakan biaya tetap akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun.
2. Biaya Variabel (*Variable Cost*). Merupakan biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
3. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*). Merupakan keuntungan biaya karena *outputnya* bertambah.
4. Lingkup ekonomi yang merupakan Struktur biaya yang memanfaatkan volume sebagai aktivitas untuk menurunkan biaya.

## 2.6 Penelitian Sebelumnya

| No | Nama Penulis   | Judul Penelitian   | Variabel                    | Indikator  | Hasil Penelitian   | Publikasi  |
|----|--|--|-----------------------------|--|--|--|
| 1  | Abdullah Umar, Agung Hari Sasongko, Glory Aguzman, Sugiharto | <i>Business Model Canvas As a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia</i> | BMC (Business Model Canvas) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | <i>There are several steps that a company should do: Prepare the company's position. Micro and secondary businesses must be able to position its existence whether as leader, market challenge, market follower or market niche. Prepare the marketing mix. The company must prepare a good quality product which has better value than its competitor. It should have a price that is suitable with the target market and value of the offered product. The company should have a strategic location and accessible for the target market. The last but not least, the company should prepare a promotion technique or its product. Hence the customers will notice the benefit and the superiority a the product</i> | <i>International Journal of Entrepreneurship</i> Volume 22 issue 1, 2018. ISSN 1939-4675 |
| 2  | Fajar Azmi Kurniawan   | Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> sebagai Perancangan Bisnis Baru                          | BMC (Business Model Canvas) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | UD. Gading Mas memiliki Segmentasi se- cara demografi dan geografis yakni dengan mensegmentasi pelanggan berdasarkan usia antara remaja dewasa, sampai orang tua dan mensegmentasi pelanggan berdasarkan tempat yang merupakan pasar tradisional, ritel modern, sampai pusat oleh-oleh. Proposi nilai yang berkualitas dari kopi oven hingga kopi bubuk jenis rosbuta maupun Arabica yang sudah memiliki hak paten merek, label halal dan ber- code. Saluran yang dilakukan yakni melalui <i>show room</i> , pameran-pameran dan media sosial. Hubungan pelanggan dilakukan dengan cara kekeluargaan   | Jurnal Sketsa Bisnis, Vol.4, No. 2, Desember 2017. ISSN : 2356-3672                      |

|   |   |   |                                      |  |   |   |
|---|---|---|--------------------------------------|--|---|---|
|   |   |   |                                      |  | <p>sehingga menimbulkan keterbukaan dari segmen pelanggan.</p> <p>Arus pendapat-an terbesar dari olahan kopinya.</p> <p>Sumber daya utamanya yakni sudah mempunyai legalitas dalam menjalankan usahanya dan mempunyai kriteria untuk karyawannya yang harus terampil, mampu dan memiliki etos kerja yang baik. Aktifitas utamanya lebih fokus pada pengolahan kopi.</p> <p>Kemitraan utama yakni petani lokal, anggota binaan dan supplier dari Kota Malang.</p> <p>Struktur biaya yakni untuk pembelian bahan baku, biaya oprasional dan gaji karya- wan.</p>  |   |
| 3 | Mawardi Bagindo, Bunasor Sanim , dan Imam Teguh Saptono | Model Bisnis Ekowisata di Taman Nasional Laut Bunaken dengan pendekatan-an <i>Business Model Canvas</i> | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | <p>Perbaikan model bisnis yang menjadi perhati- an pada <i>Customer Segment</i> adalah penambahan segmen pelanggan dan per usahaan. Untuk <i>Value Propositions</i> dapat ditambah- kan ataupun diperbaiki adalah fasilitas umum, yakni mushola, gazebo, <i>toilet</i>, dan ketersediaan air bersih. Untuk <i>Customer Relationship</i> perbaikan yang dilakukan optimasi teknologi informasi. <i>Channels</i> diperbaiki dengan melakukan ker- jasanya dengan agen travel dari luar negeri. <i>Revenue Streams</i> dapat menambah pe- masukan dari ruang iklan dan <i>endowment fund</i>. Untuk <i>Key Resources</i> di- buat pelatihan SDM, dan untuk <i>Key Partner</i> bekerjasama dengan investor asing dan domestik. <i>Cost Structure</i> yang lebih efisien dengan pelatih- an SDM dan penggunaan TI.</p> | Manaje- men IKM, Februari 2016 Vol. 11 No. 1 ISSN 2085 – 8418 |
| 4 | Vera Sylvia Saragi Sitio                                | Strategi Bisnis Model Dengan Pendekat-an  | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Proposition,</i>  | <p>Hasil analisis SWOT kemudi- an <i>Blue Ocean Strategy</i> menun- jukan bahwa IKM memiliki kesempatan untuk mengem-</p>   | Journal of Economics and Business                             |

|   |  |  |                                      |  |   |  |
|---|--|--|--------------------------------------|--|---|--|
|   |  | <i>Business Model Canvas</i><br>(Studi Kasus Di Industri Kecil Dan Menengah (Ikm) Bir Pletok Bu Lina Di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur)  |                                      | <i>Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>                                      | bangkan jaringan pasar yang lebih luas dengan melakan diferensiasi produk serta memberikan logo dan merek pada tiap kemasan. Selain itu, kemasan yang disediakan oleh pengusaha juga sesuai kebutuhan konsumen sehingga konsumen dapat lebih mudah dalam mengambil keputusan. Pengusaha dituntut untuk dapat membangun kepercayaan konsumen dengan melengkapi produk yang diberi label halal. Sertifikasi ini sangat dibutuhkan untuk menamban jaringan pasar, khususnya pasar modern seperti swalayan atau mengikuti pa meran di pemerintahan.   | Aseanomics (JEBA) Volume 2 No. 1, Juni 2017 ISSN 2528-3634             |
| 5 | Rudi M. Rukka, Nurbaya Busthanul, Nur Fathonny | Strategi Pengembangan Bisnis Kripik Bayam ( <i>Amaranthus hybridus</i> ) Dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> : Studi Kasus pada CV.OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | <i>Customer segment</i> CV.OAG terdiri dari anak-anak hingga orang dewasa, penikmat makanan sehat, <i>reseller</i> dan distributor dengan menawarkan <i>value propositions</i> yang meliputi kualitas bahan, layanan <i>delivery order</i> , cemilan sehat, dan produk mudah ditemukan. Untuk menyampaikan <i>value</i> ditawarkan, maka CV. OAG menggunakan <i>customer relationship</i> berupa layanan personal bagi dengan mempertahankan <i>customer segments</i> dan <i>key resources</i> yang ada saat ini. Penambahan dilakukan pada <i>value propositions</i> berupa layanan kostumisasi pelanggan, penggunaan <i>website</i> dan media sosial pada <i>channels</i> dan <i>customer relationship</i> , menghasilkan <i>revenue streams</i> dari penjualan produk baru berbahan dasar bayam dan sayuran lainnya, penambahan aktifitas sosial pada <i>key activities</i> , penambahan mitra yang terdiri dari <i>event organizer</i> dan jasa pengiriman pada <i>key partnership</i> , serta penamban | Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian, Vol. 14, NO. 1, Februari 2018 e-ISSN: |

