

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab 2 menjelaskan mengenai Tinjauan Pustaka yang berkaitan dengan permasalahan penurunan penjualan dan metode dalam penyelesaiannya. Sebelum membahas lebih lanjut mengenai Tinjauan Pustaka, maka akan dibahas terlebih dahulu mengenai pentingnya dalam menemukan alternatif solusi berdasarkan Tinjauan Pustaka. Menemukan alternatif solusi merupakan suatu tahapan dalam upaya penyelesaian suatu permasalahan sehingga dibutuhkan sebuah filter dalam menentukan cara yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dengan melakukan filter dari berbagai permasalahan yang ada, maka akan memudahkan dalam menemukan alternatif solusi. Menemukan alternatif solusi merupakan salah satu aktivitas pengolahan kognitif yang biasa terjadi selama masa pembelajaran sedang berlangsung.

Menurut Polya (1973), terdapat dalam bukunya yang berjudul "*How to solve it*" telah menjelaskan secara rinci bagaimana proses menemukan alternatif solusi dan pemecahan suatu permasalahan, yaitu dengan :

- a. Memahami permasalahan terlebih dahulu
- b. Memahami hubungan antara kenyataan dengan harapan yang ingin dicapai
- c. Merencanakan alternatif solusi atau pemecahan suatu permasalahan
- d. Melaksanakan alternatif solusi dalam pemecahan suatu masalah berdasarkan penyusunan rencana yang telah dibuat sebelumnya
- e. Memeriksa kembali atau melakukan evaluasi hasil dari alternatif solusi dalam pemecahan masalah yang telah dilakukan.

Selain pada tinjauan pustaka terdapat dasar teori yang membahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian yang dapat mendukung pada penelitian tugas akhir.

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini, kata kunci yang digunakan adalah penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju. Pencarian pustaka dilakukan dengan menggunakan *search engine data base* yaitu google scholar. Sehingga didapatkan hasil bahwa terdapat 13.500 pustaka yang muncul. Dari 13.500 pustaka tersebut dipilih pustaka dengan tahun publikasi 10 tahun terakhir. Setelah dilakukan filtering

berdasarkan tahun terbitnya, maka diperoleh hasil bahwa terdapat 8 pustaka yang digunakan yaitu dengan kata kunci penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju. Selanjutnya 8 pustaka tersebut akan dipetakan berdasarkan : 1) tipe obyek penelitian (manufaktur atau jasa); 2) Aspek Penelitian; 3) Metode Penelitian; 4) Penyebab penurunan penjualan; 5) Penyelesaian yang digunakan dalam penelitian. Adapun hasil sintesa pustaka dapat dilihat pada Tabel 2.1.



Tabel 2.1. Hasil Sintesa Pustaka dengan Menggunakan Kata Kunci “Penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju”

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Putri dkk (2021)	Strategi Pemasaran Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Omzet Penjualan	x		Pemasaran	Metode Strategi Marketing Mix 4P	Dikarenakan Covid-19, kesalahan dalam strategi pemasaran.	Teknik pengumpulan data dengan observasi dan wawancara. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Cafe Rajo Corner di Padang adalah menerapkan strategi <i>marketing mix</i> 4P (bauran pemasaran).
Saputro dkk (2021)	Strategi Pemasaran UMKM Handycraft Pijar Emas Blitar untuk Meningkatkan Penjualan di Masa Covid-19	x		Pemasaran	Metode Strategi Marketing Mix 7P	Dikarenakan Covid-19	Teknik pengumpulan data dengan observasi dan wawancara,. Strategi pemasaran yang dilakukan adalah menerapkan strategi 7P, dan dapat meningkatkan penjualan akibat pandemi Covid-19.

