

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

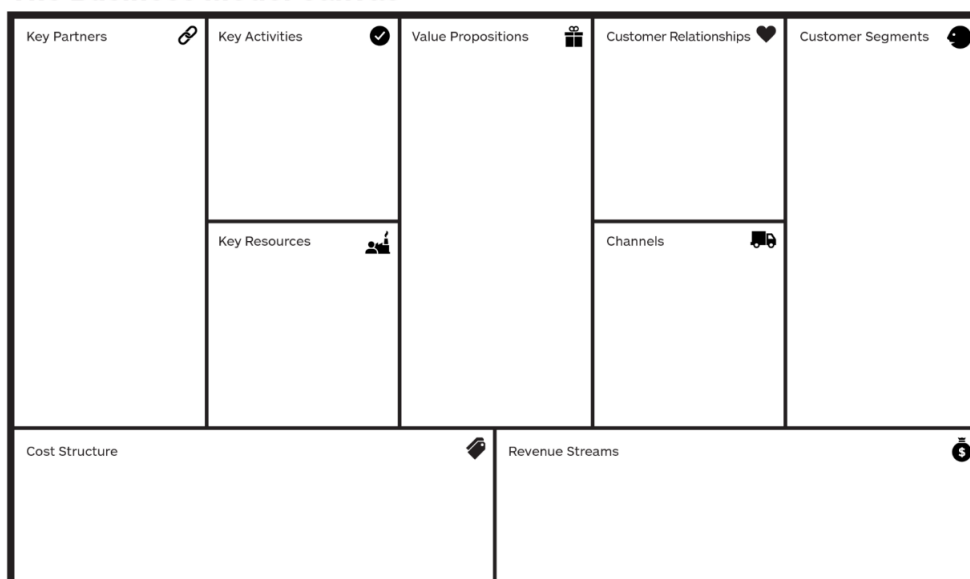
### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Model Bisnis

Model bisnis adalah kerangka pemikiran yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi dapat secara efisien dan komprehensif menghasilkan, mengedarkan, dan mendapatkan nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Selain itu, model bisnis juga berperan sebagai rencana awal yang disusun untuk mengarahkan aktivitas suatu perusahaan. Sasaran utama dari model bisnis ini adalah untuk menjaring pelanggan, meningkatkan mutu layanan, serta menciptakan pendapatan yang konsisten dan berkelanjutan. Selain itu menurut (Sunendar et al. 2021) peningkatan keterampilan kewirausahaan mengharuskan adanya kerangka kerja bisnis yang sistematis untuk menjamin bahwa usaha tersebut dapat berjalan dengan fokus dan berkelanjutan.

Salah satu tipe model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC diperkenalkan pertama kali oleh Alexander Osterwalder dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation*. *Business Model Canvas* (BMC) merupakan suatu kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan, menawarkan, dan mendapatkan nilai. Ini adalah model bisnis yang terdiri dari sembilan blok kunci yang memperlihatkan bagaimana perusahaan menghasilkan dan memperoleh pendapatan. Model ini digunakan sebagai sarana komunikasi yang membantu kita dalam memvisualisasikan, menilai, serta merancang strategi bisnis yang baru. Penggunaan BMC sangat mempermudah pelaku usaha yang baru memulai untuk mengambil keputusan dan menyusun peta guna membuat analisis terhadap model bisnis mereka (Kadek et al. 2024)

#### The Business Model Canvas



Gambar 1. 1 Business Model Canvas (BMC)

Adapun sembilan elemen utama dalam *Business Model Canvas* (BMC) adalah sebagai berikut.

a. *Customer segment*

Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa blok segmen pelanggan menggambarkan kelompok orang atau organisasi yang berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Segmen pelanggan ini membantu perusahaan dalam

menentukan kelompok pelanggan paling potensial agar kegiatan bisnis yang dilakukan bisa lebih tepat sasaran dan sesuai dengan sasaran yang diinginkan

b. *Value proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) proposisi nilai merupakan kombinasi produk dan layanan yang disediakan oleh perusahaan untuk memberikan nilai tambahan kepada segmen pelanggan tertentu. Bagi pelanggan, proposisi nilai muncul dalam bentuk solusi terhadap masalah yang mereka hadapi atau pemenuhan kebutuhan spesifik yang mereka miliki.

