

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

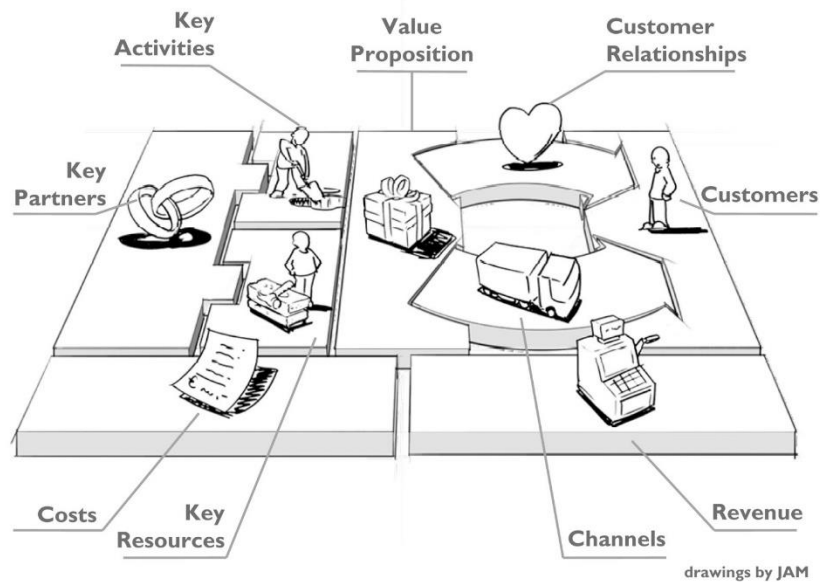
2.1 Model

Pengertian model sangat penting diketahui sebelum menelaah lebih dalam mengenai perancangan model bisnis untuk sebuah perusahaan pemula dengan basis teknologi (Cayaray, 2014). Menurut Mahmud & Ferry (2005) model merupakan sebuah representasi dari suatu obyek, ide-ide atau benda dalam bentuk yang telah disederhanakan dari kondisi nyatanya. Menurut Hidayat (2010), model menggambarkan satu representasi atau formalisasi kedalam bentuk atau bahasa tertentu dengan kesepakatan dan kesesuaian terhadap sistem nyata. Model dibuat bertujuan untuk mempelajari sebuah fenomena yang terjadi pada sistem nyata.

Kata model merupakan sebuah kata hasil turunan dari kata *mold* (cetakan) atau *pattern* (pola), menurut Syakir, et al (2016) model itu dapat berbentuk 4 jenis, yaitu model sistem, model mental, model verbal dan model matematika. Keempat bentuk model ini bertujuan untuk menyederhanakan informasi nyata serta merancang berbagai fenomena nyata kedalam bentuk yang unik dan berbeda. Model juga dapat memecahkan masalah yang sederhana maupun kompleks sekalipun dalam semua bidang dengan catatan harus memperhatikan semua hal dan hal detail objek yang dimodelkan dalam keadaan nyata.

2.2 Kanvas Model Bisnis

Sebuah model bisnis mendeskripsikan satu kelogisan tentang bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan dan menangkap nilai-nilai. Sebuah model bisnis menjadi jalan alternatif untuk menyampaikan seluruh komponen perusahaan dengan cara yang lebih singkat dan efektif serta mudah dipahami oleh bisnis lain yang sejenis atau para mitranya. Model bisnis sangat baik dituangkan kedalam suatu bentuk sembilan blok bangunan bisnis yang memuat seluruh aspek didalam suatu usaha dan menjelaskan bagaimana perusahaan dalam menghasilkan pemasukan untuk segala kebutuhannya. Sembilan elemen kanvas model bisnis disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Sembilan Elemen Kanvas Model Bisnis
 Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Berikut ini penjelasan mengenai sembilan blok kanvas model bisnis.

2.2.1 *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Customer Segments (segmen pelanggan), blok ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Jenis-jenis segmen, misalnya:

- Konsumen massal, umumnya tidak ada segmen khusus yang disasar, karena perusahaan membuat produk umum yang diminati oleh seluruh golongan dengan dasar keinginan yang sama.
- Niche market*, yaitu segmen pasar yang mempunyai kebutuhan/karakteristik khusus.
- Segmented*, segmen konsumen khusus yang mempunyai kriteria lebih spesifik. misalnya berdasarkan jenis kelamin, usia, pendapatan dan lain-lain
- Diversified*, yaitu perusahaan melayani segmen konsumen dua atau lebih yang berbeda.
- Multisided platforms (interdependen)*, yaitu lebih dari satu pelanggan yang menentukan model bisnis ini jalan.

2.2.2 *Value Propositions* (Nilai Lebih yang ditawarkan)

Value propositions merupakan nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Menjelaskan mengenai penawaran produk dan jasa/layanan yang mempunyai keunggulan/nilai lebih (*value*) yang akan diberikan kepada segmen konsumen baik bersifat kuantitatif (harga dan efisiensi) maupun kualitatif/pengalaman konsumen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan dapat berupa produk baru, mutu produk/jasa yang lebih baik, desain yang unik, status atau *brand*, harga yang lebih murah/kompetitif, kemudahan akses dan lain-lain. Perangkat yang dapat digunakan untuk menentukan proposisi nilai dapat menggunakan *Value Proposition Canvas*, yang akan menggali seluruh *pain and gain* yang dialami oleh konsumen selama ini, sehingga dapat dibuat sebuah solusi produk yang paling memenuhi kebutuhan pelanggan.