|   |                                      |   |                                      |  |   |  |
|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|--|---|--|
|   |                                      |   |                                      |  | biaya untuk konstumisasi dan kegiatan sosial pada <i>cost structure</i> pelanggan. Agar dapat menghasilkan <i>value segments</i> dan <i>key resources</i> yang ada saat ini. Penambahan dilakukan pada <i>value propositions</i> berupa layanan konstumisasi pelanggan, penggunaan <i>website</i> dan media sosial pada <i>channels</i> dan <i>customer relationship</i> , menghasilkan <i>revenue streams</i> dari penjualan produk baru berbahan dasar bayam dan sayuran lainnya, penambahan aktifitas sosial pada <i>key activities</i> , penambahan mitra yang terdiri dari <i>event organizer</i> dan jasa pengiriman pada <i>key partnership</i> , serta penambahan biaya untuk konstumisasi dan kegiatan sosial pada <i>cost structure</i> . |  |
| 6 | Rosdianah Sultan dan Imanuddin Hasbi | Analisis Bisnis Model Kanvas Pada Kadatuan Koffie Bandung     | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resource</i> dan <i>Cost Structure</i> | Perlu adanya perbaikan pada blok <i>key partners</i> menambahkan mitra kerja di sisi komoditi PT Indikom, <i>key activities</i> dengan menambahkan menjaga standar kualitas produk <i>controlling and distribution stock, key resources</i> dengan menambahkan stok bahan baku dan petani kadatuan koffie, <i>customer relationship</i> dengan menambahkan dan memberikan <i>voucher buy 1 get 3</i> , mengikuti <i>event</i> dan <i>word of mouth, channel</i> dengan menambahkan instagram dan facebook, menderek pelanggan melalui kedai kadatuan, <i>customer segment</i> dengan menambahkan semua <i>gender</i> dan <i>revenue streams</i> dengan menambahkan <i>franchise fee</i> .   | Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana) Vol.2 No. 2 /Agustus 2018 |
| 7 | Bambang Trenggono, Arief Daryanto    | Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Pada Coffee Bean | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Propositions, Channel,</i>  | Kegiatan utama elemen yang perlu ditingkatkan TCBTL adalah menambahkan mitra kerja untuk meningkatkan kerjasama dalam melakukan ke-   | Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis,                          |



|   |                                       |  |                                      |  |   |  |
|---|---------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|--|
|   | dan Bunasor Sanim.                    | dan Tea Leaf (TCBTL)   |                                      | <i>Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>   | giatan pema-saran. Kemudian pada elemen sumber daya manusia, TCBTL perlu melakukan perbaikan program dengan merancang strategi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya meningkatkan pelatihan karyawan, insentif yang transparan dan rutin serta merancang strategi peningkatan kapasitas SDM yang dimiliki.  | Vol. 4 No. 3, September 2018<br>ISSN: 2528-5149                                    |
| 8 | Retno Setyorini, Randy Oktavianry Rey | Analisis Model Bisnis pada <i>Eighteen Nineteen</i> Laundry dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> | BMC ( <i>Business Model Canvas</i> ) | <i>Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | Segmen <i>Eigh-teen Nineteen</i> adalah penghuni apartemen Casa-blanca <i>East Residences. Value propo-sitions</i> yang ada di <i>Eighteen Nineteen</i> mem-berikan varian pilihan parfum yang lebih banyak dan me-nambah layanan cuci sepatu, spre, sofa, bo-neka, dll. <i>Channels</i> pada <i>Eighteen Nine-teen</i> mengg-unakan sebar brosur. <i>Customer Relationship Eighteen Nine-teen</i> memberikan promosi cuci 5 kali gratis 1 kg dan menawarkan fitur <i>member-ship. Revenue streamnya</i> adalah cuci satuan, paket cuci sebulan, cuci kiloan dan dry clean, <i>Key Activities Eigh- teen Nineteen</i> mencuci pakai-an sesuai dengan SOP dan menyeringkan pakaian serta menyetrika pakaian. <i>Key Partnership</i> yang berkerja sama dengan <i>Eighteen Nine-teen</i> adalah pemasok bahan baku dan takari laundry (untukcuci spre). <i>Key Resources nya</i> adalah sumber daya manusia, mesin cuci, mesin pengering, setrika, detergen dan pewangi, parfum pakaian, timbangan, plastik <i>packing</i> , <i>Cost structure</i> yang dikeluar- kan <i>Eighteen Nineteen</i> biaya bahan baku, biaya gaji pegawai, sewa bangunan dan biaya listrik serta air. | Jurnal Sekretaris & Administra si Bisnis, Vol.1, No.1, Oktober 2017. ISSN:258-8095 |
| 9 | Benedictus Permadi, Rita              | Analisis Perkembangan Model  | BMC (Busines                         | <i>Customer Segment, Value</i>   | Hasil analisis BMC pada CV Kandura Kera-mik Bandung adalah menjadi-kan Hotel,   | Jurnal Aplikasi Manaje-  |

|     |                                     |  |                             |   |  |  |
|-----|-------------------------------------|--|-----------------------------|---|--|--|
|     | Nurmalina, Kirbrandoko              | Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung   | Model Canvas)               | <i>Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i>                          | restoran dan residensia men jadi <i>customer segment</i> dan memiliki produk keramik <i>table-ware</i> kontem-porer, bentuk, pewarnaan yang unik serta bahan baku yang digunakan ber-standar SNI. <i>Value</i> yang diberikan dari CV tersebut. <i>Channels</i> yang digunakan adalah pameran dan bazar serta sosial media seperti <i>website</i> dan liputan media, CV Kandura kera-mik melakukan pendekatan per-sonal, dengan arus pendapatan yang diperoleh melalui <i>project</i> , penjualan secara offline maupun online serta mengadakan <i>workshop</i> dan wisata edukasi. <i>Key activities</i> Cv Kandura Keramik adalah Eksperimen <i>Desain art work</i> , dengan bekerjasama dengan Manufaktur dan Penjual bahan baku, CV Kandura  | men, Januari 2016 Vol.14 No.1 ISSN 1693-5241   |
| 10. | Rizal Syarief dan Rokhani Hasbullah | Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pen-dekatan Bisnis Model Canvas | BMC (Business Model Canvas) | <i>Customer Segment, Value Propositions, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources dan Cost Structure</i> | Keramik bisa berjalan sampai sekarang dengan kualitas SDM yang tinggi dan memiliki ilmu pengetahuan, pengeluaran pada CV Kandura Keramik adalah gaji karyawan, operasinal kantor, operasional <i>workshop</i> , sewa dan hutang modal serta rekanan manufaktur.Pertamina menetapkan kendaraan dinas pemerintah, swasta dan mitra trans-portasi online sebagai <i>customer segment, Value</i> pada Pertamina perlu ditambah-kan <i>prestige</i> dalam aplikasinya dengan menyediakan beberapa <i>merchandise</i> yang dapat dibeli secara eksklusif dan terbuka untuk konsumen, perlunya peningkatan oleh tim Pertamina dalam pen-dekatan kepada komunitas kendaraan bermotor. <i>Channels</i> pada pertamina menggunakan <i>brand ambassador</i> . <i>Revenue streams</i> pada Pertamina adalah dengan | Jurnal Manaje-<br>men IKM,<br>Februari<br>2019<br>Vol.14<br>No.1<br>EISSN<br>2622-9250 |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | <p>mengadakan <i>fee</i> transaksi dan afiliasi dengan pihak lain. <i>Key Activities</i> Pertamina terletak pada <i>branding/promotion</i>, <i>developing</i> aplikasi, dan <i>account management</i>, Pertamina menjalin hubungan kerjasama dengan <i>agency</i> IT, Bank BUMN, Bank Indonesia, Perusahaan swasta dan Perusahaan pusat. <i>Key Resources</i> pada Pertamina adalah SDM, Teknologi, Brand, dan Financial. Biaya yang harus dikeluarkan Pertamina adalah biaya <i>maintenance</i> IT, Biaya <i>Agency</i> IT, Biaya Gaji SDM, dan biaya promosi</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