Tabel 2.1. Hasil Sintesa Pustaka dengan Menggunakan Kata Kunci “Penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju” Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Suryatman dkk (2021)	Perencanaan Strategi Pemasaran dengan Analisis SWOT dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Sepatu Adidas di PT. Panarub Industry	x		Pemasaran	Metode SWOT	Dikarenakan Covid-19, kegiatan ekspor menjadi terganggu bahkan sempat terhenti.	Teknik pengumpulan data yakni observasi dan wawancara. Pengolahan data menggunakan Matriks IFAS, Matriks EFAS, Matriks SWOT dan data dianalisis dengan Diagram <i>Cartesius</i> Analisis SWOT. Strategi yang didapat yakni pada kuadran I yaitu merupakan strategi <i>Strengths – Opportunities</i> .
Alamsyah dkk (2021)	Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Supplier Kusen Aluminium dengan Metode SWOT	x		Pemasaran	Metode SWOT	Strategi pemasaran tidak mencapai target pemasaran.	Pengolahan data menggunakan Matrik Internal-Eksternal, <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP), SWOT Matriks, QSPM sehingga menghasilkan analisa SWOT untuk mencapai target pemasaran.

Tabel 2.1. Hasil Sintesa Pustaka dengan Menggunakan Kata Kunci “Penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju” Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Saifuddin dkk (2022)	Mitigasi Risiko <i>Drop Selling</i> Pada Pelaku UMKM Menggunakan E-Commerce	x		Faktor Resiko secara Internal	Metode Mitigasi Resiko	Kurangnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, kurangnya pemahaman dalam dunia pemasaran digital, dan kurangnya modal yang dimiliki	Teknik pengumpulan data dengan observasi dan wawancara. Melalui alternatif mitigasi resiko dan penggunaan <i>e-commerce</i> dapat dijadikan solusi dalam meningkatkan volume penjualan.
Indradewi, K.I. (2020)	Analisis Risiko dan Penentuan Mitigasi Strategi <i>Green Supply Chain Management</i> pada proses <i>Delivery, Return</i> , dan <i>Enable</i> dengan Pendekatan Model <i>Green Scor</i> di PT. MaduBaru	x		Faktor Resiko secara Internal	Metode Mitigasi Resiko	Adanya persaingan produk gula yang diimpor dari luar negeri.	Teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara, dan kuesioner. Melalui analisis resiko dapat diketahui penyebab penurunan penjualan dan menentukan strategi mitigasi dengan <i>Green Scor</i> yang menjabarkan aktivitas distribusi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek lingkungan.

Tabel 2.1. Hasil Sintesa Pustaka dengan Menggunakan Kata Kunci “Penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju” Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Anhar dkk (2022)	Strategi Mempertahankan Bisnis Pada Toko Kue Balok Parikesit Sisimangaraja dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	x		Strategi mempertahankan bisnis	Metode <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Dikarenakan Covid-19 sehingga menghilangnya pangsa pasar mahasiswa, dan penurunan gairah untuk berwisata. Kemudian tingginya angka persaingan bisnis yang harus dimiliki oleh setiap pelaku bisnis agar tetap bertahan.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan analisis SWOT. Analisa komponen bauran pemasaran 4P dengan strategi <i>mobile defense</i> akan menghasilkan strategi pemasaran yang inovatif sehingga mampu menciptakan <i>value proposition</i> baru. Hasil strategi yang diciptakan akan membantu dalam meraih <i>brand positioning</i> dan mampu meningkatkan penjualan.

Tabel 2.1. Hasil Sintesa Pustaka dengan Menggunakan Kata Kunci “Penurunan penjualan, tidak sesuai target pasar yang dituju” Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Susilowati, I.H. (2021)	Pengembangan Bisnis Fashion Muslim dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	x		Strategi mempertahankan bisnis	Metode <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Dikarenakan pandemi Covid-19 sehingga dibutuhkan strategi untuk pengembangan bisnis agar tetap bisa bertahan	Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT yakni dengan strategi perbaikan dalam penambahan mitra dengan perusahaan <i>e-commerce</i> , pembuatan <i>web</i> untuk promosi, dan bekerja sama dengan komunitas ibu-ibu muda. Hasil strategi yang diciptakan ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan bisnis fashion muslim.