c. *Channels*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), *channels* merupakan salah satu elemen dalam model bisnis yang menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dan menjangkau segmen pelanggannya guna menyampaikan nilai yang ditawarkan. Saluran ini berperan sebagai media bagi perusahaan dalam membangun komunikasi serta hubungan dengan pelanggan.

d. *Customer Relationship*

Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa *Customer Relationship* adalah tentang bagaimana kita berinteraksi dengan pelanggan. Dengan memiliki *Customer Relationships* yang kuat terhadap pelanggan kita dapat mempertahankan mereka sebagai pelanggan setia kita.

e. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), sumber pendapatan adalah aliran pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan dari pelanggannya. Dengan memiliki sumber pendapatan yang jelas, kita dapat meningkatkan penerimaan dan membuat bisnis kita lebih stabil.

f. *Key Resources*

Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa sumber daya utama adalah aset-aset krusial yang diperlukan agar model bisnis dapat beroperasi dengan baik. Sumber daya utama adalah aset yang digunakan perusahaan untuk mendukung kegiatan operasionalnya.

g. *Key Activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), aktivitas kunci adalah kegiatan penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnis dengan efektif. Dengan menjalankan aktivitas kunci yang tepat, perusahaan dapat menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan dan mencapai tujuannya.

h. *Key Partnerships*

Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa kemitraan kunci menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang mendukung model bisnis. Perusahaan menjalin kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan ini menjadi fondasi bagi berbagai model bisnis.

i. *Cost Structure*

Osterwalder dan Pigneur (2012) menyatakan bahwa struktur biaya merupakan total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnis. Dengan memahami *cost structure*, perusahaan dapat mengelola biaya dengan efektif dan mengoptimalkan pengeluaran serta meningkatkan keuntungan.

## 2.1.2 Value Propositions

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) *Value proposition* adalah gabungan antara produk dan layanan yang disediakan oleh perusahaan untuk memberikan manfaat tambahan kepada kelompok pelanggan tertentu. Bagi konsumen, *Value proposition* ini

diwujudkan dalam bentuk solusi atas permasalahan yang mereka hadapi atau pemenuhan terhadap kebutuhan spesifik mereka.

Menurut Kotler & Keller (2016), proposisi nilai yang kuat akan membedakan suatu bisnis dari pesaing dengan memberikan keunggulan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Nilai ini tidak hanya bersifat fungsional (misalnya harga dan kualitas), tetapi juga bisa bersifat emosional (kenyamanan, pengalaman berbelanja) dan simbolik (status sosial, loyalitas).

Dalam konteks toko grosir, nilai pelanggan dapat mencakup:

1. Harga yang kompetitif
2. Pelayanan cepat dan ramah
3. Kemudahan akses produk dan lokasi
4. Ketersediaan dan keragaman produk
5. Kualitas Produk

### **2.1.3 Cost Structure**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), struktur biaya mencakup seluruh pengeluaran yang ditanggung oleh perusahaan untuk menjalankan usahanya. Dalam menjalankan model bisnis, elemen ini menjelaskan pengeluaran yang muncul. Struktur biaya menunjukkan cara sumber daya dibagi dan bagaimana aktivitas bisnis berhubungan dengan biaya. Ini mencakup berbagai tipe biaya tetap, biaya yang bervariasi, skala efisiensi, dan ruang lingkup efisiensi, tergantung pada strategi dan pendekatan yang diambil perusahaan. Memahami struktur biaya memungkinkan pelaku usaha untuk mengelola keuangan secara efisien dan menentukan harga jual yang kompetitif.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Ratnasari dan Sunarto (2021) dengan judul penelitiannya: Analisis Penerapan Bisnis Model Canvas (Studi pada UKM di Kota Batu). Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa seluruh 9 elemen BMC telah dijalankan, tetapi masih ditemukan kelemahan pada aspek pemasaran, saluran distribusi, dan pengelolaan pelanggan. Berdasarkan temuan tersebut, disusun model bisnis baru dengan penguatan pada customer segment (niche market), penggunaan media sosial, pengembangan layanan antar, dan sistem pemasaran berbasis digital. BMC berfungsi sebagai alat evaluasi dan inovasi strategis dalam mengembangkan model bisnis UKM secara berkelanjutan.

