

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. *Key Activities* (Aktivitas atau tindakan yang dijalankan)**

Menurut Alexander Osterwalder, *key activities* merupakan bagian dari model bisnis yang merangkum kegiatan-kegiatan penting dan harus dilakukan perusahaan agar bisnis dapat berjalan. Sebagaimana artinya *key activities* berupa kegiatan alternatif yang digunakan untuk menyampaikan *value proposition* usaha pada konsumen, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan/relasi, kepercayaan dan menciptakan pendapatan.

Adanya aktivitas utama ini sebagai pendukung keberhasilan dan sumber daya utama suatu usaha dalam menggiring nilai proposisi pada segmen pelanggan. Dengan kata lain, *key activities* adalah pemecah solusi berupa produk/jasa yang ditawarkan pelaku usaha sebagai penawaran. *Key activities* terdiri dari 3 elemen sebagai berikut:

1. Produksi, kegiatan atau aktivitas terkait dengan perancangan, pembuatan, hingga penyampaian produk pada konsumen dalam kuantitas atau kualitas tertentu. Sebagai contoh produksi mayoritas yang digunakan oleh perusahaan manufaktur.
2. Pemecah masalah, Kegiatan dengan menawarkan solusi baru yang lebih inovatif, efektif, dan efisien untuk masalah konsumen. Tindakan yang dilakukan biasanya membutuhkan seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

3. *Platform* atau jaringan, model bisnis didesign dengan sebuah *platform* didominasi oleh jaringan *key activities*. Seperti, *matchmaking platform*, *software*, dan juga merk.<sup>22</sup>

#### **B. Key Resources (Sumber daya yang digunakan)**

Pengertian *Key resources* juga dikemukakan oleh Alexander Osterwalder sebagai sumber daya utama yang dibutuhkan untuk mengoperasikan model bisnis. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Jadi, *key resources* adalah kebutuhan utama setiap model bisnis dan aset utama yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan produk akhir. Sumber daya apa yang dibutuhkan dan bagaimana mendapatkannya dapat memengaruhi rencana bisnis secara keseluruhan hanya berbeda tergantung pada model bisnis.<sup>23</sup>

Produsen tekstil membutuhkan fasilitas produksi padat modal, sedangkan perancang pola tekstil lebih fokus pada sumber daya manusia. Jadi, sumber daya utama bisa berwujud fisik seperti mesin, finansial, dan intelektual atau manusia. Sumber daya dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan.

---

<sup>22</sup> Ayu Wulandary, *Business Model Canvas* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2020), 9.

<sup>23</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "*Business Model Generation*", 20.

Sebuah bisnis bisa pula mendapatkan sumber daya utamanya melalui kemitraan.<sup>24</sup>

Menurut Edwin B. Flippo menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud mencapai sasaran perorangan, kelompok, dan masyarakat.<sup>25</sup>

*Key resources* digambarkan sekumpulan aset penting bagi operasional usaha agar bisnis berfungsi. *Key resources* terdiri beberapa elemen, meliputi:

1. Fisik, meliputi fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi untuk menunjang operasional *key activities*.
2. Intelektual, meliputi merek, hak milik, hak paten, hak cipta, *partnership*, dan *database* pelanggan yang merupakan komponen paling penting dalam menentukan model bisnis.
3. Manusia, sesuatu yang menjalankan *key activities* atau penyedia pelayanan seperti melakukan tugas pengelolaan usaha, pelaksanaan, dan pengarahan pada hal yang dibutuhkan dalam pengembangan. seperti *personal advice* (mentor bisnis), penasehat atau orang berpengalaman, dan karyawan berkualitas.

---

<sup>24</sup> Rhea Fhebriani, "Key Resources Adalah Elemen dalam Business Model Canvas", <https://store.sirclo.com/blog/key-resources>, Diterbitkan pada 14 Mei 2022, Diakses pada 23 Maret 2023, 17.00 WIB.

<sup>25</sup> Nanang Nuryanta, "Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)", Jurnal el Tarbawi, Vol. 1, No. 1, 2008, 59.

