FORMULASI PERENCANAAN BISNIS *DIGITAL CONNECTIVITY PROVIDER* PT UNION ROUTELINK COMMUNICATION UNTUK MENCAPAI PENDAPATAN 1 TRILIUN RUPIAH PADA TAHUN 2030

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen

Diajukan oleh
Yopi Gani Harmoko
22132003

2024

ABSTRAK

Perkembangan teknologi informasi (TI), dewasa ini demikian pesat. Hal ini mendorong masyarakat untuk memperoleh akses terhadap layanan tersebut dengan cepat dan murah. Namun, kecepatan penyediaan tersebut masih sangat terbatas dikarenakan jumlah perusahaan penyedia layanan dimaksud belum begitu banyak. Hal ini yang menginisiasi hadirnya PT. Union Routelink Communication di Yogyakarta yang tergerak untuk menyediaan layanan komuniasi yang handal dan terpercaya. Dengan visi Perusahaan: ***"Link to Everywhere"*** merupakan cita-cita yang hendak diwujudkan untuk mempertemukan dan mensinergikan serta memberi akses kepada setiap orang atau institusi yang ada di Indonesia. Guna mengembangkan bisnis perusahaan, ditetapkanlah tujuan pendapatan sebesar 1 trilyun rupiah hingga tahun 2030 sebagai pemicunya. Pencapaian tujuan tersebut didekati dengan pemanfaatan *bisnis model canvas (BMC)*, yang dilandasi dengan *analisis SWOT* dan analisis kelayakan keuangan *model Du-Pont*. Selanjutnya dirumuskan strategi bisnis dengan memperhatikan berbagai aspek lingkungan internal dan eksternal. Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif pada Perusahaan PT Union Routelink Communication menunjukkan bahwa pada tahun ke-5 (lima), pendapatan Perusahaan sebesar 1 trilyun rupiah tersebut dapat dicapai. Tentu pencapaian tersebut mesti dibarengi dengan kesungguhan dalam pengelolaan bisnis yang tekah ditetapkan serta kesungguhan dalam menerapkan semua aturan kerja yang ada.

Kata Kunci :
Business Model Canvas (BMC), SWOT, Du-Pont, Pendapatan Perusahaan.

ABSTRACT

The development of information technology (IT), today is so rapid. This encourages people to get access to these services quickly and cheaply. However, the speed of provision is still very limited because the number of service provider companies in question is not so much. This initiated the presence of PT. Union Routelink Communication in Yogyakarta is moved to provide reliable and reliable communication services. With the Company's vision: **"Link to Everywhere"** is an aspiration to be realized to bring together and synergize and provide access to every person or institution in Indonesia. In order to develop the company's business, a revenue goal of 1 trillion rupiah until 2030 is set as the trigger. The achievement of these goals is approached by the use of the business model canvas (BMC), which is based on SWOT analysis and Du-Pont model financial feasibility analysis. Furthermore, a business strategy is formulated by taking into account various aspects of the internal and external environment. Research conducted with a descriptive qualitative approach at PT Union Routelink Communication Company shows that in the 5th (five) year, the Company's revenue of 1 trillion rupiah can be achieved. Of course, this achievement must be accompanied by sincerity in business management that has been determined and sincerity in implementing all existing work rules.

Keywords:
Business Model Canvas (BMC), SWOT, Du-Pont, Corporate Revenue.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Business Plan*

Beberapa pengertian tentang *business plan* diungkapkan antara lain oleh Hisrich dan Peters (2008), yang mengatakan bahwa: "Business Plan adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh pengusaha yang menggambarkan semua elemen eksternal dan internal yang relevan yang terlibat dalam memulai usaha baru." Sedangkan menurut ahli lainnya yaitu Coulthard dkk (1999) adalah: "Business Plan adalah studi terperinci tentang aktivitas perusahaan, yang menyoroti di mana sekarang posisi perusahaan berada, dan di mana ia bisa sampai di masa depan, serta merencanakan rencana strategi untuk mencapai hasil ini".

Jadi, perencanaan bisnis atau business plan merupakan penelitian mengenai kegiatan perusahaan sekarang dan yang akan dating dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan untuk dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan. Perencanaan bisnis ini dibuat agar hasil penciptaan usaha yang dibuat mendekati dengan kenyataanya. Diharapkan dengan perencanaan bisnis yang baik maka perencanaan dengan kenyataannya memiliki perbedaan yang cukup kecil.

Karena itu perencanaan bisnis adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi maksud dan tujuan yang ingin dicapai dari sebuah bisnis. Selain itu, rencana bisnis juga mencakup target jangka pendek, menengah, dan panjang, bagaimana cara anda untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk solusi terhadap kendala yang muncul nantinya.

Rencana bisnis sangat penting, karena beberapa alasan:

1. Untuk Mengawali Sebuah Bisnis

   Dengan sebuah rencana bisnis yang baik, kesempatan dan peluang untuk mengembangkan dan menumbuhkan bisnis akan semakin besar.

2. Mencari Sumber Dana

   Secara tidak langsung, rencana bisnis bisa menjadi proposal atau dokumen untuk mendapatkan sumber pendanaan. Sumber dana di sini maksudnya yang didapat dari pihak lain, seperti investor, perbankan, atau modal *ventura*.

3. Membuat Bisnis Lebih Fokus dan Terarah

   Rencana bisnis akan membuat ebih fokus dan terarah saat menjalankan bisnis. Dengan begitu, tujuan merintis bisnis akan tercapai sesuai target yang telah ditetapkan.

4. Memprediksi Masa Depan

   Kegunaan berikutnya dari business plan yaitu untuk memberi prediksi masa depan bisnis dengan menyusun rencana bisnis yang baik berarti akan membuat gambaran baik jangka pendek, menengah dan panjang bagi bisnis.

5. Untuk Menaikkan Level Bisnis

   Manfaat dari rencana bisnis adalah adanya kesempatan untuk menaikkan level bisnis ke tingkat yang lebih tinggi. Rencana bisnis yang disusun dengan baik akan membawa gairah pelaku bisnis untuk menjalankan roda bisnis.

Jika sudah ada semangat menggerakkan bisnis, maka bisnis berpeluang lebih besar untuk bisa tumbuh dan berkembang dengan cepat.

B. Pendapatan Perusahaan

Pendapatan berasal dari kata dasar "dapat". Pengertian pendapatan adalah hasil kerja usaha dan sebagainya (KBBI:2014). Pengertian pendapatan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan definisi pendapatan secara umum. Pada perkembangannya, pengertian pendapatan memiliki penafsiran yang berbeda-beda tergantung dari latar belakang disiplin ilmu yang digunakan untuk menyusun konsep pendapatan bagi pihak-pihak tertentu. Menurut Widyatama (2015), pendapatan atau income dari seorang warga masyarakat adalah suatu hasil penjualan dari output yang dihasilkan dalam suatu proses produksi. Pengertian pendapatan terdapat penafsiran yang berbeda-beda bagi pihak yang berkompeten disebabkan karena latar belakang disiplin yang berbeda dengan penyusunan konsep pendapatan bagi pihak tertentu.

Menurut ilmu ekonomi, pendapatan merupakan nilai maksimum yang dapat dikonsumsi oleh seseorang dalam suatu periode dengan mengharapkan keadaan yang sama pada akhir periode seperti keadaan semula. Definisi pendapatan menurut ilmu ekonomi menutup kemungkinan perubahan lebih dari total harta kekayaan badan usaha pada awal periode dan menekankan pada jumlah nilai statis pada akhir periode. Dengan kata lain, pendapatan adalah jumlah kenaikan harta kekayaan karena perubahan penilaian yang bukan diakibatkan perubahan modal dan hutang. Harga ini ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan pasar produksi.

Konsep penghasilan antara jumlah output yang dijual dengan tingkat harga tertentu. Secara matematis dapat dirumuskan sebagai berikut (Rosyidi, 1998): Pendapatan atau *Revenue* adalah semua pendapatan produsen dari hasil penjualan barang atau outputnya. Macam-macam *revenue* sebagai berikut:

Total Revenue (TR) adalah pendapatan total dari hasil penjualan output, yang rumusnya dapat dituliskan, sebagai berikut:

$$\mathbf{TR = P.Q}$$

Keterangan:

TR = *Total Revenue*

P = *Price* / Harga

Q = *Quantity* / Jumlah Barang

Average Revenue (AR) adalah pendapatan per unit dari penjualan output, yang rumusnya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\mathbf{AR = \frac{TR}{Q} = P}$$

Marginal Revenue (MR) adalah kenaikan atau penurunan pendapatan sebagai akibat dari penambahan atau pengurangan satu unit output, yang rumusnya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\mathbf{MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q}}$$

Hasil Produksi yang dijual sama dengan penjualan yang disebut *TR (total revenue)*. Sehingga besar kecilnya pendapatan *TR (total revenue)* ditentukan oleh besar kecilnya barang produksi atau barang yang dijual.

Hubungan antara barang yang diproduksi dengan barang yang dijual, dapat:

1. Barang yang diproduksi lebih besar daripada barang yang dijual.
2. Barang yang diproduksi sama dengan barang yang dijual (biasanya terjadi pada kegiatan penjualan dimana barang yang dijual langsung diproduksi setelah ada permintaan) terutama untuk barang-barang yang tidak bisa di stok.

Total penerimaan (*Total revenue*: TR), yaitu total penerimaan dari hasil penjualan. Pada pasar persaingan sempurna, TR merupakan garis lurus dari titik origin, karena harga yang terjadi dipasar bagi mereka merupakan suatu yang datum (tidak bisa dipengaruhi), maka penerimaan mereka naik sebanding (proporsional) dengan jumlah barang yang dijual. Pada pasar persaingan tidak sempurna, TR merupakan garis melengkung dari titik origin, karena masing perusahaan dapat menentukan sendiri harga barang yang dijualnya, dimana mula-mula TR naik sangat cepat, (akibat pengaruh monopoli) kemudian pada titik tertentu mulai menurun (akibat pengaruh persaingan dan substansi). Penerimaan rata-rata (*Avarage Total revenue*: AR), yaitu rata-rata penerimaan dari per kesatuan produk yang dijual atau yang dihasilkan, yang diperoleh dengan jalan membagi hasil total penerimaan dengan jumlah satuan barang yang dijual. Penerimaan Marginal (*Marginal Revenue*: MR), yaitu penambahan penerimaan atas TR sebagai akibat penambahan satu unit output.

Permintaan adalah banyaknya jumlah barang yang diminta pada suatu pasar tertentu dengan tingkat harga tertentu pada tingkat pendapatan tertentu dan dalam periode tertentu. Menurut Sukirno (2019) pada dasarnya permintaan adalah berbagai jumlah suatu barang dan jasa dimana bersedia membayar pada berbagai alternatif harga barang dan jasa tersebut. Permintaan seseorang atau sesuatu masyarakat kepada sesuatu barang ditentukan oleh banyak faktor. Menurut Sukirno (2013), faktor-faktor yang menentukan permintaan masyarakat terhadap suatu barang, yaitu:

1. Harga barang itu sendiri,
2. Harga barang lain yang berkaitan erat dengan barang tersebut,
3. Pendapatan rumah tangga dan pendapatan rata-rata masyarakat,
4. Corak distribusi pendapatan dalam masyarakat,
5. Cita rasa masyarakat,
6. Jumlah penduduk
7. Ekspektasi mengenai keadaan di masa yang akan datang.