## 2.7 Kerangka Pemikiran

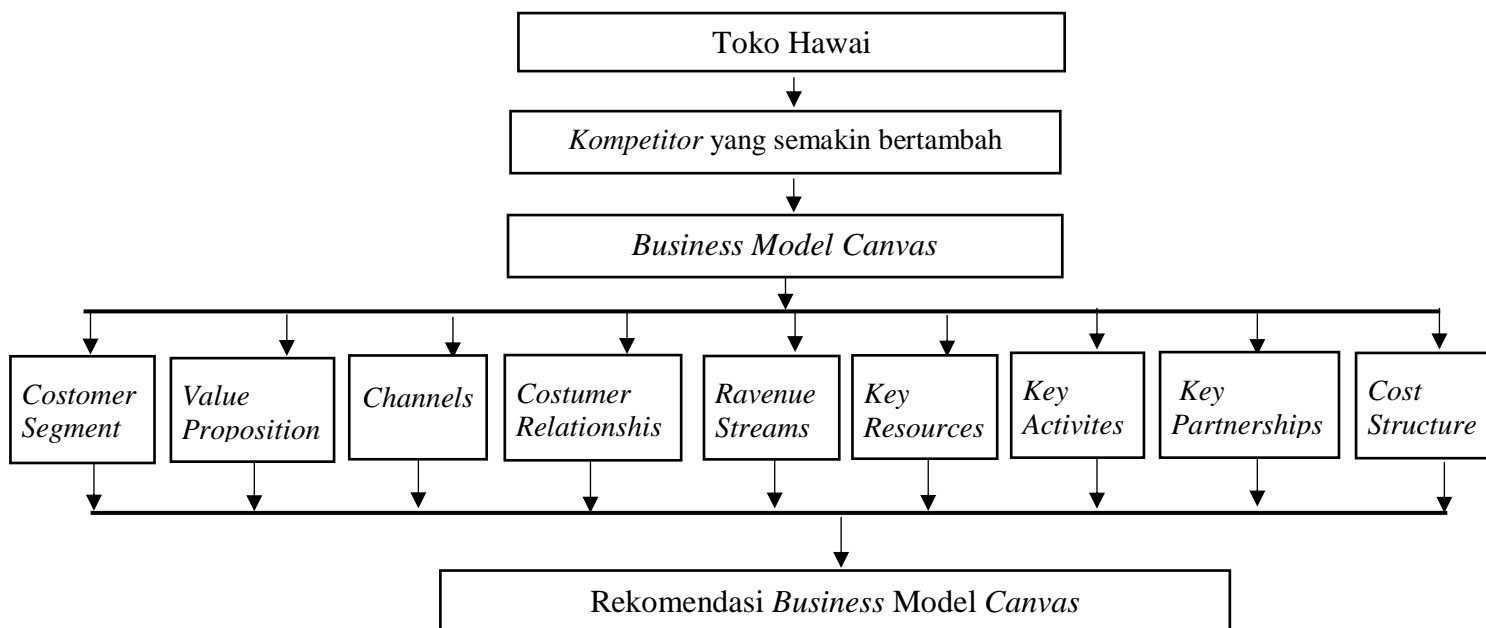
Saat ini bisnis ritel cukup menjajikan dilihat dari data pertumbuhan bisnis ritel yang semakin bertambah setiap tahunnya, hal ini berbanding lurus dengan pertumbuhan penduduk di Kabupaten Bogor yang terus meningkat setiap tahunnya. Toko Hawaii adalah usaha yang bergerak dibidang ritel yang mempunyai masalah yaitu *competitor* yang semakin bertambah oleh sebab itu Toko Hawaii perlu menganalisis *Business Model Canvas*.

Penelitian ini dimulai dengan menggali informasi perusahaan dengan pihak internal perusahaan dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam sembilan blok yang ada pada business model canvas. Konsep business model canvas akan mengevaluasi penerapan usaha yang berjalan saat ini dengan 9 blok bangunan yang akan memberikan gambaran kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan Toko Hawaii selama ini. Sembilan blok *Business Model Canvas* sendiri memiliki gambaran sebagai berikut:

1. *Customer segments* merupakan sebuah konsep yang bersentuhan langsung menangani pelanggan.
2. *Value propositions* yaitu konsep blok yang menggunakan proposisi nilai untuk memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. *Channels* yaitu usaha yang menghubungkan pelanggan melalui komunikasi, distribusi dan saluran penjualan.
4. *Customer relationships* yaitu hubungan yang dilakukan oleh pengusaha dengan pelanggan melalui segmentasi pelanggan.
5. *Revenue streams* yaitu blok yang menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai.
6. *Key Resources* yaitu blok yang menggambarkan tentang semua elemen yang digunakan.

7. *Key Activities* yaitu blok yang menggambarkan sejumlah aktivitas penting.
8. *Key Partnerships* yaitu blok yang menggambarkan tentang kegiatan penting di luar dari sumberdaya yang ada.
9. *Cost structures* yaitu blok yang menggambarkan elemen pendukung struktur biaya.

Mengacu pada penelitian sebelumnya yang menggunakan metode *Business Model Canvas* yaitu dilakukan oleh Umar, Sasongko, Aguzman (2018), Kurniawan (2017), Bagindo, Sanim, Saptono (2016), Rudi, Busthanul, Fahhonny (2018). Rata – rata mempunyai masalah yang sama dengan terus bertambah nya *competitor* dan dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dan membuat rekomendasi *Business Model Canvas* mereka memiliki solusi baru untuk bisnis nya.



**Gambar 2.1** Konstelasi Penelitian

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *deskriptif (eksploratif)* kualitatif mengenai *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii. “Penelitian eksploratif adalah penelitian awal yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai suatu topik penelitian yang akan diteliti lebih jauh.” (Morissan. 2017).

Jadi metode deskriptif eksploratif adalah penelitian untuk menemukan sesuatu yang baru berupa pengelompokan suatu gejala dan fakta tertentu.

### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

#### **3.2.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii dengan 9 blok sebagai berikut:

1. *Customer Segment*
2. *Value Proposition*
3. *Customer Relationship*
4. *Channels*
5. *Revenue Stream*
6. *Key Activities*
7. *Key Resources*
8. *Key Partnership*
9. *Cost Structure*

#### **3.2.2 Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dalam hal ini adalah Toko Hawaii.

#### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Toko Hawaii, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ritel. Toko Hawaii beralamatkan di Jl. Raya Babakan Madang, Pasar Babakan Madang 2 No.63.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui wawancara dengan pihak *owner* dan kepala gudang di Toko Hawaii.

### 3.3.2 Sumber Data Penelitian

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara (*In depth interview*). Penelitian dilakukan kepada *owner* dan *product manager* dari Toko Hawaii dengan memberikan wawancara langsung.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder ditujukan untuk mendukung penggunaan data primer. Data sekunder diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka yang berkaitan, literature yang relevan seperti jurnal, buku, penelitian terdahulu dan tesis serta sumber-sumber dan dokumen lain yang berkaitan.