4. Finansial (*financial*) merupakan sumber daya keuangan yang mendukung dan mengoptimasi keberlangsungan aktivitas utama seperti uang kas, saham, dan jalur kredit.<sup>26</sup>
5. Teknologi (*Technologi*), Pada perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value proposition* yang dijanjikan kepada pelanggan.
6. Saluran Distribusi (*Channel*), Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *costumer good*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.<sup>27</sup>

### C. *Value proposition* (Proposisi nilai)

Penjelasan *value proposition* yang kuat dan fokus dapat mempengaruhi keberhasilan akan bisnis model yang lainnya. Menurut Alexander Osterwalder, *Value proposition* yang baik dapat mengidentifikasi kebutuhan sekaligus ketidakpuasan produk yang ada di pasar. Selain itu, *value proposition* juga harus mempertimbangkan paradigma yang dimiliki oleh pelanggan tentang harga suatu barang yang sesuai. Adapun pengertian proposisi nilai (*value proposition*) menurut Kotler & Amstrong adalah sejumlah keuntungan atau nilai yang dijanjikan suatu usaha demi memuaskan kebutuhan (diterima) oleh konsumen. Sedangkan menurut Rintamaki menjelaskan bahwa *value*

---

<sup>26</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, "Business Model Generation", 35.

<sup>27</sup> Rahmi Hayyu, "Analisis Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Baitul Maal Wat Tamwil Masjid Al Azhar Jakarta Selatan", Skripsi 2019, 37.

*proposition* adalah upaya pelaku usaha untuk menciptakan perspektif konsumen dalam pembentukan keunggulan yang kompetitif.<sup>28</sup>

Proporsi nilai adalah kesatuan atau gabungan serta manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Penawaran ini bersifat baru atau bisa berasal dari penawaran yang sudah ada tetapi ditambahkan fitur dan atribut lebih dari semula. *Value proposition* membuat nilai tambah untuk segmen pasar melalui pencampuran elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (misalnya: harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (misalnya: desain, pengalaman pelanggan). Berikut beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah:

1. Kebaruan (*Newness*), Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan maupun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.
2. Kinerja (*Performance*), Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.
3. Kustomisasi (*Customization*), Kustomisasi adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep

---

<sup>28</sup> Alexander Osterwalde & Yves Pigneur, 22.

*mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara masal. Dewasa ini, produk-produk *mass customization* dan *co-creation* menjadi semakin penting.

4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*), Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya, perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.
5. Desain (*Design*), Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena mendesain yang bagus. Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah value propositions yang sangat penting.
6. Merek/Status (*Brand/Status*), Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam rolex akan merasa bangga saat memakainya.
7. Harga (*Price*), Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibandingkan produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga.
8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*), Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting

relationship management. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbatas dari biaya membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*), Perusahaan dapat memnberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi resiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya, garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak.
10. Akses (*Accsesibility*), Cara lain untuk memberikan nilai tambah dengan cara membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.
11. Kenyamanan atau Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*), Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, mendownload, dan mendengarkan musik digital.<sup>29</sup>

Dalam jurnal Timo Rintamaki & Hannu Kuusela mengatakan bahwa "*Identifying competitive customer value proposition in retailing*", dirumuskan 4 dimensi *customer value proposition* utama yang dapat diciptakan oleh sebuah perusahaan kepada pelanggan. *Value proposition* yang berbeda merupakan

---

<sup>29</sup> Feliciano Priyono, "*Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection*", Jurnal Agora, Vol. 3, No. 2, (2015), 359.

*value proposition* yang dapat menarik perhatian masyarakat. Agar informasi tentang *value proposition* suatu perusahaan bisa sampai dengan baik kepada calon konsumen, perusahaan harus menganalisis *customer value proposition*. Terdapat empat elemen dari *customer value proposition*, antara lain:

1. *Functional Value* merupakan kepuasan yang dirasakan konsumen berasal dari kinerja, fisik atau lainnya.
2. *Economic Value* merupakan penilaian terhadap harga terendah atau terbaik antara kualitas dan harga.
3. *Emotional Value* merupakan kepuasan yang didapatkan konsumen untuk membangkitkan perasaan.
4. *Symbolic Value* merupakan sesuatu pada produk dan dikomunikasikan kepada orang lain secara simbolis.<sup>30</sup>