2.1.1. Penelitian Terdahulu Mengenai Penurunan Penjualan yang Disebabkan Karena Pandemi Covid-19

Saputro dkk (2021), Anhar dkk (2022), Suryatman dkk (2021), dan Susilowati, I.H. (2021) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur, dan diperoleh hasil bahwa penyebab terjadinya penurunan penjualan. Keempat peneliti tersebut mengambil objek penelitian yang berbeda, dimana Saputro dkk (2021) melakukan penelitian mengenai penurunan penjualan di UMKM Handycraft Pijar Emas Blitar, sedangkan Anhar dkk (2022) melakukan penelitian di Toko Kue Balok Parikesit Sisimangaraja, Suryatman dkk (2021) melakukan penelitian di PT. Panarub Industry, dan Susilowati, I.H. (2021) melakukan penelitian di UMKM dibidang fashion muslim di kota Depok. Solusi yang diusulkan oleh keempat peneliti tersebut adalah untuk melakukan peningkatan penjualan. Dimana dengan menggunakan metode yang berbeda pula. Saputro dkk (2021) melakukan strategi pemasaran dengan menerapkan strategi 7P. Sedangkan Anhar dkk (2022) melakukan strategi dalam mempertahankan bisnis dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), Suryatman dkk (2021) melakukan analisa SWOT dengan menggunakan Matriks IFAS, Matriks EFAS, Matriks SWOT dan data dianalisis dengan Diagram *Cartesius* Analisis SWOT, dan Susilowati, I.H. (2021) melakukan strategi dalam mempertahankan bisnis dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

2.1.2. Penelitian Terdahulu Mengenai Penurunan Penjualan yang Disebabkan Karena Kesalahan dalam Strategi pemasaran

Putri dkk (2021), dan Alamsyah dkk (2021) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur, dan diperoleh hasil bahwa penyebab terjadinya penurunan penjualan. Kedua peneliti tersebut mengambil objek penelitian yang berbeda, dimana Putri dkk (2021) melakukan penelitian mengenai penurunan penjualan di Cafe Rajo Corner, sedangkan Alamsyah dkk (2021) melakukan penelitian di Perusahaan Supplier Kusen Aluminium. Solusi yang diusulkan oleh kedua peneliti tersebut adalah untuk melakukan peningkatan penjualan. Dimana dengan menggunakan metode yang berbeda pula. Putri dkk (2021) melakukan strategi pemasaran sebagai upaya untuk meningkatkan omzet penjualan dengan menerapkan strategi *marketing mix* 4P (bauran pemasaran). Sedangkan Alamsyah dkk (2021) melakukan analisa SWOT

yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman untuk mencapai target pemasaran.

2.1.3. Penelitian Terdahulu Mengenai Penurunan Penjualan yang Disebabkan Karena Faktor Resiko secara Internal

Saifuddin dkk (2022), dan Indradewi, K.I. (2020) melakukan penelitian di perusahaan manufaktur, dan diperoleh hasil bahwa penyebab terjadinya penurunan penjualan. Saifuddin dkk (2022) melakukan penelitian mengenai penurunan penjualan di UMKM Kampoeng Snack, sedangkan Indradewi, K.I. (2020) melakukan penelitian di PT. MaduBaru. Solusi yang diusulkan oleh kedua peneliti tersebut adalah untuk melakukan peningkatan penjualan. Dimana Saifuddin dkk (2022) dengan menggunakan metode alternatif mitigasi resiko dan penggunaan *e-commerce* yang dapat dijadikan solusi dalam meningkatkan volume penjualan. Sedangkan Indradewi, K.I. (2020) dengan menggunakan analisis resiko dan menentukan strategi mitigasi dengan menggunakan *Green Scor* sehingga penerapan manajemen resiko dapat mengurangi dan mencegah kerugian dalam penurunan pendapatan perusahaan.

2.2. Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka

Berdasarkan beberapa metode penyelesaian masalah yang berada pada Tinjauan Pustaka, maka solusi alternatif yang terpilih untuk mengatasi permasalahan penurunan penjualan yaitu dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC). Tabel 2.2 mengenai penelitian terdahulu yang telah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dalam menyelesaikan permasalahan penurunan penjualan.