Hariawan dan Latif (2021) dengan judul penelitiannya: Scanning Ritel Store Using the Business Model Canvas Method. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) pada toko ritel Wendys berhasil menggambarkan secara menyeluruh struktur dan strategi bisnis yang dijalankan. Penelitian ini mengungkap bahwa proposisi nilai yang ditawarkan berupa pelayanan yang ramah serta kelengkapan produk. Secara keseluruhan, BMC menjadi alat analisis yang efektif dalam membantu toko Wendys memahami kekuatan dan kekurangan model bisnisnya.

Ramdhani et al., (2024) dengan judul penelitiannya: Penerapan *Business Model Canvas* pada Bisnis Kreatif Digital Stripsy.Space. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan BMC efektif dalam meningkatkan daya saing Stripsy. Space dengan cara mengoptimalkan saluran distribusi, mengelola hubungan dengan pelanggan, dan mendiversifikasi produk. Pelaksanaan BMC juga memfasilitasi pengambilan keputusan bisnis serta memperkuat posisi kompetitif Stripsy. Space dalam pasar bisnis kreatif digital. Saran dari penelitian ini adalah untuk memperkuat strategi pemasaran digital dan menambah variasi produk guna memperluas cakupan pasar.

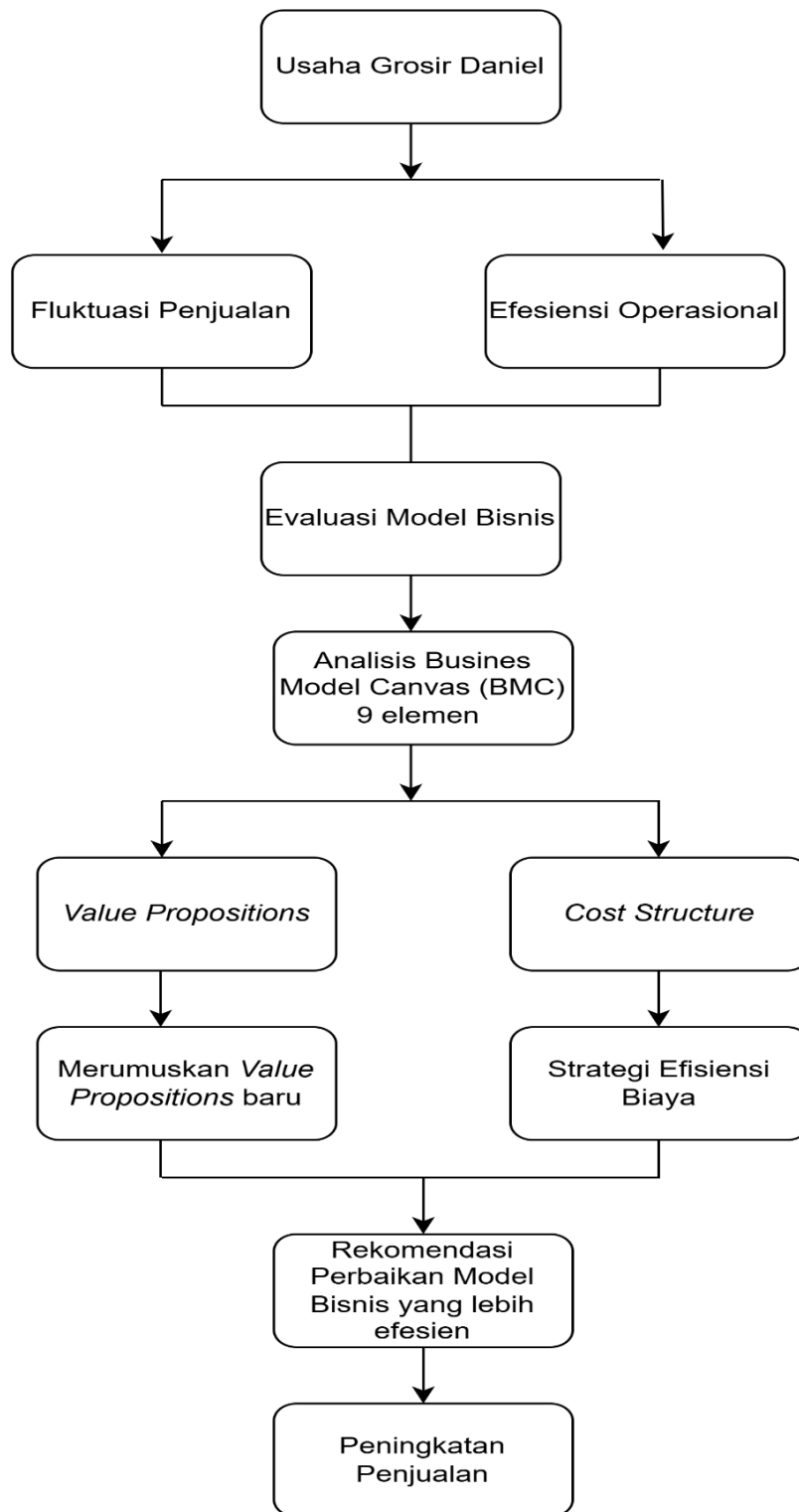
### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan alur pemikiran dan konsep yang akan digunakan dalam menganalisis serta mengembangkan model bisnis Toko Grosir Daniel di Desa Palipi. Penelitian dimulai dari permasalahan yang terjadi pada Usaha Grosir Daniel, yaitu fluktuasi penjualan dan rendahnya efisiensi operasional. Fluktuasi ini ditandai dengan tidak tercapainya target penjualan bulanan selama beberapa bulan berturut-turut. Disisi lain, keterbatasan sumber daya manusia di mana hanya pemilik usaha yang menjalankan semua kegiatan operasional juga turut menghambat kelancaran pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa ada bagian dari model bisnis yang tidak berjalan optimal dan perlu dievaluasi lebih dalam.

