

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Memasuki era industri yang serba cepat tidak dapat dipungkiri jika persaingan bisnis diantara perusahaan terjadi begitu ketat, salah satunya yaitu pada bisnis di sektor industri kreatif. Total pelaku usaha di bidang ekonomi kreatif di Indonesia menyentuh angka 27.025 pelaku usaha dan diperkirakan jumlah ini akan mengalami peningkatan setiap tahunnya sebagai dampak dari adanya revolusi industri 4.0 (Badan Ekonomi Kreatif, 2019). Adanya Industri 4.0 sebenarnya dapat memberikan peluang yang dapat digunakan dalam meningkatkan pertumbuhan kesejahteraan masyarakat, antara lain yaitu meningkatkan GDP, kesejahteraan hidup masyarakat, dan usia harapan hidup. Industri 4.0 juga memungkinkan munculnya peluang bisnis baru salah satunya yaitu bidang ekonomi kreatif (Tjandrawinata, 2016).

Di Indonesia sendiri berbagai cerita kesuksesan para pelaku bisnis *digital startup* global maupun lokal seperti Alibaba Group, Facebook, Gojek, Tokopedia dan lainnya telah berhasil menginspirasi generasi muda, khususnya dalam mendirikan bisnis *digital startup*. Meskipun Indonesia tergolong negara dengan industri teknologi yang berkembang, namun minat pelaku bisnis sektor *digital startup* terbilang cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat melalui banyaknya *digital stratup* yang mulai bermunculan di Indonesia. *Startup* Ranking (2020) menyatakan bahwa jumlah perusahaan rintisan berbasis teknologi (*startup*) di

Indonesia mencapai angka 2.170. Jumlah ini menempatkan Indonesia di peringkat lima dunia sebagai negara dengan *startup* terbanyak, maka dari itu masing-masing dari perusahaan hendaknya harus dapat merumuskan suatu rancangan strategi model pengembangan bisnis yang sesuai agar tetap dapat mempertahankan eksistensi usahanya.

Gambar 1.1 Peringkat Negara dengan *Startup* Terbanyak di Dunia

Flag	Country	Startups
	United States	47,963
	India	7,508
	United Kingdom	5,188
	Canada	2,628
	Indonesia	2,170
	Germany	2,065
	Australia	1,534
	France	1,455
	Spain	1,274
	Brazil	1,111

Sumber: Situs *Startup* Ranking (2020)

Indofishery.id merupakan sebuah bisnis *digital startup* yang bergerak dibidang jasa penjualan aneka hasil laut dan ikan segar dengan konsep *delivery* yang dapat dipesan melalui layanan aplikasi sehingga dapat memudahkan para penggunanya. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Chief Executive Officer (CEO)*, diketahui bahwa *customer segment* dari Indofishery.id adalah konsumen dengan pembelian partai kecil yaitu ibu rumah tangga. Sedangkan untuk konsumen dengan pembelian partai besar Indofishery.id telah menjalin kerjasama dengan 25 kantor di Semarang. Untuk saat ini Indofishery.id hanya mampu fokus untuk melayani permintaan konsumen dari daerah lokal Semarang. Hal ini disebabkan belum adanya tim dan mitra nelayan Indofishery di setiap daerah. Faktor gagal panen dan masih sedikitnya jumlah mitra nelayan yaitu sebanyak 10

kelompok nelayan tangkap dan 6 nelayan budidaya membuat Indofishery.id kesulitan dalam memenuhi lonjakan permintaan konsumen di Semarang. Tidak hanya itu, faktor lokasi nelayan pemasok yang berada di luar kota Semarang, seringkali menghambat kegiatan distribusi produk ke tangan konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Chief Executive Officer (CEO)*, diketahui juga bahwa kurang maksimalnya dalam menerapkan strategi promosi dan pemasaran juga membuat brand produk Indofishery kurang dikenal di masyarakat. Hal ini terbukti dari jumlah konsumen Indofishery yang masih sedikit mengalami peningkatan dengan total jumlah konsumen sejak berdiri hingga saat ini hanya mencapai 1.126 konsumen dan hanya sebanyak 512 konsumen yang pernah melakukan pembelian ulang di Indofishery. Tidak hanya itu interaksi yang terjadi di akun promosi dan pemasaran media sosial instagram dari Indofishery masih tergolong sedikit yaitu sebanyak 4,39% *engagement rate* dengan rata-rata interaksi sebanyak 137 like dan 0 komentar. Saat ini sebanyak 80% transaksi konsumen Indofishery masih melalui aplikasi Whatsapp bisnis sedangkan sebanyak 20% transaksi konsumen melalui aplikasi Indofishery.id. CEO menyatakan bahwa para konsumen yang notabennya adalah ibu rumah tangga masih belum terbiasa dengan penggunaan aplikasi sebagai sistem dalam melakukan pemesanan.

Hal tersebut menandakan bahwa pengembangan bisnis Indofishery masih mengalami stagnasi dan belum menghasilkan kinerja yang optimal, dimana dalam mengembangkan pasar dan menjalin kerjasama dengan mitra bisnis masih diperlukan pengkajian ulang terkait dengan kebijakan dan strategi bisnis agar

mampu untuk meningkatkan jumlah pelanggan. Tidak hanya itu potensi sumberdaya yang berupa aplikasi *mobile* dan website sebagai *platform* bisnis juga masih belum optimal dalam pemanfaatannya. Belum adanya rencana model pengembangan bisnis yang baik pada Indofishery membuat bisnis masih belum menghasilkan kinerja yang optimal serta mengalami stagnasi perkembangan, sehingga hal ini diperlukan adanya sebuah rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam membuat rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai, diantaranya yaitu *Business Model Canvas (BMC)* dan *Blue Ocean Strategy (BOS)*. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas (BMC)* merupakan sebuah strategi dalam manajemen pengembangan bisnis model dengan konsep *visual chart* yang terdiri dari sembilan elemen (*nine basic building block*) yakni *Key Partnership*, *Value Proposition*, *Key Resource*, *Cost Structure*, *Customer Relationship*, *Customer Segment*, *Revenue Stream*, *Key Activity*, dan *Channel*. BMC menampilkan sebuah kerangka kerja yang membahas tentang bagaimana memahami, menilai, dan mengganti model bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini supaya dapat memberikan hasil kinerja optimal. Menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) *Blue Ocean Strategy (BOS)* merupakan sebuah strategi dalam pengembangan model bisnis dengan konsep yang berfokus pada inovasi dan keluar dari lingkup persaingan secara umum. BOS ditandai dengan adanya peluang pasar yang masih belum ada pemainnya atau belum dimasuki,