### 3.4 Operasional Variabel

Adapun metode analisis dengan berdasarkan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam suatu model, maka kaitan antara variabel penelitian dapat diungkapkan dalam model sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Operasional Variabel *Business Model Canvas* Toko Hawaii**

| Variabel | Dimensi                      | Indikator                           | Skala   |
|----------|------------------------------|-------------------------------------|---------|
| BMC      | <i>Customer Segments</i>     | Pelanggan utama                     | Ordinal |
|          |                              | Pasar spesifik / pasar massal       |         |
|          |                              | Satu / banyak segmen                |         |
|          | <i>Value Proposition</i>     | Nilai yang diberikan                | Ordinal |
|          |                              | Masalah yang diselesaikan           |         |
|          |                              | Produk / jasa yang ditawarkan       |         |
|          |                              | Kebutuhan yang akan dipenuhi        |         |
|          | <i>Customer Relationship</i> | Hubungan yang diharapkan pelanggan  | Ordinal |
|          |                              | Hubungan yang sudah dijalankan      |         |
|          | <i>Channels</i>              | <i>Channels</i> yang akan digunakan | Ordinal |
|          |                              | <i>Channels</i> terbaik             |         |
|          |                              | <i>Channels</i> paling efisien      |         |

|     |                        |   |         |
|-----|------------------------|---|---------|
| BMC | <i>Revenue Streams</i> | Segmen pelanggan yang benar-benar membayar  | Ordinal |
|     | <i>Key Activities</i>  | <i>value</i> yang diciptakan  | Ordinal |
|     | <i>Key Resources</i>   | Sumber daya yang dibutuhkan agar <i>key Activities</i> dapat berjalan dengan lancar | Ordinal |
|     | <i>Key Partnership</i> | <i>Partner</i> kunci  | Ordinal |
|     |                        | <i>Supplier</i> kunci   |         |
|     |                        | Sumber daya yang didapatkan dari <i>partner</i>                                     |         |
|     |                        | Aktivitas kunci yang dilakukan <i>partner</i>                                       |         |
|     | <i>Cost Structure</i>  | Biaya penting dalam model bisnis  | Ordinal |
|     |                        | Sumber daya kunci yang paling mahal   |         |
|     |                        | Aktivitas kunci yang paling mahal   |         |

**Sumber Data: Data Sekunder, diolah, 2020.**

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode penarik sampel *purposive sampling* yaitu dengan sengaja menentukan atau memilih responden yang akan diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 2 orang, sampel yang dipilih merupakan perwakilan dari Toko Hawaii. Pada bagian pemilik perusahaan 1 orang dan *product manager* 1 orang pada Toko Hawaii.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu:

#### 1. Wawancara (*In Depth Interview*)

*In Depth Interview* pada penelitian ini dilakukan kepada pemilik dan *product manager* Toko Hawaii untuk melengkapi hasil penelitian.

#### 2. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan perusahaan tersebut.

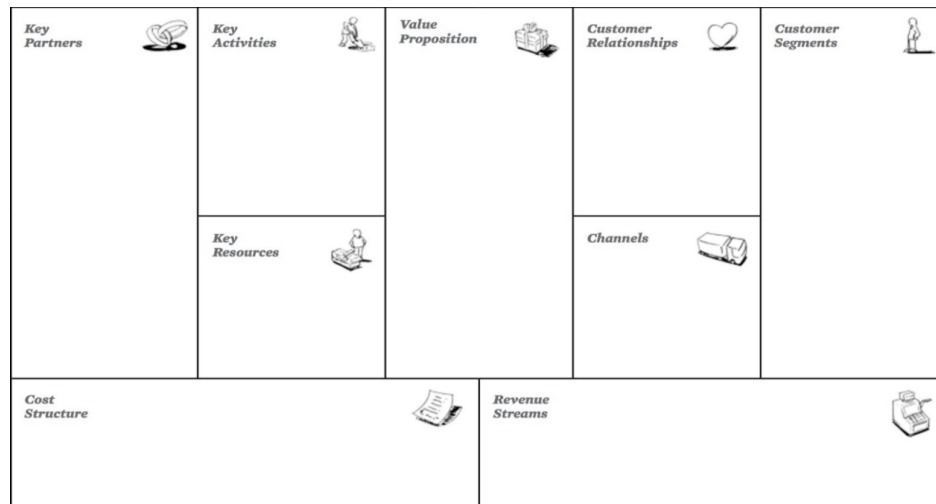
#### 3. Studi Pustaka

Penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.7 Metode Pengolahan atau Analisis Data

Penelitian ini akan menguji analisis *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii. *Business Model Canvas* sebagai variabel yang akan diuji. Analisis deskriptif bertujuan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi, mengenai objek penelitian.

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal Toko Hawaii, maka Analisis BMC digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian Toko Hawaii.



Sumber Data: Data Sekunder [https:// medium. com](https://medium.com), 2019.

Gambar 3.1 *Business Model Canvas*.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Toko Hawaii

Bisnis ritel atau usaha eceran di Indonesia mulai berkembang pada kisaran tahun 1980an seiring dengan mulai dikembangkannya perekonomian Indonesia. Hal ini timbul sifatnya, yaitu ritel yang bersifat tradisional atau konvensional dan bersifat *modern*.

Ritel yang bersifat tradisional adalah sejumlah pengecer yang berukuran kecil dan sederhana, misalnya toko-toko kelontong, pengecer atau pedagang eceran yang berada di pinggir jalan, pedagang eceran yang berada di pasar tradisional, dan lain sebagainya. Kelompok bisnis ritel ini memiliki fasilitas yang sederhana.

Ritel *modern* adalah sejumlah pedagang eceran atau pengecer berukuran besar, misalnya dengan jumlah gerai yang cukup banyak dan memiliki fasilitas toko yang lengkap dan *modern*. Konsep yang ditawarkan peritel *modern* beragam seperti *supermarket*, *hypermarket*, *minimarket*, *department store*, dan lain sebagainya.

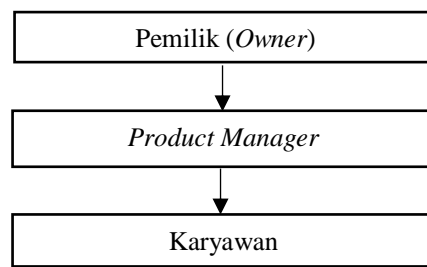
Toko Hawaii adalah toko ritel yang bersifat tradisional yang berada di pasar tradisional yang berdiri dari tahun 2013 beralamatkan di Jl. Raya Babakan Madang No.63. Didirikan oleh Bapak Masrul Busra, Beliau mendirikan Toko Hawaii dengan nilai yang ditawarkan adalah produk-produk *furniture*.

Awalnya *owner* Toko Hawaii melihat peluang yang besar jika menjual kebutuhan rumah tangga karena tidak banyak pesaing yang menjual kebutuhan rumah tangga di daerah tersebut dan tempat yang dipilih beliau adalah tempat yang strategis karena letaknya dipinggir jalan raya dan berada di dekat pasar tradisional.

##### 4.1.2 Kegiatan Usaha

1. Produk yang di perjual belikan di Toko Hawaii adalah barang yang di ambil dari beberapa grosir. (Lia, Yatokoku, Wisma *Collection*).
2. Toko Hawaii menjualan produk kebutuhan rumah tangga dan juga banyak produk tambahan seperti keset kaki, rak sepatu dan sajadah.
3. Pengiriman yang dilakukan Toko Hawaii adalah pengiriman langsung saat membeli produk pada Toko Hawaii.
4. Selain mengantarkan produk kepada pelanggan Toko Hawaii juga memberikan pelayanan pemasangan produk.