Tabel 2.2 Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC)

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Candraningrat dkk (2021)	Pengembangan Strategi Bisnis Melalui <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Strategi Pemasaran Bagi UMKM Sari Delight Surabaya	x		Pengembangan Strategi Bisnis dan Pemasaran	Metode <i>Problem Solving</i>	Modal yang kurang, distribusi produk kurang lancar, kualitas produksi menurun, bahan baku sulit, dan kesalahan dalam strategi pemasaran.	Pendekatan untuk menyelesaikan masalah dengan menyusun BMC. Strategi pemasaran yang dilakukan oleh UMKM Sari Delight adalah menerapkan strategi digital marketing dengan menggunakan <i>Go-Food</i> dan media sosial.
Anhar dkk (2022)	Strategi Mempertahankan Bisnis Pada Toko Kue Balok Parikesit Sisimangaraja dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	x		Strategi mempertahankan bisnis	Metode kualitatif	Dikarenakan Covid-19 sehingga menghilangnya pangsa pasar mahasiswa, dan penurunan gairah untuk berwisata. Kemudian tingginya angka persaingan bisnis yang harus dimiliki oleh setiap pelaku bisnis agar tetap bertahan.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan analisis SWOT. Analisa komponen bauran pemasaran 4P dengan strategi <i>mobile defense</i> akan menghasilkan strategi pemasaran yang inovatif sehingga mampu menciptakan <i>value proposition</i> baru. Hasil strategi yang diciptakan membantu dalam meraih <i>brand positioning</i> dan mampu meningkatkan penjualan.

Tabel 2.2 Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Harahap dkk (2021)	Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Pada Kusuma Jaya Perabot dengan Menggunakan <i>Bussiness Model Canvas</i>	X		Pemasaran	Metode deskriptif dan kualitatif	Dikarenakan media pemasaran yang belum maksimal, penjualan dan distribusi belum meluas, dan produk yang ditawarkan tidak sesuai keinginan konsumen.	Pengumpulan data dengan menggunakan bisnis model kanvas yang diperoleh dari observasi wawancara, dan studi pustaka. Data yang telah diperoleh digunakan untuk analisis SWOT. Kemudian merumuskan strategi dan merancang <i>value proposition canvas</i> yang sesuai dengan <i>customer profile</i> .
Padillah dkk (2022)	Implementasi <i>E-Commerce</i> dengan Metode <i>Bussiness Model Canvas</i> (BMC) menggunakan <i>Content Management System</i> (CMS) Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Distro Betawi Boys.	x		Pemasaran	Metode deskriptif dan kualitatif	Konsumen tidak dapat datang langsung pada Pandemi Covid-19, kurang maksimalnya media promosi dan pemasaran, transaksi belum menyediakan kwitansi pembayaran, dan pencatatan penjualan belum tersimpan dengan baik.	Metode <i>Bussiness Model Canvas</i> (BMC) untuk menganalisa kekuatan dan kekurangan bisnis. Hasil penelitian dengan melakukan pembuatan website <i>e-commerce</i> agar produk makin dikenal dan penjualan semakin meningkat.

Tabel 2.2 Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Tiffany dkk (2022)	Penerapan Strategi <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dalam Upaya Pengembangan Bisnis UMKM Cocinero di Situasi Setelah Pandemi Covid-19	x		Strategi mempertahankan bisnis	Metode deskriptif dan kualitatif	Dikarenakan Covid-19, dan tingginya angka persaingan bisnis yang harus dimiliki oleh setiap pelaku bisnis agar tetap bertahan.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara. Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dapat meningkatkan strategi, mampu bertahan dalam situasi pandemi Covid-19, serta pengembangan bisnis pasca pandemic Covid-19.
Sakti dkk (2021)	Perancangan Usulan Model Bisnis Pada Stco.Theway dengan Menggunakan Pendekatan Metode <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Analisis SWOT	x		Perancangan Strategi Bisnis	Metode deskriptif dan kualitatif	Kurangnya pemanfaatan dalam promosi, persaingan yang semakin ketat, dan perubahan lingkungan bisnis pada Stco.Theway.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, dan wawancara. Analisis SWOT dan merumuskan strategi usulan yang dapat diimplementasikan. Melakukan pembuatan model bisnis baru dengan program <i>consignment</i> , dan <i>reseller</i> untuk memudahkan hubungan <i>customer</i> serta meningkatkan penjualan dan keuntungan.