belum adanya penciptaan permintaan, dan peluang terjadinya pertumbuhan pasar yang menguntungkan. Terdapat beberapa prinsip BOS dalam melakukan inovasi, diantaranya yaitu merekonstruksi batasan pasar, berfokus pada gambaran pasar yang lebih besar, menjangkau dan melebihi permintaan, menciptakan rangkaian strategi yang tepat, mengatasi hambatan utama perusahaan, dan mengintegrasikan eksekusi dalam sebuah strategi.

Untuk membuat rancangan model pengembangan bisnis ke depan yang memadai, maka BMC dan BOS merupakan pendekatan yang tepat untuk digunakan, mengingat pendekatan ini memiliki sembilan elemen (*nine basic building block*) serta kerangka kerja empat langkah (*four actions framework*) sehingga proses analisis model pengembangan bisnis akan menjadi lebih terstruktur. Tidak hanya itu, pendekatan ini memiliki karakteristik sederhana dan dapat digunakan setiap saat secara cepat, sehingga pemilik bisnis dapat dengan mudah memahami kondisi bisnisnya dan menentukan strategi pengembangan bisnis ke depan sesuai dengan kebutuhan dan keadaan. Hal ini sesuai dengan karakteristik bisnis *startup* seperti Indofishery.id yang sifatnya dinamis dan harus mampu bergerak cepat menjawab setiap perubahan yang ada agar tetap dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

Berdasarkan pada penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Indriany & Indriyani (2017) mengenai tentang analisis pengembangan usaha melalui pendekatan BMC pada Usaha Dagang Mogajaya Surabaya, dalam penelitian ini membahas tentang gambaran model bisnis UD Mogajaya saat ini melalui sembilan elemen BMC yang dilanjutkan dengan melakukan analisis

SWOT di masing-masing elemen sebagai bahan acuan dalam menyusun BMC yang baru. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya kelemahan di model bisnis UD Mogajaya salah satunya pada elemen *Value Proposition*, yaitu masih minimnya kemampuan dalam menyesuaikan desain produk dengan tren yang ada. Sedangkan kekuatan yang dimiliki salah satunya pada elemen *Customer Segment*, yaitu mudahnya dalam mendapatkan pelanggan baru. Dari penelitian ini dapat diketahui bagaimana langkah yang harus dijalankan oleh UD Mogajaya dalam mengembangkan usahanya ke depan, salah satunya yaitu dengan memanfaatkan perkembangan pasar pada segmen pria remaja dan menambahkan penawaran produk sarung untuk memanfaatkan penjualan produk baju koko yang tinggi menjelang lebaran.

Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) mengemukakan bahwa salah satu cara dalam menganalisis model bisnis yaitu mengkombinasikan analisis SWOT dengan BMC. Cara ini efektif karena BMC menjelaskan keterkaitan antar sembilan elemen bisnis pada Indofishery.id berdasarkan faktor dari dalam dan luar perusahaan. BMC memberikan gambaran dan penjelasan visual terkait hubungan antar sembilan elemen bisnis Indofishery.id sehingga model inovasi pengembangan bisnis akan menjadi mudah dimengerti dan diterapkan.

Menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) BOS merupakan bagian dari perluasan penyempurnaan alat analisis dalam menyusun sebuah model bisnis baru melalui skema kerja empat langkah (*four actions framework*), yaitu: ciptakan, hapus, tingkatkan, kurangi. Kerangka kerja

empat langkah inilah yang dapat digunakan untuk menghapus dan mengurangi hal-hal yang tidak diperlukan pada operasional bisnis Indofishery.id serta meningkatkan dan menciptakan hal-hal atau strategi yang menunjang operasional bisnis pada setiap elemen bisnis (*nine basic building block*) dari Indofishery.id.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan Blue Ocean Strategy (BOS)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sampai dengan saat ini bisnis Indofishery masih belum menunjukkan adanya sebuah perkembangan, hal ini disebabkan belum adanya rancangan strategi pengembangan bisnis ke depan yang memadai. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran model bisnis Indofishery saat ini menggunakan *business model canvas*?
2. Bagaimana rancangan model pengembangan bisnis ke depan Indofishery menggunakan pendekatan *business model canvas* dan *blue ocean strategy*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dijelaskan, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran model bisnis Indofishery saat ini menggunakan BMC.
2. Untuk mengetahui rancangan model pengembangan bisnis ke depan Indofishery menggunakan pendekatan BMC dan BOS.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan tambahan pengetahuan terkait model pengembangan bisnis melalui pendekatan BMC dan BOS.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Penulis

Menjadi tambahan wawasan dan pengetahuan terkait dengan pengembangan model bisnis melalui pendekatan BMC dan BOS untuk melakukan inovasi kedepan dalam rangka menghadapi persaingan bisnis.

- b. Bagi Perusahaan

Sebagai referensi, saran dan masukan, maupun bahan untuk mempertimbangkan kebijakan dalam peningkatan dan pengembangan bisnis yang diharapkan dapat mewujudkan keberlanjutan dan eksistensi perusahaan kedepan.