Hukum permintaan pada hakikatnya merupakan suatu hipotesis yang menyatakan makin rendah harga suatu barang maka makin banyak permintaan terhadap barang tersebut. Sebaliknya makin tinggi harga suatu barang maka makin sedikit permintaan terhadap barang tersebut. Hal tersebut disebabkan karena hukum permintaan menyatakan bahwa jumlah barang yang diminta dalam suatu periode waktu tertentu berubah berlawanan dengan harganya, dengan asumsi hal lain tetap atau *citeris paribus* (Samuelson, 1998 dalam Liseu, 2016).

Fungsi Permintaan (*demand function*) adalah persamaan yang menunjukkan hubungan antara jumlah permintaan akan suatu barang dan semua faktor-faktor yang mempengaruhinya. Fungsi permintaan akan suatu barang dituliskan, sebagai berikut:

QD = **f** (**PQ**, **Ps**.**i**, **Y**, **S**, **D**)

Keterangan:

QD = Jumlah barang yang diminta

PQ = Harga barang itu sendiri

Ps.i = Harga barang substitusi

Y = Pendapatan

S = Selera

D = Jumlah penduduk.

Berdasarkan hukum permintaan (*the law of demand*) perubahan permintaan atas suatu barang dan jasa semata-mata ditentukan oleh harga dari barang atau jasa tersebut, citeris paribus. Namun dalam kenyataannya, banyak permintaan terhadap suatu barang atau jasa juga ditentukan oleh faktor-faktor lain selain faktor harga itu sendiri. Oleh sebab itu perlu juga dijelaskan bagaimana faktor-faktor yang lain akan mempengaruhi permintaan.

Harga dalam bahasa Inggris disebut dengan *Price* (P), yang dimaksud harga adalah jumlah uang yang perlu di keluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk atau jasa yang di butuhkannya. Atau harga dapat di definisikan juga sebagai nilai produk atau jasa yang dinyatakan dengan uang. Dengan harga maka konsumen dapat membandingkan nilai produk yang satu dengan yang lainnya.

Average Rate Per Unit (ARPU) merupakan indikator *profitabilitas* suatu produk berdasarkan jumlah uang yang dihasilkan dari setiap pengguna atau pelanggannya. Pengukuran ini sangat berguna bagi perusahaan di industri telekomunikasi dan media, yang bergantung pada pelanggan atau pengguna.

ARPU biasanya dihitung sebagai total pendapatan dibagi jumlah unit, pengguna, atau pelanggan. Ini sering disebut sebagai pendapatan rata-rata per pengguna. Untuk menghitung *ARPU* secara akurat, pertama-tama kita harus menentukan periode waktu standar. Sebagian besar operator telepon dan komunikasi, misalnya, menghitung *ARPU* setiap bulannya.

$$\textit{ARPU} = \frac{\textbf{Total Pendapatan}}{\textbf{Jumlah Total Pelanggan}}$$

Contoh Perhitungan Sederhana *ARPU*, misalnya sebuah perusahaan telah menghasilkan pendapatan 100.000.000,- Rupiah dengan 1.000 pelanggan, *ARPU* adalah 100.000,-.

$$\textit{ARPU} = \frac{\textbf{Rp 100.000.000,-}}{\textbf{1.000}}$$

$$= \textbf{Rp 100.000,-}$$

Total pendapatan yang dihasilkan selama periode waktu standar kemudian dibagi dengan jumlah unit atau pengguna.

ARPU bukanlah ukuran *GAAP* (*generally accepted accounting principles*) atau Standar Akuntansi Keuangan. Jadi artinya, suatu perusahaan tidak diwajibkan untuk memproduksi atau melacak *ARPU* untuk memenuhi prinsip akuntansi yang berlaku umum. Namun, *ARPU* adalah informasi yang berguna bagi eksekutif perusahaan dan investor yang ingin memahami dan melacak kemampuan dan pertumbuhan pendapatan perusahaan di tingkat per unit.

Hal ini sangat relevan bagi perusahaan telekomunikasi dan media karena bisnis mereka didasarkan pada pelanggan atau pengguna aktif, bukan pada pembeli produk fisik.

Bahkan sebagai ukuran tingkat makro, *ARPU* dapat berguna bagi para analis dan investor, Seperti yang ditunjukkan *ARPU* digunakan sebagai bahan perbandingan antar perusahaan dalam suatu sektor. Ini dapat digunakan untuk memperkirakan potensi pertumbuhan perusahaan. Hal ini juga dapat menghasilkan wawasan mengenai keberhasilan relatif segmen pasar perusahaan. Jadi secara umum poin utama *ARPU* adalah :

1. Pendapatan rata-rata per unit *(ARPU)* mengukur pendapatan yang dihasilkan per pengguna atau unit.
2. Angka ini paling sering dilaporkan oleh perusahaan telekomunikasi dan perusahaan media.
3. Analis dan investor merasakan manfaatnya membandingkan angka *ARPU* dari pesaing di industri yang sama. Ini menunjukkan mana yang melakukan pekerjaan terbaik dalam memaksimalkan pendapatan dari pelanggan atau penggunanya.
4. Manajemen mendalami angka *ARPU* untuk melihat produk atau segmen bisnis mana yang memiliki kinerja terbaik dan terburuk.
5. Tingkat churn dan tingkat pertumbuhan pelanggan adalah metrik lain yang dilacak secara cermat di sektor telekomunikasi dan media.

C. *DuPont Analysis*

Dupont Analysis adalah rasio keuangan yang digunakan untuk menganalisis kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pengembalian atas ekuitas, atau *Return on Equity (ROE).*

Tentunya *Dupont Analysis* merupakan alat analisis yang digunakan untuk menganalisis laba dari perusahaan atau bisnis. *Dupont Analysis* merupakan metode analisis yang dicetuskan oleh DuPont Corporation pada tahun 1920. Metode ini dinilai dan berguna untuk menghindari kesimpulan yang menyesatkan dalam hal analisis keuntungan perusahaan.

Menurut Gitman (2009): Sistem *Du Pont* adalah analisis yang digunakan untuk membedah laporan keuangan perusahaan dan untuk menilai kondisi keuangan. Menggabungkan laporan laba rugi dan neraca menjadi dua langkah ringkasan profitabilitas: *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Equity (ROE).* Menurut Munawir (2010), analisis *Du Pont* mempunyai keunggulan dan kelemahan.

Keunggulan:

1. Sebagai salah satu teknik analisis keuangan yang sifatnya menyeluruh dan manajemen bisa mengetahui tingkat efisiensi pendayagunaan aset.
2. Dapat membandingkan efisiensi penggunaan ekuitas pada perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga dapat diketahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama, atau di atas rata-ratanya.

3. Dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian, yaitu dengan mengalokasikan semua beban dan ekuitas ke dalam bagian yang bersangkutan.
4. Dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
5. Dapat digunakan untuk keperluan kontrol, juga berguna untuk keperluan perencanaan.

Kelemahan:

1. ROE suatu perusahaan sulit dibandingkan dengan ROE perusahaan lain yang sejenis, karena adanya perbedaan praktek akuntansi yang digunakan.
2. Kelemahan lain dari teknik analisa ini adalah terletak pada adanya fluktuasi nilai dari uang (daya belinya).
3. Dengan menggunakan ROE saja tidak akan dapat digunakan untuk mengadakan perbandingan antara dua permasalahan atau lebih dengan mendapatkan kesimpulan yang memuaskan.

Secara umum, model *DuPont* dapat dinyatakan dalam bentuk rumus sebagai berikut:

$$ROE = \text{Net Profit Margin} \times \text{Asset Turnover} \times \text{Financial Leverage}$$

$$ROE = \frac{Profit}{Revenue} \times \frac{Revenue}{Assets} \times \frac{Assets}{Equity}$$

Cara perhitungan Dupont Analysis mempunyai satu dasar indikator yang fundamental, yaitu Return on Equity (ROE) yang terdiri dari tiga indikator keuangan yang mempengaruhinya. Indikator-indikator tersebut adalah efisiensi operasi, efisiensi penggunaan aset, dan leverage keuangan yang memiliki tolak ukur tersendiri.

1. ***Net Profit Margin*** **(Margin Laba Bersih)**

   Rasio margin laba, yaitu rasio laba atas penjualan atau rasio laba kotor, adalah rasio profitabilitas yang mengukur jumlah laba bersih yang diperoleh dengan setiap nilai penjualan yang dihasilkan dengan membandingkan laba bersih dan penjualan bersih suatu perusahaan.

   Dengan kata lain, rasio margin laba menunjukkan persentase penjualan yang tersisa setelah semua biaya dibayar oleh bisnis.

   Kreditor dan investor menggunakan rasio ini untuk mengukur seberapa efektif suatu perusahaan dapat mengubah penjualan menjadi laba bersih. Investor ingin memastikan laba cukup tinggi untuk membagikan dividen.

   Sementara kreditor ingin memastikan perusahaan memiliki cukup laba untuk membayar kembali pinjamannya. Dengan kata lain, pihak-pihak luar ingin tahu efisiensi dari perusahaan.

Secara umum, Net Profit Margin dapat dinyatakan dalam bentuk formula/rumus, sebagai berikut:

$$\textit{Net Profit Margin} = \frac{\textit{Profit}}{\textit{Revenue}}$$

2. *Total Asset Turnover* (Total Perputaran Aset)

Rasio perputaran aset merupakan rasio efisiensi mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari asetnya dengan membandingkan penjualan bersih dengan rata-rata total aset.

Artinya, rasio ini menunjukkan seberapa efisien suatu perusahaan dapat menggunakan asetnya untuk menghasilkan penjualan.

Dalam rasio perputaran total aset menghitung penjualan bersih sebagai persentase aset untuk menunjukkan berapa banyak penjualan yang dihasilkan dari setiap nilai aset perusahaan.

Misalnya, rasio 0,5 berarti bahwa setiap 1 rupiah aset menghasilkan 0,5rupiah penjualan.

Secara umum, *Total Asset Turnover* dapat dinyatakan dalam bentuk rumus sebagai berikut:

$$\textit{Asset Turnover} = \frac{\textit{Revenue}}{\textit{Assets}}$$

3. *Financial Leverage* (Leverage Keuangan)

Rasio leverage keuangan, yang umumnya disebut rasio ekuitas atau utang, adalah rasio yang mengukur nilai ekuitas dalam suatu perusahaan dengan menganalisis gambaran utangnya secara keseluruhan. Rasio ini digunakan untuk membandingkan utang atau ekuitas dengan aset serta saham yang beredar untuk mengukur nilai sebenarnya dari ekuitas dalam bisnis.

Atas dasar itu, rasio *leverage* keuangan berguna untuk mengukur beban utang perusahaan secara keseluruhan dan membandingkannya dengan aset atau ekuitas. Rasio ini menunjukkan seberapa banyak aset perusahaan milik pemegang saham daripada kreditor.

Ketika pemegang saham memiliki sebagian besar aset, perusahaan dikatakan memiliki *leverage* rendah. Ketika kreditur memiliki mayoritas aset, perusahaan dianggap memiliki leverage tinggi. Semua pengukuran ini penting bagi investor untuk memahami seberapa berisiko struktur modal suatu perusahaan dan jika perlu berinvestasi.