Dapat disimpulkan bahwa *value proposition* merupakan nilai yang diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pengunjung. Nilai tersebut yang akan menjadi alasan mengapa pengunjung lebih memilih perusahaan dibandingkan pesaing. Penerapan proposisi nilai digunakan untuk meningkatkan nilai suatu produk agar melebihi produk sejenis lainnya.<sup>31</sup>

Didalam *value map* terdapat tiga bagian penyusun yaitu *pain relievers*, *gain creators*, dan *product and services*. Pembuatan *value map* sangat dibutuhkan dalam perancangan *value proposition canvas* yang berguna untuk

---

<sup>30</sup> Rintamaki Timo & Hannu Kuusela (2007), “Identifying Competitive value proposition in retailing”, *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 6, 621-634.

<sup>31</sup> Effendy, “Pengaruh Customer Value Proposition Terhadap Minat Beli Konsumen Pada Produk Consumer Pack Premium Baru Bogosari”, (*Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 2013). 18.

menentukan produk atau jasa yang ditawarkan berdasarkan kebutuhan pelanggan, dibagi menjadi 3 elemen:

1. *Pain Relievers*, yang menyangkut kejelasan informasi produk, penambahan variasi produk yang beragam, penambahan jumlah stok produk, dan menyediakan *packaging* produk yang baru.
2. *Gains Creator* meliputi kualitas produk memenuhi ekspektasi pelanggan, *trial kit* produk sekali pakai, kualitas SDM berkualitas, dan konsultasi gratis.
3. *Product and Services*, menyediakan produk/jasa, pengiriman produk cepat dan tepat, menyediakan variasi yang banyak sesuai kebutuhan pelanggan, menyediakan stok banyak, dan layanan konsultasi produk.<sup>32</sup>

#### **D. Inovasi Model Bisnis**

Para peneliti seperti Karlson telah mengusulkan penggunaan inovasi bisnis dalam berbagai konteks industry untuk design baru atau modifikasi sumber daya yang ada tanpa adanya investasi yang besar. Menurut Osterwalder, ide inovasi bisnis model dapat datang dari mana saja. Osterwalder membedakan inovasi bisnis menjadi lima poin, yaitu:

1. Mengacu pada Sumber Daya (*Resource driven*), yaitu inovasi yang berasal dari infrastruktur organisasi atau kemitraan yang ada untuk memberi perluasan atau mengubah bisnis modelnya.

---

<sup>32</sup> Kharisma Iffatun N, "Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Toko Online Rumah Korea Dengan Menggunakan Business Model Canvas", *e-Proceeding of Engineering : Vol.8, No.5 Oktober 2021*, ISSN: 2355-9365, 20.

2. Mengacu pada Penawaran (*Offer driven*), adalah inovasi yang terpacu pada penawaran menciptakan proposisi nilai baru yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain.
3. Mengacu pada Pelanggan (*Customer driven*), adalah inovasi yang mengacu pada pelanggan dengan dasarkan kebutuhan pelanggan, akses yang terfasilitasi atau peningkatan kenyamanan.
4. Mengacu pada Keuangan (*Finance driven*) adalah inovasi yang dipicu Arus Pendapatan baru, mekanisme penetapan harga, atau struktur biaya yang diturunkan yang mempengaruhi blok bangunan bisnis model lain.
5. Mengacu pada Beberapa Pusat (*Multiple epicenter*) adalah inovasi yang dipicu sangat berpengaruh bagi beberapa blok lain.