- c. Bagi Akademik

Menambah pengetahuan dan informasi mengenai model pengembangan bisnis melalui pendekatan BMC dan BOS untuk melakukan inovasi kedepan dalam rangka menghadapi persaingan bisnis. Selain itu juga merupakan implementasi atas ilmu yang sudah didapat selama di perkuliahan, sehingga peneliti dapat membandingkan dengan keadaan di lapangan.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Pengembangan Bisnis**

#### **A. Definisi Pengembangan Bisnis**

Menurut Pollack & Sorensen (2013 dalam Sancoko, 2015) menyimpulkan bahwa pengembangan bisnis merupakan sebuah kegiatan dalam penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan yang berhubungan dengan proses analisis potensi *growth opportunities*. Pearce & Robinson (2007 dalam Sancoko, 2015) mendefinisikan bahwa pengembangan bisnis merupakan sebuah rencana strategi dalam skala besar yang berorientasi masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif agar dapat mencapai tujuan objektif perusahaan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai jangka panjang dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang kompetitif adalah dengan melakukan inovasi. Menurut teori inovasi dalam pembangunan ekonomi Schumpeter (1939) menjelaskan

bahwa faktor utama dalam menciptakan perkembangan ekonomi adalah proses inovasi yang pelakunya adalah *entrepreneur* sehingga kemajuan ekonomi masyarakat hanya dapat diterapkan dengan adanya inovasi dari para *entrepreneur*. Terdapat lima macam kegiatan yang termasuk ke dalam konsp inovasi (Schumpeter, 1939):

1. Memperkenalkan produk baru
2. Memperkenalkan cara produksi baru
3. Menemukan sumber bahan mentah baru
4. Menciptakan perluasan pasar baru
5. Menciptakan perubahan organisasi untuk mencaoai efisiensi

## **B. Jenis Pengembangan Bisnis**

Menurut Subagyo (2008 dalam Riadi, 2020) menyatakan bahwa pengembangan bisnis pada umumnya dikelompokkan menjadi dua yaitu :

### 1. Pengembangan secara vertikal

Pengembangan yang dilakukan dengan cara membuat perluasan usaha dengan menciptakan komponen bisnis baru yang masih memiliki keterkaitan dengan inti bisnis utama yang dijalankan.

### 2. Pengembangan secara horizontal

Pengembangan yang dilakukan dengan cara membuat perluasan usaha baru yang tidak memiliki keterkaitan dengan inti bisnis

dengan tujuan menguatkan pondasi bisnis inti untuk menciptakan keunggulan komparatif.

### 1.5.2 *Business Model Canvas (BMC)*

#### A. Definisi BMC

BMC merupakan sebuah strategi dalam manajemen bisnis model dengan konsep *visual chart* yang terdiri dari sembilan elemen (*nine basic building block*) yang saling berkaitan satu sama lain (Osterwalder & Pigneur, 2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017). *Nine basic building block* meliputi empat bidang utama atau dasar pondasi bisnis, yaitu: kondisi keuangan, konsumen, penawaran, dan aset perusahaan. Setiap elemen dalam BMC bisa digunakan sebagai patokan tahap awal menentukan dari mana perusahaan dapat membuat transformasi dan pengembangan bisnisnya kedepan. *Nine basic building block* menggambarkan bagaimana strategi dan kerangka kerja bisnis sebuah perusahaan dalam menciptakan serta menerima manfaat dari dan untuk pelanggannya (Osterwalder & Pigneur, 2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017).

#### B. Konsep *Nine Basic Building Block*

Menurut Yin & Wiilisamson (2011 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) menjelaskan bahwa dalam pengembangan *Business Model Innovation* dapat dilakukan dengan cara mengubah elemen-elemen inti dari model bisnis (*nine basic building block*) serta menyesuaikan

aspek-aspek yang dapat diubah dalam bisnis tersebut secara cepat dan biaya yang minimum. Berikut gambaran *nine basic building block* pada BMC:

1. *Customers Segments*

Konsumen menjadi bagian penting dari sebuah bisnis karena memberikan potensi pemasukan pendapatan. Suatu bisnis akan susah untuk dapat bertahan lama jika tidak memiliki pelanggan. Pelanggan dapat dikelompokkan menjadi beberapa golongan sesuai kebutuhannya, kebiasaan dan perilaku, maupun atribut produk.

2. *Value Propositions*

*Value Proposition* merupakan keunggulan produk dan jasa yang dapat memberikan nilai pada segmen konsumen tertentu (Osterwalder & Pigneur, 2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017). *Value* inilah yang menjadi alasan kenapa konsumen lebih memilih produk perusahaan dibanding dengan produk pesaing karena dianggap mempunyai keunggulan dalam menjawab permasalahan dan pemenuhan kebutuhan.

3. *Channels*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) *channels* adalah sarana media dari perusahaan yang digunakan untuk berkomunikasi dalam menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan.

#### 4. *Customer Relationship*

*Customer Relationship* menjelaskan bagaimana strategi perusahaan dalam menjaga hubungan dengan konsumennya. Perusahaan harus dapat menjelaskan jenis hubungan yang harus dibangun berdasarkan masing-masing segmen pelanggannya, diantaranya yaitu: bantuan personal ke tiap konsumen, memanfaatkan komunitas, maupun *self-service*.

#### 5. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017) *revenue streams* merupakan sumber pendapatan yang diterima perusahaan dari pelanggan atas *value proposition* yang diberikan perusahaan kepada konsumen.

#### 6. *Key Resources*

*Key Resources* menjelaskan tentang sumber daya paling utama yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis dengan baik. Sumber daya utama memungkinkan sebuah perusahaan untuk dapat menciptakan dan menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

#### 7. *Key Activities*

Elemen ini menjelaskan tentang kegiatan utama yang harus dilakukan perusahaan agar dapat membuat model bisnisnya bekerja.