Secara umum, *Financial Leverage* dapat dinyatakan dalam bentuk rumus sebagai berikut:

$$\textit{Financial Leverage} = \frac{\textit{Assets}}{\textit{Equity}}$$

D. Manajemen Strategis.

Selama ini manajemen memiliki orientasi yang sangat sedikit atau minimal pada operasional bisnis strategis. Mereka merasa bahwa operasi strategis adalah kegiatan rutin seperti penggunaan teknologi manufaktur dan instrumen pendukung lainnya (Schroeder et. al., 1986; Swamidass, 1987). Hasil studi Ellitan et.al. (2001), menunjukkan bahwa faktor lingkungan bisnis di Indonesia mempengaruhi strategi operasional bisnis perusahaan. Beberapa penelitian terkait kontribusi strategi operasional terhadap peningkatan kinerja bisnis telah dilakukan oleh para peneliti. Antara lain, Ghofar (2004) memfokuskan penelitiannya pada pengaruh strategi operasional terhadap peningkatan kinerja bisnis industri menengah dan tinggi di Yogyakarta. Hasil studinya menunjukkan bahwa strategi operasional bisnis secara simultan atau parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis baik yang terkait dengan kinerja keuangan maupun manufaktur.

Krawjesky dan Ritzman (2002) mendefinisikan bahwa strategi operasional harus diadopsi oleh industri untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenangkan persaingan. Sistem produksi adalah serangkaian proses untuk mengubah input bahan mentah menjadi produk yang berharga dan bermanfaat (Buffa, 1994). Sedangkan Flahtery (1996) mendefinisikan strategi operasional sebagai suatu badan perencanaan industri atau unit bisnis untuk mengembangkan, mengeksplorasi, dan menghasilkan produk yang berkualitas dibandingkan dengan pesaingnya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Kedua definisi di atas menekankan bahwa kepuasan pelanggan dan instrumen persaingan harus dikelola dengan baik oleh organisasi bisnis.

Strategi operasional bisnis diperhitungkan oleh sebagian besar manajer bisnis terutama manajer manufaktur atau produksi. Schroeder, Anderson, dan Cleveland (1986), menyatakan bahwa strategi operasional adalah program jangka panjang dari fungsi manufaktur untuk mengintegrasikan tujuan industri. Beberapa studi mengeksplorasi strategi operasional dari perspektif instrumen perencanaan daripada strategi bisnis dalam manajemen strategis. Sweeney (1991) berpendapat bahwa strategi operasional adalah area khusus dari manajemen strategis. Sedangkan Gerwin (1993) menyimpulkan bahwa strategi operasional sebagai prosedur pengambilan keputusan industri untuk memimpin proses manufaktur berdasarkan perspektif strategis.

Dimensi strategis operasional sebagaimana dikemukakan oleh Chase et. Al. (2001), Schroeder (2000) dan Ward et. Al. (1998) dapat dikelompokkan menjadi empat komponen yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas, dan distribusi atau logistik. Keempat dimensi strategis tersebut harus dilihat sebagai satu kesatuan komponen yang satu dan lainnya memiliki hubungan yang kuat. Stonebraker dan Leong (1994) menyatakan bahwa strategi biaya sebagai produksi dan distribusi produk dengan sumber daya pemborosan yang minimum. Strategi ini mencerminkan prioritas industri pada efisiensi biaya sebagai keunggulan kompetitif. Strategi kualitas didefinisikan sebagai kegiatan industri dalam menghasilkan kualitas produk yang baik berdasarkan spesifikasi serta kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Strategi fleksibilitas didefinisikan sebagai respons cepat terhadap perubahan yang diperlukan karena respons pelanggan. Sedangkan strategi distribusi mencerminkan

komitmen pengiriman tepat waktu dan atau respon cepat terhadap pesanan pelanggan.

Manajemen Strategis *(strategic management)* didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan factor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.
6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan startegi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
7. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas akhir.

9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Keputusan apa yang dihadapi suatu bisnis yang merupakan hal strategis sehingga membutuhkan perhatian manajemen strategis? Biasanya, isu-isu strategis memiliki dimensi-dimensi, sebagai berikut:

1. Isu-isu strategis membutuhkan keputusan manajemen puncak.
2. Isu-Isu strategis membutuhkan Sumber Daya Perusahaan dalam Jumlah yang besar.
3. Isu-isu Strategis sering kali memengaruhi kesejahteraan jangka panjang perusahaan.
4. Isu strategis berorientasi pada masa depan.
5. Isu strategis biasanya memiliki konsekuensi multifungsional dan multibisnis keputusan.
6. Isu-isu strategis memerlukan pertimbangan atas lingkungann eksternal perusahaan.

Menurut Wheelen dan David (2008), terdapat beberapa tingkatan dalam strategi untuk Perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha Perusahaan, yaitu:

1. Strategi Korporasi *(corporate strategy)*, merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu:

a. Strategi pertumbuhan *(growth strategy),* adalah strategi berdasarkan tahap-tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.
b. Strategi stabilitas *(stability strategy),* adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dialami oleh suatu perusahaan.
c. *Retrenchment strategy* adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis *(Business Strategy),* merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu "Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus". Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang diserahi tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan *generic strategy*. Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakantindakan utama suatu perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan

sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana Perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

3. Strategi Fungsional *(Functional Strategy),* merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan, dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional Perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

Dengan menggunakan pendekatan manajemen strategis, manajer pada seluruh tingkat Perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Sebagai hasilnya, konsekuensi perilaku manajemen strategis serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Beberapa dampak perilaku manajemen strategis yang dapat meningkatkan kesejahteraan Perusahaan, yaitu:

1. Kegiatan Perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi kerja mereka.

4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.

Idealnya, proses manajemen strategis berpedoman pada pemahaman yang mendalam dan utuh tentang pasar, lingkungan eksternal, dan kompetisi. Berikut ini tiga proses penerapan manajemen strategis dalam bisnis, yaitu:

1. Tahap Formulasi

   Membuat misi, mementukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan, termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Dalam hal ini termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan.

2. Tahap Implementasi

   Pada tahap ini manajemen Perusahaan harus menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk ke dalam tahap implementasi.

3. Tahap Evaluasi

   Ada tiga kegiatan utama pada tahap evaluasi, yaitu: menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan.

Evaluasi sangat diperlukan agar strategi perusahaan bisa beradaptasi dengan baik pada setiap terjadinya perubahan internal dan eksternal.

E. Lingkungan Bisnis Perusahaan

Menurut Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) mengemukakan bahwa Lingkungan (environment) merupakan salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam pengelolaan kegiatan bisnis. Lingkungan sangat berpengaruh dalam perencanaan strategi bisnis. Menurut Glueck and Jauch dalam penelitian Wispandono (2010) bahwa: Lingkungan bisnis meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Analisis diartikan sebagai penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Analisis lingkungan diartikan sebagai proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Menurut Suryana (2006) mengemukakan bahwa lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannnya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha atau perusahaan adalah lingkungan internal dan eksternal.

R.A. Supriono dalam buku Herry Achmad Buchory dan Djaslim Saladin (2010) mengemukakan beberapa alasan pentingnya analisis faktor lingkungan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan berubah sangat cepat atau dinamis sehingga para pimpinan perusahaan perlu menganalisis dan mendiagnosis perubahan lingkungan tersebut.

2. Para pimpinan perlu menyelidiki lingkungan, khususnya untuk:
    a. menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
    b. menentukan apakah faktor-faktor dalam lingkungan saat sekarang mengancam strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Perusahaan yang secara sistematis melakukan analisis dan diagnosis lingkungan umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang tidak melakukannya.

Lingkungan bisnis perusahaan adalah factor-faktor luar *(ekstern)* yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan serta mempengaruhi struktur organsisasi dan proses internalnya. Lingkungan bisnis dapat dibagi menjadi dua sub-kategori yang berkaitan, yaitu: faktor-faktor dalam lingkungan jauh *(eksternal),* faktor-faktor dalam lingkungan operasional *(internal).*

1. Lingkungan Jauh *(eksternal)*

    Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman, dan kendala bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Sebagai contoh, bila ekonomi lesu dan proyek konstruksi menurun, seorang kontraktor kemungkinan besar akan mengalami penurunan usaha, tetapi kesuksesan seorang kontraktor dalam merangsang kegiatan konstruksi lokal tidak akan mampu mengangkat bisnis konstruksi

secara keseluruhan. Lingkungan jauh terdiri dari factor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan *(disposable income),* serta kecenderungan belanja masyarakat *(propensity to spend*). Suku bunga primer, laju inflasi, serta kecenderungan pertumbuhan Produk Nasional Bruto merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan.

b. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubah pula permintaan akan berbagai jenis barang dan jasa. Faktor sosial bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai akibat upaya masyarakat untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan. Salah satu perubahan

sosial yang paling menonjol adalah masuknya sejumlah besar kaum perempuan ke dalam pasar tenaga kerja. Hal ini tidak hanya mempengaruhi kebijakan perekrutan dan kompensasi serta kapabilitas sumber daya dari para penyedia lapangan kerja, melainkan juga telah meningkatkan permintaan akan beragam produk dan jasa yang dibutuhkan karena ketiadaan kaum perempuan di rumah. Perusahaan yang mengantisipasi atau bereaksi secara cepat terhadap perubahan sosial ini menawarkan produk dan jasa seperti makanan siap saji, *oven microwave*, serta pusat penitipan anak.

c. Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang *antitrust*, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan tindakan lain yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, maka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi berbagai tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan, seperti undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk. Jadi, faktor politik dapat

membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu, kegiatan politik juga berdampak besar pada dua fungsi pemerintah yang mempengaruhi lingkungan jauh perusahaan, yaitu: fungsi pemasok dan fungsi pelanggan.

d. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka peluang terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan meningkatkan kemampulabaan perusahaan yang berada dalam industri yang sedang tumbuh. Peramalan ini menyadarkan para manajer strategik akan adanya tantangan dan peluang yang menjanjikan. Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada pendugaan yang akurat mengenai dampak perubahan teknologi masa depan dan dampaknya yang mungkin. Analisis menyeluruh mengenai dampak perubahan teknologi meliputi telaah dampak yang diharapkan dari teknologi baru terhadap lingkungan jauh, terhadap situasi persaingan bisnis, dan terhadap antarmuka bisnis masyarakat.

e. Faktor Ekologi

Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial yang biasanya dinamakan polusi. Sebagai penyebab utama polusi ekologis, bisnis sekarang memikul tanggung jawab untuk meniadakan efek samping beracun dari proses industri mereka dan untuk membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar akibat ulah mereka sebelumnya. Para manajer kini diharuskan oleh pemerintah atau diharapkan oleh masyarakat untuk mempertimbangkan masalah ekologi dalam pengambilan keputusan mereka.

2. Lingkungan Operasional (internal)

Menurut Umar (2008), aspek-aspek lingkungan internal Perusahaan, meliputi:

a. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Hasibuan (2006) adalah salah satu unsur manajemen, yaitu man atau manusia. Sementara menurut Hartanto (2009) pekerja sebagai sumber daya manusia dipperusahaannng sebagai sumber daya atau aset perusahaan yang dapat digunakan manajemen untuk menciptakan nilai. Suatu ide bisnis dinyatakan layak berdasarkan aspek sumber daya manusia jika terdapat kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis dan bisnis tersebut dapat dibangun sesuai waktu yang

telah diperkirakan. Secara spesifik analisis sumber daya manusia bertujuan untuk:

1) Menganalisis jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
2) Menganalisis waktu yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
3) Menganalisis biaya yang diperlukan untuk melaksanakan setiap jenis pekerjaan yang diperlukan untuk pembangunan bisnis.
4) Menganalisis persyaratan yang diperlukan untuk memangku pekerjaan pada suatu bisnis.
5) Menganalisis metode pengadaan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis
6) Menganalisis kesiapan tenaga kerja untuk menjalankan bisnis.

b. Aspek Keuangan

Pengertian manajemen keuangan menurut Fuad (2006) mengemukakan bahwa manajemen keuangan perusahaan adalah aktivitas yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian perolehan serta pendistribusian aset-aset keuangan perusahaan. Aktivitas yang dilakukan perusahaan pada umumnya berhubungan dengan penentuan keputusan investasi jangka panjang, perolehan dana untuk pembiayaan investasi tersebut, serta pelaksanaan kegiatan operasional keuangan perusahaan. Menurut Suliyanto (2010), secara spesifik kajian aspek keuangan bertujuan untuk:

1) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan usaha.
2) Menganalisis besarnya kebutuhan biaya investasi yang diperlukan.