Tabel 2.2 Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Sujudi dkk (2021)	Perancangan Model Bisnis Usaha Konveksi Menggunakan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Pada Konveksi Deesummer Inc.	x		Perancangan Model Bisnis	Metode deskriptif dan kualitatif	Kurangnya supplier bahan baku, kurangnya pemanfaatan dalam promosi, persaingan yang semakin ketat, dan perubahan lingkungan bisnis konveksi Deesummer Inc.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, dan wawancara. Melakukan analisis SWOT dan merumuskan strategi usulan yang dapat diimplementasikan. Melakukan perluasan segmen pelanggan dengan menciptakan program serta produk baru.
Malik dkk (2022)	Analisa dan Desain Sistem Informasi Penjualan Berbasis Web dengan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Pada Irfana Batik Tenun	x		Pemasaran	Metode deskriptif dan kualitatif	Lokasi hanya terdapat satu membuat konsumen banyak beralih untuk belanja secara online, promosi secara dan online terbatas sehingga konsumen beralih ke penjual lainnya.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, dan wawancara. Melakukan perancangan sistem informasi berbasis web sehingga promosi, dan penjualan dapat dilakukan secara online dan mendapatkan konsumen baru agar dapat meningkatkan volume penjualan.

Tabel 2.2 Solusi Alternatif Terpilih Berdasarkan Tinjauan Pustaka dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) Lanjutan

Pengarang dan Tahun Terbit	Judul	Tipe Obyek Penelitian		Aspek	Metode	Penyebab Penurunan Penjualan	Penyelesaian
		Manufaktur	Jasa				
Julian dkk (2021)	Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Rasa Kopi Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	x		Perancangan Strategi Bisnis	Metode deskriptif dan kualitatif	Faktor internal, rasa kopi belum bisa memaksimalkan proses penjualan yang stabil dengan infrastruktur yang ada. Faktor eksternal, kurang optimalnya pelayanan kepada konsumen.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, dan wawancara. Melakukan analisis SWOT terhadap empat aspek utama yaitu proporsi nilai, infrastruktur, biaya, dan pendapatan. Kemudian usulan menggunakan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dirancang dengan mempertimbangkan <i>value proposition canvas</i> , analisis lingkungan, dan <i>customer profile</i> untuk produk dan jasa yang ditawarkan.
Putro dkk (2021)	Evaluasi Perancangan Model Bisnis UMKM Wahyu Tumurun dengan Metode <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	x		Perancangan Strategi Bisnis	Metode deskriptif dan kualitatif	Pandemi Covid-19, kurang maksimalnya media promosi dan pemasaran karena terbatasnya saluran penjualan yang digunakan, dan terbatasnya jenis produk yang dijual.	Teknik pengumpulan data dengan observasi, dan wawancara. Analisis SWOT untuk melakukan evaluasi model bisnis saat ini, yang mengarah pada <i>Business Model Canvas</i> (BMC) untuk memperbaiki model bisnis saat ini.

2.3. Keunikan Masalah dalam Penelitian Saat Ini

Keunikan masalah dalam penelitian saat ini yaitu jumlah dan pertumbuhan dari bahan baku nira dipengaruhi oleh cuaca dan merupakan salah satu faktor alam. Kemudian produk gula jawa ini memiliki masa simpan yang relatif pendek yaitu sekitar 1-3 bulan. Dalam masa penyimpanan juga dalam kondisi tertentu, dimana perlu menjauhkan dari sinar matahari, jangan ditempatkan pada kondisi yang lembab, dan perlu menggunakan toples atau plastik *ziplock* agar produk gula jawa tetap kering. Produk gula jawa cocok digunakan sebagai olahan makanan dan minuman dalam bidang kuliner.

Metode *Business Model Canvas* (BMC) dapat digunakan dalam penelitian yang dilakukan pada saat ini karena metode ini dapat membantu dalam menggambarkan model bisnis dengan mudah untuk dipahami oleh pembaca dan dapat dijadikan sebagai alat bantu dalam memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. Kemudian metode ini juga mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal sehingga dapat meminimalkan resiko gagal dalam bisnis. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tiffany dkk (2022) maka memiliki kesamaan pada penelitian yang dilakukan pada saat ini yaitu dengan memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. Hal tersebut dilakukan karena model bisnis sebelumnya masih memiliki kekurangan dan memerlukan strategi dalam persaingan bisnis agar tetap bertahan dan dapat meningkatkan penjualan.