2.2.3 *Channels* (Saluran Distribusi)

Channels (saluran distribusi), yaitu alat atau media yang digunakan perusahaan/organisasi berkomunikasi atau mencapai target konsumennya, sehingga keunggulan/nilai lebih (*value*) perusahaan/organisasi dapat diterima oleh target konsumen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ada lima tahapan dalam penentuan *channels*, yaitu;

- a. *Awareness*, bagaimana sebuah organisasi memperkenalkan produk atau jasanya.
- b. *Evaluation*, bagaimana organisasi membantu pelanggan mengevaluasi keunggulan/nilai lebih (*value*) yang ditawarkan.
- c. *Purchase*, bagaimana pelanggan bisa membeli produk atau jasa organisasi kita.
- d. *Delivery*, bagaimana organisasi menyerahkan keunggulan/nilai: lebih (*value*) ke pelanggan.
- e. *After sales*, bagaimana organisasi menangani layanan purna jual.

2.2.4 *Customer Relationships* (Cara Menjaga Hubungan dengan Konsumen)

Menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama Segmen Pelanggan yang spesifik (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tujuan *customer relationship* adalah:

- a. Akuisisi pelanggan baru
- b. Mempertahankan pelanggan lama
- c. Meningkatkan penjualan ke pelanggan baru

2.2.5 Revenue Streams (Sumber-sumber Pendapatan)

Revenue streams (sumber-sumber pendapatan): aliran kas yang diperoleh perusahaan dari setiap segmentasi pasarnya. *Revenue streams* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang. Dua jenis *revenue streams*:

- a. *Transaction revenues*, pelanggan membayar 1 (satu) kali.
- b. *Recurring revenues*, pelanggan membayar berulang kali untuk jasa yang ditawarkan (*value proposition*) atau atas jasa purna jual.

2.2.6 Key Resources (Sumber Daya Utama yang dimiliki)

Key resources (sumber daya utama yang dimiliki), merupakan aset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar. Terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual SDM, budaya/tata nilai yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *key partner* (mitra).

2.2.7 Key Activities (Kegiatan Utama yang dilakukan)

Key activities (kegiatan utama yang dilakukan) merupakan aktivitas utama yang harus dilakukan oleh perusahaan/entitas bisnis agar model bisnis dapat berjalan baik. Contohnya:

- a. Kegiatan *supply chain* untuk perusahaan manufaktur.
- b. Kegiatan pengiriman.
- c. Kegiatan pemecahan masalah untuk konsultan manajemen.
- d. Kegiatan pendanaan dan pembiayaan.

2.2.8 Key Partnerships (Mitra-mitra Kunci)

Key partnership (mitra-mitra kunci) menggambarkan hubungan dengan pihak ketiga/merupakan *partner*/mitra utama yang penting agar model bisnis dapat berjalan lancar. Tujuan bermitra adalah untuk mengoptimalkan model bisnis diantaranya:

- a. Mendapatkan harga murah karena skala ekonomis.
- b. Mengurangi risiko (*reinsurance*) dan menambah sumberdaya.
- c. Memperoleh sumberdaya yang lebih unggul dan atau yang tidak dimiliki.

- d. Belajar.
- e. *Aliansi strategis*, yaitu kerjasama dengan *non*-kompetitor.
- f. *Coopetition*, kerjasama strategis dengan competitor.
- g. *Joint ventures*, untuk membuat bisnis baru.
- h. Hubungan penjual-pembeli, untuk memastikan pasokan.

2.2.9 *Cost Structures (Struktur Biaya)*

Cost structures (struktur biaya): menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan *key activity*, dengan memanfaatkan *key resources* dan bekerjasama dengan *key partner*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam struktur biaya:

- a. *Fixed cost* (biaya tetap), biaya tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.
- b. *Variable cost*, biaya tidak tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.
- c. *Economy of scale* (skala ekonomi), yaitu situasi dimana keluaran yang dihasilkan atau didapatkan oleh organisasi/perusahaan bisa 2 kali atau lebih dari sebelumnya
- d. *Economy of scope* (cakupan ekonomi), adalah situasi dimana *joint output* dari satu organisasi/perusahaan lebih besar dibandingkan dengan output yang akan dicapai oleh dua perusahaan berbeda yang memproduksi.

Selanjutnya 9 elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis.