3) Menganalisis besarnya kebutuhan modal kerja yang diperlukan.

4) Memproyeksikan rugi laba perusahaan yang akan dijalankan.

5) Memproyeksikan arus kas dari usaha yang akan dijalankan.

6) Memproyeksikan neraca dari usaha yang akan dijalankan.

7) Menganalisis sumber dana untuk menjalankan bisnis.

8) Menganalisis tingkat pengembalian investasi yang ditanamkan dengan berdasarkan analisis kelayakan investasi.

c. Aspek Pemasaran

Gronroos dalam Tjiptono (2008) menyebutkan pemasaran adalah upaya mengembangkan, mempertahankan dan meningkatkan relasi dengan para pelanggan dan mitra lainnya, dengan mendapatkan laba, sedemikian rupa sehingga tujuan masing-masing pihak dapat tercapai. Menurut Perreault dan Mc Charty (2008) proses manajemen pemasaran *(marketing management process)* merupakan proses: 1) perencanaan aktivitas pemasaran, 2) pengarahan implementasi rencanarencana tersebut, dan 3) pengelolaan rencana-rencana tersebut. Menurut Ma'ruf (2006) pemasaran adalah suatu aktivitas memasarkan barang atau jasa umumnya dan khususnya pada pembeli potensial. Fungsi pemasaran adalah untuk mewujudkan tujuan Perusahaan, yaitu:

1) Menetapkan basis pelanggan secara strategis, rasional dan lengkap.

2) Mengindentifikasi kebutuhan pelanggan dan calon pelanggan.

3) Menciptakan produk yang sesuai dengan permintaan pelanggan dan produk tersebut menguntungkan.

4) Mengomunikasikan atau memosisikan produk sesuai dengan pasar sasaran.

5) Memimpin seluruh personel perusahaan di bidang pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

d. Aspek Produksi

Manajemen produksi dikenal juga dengan istilah manajemen operasi, untuk membedakan dengan penggunaannya di sektor jasa. Produksi merupakan salah satu fungsi bisnis di samping keuangan *(financial),* pemasaran *(marketing),* maupun personalia. Produksi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selalu berhubungan dengan fungsifungsi lainnya. Setiap perusahaan mempunyai fungsi produksi, maka manajemen produksi berfungsi untuk mengatur produksi sebuah perusahaan. Pengertian produksi dalam ekonomi mengacu pada kegiatan yang berhubungan dengan usaha penciptaan dan penambahan kegunaan atau utilitas suatu barang dan jasa (Fuad dkk, 2006). Menurut Umar (2003), manajemen produksi dapat didefinisikan sebagai proses yang secara kontinyu dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Sementara Herjanto (2007) menyebut manajemen produksi (operasi) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Menurut Tinaprilla (2007) menjelaskan bahwa hal yang perlu di analisis

pada aspek operasional antara lain: “pemilihan lokasi usaha, pemilihan peralatan, dan pemilihan layout tempat usaha”. Jadi, analisa aspek produksi dalam studi kelayakan bertujuan untuk:

1) Menganalisa kelayakan lokasi untuk menjalankan bisnis.
2) Menganalisa besarnya skala produksi untuk mencapai tingkatan ekonomis.
3) Menganalisa kriteria pemilihan mesin peralatan dan teknologi untuk menjalankan proses produksi.
4) Menganalisa layout bangunan dan fasilitas lainnya.
5) Menganalisa teknologi yang akan digunakan.

Lingkungan bisnis sangat dipengaruhi oleh lingkungan usaha yang terjadi pada tahun tersebut. Dari referensi yang telah dijelaskan menyatakan bahwa lingkungan bisnis adalah nilai keseluruhan dari individu, institusi, maupun kekuatan lain yang berasal dari luar kontrol perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberlanjutan perusahaan atau bisnis.

Selanjutnya beberapa variabel yang membentuk lingkungan bisnis adalah pesaing, pemasok, media, pelanggan, pemerintah, kondisi pasar, kondisi ekonomi, kondisi sosial, kondisi lingkungan, perubahan teknologi, investor, dan beragam pihak lain yang berasal dari luar perusahaan. Contoh sederhananya, perubahan pajak yang dikeluarkan oleh pihak pemerintah berpotensi membuat pelanggan membeli produk dalam jumlah yang lebih sedikit daripada dijual. Dalam hal ini, bisnis harus menetapkan kembali harga jualnya agar bisa keluar dari masalah tersebut.

Walaupun perusahaan memang tidak terlibat langsung dalam perubahaan tersebut, tapi perusahaan masih harus beradaptasi agar bisa tetap bertahan atau memanfaatkan kesempatan agar bisa meraih keuntungan maksimal.

Penelitian ini akan mencernati lingkungan bisnis dengan fokus pada "**kondisi sosial, pemerintah, dan pesaing".**

F. *Competitive Advantage* Model Porter

Menurut teori Michael Porter (2013), pengertian *competitive advantage* adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Didukung dengan teori Hana (2013), tujuan setiap bisnis adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru dalam lingkungan yang kompetitif.

Michael Porter menjelaskan bagaimana bisnis dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dia mengidentifikasi tiga strategi utama yang harus dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

1. *Cost Leadership*

   Hasil Cost Leadership adalah ketika tujuan organisasi untuk menjadi produsen (barang atau jasa) dengan biaya terendah di pasar tanpa mengesampingkan kualitas. Artinya produk dan jasa yang dihasilkan harus sebanding dengan kualitas yang juga ditawarkan oleh perusahaan lainnya sehingga konsumen merasakan bahwa produk yng dibeli kualitasnya tidak jauh berbeda.

2. *Differentiation*

   Differentiation mengandung pengertian bahwasannya produk yang dihasilkan baik itu barang ataupun jasa adalah unik di pasaran. Artinya tidak ada oraganisasi yang menjadi kompetitor menghasilkan produk yang sama. Agar strategi ini berjalan dengan baik maka harga yang dikenakan pada konsumen karena jenis produk yang berbeda harus relatif tidak jauh dengan harga yang dibebankan oleh pesaing.

3. *Focus*

   Fokus memungkinkan organisasi untuk membatasi ruang lingkup dengan segmen pasar yang lebih sempit dan dapat menyesuaikan penawaran untuk kelompok pelanggan tertentu. Strategi ini memiliki dua varian, yaitu:

   1. Fokus Biaya, di mana organisasi mencari keuntungan biaya dalam segmen tertentu.
   2. Fokus Diferensiasi, di mana ia berusaha untuk membedakan produk atau jasa dalam segmen tersebut. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lokal, bahkan jika mampu mencapai keunggulan di pasar secara keseluruhan.

Pentingnya konsep daya saing telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir, dengan isu-isu yang mengelilinginya menjadi, pada saat yang sama, lebih halus secara empiris dan secara teoritis kompleks (Huggins & Izushi, 2011; Porter, 1990, 2000). Itu adalah karya Porter (1990) yang pertama kali mendefinisikan daya saing nasional sebagai hasil dari kemampuan suatu negara untuk berinovasi untuk mencapai, atau mempertahankan, posisi yang menguntungkan atas negara lain di

sejumlah sektor industri utama. Mengikuti studi awal Porter (1990) yang mengaitkan daya saing nasional dengan produktivitas dan, pada prinsipnya, kemampuan suatu negara untuk berinovasi, perhatian telah beralih ke daya saing di tingkat yang lebih regional. Dari perspektif spasial ini, kontribusi utama Porter (2000) adalah mengambil pemahaman tingkat mikro tentang kondisi yang menentukan daya saing perusahaan, seperti kapasitas untuk berinovasi, dan menerapkannya pada unit teritorial, baik itu kota, wilayah, atau bangsa. Ini adalah gagasan Porter (2000) tentang faktor penentu ekonomi mikro dari kemakmuran dan penciptaan kekayaan, sebagai lawan dari faktor penentu yang terkait dengan nilai tukar moneter dan sejenisnya, yang menjadi inti dari konsep daya saing daerah.

Kawasan semakin dianggap sebagai sumber penting pembangunan ekonomi dan organisasi dalam ekonomi global (Amin, 1999; Cooke, 1997; Malecki, 2007; Scott, 1995; Werker & Athreye, 2004). Fokus pada daerah mencerminkan konsensus yang berkembang bahwa mereka adalah unit tata ruang utama yang bersaing untuk menarik investasi, dan pada tingkat regional inilah pengetahuan diedarkan dan ditransfer, yang mengakibatkan aglomerasi, atau kelompok, perusahaan sektor industri dan jasa. Secara umum, daerah semakin dianggap sebagai sumber penting pembangunan ekonomi dan organisasi dalam ekonomi global (Malecki, 2007). Daya saing daerah umumnya mengacu pada adanya kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing di pasar pilihan mereka dan yang memungkinkan nilai yang dihasilkan perusahaan ini untuk ditangkap dalam wilayah tertentu (Begg, 1999; Huggins, 2003). Oleh karena itu, daya saing regional dianggap terdiri dari kemampuan wilayah tertentu untuk menarik dan

mempertahankan perusahaan dengan pangsa pasar yang stabil atau meningkat dalam suatu aktivitas, sambil mempertahankan standar hidup yang stabil atau meningkat bagi mereka yang berpartisipasi di dalamnya (Storper, 1997). Mengingat hal ini, daya saing dapat bervariasi antar ruang geografis, karena wilayah berkembang dengan laju yang berbeda tergantung pada pendorong pertumbuhan (Audretsch & Keilbach, 2004).

Sementara daya saing daerah secara intrinsik terikat dengan kinerja ekonomi mereka, terdapat konsensus yang berkembang bahwa daya saing paling baik diukur dari segi aset lingkungan bisnis daerah (Malecki, 2004, 2007). Ini termasuk tingkat sumber daya manusia, tingkat kapasitas inovatif, dan kualitas infrastruktur lokal - yang semuanya mempengaruhi kecenderungan untuk mencapai keunggulan kompetitif di sektor-sektor kegiatan terdepan dan berkembang. Pengaruh aset ini dan eksternalitas lainnya terhadap daya saing perusahaan, seperti kemampuan daerah untuk menarik orang-orang yang kreatif dan inovatif atau menyediakan fasilitas budaya berkualitas tinggi, semuanya merupakan ciri penting dari keunggulan kompetitif daerah (Kitson, Martin, & Tyler, 2004). Dengan kata lain, daya saing semakin mementingkan kreativitas, pengetahuan, dan kondisi lingkungan, daripada semata-mata berdasarkan pada akumulasi kekayaan (Huggins, 2003).