Untuk mengevaluasi model bisnis tersebut, peneliti memilih menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat analisis strategis. BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang bersama-sama menggambarkan cara sebuah usaha menciptakan dan menangkap nilai. Namun, dalam konteks permasalahan Grosir Daniel, penelitian difokuskan pada dua elemen kunci, yaitu *Value Propositions* (proposisi nilai) dan *Cost Structure* (struktur biaya). Pemilihan kedua elemen ini didasarkan pada keterkaitan langsungnya dengan permasalahan. *Value Propositions* berhubungan dengan daya tarik penawaran toko kepada pelanggan (misalnya harga, ketersediaan barang, kualitas produk, dan kecepatan pelayanan), sedangkan *Cost Structure* menyangkut seluruh biaya operasional yang harus dikeluarkan agar toko dapat berjalan, seperti pembelian stok, transportasi, dan biaya penyusutan.

Analisis terhadap *Value Propositions* bertujuan untuk memahami apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan dan bagaimana Usaha Grosir Daniel dapat menyusun penawaran yang lebih relevan misalnya dengan meninjau kembali harga jual, menjaga ketersediaan barang, atau meningkatkan kecepatan pelayanan. Sementara itu, evaluasi *Cost Structure* dilakukan untuk mengidentifikasi biaya yang dapat dihemat atau dioptimalkan, sehingga penetapan harga jual bisa lebih kompetitif tanpa mengorbankan margin keuntungan. Dari hasil kedua analisis tersebut, peneliti kemudian merumuskan rekomendasi perbaikan model bisnis berupa proposisi nilai baru dan strategi efisiensi biaya. Dengan implementasi rekomendasi ini, diharapkan Usaha Grosir Daniel dapat memperbaiki kinerja operasional, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya mencapai target penjualan secara konsisten.

Dari uraian diatas, secara singkat dapat dilihat melalui bagan penelitian pada Gambar 2.2.



**Gambar 1. 2 Kerangka Berpikir**