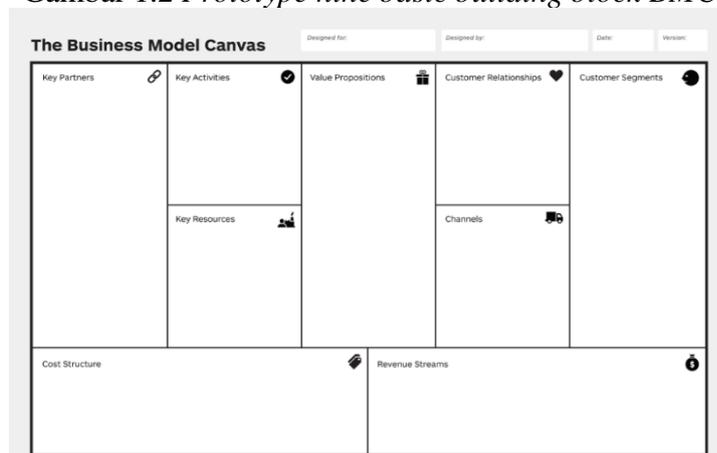
### 8. *Key Partnership*

*Key partnership* memberikan gambaran jaringan pemasok dan mitra kerjasama yang dapat membuat model bisnis berjalan dengan baik. Kemitraan menjadi landasan model bisnis karena dapat menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model, mengurangi resiko, dan memperoleh sumber daya.

### 9. *Cost Structure*

Memberikan gambaran tentang semua jenis biaya maupun pengeluaran untuk dapat mengoperasikan bisnis. Diantaranya yang paling penting adalah biaya dalam membuat serta memberikan nilai pada produk, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, dan menciptakan pemasukan.

Gambar 1.2 *Prototype nine basic building block BMC*



Sumber: Situs Strategyzer.com (2020)

## 1.5.3 *Blue Ocean Strategy (BOS)*

### A. Definisi BOS

Menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) BOS merupakan sebuah strategi dalam

pengembangan model bisnis dengan konsep yang berfokus pada inovasi dan keluar dari lingkup persaingan secara umum. BOS ditandai dengan adanya peluang pasar yang masih belum ada pemainnya atau belum dimasuki, belum adanya penciptaan permintaan, dan peluang terjadinya pertumbuhan pasar yang sangat menguntungkan. BOS merupakan bagian dari perluasan penyempurnaan alat analisis dalam menyusun sebuah model bisnis baru melalui skema kerja empat langkah (*four actions framework*), yaitu: ciptakan, hapus, tingkatkan, kurangi.

Terdapat enam prinsip yang harus dijalankan untuk dapat mewujudkan *Blue Ocean Strategy (BOS)*. Prinsip pertama sampai dengan prinsip ke empat merupakan bagian dalam hal untuk merumuskan *Blue Ocean Strategy (BOS)*, sedangkan yang menjadi bagian dalam hal pelaksanaan BOS adalah prinsip ke lima dan enam (Kim & Mouborgne, 2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016).

## **B. Konsep dalam Merumuskan *Blue Ocean Strategy (BOS)***

Berikut ini merupakan gambaran dari prinsip dalam merumuskan *Blue Ocean Strategy (BOS)* : (Kim & Mauborgne, 2005 dalam Jauharuddin, 2015).

### **1. Merekonstruksi batasan pasar**

Prinsip *Blue Ocean Strategy (BOS)* dalam proses menjauh dari persaingan kompetisi menuntut perusahaan harus mampu mengidentifikasi kemungkinan untuk menciptakan peluang pasar

dan model bisnis baru. Perusahaan hendaknya mampu mencakup hal-hal yang tidak bisa dicakup dan menjadi batasan kompetitor pada umumnya.

#### 2. Fokus pada gambaran besar

Untuk dapat keluar dari zona persaingan pasar *red ocean* yang ada, maka perusahaan harus mampu membuka batasan-batasan pasar lebih luas lagi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk bergerak lebih bebas dalam memasuki zona pasar baru yang tidak ada pesaing sama sekali.

#### 3. Menjangkau dan melebihi permintaan

Perusahaan hendaknya mampu menawarkan sesuatu yang lebih untuk dapat membuka pintu masuknya para konsumen baru. Dalam tahap ini perusahaan dapat menciptakan produk yang mendorong nonkonsumen untuk bergerak menjadi konsumen.

#### 4. Menjalankan rangkaian strategis yang tepat

Tujuan dari tahap ini adalah untuk dapat memastikan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pemasukan dapat berjalan berkelanjutan untuk menguatkan strategi baru yang telah dijalankan. Perusahaan dapat memahami cara menilai strategi dan mengurangi tingkat resiko yang ada.

### **C. Konsep dalam Melakukan Eksekusi *Blue Ocean Strategy* (BOS)**

Berikut ini gambaran dari prinsip dalam melakukan eksekusi BOS :

## 1. Mengatasi hambatan utama perusahaan

Dalam melakukan eksekusi *Blue Ocean Strategy (BOS)* terdapat beberapa hambatan diantaranya yaitu:

- Kesadaran akan pentingnya berpindah strategi
- Keterbatasan sumber daya
- Minimnya motivasi tim
- Konflik kepentingan petinggi perusahaan

## 2. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi

Prinsip ini penting bagi perusahaan dalam membangun kepercayaan dalam bisnis. Hal ini dapat membantu peran perusahaan dalam meminimalisir tingkat resiko penolakan, ketidakpercayaan, dan sabotase.

Tabel 1.1 Enam Prinsip *Blue Ocean Strategy*

Prinsip – prinsip perumusan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	↓ Resiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan angka	↓ Resiko perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	↓ Resiko skala
Melakukan rangkaian strategis yang tepat	↓ Resiko model bisnis
Prinsip – prinsip pelaksanaan	Faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan organisasi	↓ Resiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	↓ Resiko manajemen

Sumber: (Kim dan Mauborgne 2005: 42 dalam Nugraha dan Priminingtyas, 2016)

### D. Konsep *Four Actions Framework*

Untuk dapat mencapai *value innovation* dalam melakukan rekonstruksi setiap elemen BMC maka dapat digunakan skema kerja

empat langkah (*four actions framework*). Konsep skema kerja empat langkah inilah yang menjadi hasil dari pengembangan konsep BOS dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan (Kim & Mouborgne, 2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016). Berikut ini gambaran *Four Actions Framework* pada BOS:

1. Hapuskan (*Eliminate*)

Melakukan penghapusan terhadap hal-hal maupun strategi yang tidak diperlukan dalam kelangsungan operasional bisnis perusahaan.