Terlepas dari perkembangan ini, baik konsep maupun pengukuran daya saing di tingkat daerah tetap menjadi wilayah analisis yang diperdebatkan, dengan beberapa pihak menyarankan bahwa “tabel liga daya saing pasti menggoda bagi lembaga pembangunan daerah dan media yang ingin menyerap tindakan komparatif

'cepat dan kotor' kinerja ekonomi daerah" (Bristow, 2005, hal. 294). Dalam mengkonseptualisasikan daya saing daerah, sangat penting untuk membedakannya dari konsep persaingan. Tentunya dengan menulis dalam konteks daya saing, tak pelak mengundang pembaca untuk berpikir dalam konteks konflik head-to-head. Namun konsep daya saing di tingkat nasional atau regional hanya bersifat kompetitif dalam arti mengacu pada adanya kondisi yang memungkinkan perusahaan bersaing di pasar lokal, nasional, dan internasional. Daerah bersaing dalam upaya menyediakan platform terbaik untuk beroperasi pada tingkat produktivitas tinggi, tetapi ini sangat berbeda dengan jenis persaingan langsung yang dilakukan oleh perusahaan. Ini adalah konsep zero-sum dari daya saing daerah yang sering mengarah pada premis bahwa pasti ada pemenang dan pecundang (Bristow, 2005).

Malecki (2004) secara tepat membedakan antara persaingan jalan rendah dan jalan raya. Seperti yang dia tunjukkan, daerah mungkin bersaing atas dasar upah rendah, tenaga kerja patuh, dan pajak rendah, tetapi persaingan jalan rendah seperti itu hanya akan melanggengkan ketidakmampuan untuk meningkatkan ke basis ekonomi dengan keterampilan yang lebih tinggi dan upah yang lebih tinggi. Sebaliknya, persaingan di jalan raya yang melibatkan, misalnya, kebijakan pengetahuan yang bertujuan untuk mempromosikan kewirausahaan dan pembangunan ekonomi berbasis pengetahuan, dapat menghasilkan hasil yang positif yang membawa manfaat bagi semua kegiatan ekonomi dan sosial lokal (Leborgne & Lipietz, 1988; Malecki, 2004). Secara umum pembangunan daerah menyangkut peningkatan basis ekonomi, kelembagaan, dan sosial, dengan

kewirausahaan yang mampu membuka kekayaan sebagai sumber utama pembangunan (Amin, 1999). Akibatnya, kewirausahaan merupakan pusat pertumbuhan ekonomi daerah (Audretsch & Keilbach, 2004; Malecki, 2007).

Ekonomi spasial yang tidak memasukkan faktor kewirausahaan mungkin gagal untuk memahami dan mengidentifikasi sumber utama pembangunan daerah (Andersson, 2005), dengan daerah yang terbuka dan kreatif mampu menarik modal manusia dan menikmati kewirausahaan yang lebih dinamis (Benneworth, 2004; Lee, Florida, & Acs, 2004). Dalam lingkungan yang kompetitif, pengusaha akan waspada terhadap peluang dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi daerah (Audretsch & Keilbach, 2004). Namun, perubahan dalam tingkat kewirausahaan dan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi regional akan membutuhkan waktu untuk muncul, dan dengan demikian, efek apa pun hanya terlihat dalam jangka panjang (Huggins & Johnston, 2009; Huggins & Williams, 2009). Alternatifnya, daerah bisa menjadi tidak kompetitif dan kurang dinamisme kewirausahaan karena mereka kekurangan kekuatan utama yang membuat daerah terkemuka makmur dan berkembang (Benneworth & Charles, 2005; Chaston, 2009; Huggins, 1997; Huggins & Johnston, 2009; Huggins & Williams, 2011; Lagendijk & Lorentzen, 2007; North & Smallbone, 2000; Virkkala, 2007).

Krugman (2003), seorang skeptis terkenal tentang konsep daya saing (misalnya, Krugman, 1994), dalam beberapa tahun terakhir menyarankan bahwa daya saing suatu daerah didasarkan pada kemampuannya untuk memberikan upah yang cukup menarik dan atau prospek pekerjaan dan keuntungan di ibukota. Oleh karena itu, untuk daerah, penting agar daya saing tidak hanya mengarah pada

peningkatan pangsa pasar di industri tertentu tetapi juga meningkatkan, atau setidaknya mempertahankan, standar hidup, karena ini harus menjadi tujuan akhir dari aktivitas kompetitif (Aiginger, 2006; Storper, 1997). Camagni (2002) lebih lanjut berpendapat bahwa konsep daya saing regional secara teoritis baik, karena peran wilayah dalam menyediakan alat lingkungan yang kompetitif untuk perusahaan dan dalam proses akumulasi pengetahuan.

Beberapa komentator berpendapat bahwa meskipun pembuat kebijakan di mana-mana menggunakan istilah daya saing regional, istilah tersebut tetap "kompleks dan kontroversial" dan "kami masih jauh dari konsensus tentang apa yang dimaksud dengan istilah tersebut" (Kitson et al., 2004, hlm. 992). Namun demikian, kapasitas kewirausahaan, pengetahuan, dan inovasi daerah secara umum dianggap sebagai faktor kunci yang menopang perkembangan ekonomi dan lintasan pertumbuhan daerah ke depan. Oleh karena itu, keterkaitan antara basis pengetahuan, kewirausahaan, dan inovasi daerah serta kapasitas dan kapabilitas pertumbuhannya yang menjadi inti dari konsep daya saing. Dalam hal ini, konsep daya saing regional sangat terkait dengan garis keturunan teori Schumpeter (Schumpeter, 1934) - atau daya saing Schumpeter, seperti yang telah diistilahkan (Beugelsdijk & Maseland, 2011) - serta teori yang lebih kontemporer terkait dengan sifat endogen. pertumbuhan ekonomi.

Baik daya saing maupun teori pertumbuhan endogen berakar pada gagasan bahwa sumber tingkat kinerja ekonomi yang tinggi dan pertumbuhan selanjutnya berasal dari peran produksi, distribusi, dan penggunaan pengetahuan yang dimainkan di dalam dan di seluruh ekonomi (Antonelli, Patrucco, & Quatraro,

2011; Grossman & Helpman, 1994; Harris, 2001; Ibert, 2007; Vaz & Nijkamp, 2009; Zucker, Darby, Furner, Liu, & Hongyan, 2007). Ekonomi berbasis pengetahuan umumnya dianggap terdiri dari bidang dan perhubungan aktivitas dan sumber daya yang berpusat pada, dan diarahkan pada, inovasi (Romer, 2007). Literatur sistem inovasi, khususnya, menunjukkan aliran pengetahuan di seluruh organisasi sebagai faktor penting untuk inovasi yang efektif (Andersson & Karlsson, 2007; Cooke, 2004; Cooke et al., 2011; Freeman, 1987, 1994; Harris, 2011; Lundvall, 2010).

Dengan menggemakan prinsip-prinsip utama daya saing regional, teori pertumbuhan endogen selanjutnya menekankan bahwa pengetahuan adalah pendorong utama produktivitas dan pertumbuhan ekonomi, yang berangkat dari penekanan tradisional pada akumulasi modal fisik (Aghion & Howitt, 1997; Lucas, 1988; Romer, 1986, 1990). Para ahli teori pembangunan ekonomi semakin memanfaatkan model pertumbuhan endogen untuk lebih memahami faktor-faktor yang mendasari pembangunan tersebut. Teori pertumbuhan endogen umumnya mengasumsikan bahwa pertumbuhan ekonomi setidaknya sebagian merupakan fungsi dari bekal pengetahuan berupa sumber daya manusia atau hasil kegiatan penelitian dan pengembangan (R&D). Penggunaan istilah endogen adalah pengakuan bahwa pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh penggunaan sumber daya investasi yang dihasilkan oleh perekonomian itu sendiri, daripada faktor eksogen yang terkait dengan model pertumbuhan tradisional. Model awal ini berakar pada karya Solow (1956, 1957) dan Swan (1956), yang berfokus pada

modal fisik dan pasokan tenaga kerja sebagai sumber utama pertumbuhan (Andersson & Karlsson, 2007).

Di tingkat daerah, secara umum diketahui bahwa ada kebutuhan untuk lebih memahami mekanisme yang mendasari pola pertumbuhan daerah (Andersson & Karlsson, 2007; Capello & Nijkamp, 2009; Stimson, Stough, & Nijkamp, 2011). Seperti yang ditunjukkan di atas, tingkat pertumbuhan ekonomi semakin dianggap bergantung pada faktor-faktor endogen dengan sebagian besar perlakuan umumnya mengasumsikan bahwa pertumbuhan ekonomi sebagian merupakan fungsi dari stok modal manusia, seperti yang dikemukakan oleh Lucas (1988), atau R&D, seperti yang diusulkan dalam Romer's (1986) model. Romer (1986), misalnya, menetapkan model pertumbuhan jangka panjang di mana pengetahuan diasumsikan sebagai masukan ke dalam produksi yang meningkatkan produktivitas marjinal. Menyesuaikan model Romer (1986) dengan konteks regional, dapat diusulkan bahwa output suatu daerah (r) adalah fungsi tidak hanya modal fisik dan tenaga kerja, tetapi juga stok hasil dari pengeluaran untuk R&D.

Model ini menjelaskan bahwa pertumbuhan endogen dianggap didorong oleh perubahan teknologi yang muncul dari keputusan investasi yang disengaja yang dibuat oleh agen pemaksimalan keuntungan, dengan persediaan modal manusia dan pengetahuan - dan investasi dalam modal semacam itu - menentukan tingkat pertumbuhan (Ha & Howitt, 2007; Romer, 1990). Dalam hal ini, model daya saing regional memiliki banyak kesamaan, dengan perbedaan utama adalah bahwa ukuran keluaran dipindahkan ke sisi kanan persamaan - lihat, misalnya, persamaan yang dikembangkan oleh Aiginger (2006) di bawah - dengan kiri- sisi tangan

menjadi ukuran daya saing secara keseluruhan. Ini masuk akal karena model pertumbuhan endogen berusaha menjelaskan faktor-faktor yang mendasari pertumbuhan output masa lalu. Model daya saing, di sisi lain, berusaha mengukur kapasitas dan kapabilitas untuk pertumbuhan output di masa depan, dengan faktor-faktor yang digunakan untuk menjelaskan hal ini meliputi faktor-faktor penjelas yang diadopsi oleh para ahli teori pertumbuhan serta tingkat output dan produktivitas saat ini.

Dalam kaitannya dengan teori daya saing dan pertumbuhan endogen, pengetahuan mengacu pada persediaan kumulatif informasi dan keterampilan yang berkaitan dengan menghubungkan ide-ide baru dengan nilai-nilai komersial, mengembangkan produk dan proses baru, dan, oleh karena itu, melakukan bisnis dengan cara baru. Ini mungkin disebut pengetahuan untuk inovasi atau pengetahuan inovatif. Sedangkan inovasi adalah proses, pengetahuan terdiri dari resep dan bahan yang akan diolah. Oleh karena itu, hubungan antara konsep pengetahuan, inovasi, dan daya saing sangat erat kaitannya dan saling terkait.

Bagi Porter (1998), keunggulan produktivitas aglomerasi yang terlokalisasi, seperti akses ke input khusus, karyawan, informasi, dan institusi, akan mendorong perusahaan untuk mengelompokkan dan memperkuat cluster seiring waktu karena perusahaan baru tertarik oleh keunggulan konsentrasi yang sama. Banyak faktor yang meningkatkan produktivitas saat ini juga akan mendorong inovasi di dalam klaster dan, oleh karena itu, meningkatkan pertumbuhan produktivitas perusahaan. Misalnya, akses ke informasi khusus melalui hubungan pribadi akan, dari waktu ke waktu, memberikan keuntungan lokal bagi perusahaan dalam memahami peluang

teknologi baru dan kebutuhan pembeli baru. Oleh karena itu, ketika bentuk-bentuk keuntungan tradisional menjadi dihapuskan, keunggulan kompetitif yang berada di luar perusahaan - yaitu, dalam lingkungan bisnis di mana mereka berada - menjadi semakin penting.