Sebelum menentukan alternatif solusi maka perlu membuat analisis berdasarkan *fishbone* diagram. Kemudian dalam membuat beberapa alternatif solusi berdasarkan analisis *fishbone* diagram dan tinjauan pustaka. Selanjutnya melakukan presentasi mengenai beberapa alternatif solusi kepada pemilik Pabrik Gula Banasari untuk menetapkan pemilihan alternatif solusi yang disepakati. Apabila pemilik setuju dengan salah satu pemilihan alternatif solusi yang telah dibuat maka melakukan pencarian metode yang sesuai dengan alternatif solusi terpilih menggunakan kajian literatur, dan memilih salah satu metode yang sesuai agar dapat menyelesaikan masalah yang ada saat ini.

2.4. Landasan Teori

2.4.1. Model Bisnis

Menurut buku *Business Model Generation* oleh Alexander Osterwalder, Model bisnis merupakan penggambaran secara deskriptif terhadap suatu bisnis tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menghasilkan nilai sehingga dapat mencapai tujuan dalam memperoleh keuntungan. Menurut Osterwalder (2010) Model bisnis yang baik merupakan model bisnis yang mudah dipahami oleh semua orang sehingga dapat dengan mudah dalam menghasilkan alternatif strategi yang baru dan memiliki kesamaan dalam asumsi. Model bisnis merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk menghasilkan nilai dengan mendefinisikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari material hingga menjadi sebuah produk yang dapat digunakan oleh *customer*. Dimana nilai yang telah ditentukan sebelumnya, telah dimasukkan ke dalam serangkaian aktivitas tersebut. Model bisnis memiliki tujuan yaitu mempersatu konstruk untuk menjelaskan keunggulan kompetitif dan mengoptimalkan kinerja sumber daya yang ada sehingga dapat menawarkan nilai yang lebih baik kepada *customer* (Hawryszkiewicz, 2016). Setelah dilakukan penjelasan diatas, maka model bisnis adalah suatu deskripsi, sistem, konsep dan metode yang dirancang sehingga dapat mendefinisikan serangkaian aktivitas yang dilakukan.

2.4.2. Bussiness Model Canvas (BMC)

Bussiness Model Canvas (BMC) merupakan sesuatu yang digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah suatu model bisnis. Kemudian dengan adanya *Bussiness Model Canvas* (BMC) ini maka para pelaku usaha dapat dengan mudah untuk memvisualisasikan dasar pemikiran mengenai bagaimana cara perusahaan dapat menciptakan, memberikan, dan menghasilkan nilai. Dalam pemetaan model bisnis ini terdapat 9 blok bangunan yang terdiri dari segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, dan struktur biaya (Pigneur, 2013). Kesembilan blok bangunan tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, biaya dan pendapatan, penawaran, dan infrastruktur. Berikut merupakan penjelasan mengenai 9 blok bangunan yang terdapat di dalam *Business Model Canvas* (BMC) :

a. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Memberikan informasi terkait target konsumen yang dituju pada suatu bisnis. Pemilihan segmentasi ini berdasarkan kondisi geografi, demografi, psikologis, dan behavioral.

b. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Memberikan informasi terkait masalah yang akan diselesaikan dan bagaimana produk/layanan dapat memberikan solusi dari masalah yang ada. Sehingga memberikan manfaat/nilai jual pada suatu bisnis.

c. Saluran (*Channels*)

Memberikan informasi terkait bagaimana suatu bisnis dapat mengkomunikasikan *value* kepada konsumen.

d. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Menjelaskan mengenai bagaimana dalam suatu bisnis dapat menjalin hubungan dengan konsumen agar konsumen tetap loyal dan melakukan *repeat order*.

e. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Memberikan informasi terkait sumber pendapatan yang akan didapatkan dalam menjalankan suatu bisnis.

f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Menjelaskan mengenai sumber daya apa saja yang dibutuhkan dalam suatu bisnis.

g. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Menjelaskan mengenai kegiatan apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya dari pembelian bahan baku hingga mengirimkan produknya kepada konsumen.

h. Kemitraan Utama (*Key Partners*)

Menjelaskan mengenai pihak-pihak yang menjadi partner dalam membantu berjalannya suatu bisnis, dan menyampaikan *value* pada konsumen.

i. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Memberikan informasi terkait pengeluaran apa saja dalam menjalankan suatu bisnis. Biaya ini terbagi menjadi dua yaitu *fixed cost* dan *variable cost*.