2. Kurangi (*Reduce*)

Mengurangi hal-hal maupun strategi yang tidak efektif dan efisien serta sifatnya tidak penting dan tidak dibutuhkan perusahaan.

3. Tingkatkan (*Raise*)

Melakukan peningkatan terhadap strategi atau hal-hal yang dibutuhkan dalam menunjang operasional bisnis perusahaan.

4. Ciptakan (*Create*)

Menciptakan hal-hal maupun strategi baru yang dapat bermanfaat dan menunjang operasional bisnis perusahaan dalam melakukan pengembangan bisnis.

Tabel 1.2 *Prototype* hasil skema kerja empat langkah BOS

Elemen BMC	+	×	↑	—
Siapa dan apa yang perusahaan miliki ( <i>Key Resources</i> )				
Apa yang perusahaan lakukan ( <i>Key Activities</i> )				
Siapa yang perusahaan bantu ( <i>Customer Segments</i> )				
Bagaimana cara perusahaan membantu ( <i>Value Propositions</i> )				
Bagaimana pelanggan mengenali perusahaan ( <i>Channels</i> )				
Bagaimana perusahaan berinteraksi ( <i>Customer Relationship</i> )				
Siapa yang membantu perusahaan ( <i>Key Partnership</i> )				
Apa yang perusahaan dapatkan ( <i>Revenue Streams</i> )				
Apa yang perusahaan berikan ( <i>Cost Structure</i> )				

Sumber: Azhar (2017)

#### 1.5.4 Digital Startup

##### A. Pengertian Digital Startup

*Startup* merupakan sebuah istilah yang sudah tidak asing di kalangan pebisnis era *digital* saat ini. Menurut Ries (2011 dalam Saputra, 2015) menjelaskan bahwa definisi *digital startup* merupakan kelompok individu yang membuat dan menawarkan inovasi produk baru pada dinamika pasar yang tidak pasti dalam mencari model bisnis yang tepat untuk menghadapi kondisi pasar yang terus berubah dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi. Hal inilah yang membedakan *startup* dengan perusahaan.

Menurut Blank & Dorf (2012 dalam Indriany & Indriyani, 2017) menyatakan bahwa *startup* merupakan organisasi yang sifatnya sementara

dengan tujuan untuk menemukan bisnis model dalam situasi yang masih belum pasti. Dalam hal ini *startup* dapat dikatakan model awal proses pencarian jati diri dalam bisnis baru. Berangkat dari sebuah konsep ide dan asumsi belum pasti memberikan solusi yang tepat, membangun *startup* sama halnya dengan melakukan uji coba terhadap pasar sampai menemukan model bisnis dan produk yang tepat dan dibutuhkan oleh konsumen.

### **B. Ciri - Ciri *Digital Startup***

Menurut Mudo (2015) menjelaskan bahwa *digital startup* ialah perusahaan yang masih baru diresmikan dan masih berada pada tahap pengembangan dalam proses pencarian target pasar yang tepat. Berikut ini karakteristik *digital startup* antara lain:

1. Perusahaan berusia kurang dari 3 tahun setelah resmi berdiri.
2. Jumlah tenaga kerja perusahaan dibawah 20 orang.
3. Pemasukan perusahaan dibawah \$ 100.000/tahun.
4. Perusahaan umumnya beroperasi dalam bidang teknologi.
5. Keluaran produk berbasis digital.
6. Pada umumnya melakukan operasinal bisnisnya melalui website dengan memanfaatkan jaringan internet.

### **C. Permasalahan dan Hambatan *Digital Startup***

Menurut Tay (2015) mengemukakan bahwa terdapat tiga masalah inti yang hampir dihadapi oleh para pendiri *startup* diantaranya yaitu :

## 1. Permasalahan di tahap awal

### a. Membangun tim berbakat dan punya motivasi

Sebagian besar di dalam sebuah perusahaan yang hebat pada umumnya terdapat tim yang kuat. Setiap anggota tim harus mampu menyamakan visi untuk pencapaian tujuan.

### b. Mendapatkan validasi dan transaksi awal

Proses mencari dan mendapatkan pelanggan merupakan hal yang sulit bagi perusahaan *startup*, terlebih dalam segi produk yang ditawarkan adalah produk yang relatif baru sehingga hal ini membutuhkan kepercayaan yang tinggi.

### c. Melakukan eksekusi dengan cepat

Dalam bisnis *startup*, ketatnya persaingan bisnis menuntut adanya perubahan yang dapat terjadi kapanpun dan dimanapun sehingga hal ini menuntut semua harus bekerja dengan cepat.

## 2. Permasalahan di tahap pengembangan

### a. Mencari dan mempertahankan karyawan yang ada

Dalam bisnis *startup* tidak semua pekerjaan dapat diisi dengan sembarang orang. Diperlukan adanya kualifikasi ketrampilan tertentu untuk dapat mendorong operasional bisnis.

### b. Merekrut tim manajemen yang bagus

Dalam sebuah bisnis yang sudah berkembang, diperlukan adanya tim manajemen yang bagus untuk dapat membantu mengelola pertumbuhan bisnis. Tim inilah yang nantinya akan

membuat keputusan besar meskipun dalam keadaan keterbatasan data dan waktu.

c. Merancang proses yang stabil dan efisien

Untuk dapat menjaga produk dan layanan perusahaan tetap sempurna, diperlukan adanya proses yang bagus dan terstandarisasi. Hal ini akan memunculkan lingkungan kerja dengan proses yang bagus dan saling bekerjasama.