Dengan kemajuan teknologi telekomunikasi dan informasi yang memungkinkan transfer informasi secara instan, terlepas dari lokasinya, mungkin tampak logis untuk mempertimbangkan bahwa geografi menjadi semakin kurang penting dalam analisis ekonomi. Nyatanya, dalam beberapa hal, kebalikannya benar (Porter, 1990). Meskipun telah menjadi mungkin bagi perusahaan dan individu untuk mencari pekerjaan jauh lebih luas, konsentrasi geografis dari sumber daya dan industri terkait, khususnya kegiatan intensif pengetahuan, tetap menjadi salah satu fitur paling mencolok dari negara atau wilayah mana pun, terutama di ekonomi maju. Lebih jauh lagi, meskipun faktor historis yang mempengaruhi lokasi, seperti kedekatan dengan input dan pasar, sedang dilemahkan, kemampuan untuk mendapatkan sumber dari mana saja, secara paradoks, meningkatkan pentingnya keunggulan kompetitif lokal; dalam banyak hal, globalisasi memperkuat lokalisasi.

Pada dasarnya, pendorong utama pertumbuhan regional terdiri dari kemampuan organisasi di suatu wilayah untuk mengakses dan kemudian memanfaatkan pengetahuan yang bermanfaat secara ekonomi. Menurut Storper (1997), "status wilayah sekarang tidak hanya sebagai lokus eksternalitas yang sebenarnya, tetapi - untuk wilayah yang beruntung - sebagai tempat penyimpanan penting aset relasional" (hal. 44). Aset relasional ini dalam bentuk modal jaringan perusahaan dan organisasi lain (Huggins, 2010a; Huggins & Johnston, 2010;

Huggins, Johnston, & Thompson, 2012) dan modal sosial individu (Cantner, Conti, & Meder, 2009 ; Hauser, Tappeiner, & Walde, 2007; Lorenzen, 2007; Tappeiner, Hauser, & Walde, 2008; Tura & Harmaakorpi, 2005; Walter, Lechner, & Kellermanns, 2007) membedakan keberuntungan Storper (1997) dari daerah yang tidak beruntung, juga sebagai bagian dari ibu kota wilayah, yang tidak hanya mencakup aset relasional tetapi juga aset alam, manusia, dan organisasi yang lebih luas yang menopang daya saing kawasan (Camagni & Capello, 2010; Camagni & Capello, 2012; Capello, Caragliu, & Nijkamp , 2011; Foss & Nielsen, 2012).

G. *Porter's Five Force Framework*

Lingkungan industri dikaji melalui aspek dalam Konsep Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*) milik Porter. Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor, antara lain: ancaman pendatang baru, daya tawar menawar pembeli (pelanggan), daya tawar–menawar pemasok, ancaman produk atau jasa substitusi (jika ada), dan pertarungan di antara para anggota industri (peserta persaingan). Faktor persaingan terkuat akan menentukan kemampuan membuat laba suatu industri.

Oleh karena itu, faktor ini merupakan faktor paling penting dalam perumusan strategi. Setiap industri memiliki struktur yang mendasarinya, yaitu sekumpulan karakteristik ekonomis dan teknis, yang memunculkan kekuatan-kekuatan persaingan ini. Konsep tersebut menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima variabel utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (*Five Competitive Forces*)

atau bisa disebut juga *Five Forces Analysis*. Kelima variabel itu antara lain (Henry, 2008):

1. Ancaman masuk pendatang baru (*the threat of new entry*)

   Hal ini menunjukkan tentang kesulitan ataupun kemudahan bagi para pesaing baru yang masuk dalam suatu industri. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

   Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Menurut Pearce dan Robinson (2003) menyatakan bahwa pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merenggut bagian pasar *(market share),* dan sering kali sumber daya yang cukup besar.

   Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk dapat berkembang. Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru.

   Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk yaitu (Porter, 2007):

a. Skala Ekonomi

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan *(unit costs)* suatu produk (atau operasional atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

Skala ekonomi terjadi pada hamper semua fungsi bisnis seperti manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan (litbang), pemasaran, jaringan pelayanan, penggunaan armada wiraniaga serta distribusi, dan lain-lain.

b. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai indentifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh iklan, pelayanan, perbedaan produk, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.

Diferensiasi menciptakan suatu hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan yang ada. Upaya ini cenderung membawa kerugian pada saat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup lama.

c. Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya finansial yang besar supaya dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak mungkin kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan.

Modal diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal lainnya seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal.

d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya beralih pemasok, yaitu biaya satu kali (*one-time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli ketika harus berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan yang tinggi akan menyebabkan pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Ketika saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut untuk dapat menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerja sama dalam promosi, dan lain-lain yang mana dapat mengurangi laba.

f. Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh Skala perusahaan.

Perusahaan yang mapan barangkali mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tanpa melihat berapa punbesarnya dan berapa pun pencapaian skala ekonomi dari pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang penting adalah faktor-faktor, sebagai berikut:

i. Teknologi produk: pengetahuan akan produk atau karakteristik desain dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan

ii. Lokasi yang menguntungkan: perusahaan-perusahaan yang mapan akan memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu sepenuhnya

iii. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku mentah

iv. Perusahaan yang mapan mungkin telah menguasai sumber-sumber yang diperkirakan paling menguntungkan dan/atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah dari pada yang sekarang ada

v. Subsidi pemerintah: subsidi istimewa dari pemerintah dapat memberikan keunggulan yang tahan lama pada perusahaan yang telah ada dalam bisnis tertentu

vi. Kurva belajar atau pengalaman: dalam beberapa bisnis ada kecenderungan bahwa biaya satuan akan mengalami penurunan sejalan dengan didapatkannya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan.

g. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan dan membatasi akses terhadap bahan mentah. Pembatasan masuk oleh pemerintah yang lebih tidak terlihat, yang dapat berupa peraturan mengenai standar polusi udara dan air, serta peraturan keamanan dan khasiat produk. Kebijakan pemerintah dalam bidang-bidang ini mempunyai manfaat sosial yang langsung, tetapi sering kali juga memunculkan konsekuensi sekunder terhadap usaha masuk yang tidak disadari oleh pendatang baru.

2) Persaingan sesama perusahaan dalam industri (*the intensity of competitive rivalry*)

Semakin banyak jumlah pesaing dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka akan semakin tinggi tingkat persaingan. Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi, dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor, sebagai berikut:

a) Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
b) Pertumbuhan industri lambat, menyulut perang memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
c) Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan. Jika produk terdiferensiasi atau melibatkan biaya pengalihan, pembeli akan terikat pada satu pemasok dan pemasok yang bersangkutan akan terlindung dari serbuan para pesaingnya.
d) Biaya tetap *(fixed cost)* tinggi atau bersifat mudah rusak, mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
e) Penambahan kapasitas harus dalam jumlah besar.
f) Hambatan keluar tinggi. Seperti adanya asset khusus atau keterikatan manajemen pada suatu bisnis tertentu, memaksa perusahaan untuk terus bertahan meskipan kemungkinan mereka harus menerima *ROI* rendah atau bahkan negatif.
g) Para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan karakter.

3) Aspek daya tawar pembeli yang merupakan kekuatan pembeli (*the power of buyers*)

Hal ini menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh seorang pelanggan. Aspek ini dipengaruhi juga oleh beberapa faktor, antara lain: diferensiasi, konsentrasi, kepentingan pembeli, tingkat pendapatan, pilihan kualitas produk,

akses informasi, dan *switching cost*. Menurut Pearce dan Robinson (2003) pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika:

a) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar. Pembeli volume besar khususnya merupakan ancaman yang potensial jika biaya tetap yang tinggi merupakan karakteristik industri.
b) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli yang pasti selalu bisa mencari pemasok lain, dapat mengadu domba sesama anggota industri.
c) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar. Pembeli mungkin akan berusaha mendapatkan harga yang menguntungkan dan membeli secara selektif. Bila produk yang dijual oleh industri merupakan biaya kecil saja dari biaya pembeli, pembeli biasanya tidak terlalu peka terhadap harga.
d) Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli yang labanya tinggi, umumnya kurang peka terhadap harga.

e) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. Bila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, umumnya pembeli akan kurang peka terhadap harga.

f) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. Bila produk atau jasa industri memberikan manfaat besar, pembeli tidak terlalu peka terhadap harga, sebaliknya pembeli lebih memperhatikan mutu.

g) Pembeli mempunyai kemampuan untuk melakukan integrasi balik. Tetapi adakalanya suatu industri terlalu berlebihan sehingga anggotanya mungkin melakukan integrasi maju.

h) Konsumen cenderung lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

4) Aspek ketersediaan barang substitusi atau produk pengganti (*the threat of substitues*)

Produk pengganti yang secara strategis layak diperhatikan adalah produk yang:

a) kualitasnya mampu melindungi kualitas produk industri,

b) dihasilkan oleh industri yang mempunyai laba tinggi. Produk pengganti sering kali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri yang mengakibatkan turunya harga atau meningkatnya kinerja (Pearce dan Robinson, 2003).

5) Kekuatan tawar menawar pemasok (*the power of suppliers*)

Pemasok merupakan tempat pembelian bahan yang digunakan sebagai bahan produksi. Hal ini ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain: *switching cost* ke supplier lain, jumlah supplier, konsentrasi supplier, ketersediaan barang substitusi, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan supplier.

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industry dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kekuatan masing-masing pemasok (atau pembeli), bergantung pada sejumlah karakterisitik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya. Kelompok pemasok dikatakan kuat, jika:

a) Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk.
b) Produk pemasok bersifat unik atau setidak-tidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan *(switching cost)*, biaya pengalihan adalah biaya tetap yang harus ditanggung oleh pembeli jika berganti pemasok.
c) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.

d) Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya. Hal ini memberi kekuatan bagi pemasok untuk memaksa industri menerima syarat-syarat pembelian yang ditetapkan oleh Pemasok.

e) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Jika industri adalah pelanggan penting, nasib pemasok akan sangat bergantung pada industri yang bersangkutan, dan mereka akan berusaha melindungi industri

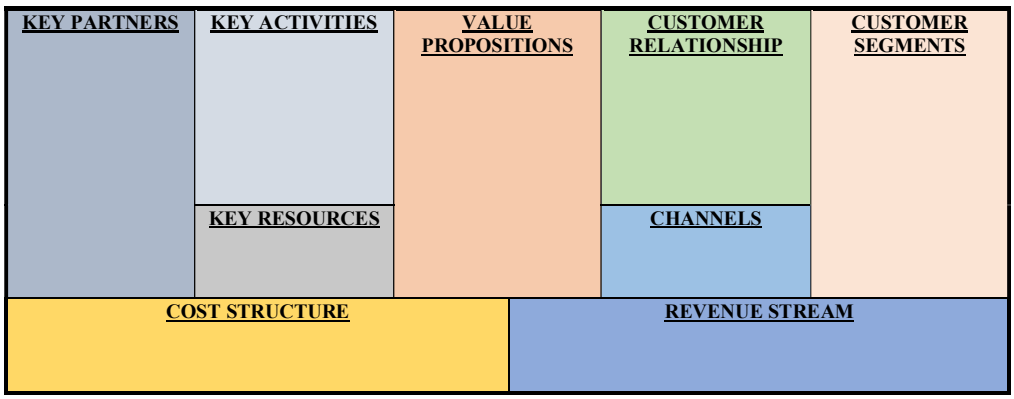
f) melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan seperti R&D dan lobi-lobi.