Menurut Han, Kim, & Sriastava, inovasi dapat dijadikan sebagai salah satu rencana strategi dalam mencapai kinerja bisnis. Pelanggan umumnya menginginkan produk-produk yang inovatif serta sesuai dengan keinginan mereka. Dengan melakukan orientasi pasar yang cermat maka perusahaan akan menciptakan produk-produk yang inovatif, berkualitas, dan dapat meningkatkan kinerja. Hurley & Hult mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran, gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

### **E. Hubungan antara *Key Activities* dan *Key Resources* untuk Pengembangan *Value Proposition***

Menurut Lecocq, model bisnis didefinisikan sebagai interaksi antara tiga dimensi yaitu proposisi nilai, kompetensi, dan sumber daya nilai. Proposisi nilai menggambarkan penawaran dari perusahaan, sedangkan kompetensi dan sumber daya merupakan hal yang dimanfaatkan untuk menciptakan nilai pada pelanggan tersebut.<sup>33</sup> Seorang konsultan model bisnis, Gary Fox menyatakan Proposisi Nilai menentukan jenis aktivitas utama yang akan sangat penting bagi bisnis. Pada tahap awal pengembangan bisnis, penting untuk diingat bahwa model bisnis perlu mencapai titik yang mana model tersebut dapat diuji. Dengan kata lain, jika proposisi nilai sesuai dengan pasar. Jika dalam mendesain proses terlalu banyak aktivitas yang ditambahkan ke blok ini, hal itu dapat menunda keseluruhan pengujian proposisi nilai dan menjalankan risiko aktivitas utama yang belum tentu dibutuhkan semuanya. Hal ini sering disebut dengan kembang.<sup>34</sup> Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, *value proposition* dan *key resources* adalah elemen-elemen dalam *business model canvas*. Di antara elemen lainnya, kedua elemen ini saling terkait erat. Menurut Gary Fox, jenis dan karakteristik *key resources* menentukan seberapa baik perusahaan dapat memenuhi *value proposition*.

Contohnya, sebuah perusahaan penerbangan memiliki *value proposition* kemudahan perjalanan bagi pelanggannya. Perusahaan tersebut menyediakan

---

<sup>33</sup> Tiena Agustina Amran dan Wisnu Dewobroto, “Rancangan Model Bisnis Produk Puzzle Splint dengan Metode Lean Startup”, 56.

<sup>34</sup> Gary Fox, “Key Activities – Business Model Canvas for Beginners“, <https://www.garyfox.co/business-model/key-activities/>, Diakses pada tgl 7 April 2023, pukul 21.00 WIB.

aplikasi untuk mewujudkan *value proposition* tersebut. Melalui aplikasi ini, pelanggan dapat dengan mudah melakukan *booking*, memilih tempat duduk, mendapat informasi perubahan penerbangan, dan berbagai kemudahan lainnya.

Dengan adanya aplikasi ini, perusahaan penerbangan tersebut membutuhkan sumber daya tambahan. Sumber daya keuangan dibutuhkan untuk investasi pengembangan aplikasi. Selain itu, perusahaan tersebut membutuhkan sumber daya manusia untuk mengembangkannya. Termasuk sumber daya intelektual untuk pengembangan dan melindungi hak cipta. Banyak pebisnis yang tidak dapat berpikir secara strategis ketika menilai apa yang seharusnya menjadi sumber daya utama bagi bisnis mereka.

Kebanyakan dari mereka malah menciptakan fitur generik yang akan jadi hal biasa di perusahaan mana pun. Sangat penting bagi untuk menilai setiap sumber daya yang tersedia dan melihat hal penting untuk keberhasilan bisnis. Letak pentingnya mengetahui *key resources* adalah pada kesiapan terhadap skenario yang disajikan pasar.<sup>35</sup>

Rintamaki berpendapat bahwa adanya keterikatan konsep antara nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif yang berpengaruh dan berkualitas pada penyerapan produk usaha di pasar, dapat menentukan tingkat pendapatan. Dalam model bisnis kanvas, elemen *value proposition* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen lain. Hal yang dapat dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan meningkatkan

---

<sup>35</sup> Rhea Fhebriani, "Key Resources Adalah Elemen dalam Business Model Canvas", <https://store.sirclo.com/blog/key-resources>, Diterbitkan pada 14 Mei 2022, Diakses pada 27 Maret 2023, 16.00.

*revenue streams*. Selain meningkatnya *revenue*, perusahaan juga dapat mengurangi *value proposition* yang tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Timo Rintamaki, “Identifying Competitive value roposition in retailing”, *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 6, 648.