## 1.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sudah dilakukan dengan tema yang serupa, sehingga penulis dapat menggunakan penelitian tersebut sebagai bahan acuan dalam membuat penelitian ini.

1. Azhar et al., (2018) Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor. Dengan judul “Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan *Business Model Canvas*”. Dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana merancang pengembangan model bisnis di masa depan dalam mengelola Lokawisata Baturaden secara efektif dan efisien. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif melalui pendekatan BMC yang dilengkapi analisis SWOT dan BOS pada setiap elemen BMC (*nine basic building block*). Gambaran model bisnis saat ini Lokawisata Baturaden dituangkan dalam sebuah *visual chart* sembilan elemen *Business Model Canvas (BMC)* serta dikombinasikan dengan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi potensi yang ada pada setiap elemen BMC berdasarkan faktor internal dan

eksternal perusahaan. Sedangkan Hasil dari penelitian ini yaitu untuk mengembangkan Lokawisata Baturaden, maka diperlukan penciptaan proposisi nilai baru yaitu program hiburan eduwisata sehingga pada elemen *customer segment* lebih berfokus pada keluarga, anak-anak, dan pelajar.

2. Indriany & Indriyani (2017) Universitas Kristen Petra, Program Studi Manajemen Bisnis Fakultas Ekonomi. Dengan judul “Analisis Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* pada UD. Moga Jaya Surabaya”. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pendekatan BMC dapat digunakan untuk menyusun suatu model pengembangan bisnis baru pada UD. Moga Jaya. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara pada lima responden. Penelitian ini membahas tentang gambaran model bisnis UD Moga Jaya saat ini melalui sembilan elemen BMC yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT pada masing-masing elemen tersebut sebagai bahan acuan dalam menyusun pengembangan BMC yang baru. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya kelemahan pada elemen *Value Proposition*, yaitu masih minimnya kemampuan dalam menyesuaikan desain produk dengan tren yang ada dan kekuatan pada elemen *Customer Segmen*, yaitu mudahnya dalam mendapatkan pelanggan baru. Dari penelitian ini langkah pengembangan bisnis yang harus dijalankan oleh UD Moga Jaya ke depan adalah memanfaatkan

perkembangan pasar pada segmen pria remaja dan menambahkan penawaran produk sarung.

## **1.7 Operasionalisasi Konsep**

### **1.7.1 Definisi Konsep**

#### **1. *Business Model Canvas (BMC)***

BMC merupakan strategi dalam manajemen bisnis model dengan konsep *visual chart* terdiri dari sembilan elemen (*nine basic building block*) yang menggambarkan bagaimana strategi dan kerangka kerja bisnis perusahaan dalam memberi serta mendapat manfaat bagi dan dari konsumennya (Osterwalder & Pigneur, 2010 dalam Indriany & Indriyani, 2017).

#### **2. *Blue Ocean Strategy (BOS)***

BOS merupakan strategi pengembangan bisnis yang konsepnya didasarkan pada inovasi dan keluar dari kebiasaan rasional dengan kerangka kerja skema empat Langkah yaitu hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan (Kim & Mouborgne, 2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016).

### **1.7.2 Definisi Operasional**

#### **1. *Business Model Canvas (BMC)***

Berikut merupakan operasionalisasi dari model pengembangan bisnis yang peneliti terapkan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian di lapangan:

##### *1. Customer Segments*

Menurut Osterwalder (2014) pengelompokkan segmen pelanggan yang membutuhkan produk perusahaan, antara lain berdasarkan:

- Demografi
- Geografi
- Psikografi
- Perilaku
- Sosioekonomi

## 2. *Value Propositions*

Menurut Osterwalder (2014) proposisi nilai perusahaan yang ditawarkan kepada pelanggan, antara lain:

- Fungsi dan manfaat
- Kinerja
- Bersifat baru
- Keunikan dan desain
- Pemecahan masalah
- Kemudahan dalam mengakses dan kenyamanan
- Harga dan status

## 3. *Channels*

Menurut Osterwalder (2014) sarana yang dapat digunakan perusahaan dalam penyampaian informasi kepada pelanggan diukur melalui:

- Penggunaan jenis media
- *Engagement rate*
- *Brand awareness*

- Jumlah pelanggan baru

#### 4. *Customer Relationship*

Menurut Osterwalder (2014) cara mengelola hubungan baik dengan pelanggan, dapat diukur melalui:

- Kepuasan pelanggan
- Pembelian ulang
- Loyalitas Pelanggan

#### 5. *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder (2014) sumber perusahaan dalam memperoleh berbagai pendapatan antara lain:

- Penjualan produk inti
- Biaya distribusi produk atau jasa
- Pendapatan tambahan atau sampingan

#### 6. *Key Resources*

Osterwalder (2014) aset-aset penting yang menunjang keberlangsungan bisnis antara lain:

- Sumber daya manusia atau tenaga kerja
- Sumber daya fisik perusahaan
- Sumberdaya intelektual perusahaan
- Sumberdaya finansial perusahaan

#### 7. *Key Activities*

Menurut Osterwalder (2014) kegiatan utama yang menunjang operasional bisnis antara lain:

- Pengadaan bahan baku
- Pembersihan dan pengolahan produk
- Pengemasan produk
- Promosi dan pemasaran
- Distribusi produk

#### 8. *Key Partnership*

Menurut Osterwalder (2014) mitra kerjasama yang dapat dibangun dalam operasional bisnis perusahaan antara lain:

- Mitra pemasok bahan baku utama
- Mitra pemasok bahan baku pendukung
- Mitra produksi
- Mitra distribusi produk
- Mitra penjualan

#### 9. *Cost Structure*

Menurut Osterwalder (2014) biaya yang dibutuhkan dalam operasional bisnis antara lain:

- Biaya bahan baku
- Biaya pengemasan
- Biaya pengiriman
- Biaya pemasaran

## **2. Blue Ocean Strategy (BOS)**

Menurut Kim & Mouborgne (2005 dalam Nugraha & Priminingtyas, 2016) untuk dapat mencapai *value innovation* dalam melakukan rekonstruksi setiap elemen BMC diantaranya yaitu diperlukan:

1. Penghapusan strategi yang tidak diperlukan dalam kelangsungan operasional bisnis perusahaan.
2. Pengurangi strategi yang tidak efektif dan efisien serta sifatnya tidak penting dan tidak dibutuhkan perusahaan.
3. Peningkatan terhadap strategi atau hal-hal yang dibutuhkan dalam menunjang operasional bisnis perusahaan.
4. Penciptaan strategi baru yang dapat bermanfaat dan menunjang operasional bisnis perusahaan dalam melakukan pengembangan bisnis.