H. *BMC* (*Business Model Canvas*)

Model strategi bisnis yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah ***Business Model Canvas*** *(BMC). BMC* secara sederhana dapat diartikan sebagai proses bagaimana perusahaan menciptakan value dan mendapatkan keuntungan dari value yang diciptakannya secara berkelanjutan. Pada dasarnya *BMC* adalah kerangka kerja yang bertujuan mempermudah mempresentasikan business model. *BMC* terdiri dari tiga unsur utama, yaitu: *Product* yang ada disebelah kiri, *Value*, dan *Market* yang ada disebelah kanan. *Bisnis model canvas* merupakan sebuah tool dalam strategi manajemen untuk menterjemahkan konsep, konsumen, infrastruktur maupun keuangan perusahaan dalam bentuk elemen-elemen visual. Konsep bisnis model canvas mengperusahaanlkan gambar-gambar ide sehingga setiap orang memiliki pemahaman yang sama dan riil terhadap tipe-tipe konsumen mereka,

pengeluaran biaya, cara kerja perusahaan dan sebagainya. *BMC* adalah sebuah tools yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2019), dikembangkan untuk membantu organisasi bisnis dan pengusaha pemula untuk memetakan dan melakukan analisa terhadap model bisnis mereka. *BMC* mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencangkup analisis strategi secara internal maupun ekternal.

Secara umum, BMC dikembangkan dengan mempertimbangkan Sembilan blok utama yang harus diperhatikan dalam memetakan model bisnis. Kesembilan blok utama ini, semua terangkum dalam satu canvas (satu halaman). Berikut ini adalah gambar dari *BMC*.



Sumber: Data Primer Diolah, 2024.

Gambar-5: *Business Model Canvas* / BMC

Analisis BMC adalah model analisis yang menjabarkan pemikiran mengenai bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang dimiliki dari sebuah organisasi. Namun terdapat kelemahan seperti diabaikannya tujuan strategis dari organisasi, tidak menyinggung adanya suatu kompetisi, serta

tidak ada penetapan prioritas dalam model bisnisnya. Melalui pendekatan ini, akan ditampilkan 9 elemen yang terdapat pada model bisnis dalam 9 kotak. Sebagai model bisnis, penggunaan BMC memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis, yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu organisasi saat ini berdasarkan segmen konsumen, value yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang terdiri dari:

1. ***Customer Segments***, adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju perusahaan untuk dilayani. Ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain pasar terbuka, ceruk pasar, pasar tersegmentasi, *diversifikasi* pasar, dan multipasar. Value proposition saling berkaitan erat dengan segmentasi konsumen perusahaan. Target konsumen bisa dibagi menjadi berbagai segmen sesuai kebutuhan, contohnya, berdasarkan usia, gender, hobi maupun tingkat konsumerisme. Lalu, bagaimana cara mengetahui secara spesifik target konsumen kita? *Customer Segments* harus menentukan *customer* yang dituju atau dapat juga disebut segmentasi konsumen. *Customer* digolongkan berdasarkan kemampuan, kebiasaan, kebutuhan, dan lain - lain. Dalam menentukan ini, pastikan perusahaan harus mengukur market size nya. Apakah cukup besar atau malah terlalu kecil. *Customer segments* menjelaskan siapa pelanggan potensial dari produk perusahaan. Bisa juga berisi profil orang yang memiliki masalah yang akan diselesaikan oleh bisnis perusahaan. Untuk model bisnis *e-commerce* yang berkembang

sekarang ini, *customer segment* mencakup si penjual barang dan pembeli. Untuk lebih jelas mengenali siapa segmentasi pelanggan perusahaan, ada baiknya juga memahami apa itu *buyer persona*.

2. ***Value Propositions***, merupakan nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan, terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah kebaharuan, kinerja, kostumisasi, merek, harga, pengurangan biaya, pengurangan resiko, akses, dan kenyamanan dan kemudahan penggunaan barang atau jasa. *Value Propositions* adalah solusi yang ingin diberikan kepada customer. *Value Propositions* ini harus memenuhi apa yang dibutuhkan oleh konsumen. *Value propositions* ini yang membuat suatu startup menjadi menarik dan menjadi alasan *customer* berpindah dari perusahaan satu ke lainnya. Selain itu, *value propositions* bisa saja berubah dengan adanya *feedback* dari *customer*. Sederhananya, *value proposition*s merupakan nilai jual produk dan jasa, sehingga konsumen memilih perusahaan perusahaan daripada kompetitor. Sebelum menentukan hal yang lain, *value propositions* sangat krusial untuk diketahui agar bisnis perusahaan menjual apa yang konsumen benar-benar butuhkan dan memastikan apakah perusahaan perusahaan menjual solusi atas permasalahan mereka. *Value propositions* berisi tentang nilai tambah yang akan membuat bisnis Perusahaan terlihat menarik dan berbeda dengan bisnis lainnya. Biasanya berupa solusi atau inovasi yang perusahaan tawarkan dan menjadi keunggulan utama perusahaan.

3. ***Channels***, adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Osterwalder dan Pigneur (2012:27) membagi channels dalam lima fase, yaitu: *awareness, evaluation, purchase, delivery*, dan *aftersales*. Di bagian *customer relationship*, kita membahas cara mendekati konsumen perusahaan sesuai dengan bahasa dan interest mereka. Kini saatnya Perusahaan benar-benar menemui dan berbicara dengan mereka. *Channels* mendeskripsikan bagaimana sebuah produk bisa sampai di tangan pelanggan. Semisal, dengan menggunakan media sosial, *public relation* (PR). Bisa dikatakan, *channel*s merupakan tempat pertemuan perusahaan dengan konsumen. Pertanyaan berikut dapat membantu perusahaan mengidentifikasi tempat mana yang ideal untuk bertemu dengan mereka. *Channels* lebih banyak menjangkau orang yang belum tahu produk perusahaan. Sederhananya, *channels* adalah media yang bisnis perusahaan gunakan untuk men-deliver solusi yang ditawarkan untuk sampai ke konsumen. *Channels* ini bisa berupa *website*, *on-line advertisement*, aplikasi, bahkan seorang sales person. Untuk mempelajari lebih dalam mengenai *channels* marketing di era modern, bisa disimak dalam tulisan strategi marketing era digital.

4. ***Customer Relationships***, adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain *personal assistance, dedicated personal assistance, self service,*

automated service, communities, dan *co-creation*. Customer Relationship mendeskripsikan tentang hubungan perusahaan tersebut dengan pelanggannya. Pada bagian ini, bagaimana cara kita untuk membuat customer tetap menggunakan produk kita. Bagaimana cara mendekati konsumen baik secara personal, *by phone*, dan sebagainya. Di dalam *customer relationship*, perusahaan dapat mengetahui cara apa yang paling efektif untuk berinteraksi dengan konsumen maupun calon konsumen. Misalnya, perusahaan memiliki bisnis *online* yang menjual produk aksesoris rambut dengan target usia 18-25 tahun. Tentunya target konsumen perusahaan adalah perempuan yang suka berdperusahaann atau berpenampilan rapi. Lalu bagaimana membuat mereka mau membeli produk aksesoris rambut perusahaan? Dengan memberikan informasi seputar perawatan rambut, tips mengikat rambut, dan sebagainya. Cara termudah menjangkau konsumen milenial adalah dengan berinteraksi lewat *channel* (saluran), yang sering didatangi oleh target konsumen perusahaan, berkomunikasi sesuai dengan bahasa mereka (ala milenial misalnya), dan memberikan konten-konten yang relevan dengan interest mereka. *Customer Relationships* harus tahu bagaimana cara bisnis perusahaan bisa terus *keep in touch* dengan para pelanggan. Bentuknya pun bisa sangat beragam, mulai dari *newsletter*, layanan *after sales*, dan sejenisnya.

5. ***Revenue Streams***, adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar. Ada beberapa cara untuk mendapatkan *revenue streams* yaitu dengan penjualan aset, biaya pemakaian, biaya langganan,

sewa, lisensi, biaya jasa perantara, iklan, dan donasi. Setiap perusahaan membutuhkan aliran pendapatan untuk tetap bisa menjalankan aktivitasnya sehari-hari. *Revenue stream* merupakan sumber pendapatan perusahaan dari berbagai sumber, seperti hasil penjualan, *dividen* dan sebagainya. Bisnis model canvas merupakan teknik yang efektif untuk diterapkan di dalam perusahaan karena dapat membantu memetakan bisnis Perusahaan secara terstruktur. *Revenue streams* adalah produk dan jasa apa saja yang dapat memberikan pemasukan kepada perusahaan.

6. ***Key Resources***, adalah sumber daya utama yang dibutuhkan oleh perusahaan supaya model bisnis dapat berjalan. *Key resources* dapat dikelompokkan ke dalam manusia, fasilitas, finansial, dan teknologi. *Key Resouces* merupakan kompenen yang berisi apa saja yang dibutuhkan agar suatu organisasi dapat bekerja. Contohnya human resources, kantor, tools, dsb. Fungsi dari key resources agar *Key Activities* dapat berjalan dengan baik. *Resources* ini dapat dimiliki oleh perusahaan ataupun meminjam dari *Key Partners*. Jika dimiliki oleh perusahaan, tentunya *resouces* yang dimiliki ini akan masuk ke dalam *Cost Structure*, dimana perusahaan tersebut harus mulai menghitung biaya yang harus dikeluarkan untuk memiliki *resources* tersebut. Semisal, *human resources* (jika softdev, seperti *engineer*, *developer*, dsb), *hosting*, komputer, kantor, dsb. Agar tetap kompetitif di dalam industri bisnis yang Perusahaan geluti, perusahaan membutuhkan sumber daya yang tepat karena ini adalah asset yang perusahaan miliki untuk mendukung aktivitasnya. Beberapa contoh sederhana *key resource* adalah *computer*, ruang kerja, karyawan,

kendaraan, listrik, dan lain sebagainya. *Key Resources* merupakan kolom Sumber daya utama yang akan menjelaskan asset strategis perusahaan. Aset ini bisa berupa bahan baku produk, infrastruktur yang dibutuhkan dan semacamnya.

7. ***Key Activities***, adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. *Key activities* dapat berupa operasi produksi *(production)*. Aktivitas produksi pada organisasi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan. *Key Activities* adalah aktivitas/kegiatan dari suatu perusahaan yang dilakukan sebagai eksekusi dari *value proposition* yang diberikan. *Key activities* merupakan aktivitas bisnis perusahaan yang dijalankan sehari-hari agar dapat mencapai *value proposition.* Beberapa panduan pertanyaan yang perlu perusahaan jawab: Aktivitas bisnis seperti apa yang dapat diterapkan di dalam perusahaan untuk membantu perusahaan agar konsumen puas? Bagaimana dengan distribusi produk/jasa perusahaan? Apakah perusahaan memiliki tenaga ahli untuk menjalankan kegiatan perusahaan sehari-hari? *Key Activities* adalah bagian yang menjelaskan bagaimana perusahaan bisa menciptakan *value prepositionnya.* Jika bisnis perusahaan adalah *product-based*, maka inovasi teknologi dalam proses pembuatan produk bisa menjadi *key activites*.