### 4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Deskripsi Tugas :

1. Tugas *owner*
  - a. Sebagai pengambil keputusan.
  - b. Sebagai koordinator semua kegiatan yang telah dilaksanakan.
  - c. Mengevaluasi semua kegiatan yang telah dilaksanakan.
  - d. Melaksanakan pemeriksaan yang meliputi aspek kegiatan manajemen keuangan agar pengelolaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
  
2. Tugas *product manager*
  - a. Membuat perencanaan dan distribusi barang gudang.
  - b. Mengawasi dan mengontrol operasional barang yang masuk dan keluar.
  - c. Melakukan pengecekan pada barang yang diterima.
  - d. Memastikan ketersediaan barang sesuai kebutuhan.
  - e. Memastikan aktivitas keluar masuk barang berjalan dengan lancar.
  
3. Tugas karyawan:
  - a. Mendata dan *display* barang yang ada di rak toko.
  - b. Melayani konsumen secara langsung.
  - c. Membantu memilihkan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumen.
  - d. Mengepak dan mengantarkan produk.
  - e. Membuat laporan tentang penjualan.

## 4.2 Analisis *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii

### 4.2.1 Penerapan *Business Model Canvas* Pada Toko Hawaii

Agar dapat merencanakan dan melakukan strategi bisnis yang akan dilakukan pada Toko Hawaii, maka terlebih dahulu penulis akan memvisualkan model bisnis yang terjadi saat ini melalui *Business Model Canvas* yang terdiri dari sembilan blok yang saling berkaitan. Adapun hasil dari pengamatan dan wawancara berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* sebagai berikut:

#### 1. *Customer Segments*

Blok bangunan *Customer segment* menggambarkan sekelompok manusia maupun suatu organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (1997), terdapat empat variabel utama yang mungkin dipergunakan dalam mensegmentasi pasar konsumen yaitu berdasarkan segmentasi geografi, segmentasi demografi, segmentasi psikografi dan segmentasi tingkah laku.

**Tabel 4.1 Segmentasi Toko Hawaii**

| Geografi   | Demografi  | Psikografi   | Tingkah Laku  |
|--|--|--|---|
| Masyarakat yang tidak jauh dari Kecamatan Babakan Madang seperti di daerah Cipambuan, Citaringgul, Babakan Madang, Cijayanti, dan Bojong Koneng. | Pria dan Wanita berumur 30 – 50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah. | Orang yang ingin membeli kebutuhan rumah tangga dengan harga yang lebih murah. | Konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan rumahnya dengan produk kebutuhan rumah tangga. |

**Sumber : Data Primer Diolah Penulis, 2020.**

Hasil segmentasi Toko Hawaii didapatkan berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan melalui wawancara kepada *owner* dan kepala gudang di Toko Hawaii. Dapat dilihat bahwa segmentasi geografi Toko Hawaii adalah masyarakat yang tidak jauh dari Kecamatan Babakan Madang seperti di daerah Cipambuan, Citaringgul, Babakan Madang, Cijayanti, dan Bojong Koneng, segi demografi pria dan wanita berumur 30 – 50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah, segi psikografi orang yang ingin membeli kebutuhan rumah tangga dengan harga terjangkau, dan segi tingkah laku konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan rumahnya.

#### 2. *Value Propositions*

*Value proposition* yang diberikan pada Toko Hawaii adalah *price* dan *speed* yang diberikan kepada konsumen. Berikut adalah *value propositions* pada Toko Hawaii:

1. *Price* : harga yang ditawarkan Toko Hawaii lebih rendah dari *competitor*.
2. *Speed* : pengiriman dilakukan saat pembelian sudah berlangsung.
3. Diskon : memberikan diskon kepada *reseller* dan *costumer*.
4. *People* : *Owner*, *product manager*, dan karyawan.

5. *Process* : Toko Hawaii mendapatkan produk melalui *wholesaler* yang berhubungan langsung dengan *manufacture* kemudian Toko Hawaii menjual produk tersebut kepada konsumen atau bisa melalui *reseller* lalu ke konsumen.
6. *Physical evidence* : Toko Hawaii memberikan layanan pemasangan produk kepada konsumen.

Berikut adalah perbandingan harga Toko Hawaii dengan salah satu *competitor* yang ada disekitar Toko Hawaii.

**Tabel 4.2 Perbandingan harga Toko Hawaii dan *Competitor***

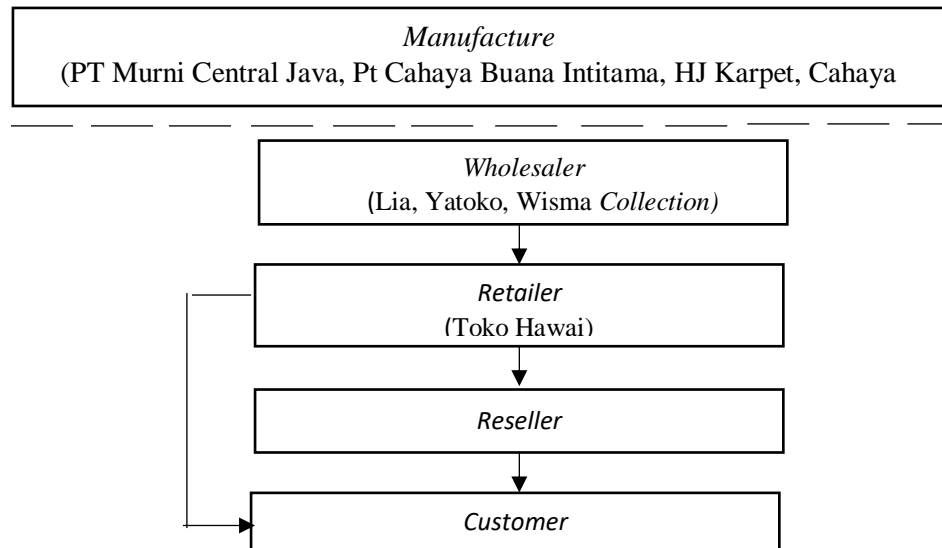
| No | Nama Produk  | Harga di Toko Hawaii | Harga di Arfin Furniture | Harga di Mitra Istana  |
|----|--------------|----------------------|--------------------------|------------------------|
| 1  | Kasur        | Rp 950.000-1.200.000 | Rp 1.000.000-1.400.000   | Rp 1.000.000-1.300.000 |
| 2  | Lemari       | Rp 250.000-500.000   | Rp 600.000-700.000       | Rp 550.000-650.000     |
| 3  | Karpet       | Rp 200.000-250.000   | Rp 250.000-350.000       | Rp 250.000-300.000     |
| 4  | Gorden Tirai | Rp 300.000-450.000   | Rp 450.000-500.000       | Rp 400.000-470.000     |
| 5  | Bad Cover    | Rp 300.000-450.000   | Rp 400.000-500.000       | Rp 300.000-450.000     |

**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii dan *Competitor*, diolah, 2020.**

Dilihat dari Tabel 4.3 bahwa *value propositions* Toko Hawaii adalah *Speed, Price, Diskon, People, Process, Physical evidence* dimana harga yang ditawarkan pada Toko Hawaii lebih rendah dari *competitor* dan pelayanan pengantaran yang cepat karena produk yang dibeli oleh konsumen akan diantarkan dihari yang sama saat pembelian produk tidak hanya itu Toko Hawaii juga membantu menyalurkan produk *wholesaler* dan bisa memudahkan konsumen untuk mendapatkan barang kebutuhannya.