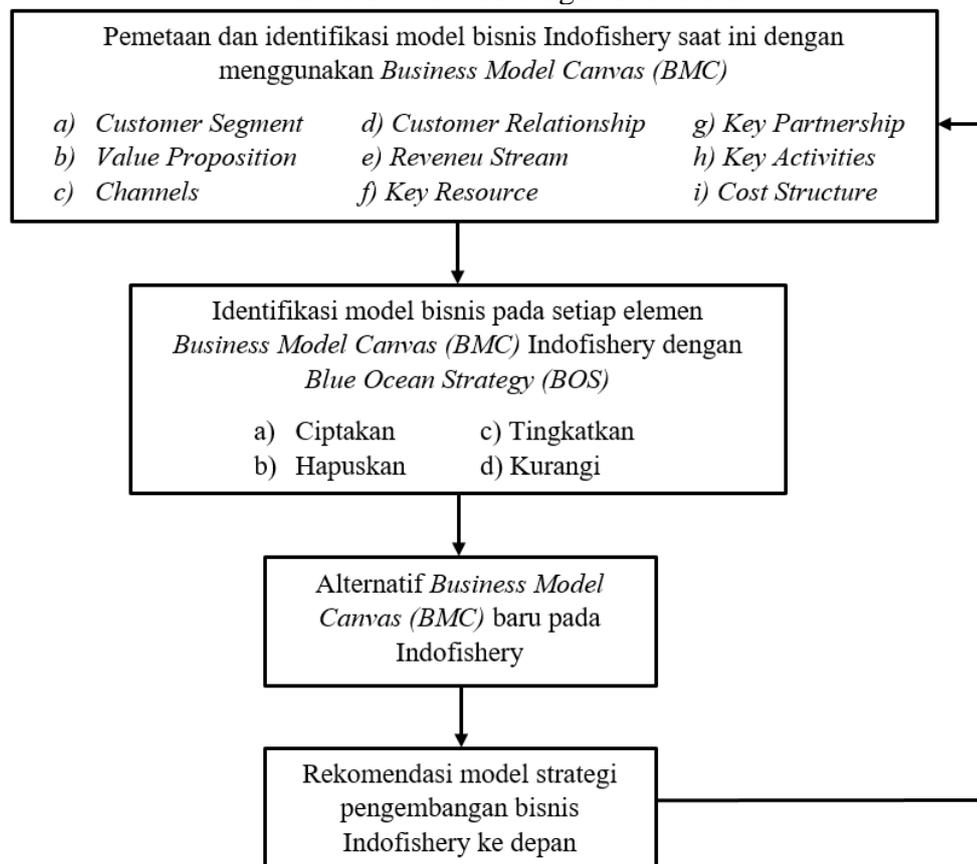
## **1.8 Metode Penelitian**

### **1.8.1 Desain Penelitian**

Penelitian dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif ialah penelitian yang dilakukan terkait dengan keadaan, perilaku, pandangan kelompok atau individu, dan prosedur dari sistem pemikiran maupun kejadian dengan tujuan menjelaskan gambaran secara sistematis dan analitis dalam proses pemecahan masalah saat ini (Suryabrata, 2008). Peneliti melakukan pemetaan dan identifikasi model bisnis Indofishery saat ini melalui pendekatan BMC, melakukan identifikasi pada setiap

elemen BMC Indofishery dengan menggunakan BOS melalui skema kinerja empat langkah (ciptakan, hapus, tingkatkan, kurangi), kemudian dilanjutkan dengan membuat perumusan alternatif model pengembangan bisnis baru pada Indofishery sebagai rekomendasi strategi pengembangan bisnis ke depan.

Gambar 1.3 Alur Kerangka Penelitian



Sumber: Data primer yang diolah (2020)

### 1.8.2 Lokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada *digital startup* Indofishery.id yang beralamat di Jalan Sinar Mas II Kedungmundu, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50273.

### 1.8.3 Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini subjek penelitian sebagai informan kunci dalam memperoleh data bersumber dari pihak internal dan eksternal perusahaan diantaranya yaitu:

- 1 orang *Chief Executive Officer (CEO)*
- 1 orang tenaga kerja divisi *customer service*
- 1 orang nelayan pemasok
- 2 orang pelanggan Indofishery

### 1.8.4 Jenis Data

Data kualitatif didapat melalui berbagai jenis cara pengumpulan data seperti analisis dokumen, wawancara, diskusi terfokus atau observasi yang sudah dituangkan kedalam catatan lapangan atau transkrip. Bentuk lain dari data kualitatif adalah foto yang didapati melalui pemotretan atau rekaman video. Jadi jenis data yang penulis gunakan adalah dalam bentuk kata-kata tertulis dari hasil wawancara dan arsip perusahaan tempat penulis meneliti serta menggunakan data dokumentasi berupa foto dan rekaman video.

Data yang digunakan penulis dicatat dalam catatan lapangan atau transkrip yang dikumpulkan melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data kualitatif berupa foto dan video didapatkan dari rekaman kamera serta media sosial dan website Indofishery.id. Adapun data yang penulis gunakan yang berupa kata-kata berasal dari hasil wawancara yang kemudian ditulis ulang dalam catatan.