2.4.3. Value Proposition Canvas (VPS)

Value Proposition Canvas (VPS) merupakan sebuah alat yang dapat digunakan untuk membantu dalam menciptakan *value* kepada *customer* perusahaan melalui batasan-batasan apa yang diinginkan oleh *customer*. Awal mulanya *Value Proposition Canvas* (VPS) ini dikembangkan oleh Dr. Alexander Osterwalder sebagai kerangka kerja dalam memastikan adanya kecocokan antara produk dan pasar. Dimana ini berhubungan antara dua bagian segmen yaitu pelanggan, dan proposisi nilai. *Value Proposition Canvas* (VPS) ini juga dapat digunakan untuk memperbaiki produk atau layanan yang sudah ada, dan juga dapat melakukan penawaran baru terhadap produk atau layanan yang sedang dikembangkan dari awal (Osterwalder, 2014).

a. Jobs;

Pada bagian ini menjelaskan bagaimana masalah yang ingin diselesaikan oleh konsumen, dan kebutuhan apa saja yang ingin dipenuhi.

b. Pains;

Pada bagian ini melakukan identifikasi bagaimana produk/layanan yang diberikan dapat mengatasi masalah/kekurangan yang dialami oleh konsumen.

c. Gains;

Pada bagian ini menjelaskan bagaimana produk/layanan yang diberikan dapat memberikan keuntungan serta dapat memenuhi keinginan bagi konsumen.

d. Customer Profile and Value Map.

Pada bagian ini apabila dapat tercapai dimana konsumen akan mendapatkan kepuasan terhadap produk/layanan yang ditawarkan dan dapat memenuhi keinginannya atau *value map* dapat menjawab hal apa saja di dalam *customer profile*.

2.4.4. Lingkungan Model Bisnis (*Business Model Environment*)

Memahami lingkungan model bisnis merupakan hal yang penting untuk dilakukan, karena dengan memahami lingkungan tersebut maka dapat mengetahui perubahan pada lingkungan perusahaan dan dapat membantu mengadaptasi model bisnis menjadi lebih efektif untuk menggeser kekuatan eksternal perusahaan. Menurut Pigneur (2012), Model-model bisnis dirancang dan dijalankan pada lingkungan yang spesifik sehingga dapat menambah pemahaman yang baik mengenai lingkungan bisnis organisasi yang dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan model bisnis

yang lebih kuat dan kompetitif. Berikut merupakan kekuatan eksternal yang terdapat di perusahaan :

- a. *Market Forces (Kekuatan Pasar)*
- b. *Industry Forces (Kekuatan Industri)*
- c. *Key Trends (Tren-Tren Kunci)*
- d. *Macro Economic Forces (Kekuatan Ekonomi Makro)*

2.4.5. Diagram Fishbone

Diagram *Fishbone* merupakan suatu metode untuk mengidentifikasi serta menggali lebih dalam dengan menggambarkan secara keseluruhan terkait penyebab yang berhubungan dari permasalahan utama. Menurut Scarvada (2004) konsep dasar pada diagram ini adalah pada permasalahan mendasar diletakkan pada bagian kepala kerangka tulang ikannya, sedangkan pada penyebab permasalahan diletakkan pada sirip dan durinya. Faktor penyebab permasalahan yang sering digunakan biasa disingkat menjadi 6M yaitu *materials, machines and equipment, manpower, methods, mother nature/environment, dan measurement*.

2.4.6. Why and Why Analysis

Why and Why Analysis merupakan suatu metode untuk dapat menggali lebih dalam hingga pada akar permasalahan yang sebenarnya. Suatu akar permasalahan dapat diketahui dengan cara bertanya “mengapa” yang dilakukan sebanyak 5 kali hingga pada suatu titik dimana jawaban dari pertanyaan tersebut telah menunjukkan suatu akar masalah dalam penelitian.