### 3. *Channels*

*Channels* merupakan media suatu perusahaan untuk membangun dan menjalin hubungan untuk mencapai segmentasi pelanggan dalam memberikan *value propositions*. Jika dilihat dari saluran penjualan Toko Hawaii menggunakan saluran penjualan *level* dua, dan berikut ini adalah *channels* yang ada di Toko Hawaii:



**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.**

**Gambar 4.2 Saluran Penjualan**

Dapat dilihat dari Gambar 4.2 *Channels* Toko Hawaii dimulai dari *wholesaler/grosir* seperti Lia, Yatokoku, Wisma *Collection*. lalu Toko Hawaii yang berperan sebagai *retailer* yang akan menjualkan produknya melalui dua cara yaitu dengan menjualkan secara langsung produk kepada *customer* atau dengan melalui *reseller* untuk mencapai *customer* akhir.

#### 4. *Customer Relationships*

Fungsi *customer relationships* ini adalah untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan jasa kepada pelanggan. Toko Hawaii menjaga hubungan konsumen dengan beberapa cara diantaranya adalah :

##### 1. Memberikan Diskon

- a. Toko Hawaii memberikan diskon kepada *Reseller* sebesar 15% per produk.
- b. Toko Hawaii memberikan diskon kepada *customer* yang membeli melebihi 10 produk per hari sebesar 10% per produk.

##### 2. Memberikan Garansi

Toko Hawaii memberikan garansi toko pada produk selama 3 hari (terhitung dari hari pembelian) jika adanya kerusakan produk.

##### 3. Memberikan pelayanan jasa pemasangan produk.

Berikut adalah data reseller yang bekerja sama dengan Toko Hawaii:

**Tabel 4.3 Reseller Toko Hawaii**

| No | Nama      | Alamat  | Area Penjualan             | Sistem Penjualan |
|----|-----------|---|----------------------------|------------------|
| 1  | Bu Dewi   | Perumahan Sentul Residence, Jl Arkansas No.6  | Perumahan Sentul Residence | Arisan           |
| 2  | Bu Neneng | Gang melati Kampung Banceuy, Babakan Madang   | Banceuy                    | Kredit           |
| 3  | Bu Encum  | Gang Masjid Nurul Iman, Desa Kadumangu        | Kadumangu                  | Kredit           |
| 4  | Bu Ririn  | Griya Alam Sentul Blok A1 No.12               | Perumahan Griya Alam       | Arisan           |
| 5  | Bu Kokom  | Kp.Kambing, Karang Asem Citeureup             | Citeureup                  | Kredit           |
| 6  | Bu Erna   | Jl. Veteran Kp. Pengkolan Desa Babakan Madang | Perumahan Banana           | Arisan           |

**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.**

### 5. Revenue Stream

Blok bangunan *revenue streams* atau arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Toko Hawaii mendapatkan penghasilan dengan penjualan beberapa produk dan *service* yang dilakukan Toko Hawaii sebagai berikut :

1. Produk Utama seperti kasur, lemari, karpet, gordena, *bad cover*. Kelima produk tersebut bisa dikatakan sebagai *top five* produk Toko Hawaii jika dilihat dari penjualan unit produk pada Toko Hawaii.
2. Produk Tambahan seperti keset kaki, rak sepatu, sajadah.

### 6. Key Activities

Blok bangunan *key activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas kunci diperlukan untuk menciptakan nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Aktivitas utama Toko Hawaii adalah bagaimana proses penjualan yang baik yang dilakukan Toko Hawaii sampai saat ini dan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan *supplier (wholesaler)* sehingga Toko Hawaii bisa memajemen toko dengan lancar.

**Tabel 4.4 Wholesaler dan Reseller Toko Hawaii**

| No | Wholesaler              | Reseller  |
|----|-------------------------|-----------|
| 1  | Lia                     | Bu Dewi   |
| 2  | Wisma <i>Collection</i> | Bu Neneng |
| 3  | Yatokoku                | Bu Encum  |
| 4  | -                       | Bu Ririn  |
| 5  | -                       | Bu Kokom  |

**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.**

## 7. Key Resources

*Key Resources* menggambarkan *asset* terpenting yang menentukan keberhasilan Toko Hawaii dalam mengoperasikan model bisnis. Kekuatan yang ada dalam *key resources* pada Toko Hawaii adalah:

1. *Man* (Orang): Owner dan Karyawan yang professional dan berkualitas.
2. *Money* (Uang): Toko Hawaii selalu membeli produk dengan uang *cash* kepada *wholesaler* yang bekerjasama dengan Toko Hawaii.

## 8. Key Partnerships

Blok bangunan *key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Mitra kerjasama Toko Hawaii dalam mengoperasikan organisasi, Toko Hawaii membangun mitra kerjasama dengan beberapa *wholesaler* dan *vendor*, diantaranya adalah:

**Tabel 4.5 Mitra Kerjasama Toko Hawaii**

| No | Nama Partner     | Katagori          | Display  | Alamat                         |
|----|------------------|-------------------|--|--------------------------------|
| 1  | Lia              | <i>Wholesaler</i> | -Kasur Big Foam;<br>-Karpets;<br>-Lemari;<br>-Gorden;<br>-Sprei;<br>-Bantal. | Jl. Kepodang V No.809, Kranji  |
| 2  | Wisma Collection | <i>Wholesaler</i> | Karpets Karakter   | Kp. Bancey, Babakan Madang     |
| 3  | Yatokoku         | <i>Wholesaler</i> | Kasur Palembang  | Nangkod, Kaungluwuk, Subang    |
| 4  | Penyewaan Gudang | <i>Vendor</i>     | Gudang   | Pasar Babakan Madang 2, No. 61 |
| 5  | Vendor Truk      | <i>Vendor</i>     | Truk   | Pasar Babakan Madang           |

**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.**

Dapat dilihat dari Tabel 4.2 Toko Hawaii menjalin kersama dengan beberapa grosir, dan tidak hanya grosir Toko Hawaii juga menjalin kerjasama dengan penyewaan gudang karena produk yang dibeli oleh Toko Hawaii selalu dalam jumlah banyak sehingga dibutuhkan gudang untuk menyimpan barangnya. Dan Toko Hawaii juga

menjalin kerjasama dengan *vendor* truk yang digunakan sewaktu-waktu jika ada pesanan dalam jumlah banyak.

### 9. Cost Structure

Blok bangunan *cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Struktur biaya yang dikeluarkan oleh Toko Hawaii adalah:

1. Biaya Penyewaan Toko  
Biaya penyewaan toko adalah Rp. 50.000.000/tahun.
2. Biaya Pengadaan Barang  
Biaya pengadaan barang yang ada di Toko Hawaii kisaran Rp.1. 250.000.0000.
3. Biaya Penyewaan Gudang;  
Biaya penyewaan udang yang dikeluarkan Toko Hawaii adalah sebesar Rp. 1.200.000/bulan.
4. Biaya Gaji Karyawan;  
Biaya gaji karyawan yang dikelurkan Toko Hawaii adalah sebesar Rp. 950.000/bulan.
5. Biaya Penyewaan Pada *Vendor* Truk.  
Biaya penyewaan vendor truk Rp. 150.000/sekali perjalanan.