### 1.8.5 Sumber Data

Sumber data ialah subyek dimana data tersebut didapat. Sumber data yang digunakan penulis yaitu:

#### a. Sumber Data Primer

Data primer ialah data yang secara langsung didapatkan peneliti dari pihak pertama tanpa melalui perantara orang lain (Suryabrata, 2008: 84). Data ini didapatkan melalui wawancara kepada seorang atau beberapa narasumber. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah *Chief Executive Officer (CEO)*, konsumen, dan tim pengembang dari Indofishery.id.

#### b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dengan tujuan sebagai pendukung dari sumber utama (Suryabrata, 2008: 84). Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data sekunder melalui buku maupun jurnal yang berkaitan dengan BMC dan BOS, dokumentasi, media sosial, aplikasi, dan situs website dari Indofishery.id.

### 1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah tahapan yang penting dalam kegiatan penelitian untuk mencari dan mengumpulkan data yang dibutuhkan. Terdapat beberapa teknik dalam pengumpulan data yang penulis kerjakan yaitu :

#### a. Observasi

Observasi ialah upaya melakukan pengamatan objek yang akan diteliti secara langsung dan sistematis (Suryabrata, 2008). Pengamatan dilakukan pada Indofishery.id untuk mendapatkan data terkait aktivitas operasional bisnis yang dilakukan perusahaan. Jenis observasi yang peneliti lakukan ialah observasi non-partisipan sehingga peneliti tidak ikut terjun secara langsung pada kegiatan produksi dan hanya melakukan pengamatan saja.

b. Wawancara

Wawancara merupakan proses dalam mengumpulkan data melalui kegiatan tanya jawab dengan narasumber (Suryabrata, 2008). Wawancara peneliti lakukan dengan *Chief Executive Officer (CEO)*, konsumen, dan tim pengembang dari Indofishery.id.

c. Dokumentasi

Peneliti melakukan kegiatan pencarian dan mengumpulkan dokumen yang bersifat tertulis maupun elektronik untuk memperoleh data yang berkaitan dengan aktivitas Indofishery.id antara lain yaitu catatan harian, laporan, foto, video di media sosial maupun website.

### **1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data**

Sugiyono (2008: 428-438) menjelaskan bahwa pada penelitian kualitatif analisis data dapat dikerjakan sebelum peneliti masuk dan selama di lapangan. Analisis dapat dilakukan sejak awal untuk menentukan fokus penelitian dan tahap awal dalam merumuskan masalah. Walaupun pada penelitian kualitatif lebih berfokus pada proses pengumpulan data yang terjadi di lapangan, namun faktanya

penelitian dapat berlangsung selama proses kegiatan pengumpulan data sampai proses hasil akhir setelah pengumpulan data di lapangan.

1. Tahap Analisis atau Pengumpulan Data

Tahap analisis dan proses pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses pengumpulan data memiliki tujuan untuk mencari dan mendapatkan informasi yang relevan mengenai pengembangan bisnis dengan pendekatan BMC dan BOS. Data yang dikumpulkan dapat berupa catatan, foto, video, maupun dokumen.

2. Tahap Reduksi Data

Dengan banyaknya jumlah data yang diperoleh dari lapangan yang semakin lama akan menjadi kompleks dan rumit, maka peneliti perlu untuk merangkum, membuang hal yang tidak perlu serta memilih hal pokok, berfokus pada sesuatu yang penting dan mencari tema serta pola yang berhubungan dengan permasalahan penelitian melalui reduksi data. Dengan reduksi data maka hal ini dapat mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya dan memudahkan dalam mencarinya ketika data tersebut dibutuhkan.

3. Tahap Penyajian Data

Tujuan dalam menyajikan data adalah untuk mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi serta merencanakan pekerjaan yang selanjutnya berdasarkan pada apa yang sudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, proses penyajian data dapat dilakukan dengan cara

menampilkan dalam penjelasan singkat, *flowchart*, struktur bagan, maupun sejenisnya. Namun pada umumnya yang sering dipakai ialah dengan menggunakan teks narasi.

#### 4. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data

Tahap penarikan kesimpulan dapat dilakukan setelah proses menyajikan data. Pada penelitian kualitatif sebuah kesimpulan diharapkan merupakan temuan yang bersifat baru dan belum ada sebelumnya. Temuan ini bisa berbentuk teori, hipotesis, hubungan sebab akibat maupun sebagainya.

### **1.8.8 Kualitas Data**

Sugiyono (2008: 457-470) menyatakan pada penelitian kualitatif agar dapat memperoleh data yang faktual, kredibel, dan valid maka peneliti perlu untuk melakukan sebuah pengujian pada aspek validitas data. Tingkat kebenaran data pada penelitian kualitatif sifatnya jamak serta bergantung pada keahlian dalam mengkonstruksi kejadian yang terjadi.

#### 1. Uji Kredibilitas

##### a. Triangulasi

Triangulasi ialah cara dalam pengujian kredibilitas data yang bisa dilakukan melalui beberapa cara yakni wawancara, observasi, maupun cara lain dan pada berbagai situasi atau waktu. Uji kredibilitas data pada penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber.

Menurut Sugiyono (2008: 464-465) triangulasi sumber digunakan dalam melakukan uji kredibilitas data melalui kegiatan pengecekan ulang data yang sudah didapatkan dari berbagai sumber. Data yang sudah diperoleh melalui sumber data yang dianggap peneliti relevan dapat diuraikan dan dikelompokkan berdasarkan pendapat yang sama maupun berbeda.

Dalam penelitian ini terdapat dua subjek penelitian yang relevan yaitu *Chief Executive Officer (CEO)*, konsumen, dan tenaga kerja Indofishery.id. Data didapatkan melalui proses wawancara dan observasi. Adapun data dokumentasi yang berupa foto didapatkan melalui media sosial dan website. Data yang telah didapatkan selanjutnya dapat dianalisa sesuai tujuan dari kegiatan penelitian.