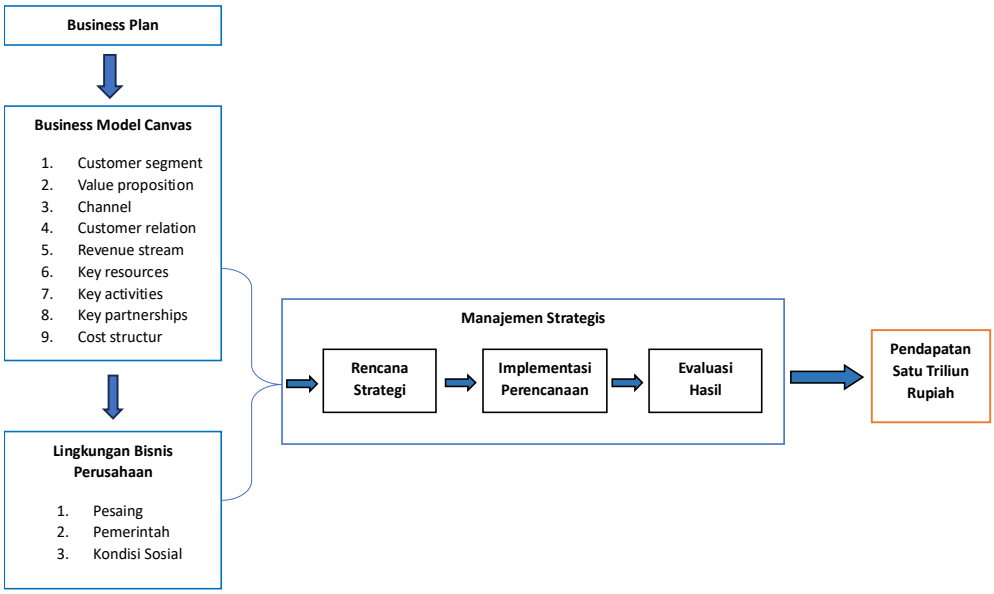
8. ***Key Partners***, adalah mitra utama dalam bisnis sehingga model bisnis dapat berjalan. Empat dari partnership adalah aliansi yaitu kemitraan antara perusahaan bukan pesaing, *coopetition* yaitu kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan, dan hubungan pembeli-pemasok. *Key partners* adalah pihak-pihak eksternal yang dibutuhkan dalam menjalankan key activities. Hal ini bertujuan untuk mengoptimasi operasi dan risiko bisnis. Salah satu contoh *Key partners* adalah supplier. Dalam sebuah bisnis, membutuhkan partner kerja yang mendukung perusahaan. Jika sampai saat ini perusahaan belum menemukan keunikan dari produk dan jasa perusahaan dikarenakan kurangnya *networking*, perusahaan membutuhkan *partner* atau mitra kerja yang dapat membantu perusahaan mencapai *value proposition*. Jika perusahaan membuka sebuah bakery, perusahaan membutuhkan supplier bahan kue yang jaraknya dekat agar bahan yang dikirim selalu fresh. Nah, supplier itulah yang menjadi *key partner* perusahaan dalam berbisnis agar perusahaan bisa selalu menjaga kualitas roti yang dijualnya. Tidak ada bisnis besar yang berjalan sendiri, dalam menjalankan sebuah aktivitas bisnis, tentu kita membutuhkan mitra. Disinilah tempat kita memasukkan mitra strategis yang kita miliki. Dalam konteks bisnis, mitra bisa berupa *supplier, vendor*, agensi, dan sejenisnya.

9. ***Cost Structure***, adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Ada dua macam model *cost structure* yaitu berdasarkan biaya *(cost-driven)* dan berdasarkan nilai tambah *(value-driven)*. Sedangkan *cost structure* memiliki

beberapa karakteristik yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. *Cost structure* merupakan skema finansial yang membiayai operasional perusahaan. Berapa uang yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan per harinya? Berapa biaya untuk sumber daya yang dipakai? Berapa harga pemasaran produknya? Pada bagian *Cost structure* ini, kita harus menentukan biaya apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan keseluruhan aktivitas bisnis. Untuk mempermudah, struktur biaya dapat diisi berdasarkan isian pada kolom *key activities, key resources*, dan *channels*. Menurut Gitman (2009): Sistem Du Pont adalah analisis yang digunakan untuk membedah laporan keuangan perusahaan dan untuk menilai kondisi keuangan dan dalam penelitian ini, *cost structure* dihitung dengan menggunakan model Du-Pont.

I. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini berdasarkan pada kondisi terkini Perusahaan PT. Union Routelink Communication (Routelink), yang telah beroperasi sejak tahun 2005. Komponen penelitian dalam hal ini adalah perencanaan bisnis, BMC, Lingkungan Bisnis, Rencana Strategi, Implementasi Perencanaan dan Pendapatan Perusahaan. Secara grafis dapat digambarkan, sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Diolah, 2024.

Gambar-6: Kerangka Penelitian

J. Formulasi Model Strategi Bisnis

Yang dimaksudkan dengan formulasi model dalam penelitian ini adalah bentuk kesetimbangan yang dibangun dari *variabel business model canvas (BMC),* lingkungan bisnis dan pendapatan Perusahaan. Dengan mendasarkan pada teori *Du-Pont*, secara terstruktur formula yang dapat dibangun dinyatakan dalam hubungan berikut ini.

ROE = Net Profit Margin x Asset Turnover x Financial Leverage

Rasio *profitabilitas* merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan atau laba dalam suatu periode tertentu. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan yang

ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan atau dari pendapatan investasi. Dikatakan perusahaan memiliki rentabilitas yang baik apabila mampu memenuhi target laba yang telah ditetapkan dengan menggunakan aktiva atau modal yang dimilikinya.

Return on Equity (ROE) merupakan rasio profitabilitas yang menunjukkan perbandingan antara laba dengan modal (modal inti) bank, rasio ini menunjukkan tingkat persentase yang dapat dihasilkan dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapat net income. Berdasarkan formulasi tersebut di atas dapat dinyatakam bahwa Pendapatan Perusahaan PT. Routelink meningkat seiring dengan peningkatan kuantitas produk yang terjual dengan harga per unit yang tetap.

Terkait dengan harga per unit produk PT Routelink menggunakan ARPU *(Average Rate Price Unit)*, sebagai basis. Volume atau kuantitas produk yang terjual akan didasarkan pada pencapaian hasil pemasaran dan keterjangakuan kawasan/wilayah pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

APJII. (2023). Survei Internet APJII 2023. Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. survei.apjii.or.id

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). Survei nasional Penetrasi dan Profil Perilaku Penggunaan Internet di Indonesia [Laporan Survei]. Jakarta: http://apjii.or.id/survei.

Arikunto, Suharsimi. (2002). Prosedur Penelitian, Edisi Revisi V PT Asdi Mahasatya. Jakarta.

Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik Industri Besar dan Sedang di Indonesia*.

Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). *Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation.* Cogent Business and Management, 7(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961.

Ellitan, Lena. (2009). *The effect of manufacturing strategy on firm's performance an initial study from East Java.* Empirika.

Ellitan, L. & Anatan, L. (2008). *Manajemen Operasi: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: PT Refika Aditama.

Flahrety, T. (1996). *Global Operation Management.* Mc. Graw Hill – International Edition.

Gerwin, D. (1993). *Manufacturing flexibility: a strategy perspective.* Management Science, 39, 395-410.

Gitman, L. J. (2009). Principles of Managerial Finance (Twelfth). Boston: Pearson Education.

Gitman, Lawrence J. (2006). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Addison Wesley, USA.

Gitman, Lawrence J dan Chad J.Zutter. 2012. Principles of Managerial Finance. 13th Edition. Global Edition : Pearson Educational Limited.

Hildebrand, Rich. (2007). *Measuring and Managing Performance in Local Government.* http://iipublicadmn.uvic.ca/index.htm.

Hisrich, R.D, Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2017). *Entrepreneurship*. Tenth Edition. Mc Graw Hill, Education.

Kumar, V., Avishek Lahiri, and Orhan Bahadir Dogan. (2018). *A Strategic Framework for a Profitable Business Model in the Sharing Economy.* Industrial Marketing Management 69: 147–160. https://doi.org/10.1016/j. indmarman.2017.08.021.

Kumar, V., Bharath Rajan, Shaphali Gupta, and Ilaria Dalla Pozza. (2019). *Customer Engagement in Service*. Journal of the Academy of Marketing Science 47 (1): 138–160. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2.

Krawjesky, L.J. & Ritzman, L.P. (2002). *Operation Management: Strategy and Analysis*. Sixth Edition, Prantice Hall International, Inc.

Kotler, P dan Amstrong. 2018. Prinsip-prinsip Marketing Edisi Ke Tujuh. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Kotler, P dan Keller, K.L. 2016. Manajemen Pemasaran Jilid I. Erlangga. Jakarta

Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldana. (2014). *The Third Edition of the fundamentals of research design and data management. "Writing About Qualitative Research." Comprehensive and authoritative, Qualitative Data Analysis.*

Morgan, Robert M. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.* Journal of Marketing 58 (3): 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302.

Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. (1999). *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*. Journal of Business Research 46 (3): 281–290. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6.

Morrison, Sharon, and Frederick G. Crane. (2007). *Building the Service Brand by Creating and Managing an Emotional Brand Experience*. Journal of Brand References 255 Management 14 (5): 410–421. https://doi.org/10.1057/palgrave.

Morissan. (2012). *Metode Penelitian Survei.* Edisi Pertama, Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.

Moxham, J., dan Boaden, R. (2005). *The Impact of Performance Measurement in The Voluntary Sector.* International Journal of Operations and Production Management. Volume 27. No. 8.

Munawir, S. (2010). *Analisa Laporan Keuangan*. Penerbit: Liberty Yogyakarta.

Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml. (1991). *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale.* Journal of Retailing; Greenwich 67 (4, Winter): 420.

Porter, Michael E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy.* Harvard Business Review, March 1. https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy.

Reid, David Alan, Richard E. Plank, and J. David Lichtenthal. (2004). *Fundamentals of Business Marketing Research*. New York: Haworth Press.

Schoemaker, Paul J.H. (1990). *Strategy, Complexity, and Economic Rent*. Management Science 36 (10): 1178–1192. https://doi.org/10.1287/mnsc.36.10.1178.

Schroeder, R., Anderson, J., and Cleveland, G. (1986**).** *The Operations Strategy Process: Some Empirical Observations.* Working Paper, School of Management.

Stonebaker, P & Leong, G. (1994). *Operation Strategy: Focusing Cempetitive Excellence.* Bosto, MA: Allyn and Bacon.

Sukirno, S. (2019). *Makroekonomi: Teori Pengantar*. Cetakan ke-25. Rajawali Press-Depok, Jawa Barat.

Swamidas, P.M. & Newell, W.T. (1987). *Manufacturing Strategy, enviromnet uncertainty and performance: a path analytic model*. Management Science, 33 (4), 504 – 529.

Tjiptono, F. & Gregorius, C. (2012). *Pemasaran Global (konteks Offline & Online)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2012- 274.

Umar, B., dkk (2020). *"Pengaruh Kualitas Pelayanan, Produk dan Harga Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Toko Online Lazada di Bandar Lampung"* Jurnal Ekonomi, Vol.22 No.1 Februari (2020) :105.

Ward, P.T., Bickford, D.J., Leong, G.K. (1995). *Business environment, operation strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers*. Journal of Operation Management, 13 (2), 99 - 115.

Ward, Scott, and Frederick E. Webster. (1991). *Organizational Buying Behavior. In Handbook of Consumer Behavior, Ellis Horwood Series in Analytical, ed.* T.S. Robertson and H.H. Kassarjian. Upper Saddle River: Prentice-Hall. https://books.google.pl/books?id=dz0fAQAAIAAJ.

Widyatama, D. (2015). *Pendapatan Perusahaan Dalam Masa Perubahan*. Journal Manajemen.