Setelah memvisualkan model bisnis yang terjadi saat ini melalui *Business Model Canvas* yang terdiri dari sembilan blok yang saling berkaitan berikut ini adalah gambaran *Business Model Canvas* pada Toko Hawaii sesuai dengan 9 blok yang ada :

**Tabel 4.6 Business Model Canvas Toko Hawaii**

| KP  | KA   | VP   | CR   | CS   |
|---|--|--|--|--|
| 1. Lia<br>2. Wisma Collection<br>3. Yatokoku<br>4. Penyewaan Gudang<br>5. Vendor Truk | Menjalin hubungan kerja sama dengan supplier ( <i>wholesaler</i> ).<br><br>(Lia, Wisma Collection, Yatokoku) | 1) <i>Price</i> : harga yang ditawarkan Toko Hawaii lebih rendah dari <i>competitor</i> .<br>2) <i>Speed</i> : pengiriman dilakukan saat pembelian sudah berlangsung.<br>3) <i>Diskon</i> : memberikan diskon kepada | 1. Memberikan Diskon kepada reseller dan customer yang membeli melebihi 10 produk per hari.<br>2. Memberikan garansi toko.<br>3. Memberikan pelayanan jasa pema-sangan produk. | Tingkat ekonomi menengah kebawah pada Wilayah Kecamatan Babakan Madang.<br><br>Konsumen yang ingin membeli kebutuhan furniture dengan harga lebih murah dari <i>competitor</i> . |



|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   | <p>KR</p> <p>Man : Owner dan Karyawan yang profesional dan berkualitas.</p> <p>Money : Membeli produk dengan uang cash kepada wholesaler.</p>                                 | <p><i>reseller</i> dan <i>costumer</i>.</p> <p>4) <i>People</i> : <i>Owner</i>, <i>product manager</i>, dan karyawan.</p> <p>5) <i>Process</i> : Toko Hawaii mendapatkan produk melalui <i>wholesaler</i> yang berhubungan langsung dengan <i>manufacture</i> kemudian Toko Hawaii menjual produk tersebut kepada konsumen atau bisa melalui <i>reseller</i> lalu ke konsumen.</p> <p>6) <i>Physical evidence</i> : Toko Hawaii memberikan layanan pemasangan produk kepada konsumen.</p> | <p>CH</p> <p>1. Retailer: Toko Offline Hawaii</p> <p>2. Reseller (Bu Dewi, Bu Neneng, Bu Encum, Bu Ririn, Bu Kokom, Bu Erna)</p> |  |
| <p>C\$</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya penyewaan toko (Rp. 50.000.000)</li> <li>2. Biaya pengadaan barang kisaran (Rp. 1.250.000.0000)</li> <li>3. Biaya penyewaan gudang (Rp. 1.200.000/bulan)</li> <li>4. Biaya gaji karyawan (Rp. 950.000/bulan)</li> <li>5. Biaya penyewaan pada vendor truk (Rp. 150.000/sekali perjalanan)</li> </ol> | <p>R\$</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk utama (kasur, lemari, karpet, gorden, spreii)</li> <li>2. Produk tambahan (keset, rak sepatu, sejadah)</li> </ol> |   |  |  |

**Sumber Data : Data Primer Toko Hawaii, diolah, 2020.**

#### 4.2.2 Rekomendasi Business Model Canvas pada Toko Hawaii

1. *Customer Segment*

Menambah fokus segmen pasar Toko Hawaii tidak hanya kepada *customer* yang berada di sekitar Toko Hawaii tetapi juga *customer* yang berada di Kota Bogor.

2. *Value Propositions*

Memberikan diskon kepada pelanggan pada hari-hari besar.

3. *Channels*

- a. Menggunakan media sosial sebagai saluran baru.
- b. Memperbanyak jaringan reseller.

4. *Customer Relationship*

- a. Menawarkan fitur *membership* kepada pelanggan.
- b. Memberikan potongan harga pada hari Raya Idul Fitri.

5. *Revenue Streams*

Menambahkan variasi produk.

6. *Key Activities*

Menambah hubungan kerja sama dengan *wholesaler* lainnya.

7. *Key Resources*

Menambah karyawan untuk mencatat kegiatan yang berlangsung pada Toko Hawaii.

8. *Key Partnership*

Bekerjasama dengan media cetak dan elektronik untuk saluran pemasaran yang baru.

9. *Cost Structure*

Merubah *cost-driven* menjadi *value-driven* dengan membeli fasilitas truk.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai “Analisis *Business Model Canvas* pada Bisnis Ritel (Studi Kasus Toko Hawaii Sentul)”. Adapun kesimpulan yang diambil oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. *Customer segment* Toko Hawaii yaitu tingkat ekonomi menengah kebawah pada wilayah Kecamatan Babakan Madang . Konsumen yang ingin membeli kebutuhan *furniture* dengan harga lebih murah dari *competitor*. *Value proposition* Toko Hawaii adalah *speed* dan *price*. *Customer Relationship* Toko Hawaii memberikan diskon, Memberikan garansi toko, Memberikan pelayanan jasa pemasangan produk. *Channels* saluran penjualan Toko Hawaii menggunakan saluran penjualan *level* dua. Maka daripada itu, *revenue streams* yang dihasilkan Toko Hawaii melalui produk utama, produk tambahan, *service* pengantaran produk. *Key activities*, yang dilakukan untuk menciptakan dan menjaga kualitas Toko Hawaii yaitu dengan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan *wholesaler*. *Key resources* yang dibutuhkan dibagi menjadi 3 unsur diantaranya *man*, *money* dan *contract*. *Key partnership*, dimana dalam menjalankan bisnisnya Toko Hawaii bermitra dengan Lia, Wisma *Collection*, Yatokoku, Penyewaan Gudang, dan *Vendor* Truk . Sehingga *cost structure* yang dikeluarkan diantaranya adalah untuk biaya penyewaan gedung, biaya gaji karyawan, biaya penyewaan *vendor* truk.
2. Menambah fokus segmen pasar Toko Hawaii yang berada di Kota Bogor dan memberikan diskon kepada pelanggan pada hari-hari besar dengan menggunakan media sosial sebagai saluran baru, memperbanyak jaringan reseller, menawarkan fitur *membership* kepada pelanggan. Memberikan potongan harga pada hari Raya Idul Fitri, menambahkan variasi produk, menambah hubungan kerja sama dengan *wholesaler* lainnya. Menambah karyawan untuk mencatat kegiatan yang berlangsung pada Toko Hawaii dengan bekerjasama dengan media cetak dan elektronik untuk saluran pemasaran yang baru dan mengubah *cost-driven* menjadi *value-driven* dengan membeli fasilitas truk.

#### 5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis *Businnes Model Canvas*, yaitu:

1. Bagi pemilik perusahaan khususnya Toko Hawaii dapat memperluas pasar dengan cara mempromosikan melalui sosial media (*instagram dan facebook*) media pesan (*whatsapp*) *market place (shopee, lazada, bukalapak, tokopedia)*, membuat *database costumer dan reseller*, membuat kontrak secara tertulis dengan *whosaler dan reseller dan* membuat kartu *member* untuk konsumen.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah variable analisis swot untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan diharapkan menambah periode penelitian agar dapat memperoleh hasil yang lebih bervariasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Umar, Agung Hari Sasongko, Glory Aguzman, Sugiharto. (2018). *Business Model Canvas As a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. International Journal of Entrepreneurship*, Volume 22 issue 1, 2018. ISSN 1939-4675
- Abubakar, Rusydi. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Bandung : Alfabeta.
- Alma, Buchari. (2016). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung, Alfabeta.
- Asep, Sudjana, (2012), *Paradigma Baru Manajemen Ritel Modern*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Assauri, Sofyan. (2017). *Manajemen Pemasaran*. (Edisi ke-1). Jakarta: Penerbit Raja Grafindo (Rajawali Press).
- \_\_\_\_\_. (2015). *Strategic Marketing : Sustaining lifetime customer value*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Bambang Trenggono, Arief Daryanto dan Bunasor Sanim. (2018). Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha pada Coffe Bean dan Tea Leaf (TCBTL). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4, No. 3, 2018. ISSN 2528-5149
- Buttle, Francis, Maklan, Stan. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge: United States.
- Benedictus Permadi, Rita Nurmalina, Kirbrandoko. (2016). Analisis Perkembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 14, No. 1, 2016. ISSN 1693-5241
- Berman, Barry and Joel R. Evans. (2015). ***Retail Management, A Strategic Approach, 11th Edition***. United State of American: Pearson Education, Inc.
- Czinkota, Michael R. and Iikka A. Rokainen. (2016). *Internasional Marketing. 15<sup>th</sup> edition*. Mason: Thomson Southwestern.
- Christina Widya dan Utami, (2017), *Manajemen Ritel*, Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred R. dan David Forest R. (2017). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Duncan & Philip. (2012). *Marketing Principles and Methods*. Georgetown: Richard D. Irwin. Inc.
- Drs. Hadi Waluyo dan Dini Hastuti S.E. (2015). *Kamus Terbaru Ekonomi dan Bisnis*. Surabaya.

- Fajar Azmi Kurniawan. (2017). Pendekatan *Business Model Canvas* sebagai Perancangan Bisnis Baru. *Jurnal Sketsa Bisnis*, Vol.4, No. 2, Desember 2017. ISSN : 2356-3672
- Fandy Tjiptono. (2015). *Strategi Pemasaran*. Edisi 4
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. (2012). *Pemasaran Strategik*, Edisi 2. Yogyakarta: C. V Andi Offset.
- Ferrel, O. C. and M. D. Hartline. (2011). Marketing Strategy, Fifth Edition. South-Western: Cengage Learning.*
- Gaffar, Vanessa. (2015). *Customer Relationship Management and Marketing Public Relation*. Bandung: Alfabeta..
- Hitt, Michjael A, et al. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 11th edition, Singapore: *Cengage Learning*.
- Kumar & Reinartz (2012) *Customer Relationship Management: a Databased Approach*. New York.
- Kotler, Phillip dan Kevin L. Keller. (2016). *Marketing Management 16 edition*. New Jersey: Pearson.
- \_\_\_\_\_.2015. *Manajemen pemasaran analisis, perencanaan dan pengendalian*, Jilid Kedua, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Mawardi Bagindo, Bunasor Sanim , dan Imam Teguh Saptono. (2016). Model Bisnis Ekowisata di Taman Nasional Laut Bunaken dengan Pendekatan *Business Model Canvas*. *Manajemen IKM*, Februari 2016 Vol. 11 No. 1 ISSN 2085 – 8418.
- Morissan.(2017). *Pertarungan Kekuatan pada Media Massa dan Pengaruhnya terhadap Manajemen dan Isi Pesan Media*, dalam Rahmitasari[ed.I] (2017). *Manajemen Media di Indonesia*. Jakarta :Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur, (2012), *Business Model Generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- \_\_\_\_\_.(2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.e.
- Rizal Syarief dan Rokhani Hasbullah. (2018). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pendekatan Binis Model Kanvas. *Jurnal Manajemen IKM*, Februari 2019 Vol.14 No.1EISSN 2622-9250
- Rudi M. Rukka, Nurbaya Busthanul, Nur Fathonny. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Kripik Bayam (*Amaranthus hybridus*) Dengan Pendekatan *Business Model*

*Canvas*: Studi Kasus pada CV.OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian, Vol. 14, NO. 1, Februari 2018. e-ISSN: 2598-5922.

Retno Setyorini, Randi Oktavianry Rey. (2017). Analisis Model Bisnis pada *Eighteen Nineteen Laundry* dengan Pendekatan *Business Model Canvas*. Jurnal Sekretaris & Administrasi Bisnis, Vol. 1, No. 1, 2017. ISSN 258-8095

Rosdianah Sultan dan Imanuddin Hasbi. (2018). Analisis Bisnis Model Kanvas Pada Kasatuan Koffie Bandung. Jurnal Manajemen dan Bisnis (Almana), Vol. 2, No.2, Agustus 2018.

Sudaryono. (2016). Manajemen Pemasaran Teori dan Implementasi. Yogyakarta: Andi.

Sunyoto Danang, (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: *Center for Academic Publishing Service*.

Vera Sylvia Saragi Sitio. (2017). Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Di Industri Kecil Dan Menengah (Ikm) Bir Pletok Bu Lina Di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur). *Journal of Economics and Business Aseanomics* (JEBA) Volume 2 No. 1, Juni 2017 ISSN 2528 – 3634.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2015). “*Strategic Management and Business Policy*”, New York.

<https://www.aparindo.com>

<https://economy.okezone.com>

<https://www.bps.go.id>

<https://medium.com>

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Reza Monica Putri  
Alamat : Jagathi Resort RT 003/ RW 001 No.19 Sentul City,  
Kecamatan Babakan Madang, Kabupaten Bogor  
Tempat dan tanggal lahir : Bekasi, 26 Oktober 1998  
Agama : Islam  
Pendidikan  
• SD : SDN Kranji 1 Bekasi  
• SMP : SMPN 4 Bekasi  
• SMA : SMAN 12 Bekasi  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, 28 Desember 2020  
Peneliti,

(Reza Monica Putri)



# LAMPIRAN

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Reza Monica Putri L/P\*)

Nomor Mahasiswa : 021116186

Program Studi : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/ perusahaan yang saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/ observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima :

Nama : Masrul Busra L/P\*)

Jabatan : Owner

Nama Perusahaan : Toko Hawaii

Alamat Perusahaan : Jl. Raya Babakan Madang, Pasar Babakan Madang 2 No.63

Judul Penelitian : Analisis Business Model Canvas pada Bisnis Ritel (Studi Kasus Toko Hawaii)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Bogor 15 November 2020

Yang menyatakan



(Masrul Busra)

## **Lampiran**

### **Daftar pertanyaan wawancara**

Berikut daftar pertanyaan wawancara:

1. Siapa target pasar Toko Hawai berdasarkan segmentasi geografi, demografi, psikografi dan tingkah laku ?
2. Nilai apa dari Toko Hawai yang diberikan kepada konsumen (kualitas, harga, *service*) ?
3. Hubungan apa yang dibangun dengan calon konsumen dan konsumen ?
4. Bagaimana proses Toko Hawai dari produksi hingga dapat diterima oleh konsumen ?
5. Darimana saja arus pendapatan yang dihasilkan dari penjualan Toko Hawai ?
6. Kegiatan apa yang dilakukan dalam membentuk *value proposition* Toko Hawai ?
7. Kegiatan apa yang dilakukan untuk membangun *customer relationship* dengan konsumen Toko Hawai ?
8. Sumber daya apa saja yang harus dimiliki untuk membentuk *value proposition* dan dalam menjalankan *key activities* ?
9. Siapa saja partner yang membantu Torabika dalam membentuk *value proposition*, menjalankan *key activities*?
10. Biaya apa saja yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis yang dijual Toko Hawai?
11. Siapa saja kah yang bekerja sama sebagai *whoseler* dan *resseler* pada Toko Hawai?