2.3 *Minimum Viable Product (MPV)*

Minimum Viable Product (kelayakan produk minimum) atau disingkat MVP merupakan versi terkecil dari produk yang menetapkan sebuah siklus perbaikan produk secara terus menerus dengan menggunakan prinsip *build-measure-learn* dengan usaha yang minimal dan waktu pengembangan yang minimal atau dengan kata lain MVP adalah strategi yang digunakan untuk pengujian produk atau fitur produk ke pasar secara cepat dengan menggunakan siklus *build-measure-learn* (Ries, 2011). MVP dapat juga diartikan sebagai sebuah strategi pengembangan di mana produk atau layanan baru dibuat dengan fitur yang cukup untuk memenuhi pelanggan pertama yang disebut pengguna awal, orang-

orang ini ingin mencoba sesuatu yang baru, dan bagian terbaiknya adalah mereka akan memberikan umpan balik.

Pada penelitian, MVP digunakan karena langsung mengarah ke konsumen nyata yang dapat menguji produk nyata. MVP juga akan tetap dapat diakses oleh konsumen lain yang tidak membeli juga, sehingga sangat efektif dalam mencari tahu faktor atau alasan yang mereka pilih untuk membeli atau tidak membeli produk yang dibuat oleh perusahaan (Aghnia & Larso, 2018).

2.4 Usaha Pemula

Start-up adalah sebuah perusahaan atau organisasi kecil yang baru yang memanfaatkan teknologi dan inovasi dalam menciptakan produk atau jasa yang lekat kehidupannya dengan sebutan *entrepreneur*, selain itu dapat pula diartikan sebagai sebuah organisasi temporer yang masih mencari model bisnis yang sifatnya *repeatable* dan *scaleable* (Blank & Dorf, 2012).

Sedangkan menurut Ries (2011) yang mencoba mendefinisikan *startup* dengan ciri yang sedikit berbeda dengan *entrepreneur*. *Startup* merupakan sebuah institusi yang diciptakan untuk membuat produk atau layanan terbaru dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi karena tuntutan terhadap arus perubahan yang sangat cepat. Institusi ini bisa berasal dari perusahaan, maupun sekelompok orang atau orang-perorangan.

Proses pembuatan *startup* bukan hal yang mudah, karena dalam perjalanannya akan ada banyak risiko, hambatan maupun peluang yang harus dikelola dengan baik oleh pemilik *start-up*, risiko itu mencakup risiko produk yang mana produk dapat bertahan berapa lama, kemudian tingkat kepuasan konsumen terhadap produk baru atau inovasi yang harus terus dipantau. Kemudian risiko pasar yang mana, produk yang telah dibuat belum mempunyai pasar yang jelas sehingga bagaimana memastikan produk diminati oleh konsumen, bersaing dipasaran dan dibeli secara berulang oleh konsumen. Terakhir risiko model bisnis yang belum tentu diminati atau dapat diterapkan kepada seluruh konsumen, karena model bisnis dapat berubah secara cepat dalam periode waktu yang tidak dapat diprediksi (Milstein, 2014).

2.5 Hilirisasi Produk

Proses hilirisasi menurut Irawan (2017) adalah proses mendekatkan hasil riset dan inovasi kepada penggunanya. Pengguna dalam hal ini adalah masyarakat. Masyarakat dalam hal ini bisa masyarakat atau pengguna umum, lembaga pemerintahan, atau industri. Hal ini tidak hanya terbatas kepada produk riset/inovasi (RI) berupa teknologi, prototipe dan semacamnya, tetapi juga produk yang berkaitan dengan piranti lunak, kebijakan, sistem, dan lain-lain produk RI. Tujuannya tidak lain adalah untuk memperluas manfaat dan dampak hasil RI kepada masyarakat.

2.6 Parfum

Kata parfum sendiri berasal dari bahasa latin “*per fumum*” yang berarti melalui asap. Sejarah parfum telah ada sejak zaman Mesopotamia kuno sekitar lebih dari 4000 tahun lalu. Pada zaman dahulu, orang-orang menggunakan bahan-bahan herbal, rempah-rempah dan bunga yang diekstrak dan dicampurkan untuk membuat parfum. Selanjutnya pada pertengahan abad ke-15 parfum mulai dicampur minyak dan alkohol. Meskipun demikian, parfum baru mengalami kemajuan pesat pada abad ke-18 dengan munculnya beragam aroma wewangian dan botol yang indah.

Industri bahan pewangi dan perisa berkembang pesat mulai abad ke-18 hingga saat ini. Menurut Franz & Novak (2015) selama beberapa dekade terakhir ini industri bahan pewangi dan perisa kembali menggunakan bahan yang berasal dari alam yang sebagian besar adalah minyak atsiri.

Menurut Hunter (2009) kepedulian konsumen meningkat terhadap lingkungan, kesehatan, dan gaya hidup sehingga mengarahkan untuk membeli produk yang diakui bersifat alami, salah satunya ialah pewangi. Pewangi yang dimaksudkan ialah pewangi yang digunakan oleh seseorang di pakaian atau badannya. Menurut Hunter (2009) klasifikasi pewangi dapat dikelompokkan menjadi 5 jenis, yakni *eau de extrait* dengan bahan pewangi 20-30%, *eau de parfum* 8-15%, *eau de toilette* 4-8%, *eau de cologne* 3-5%, dan *splash cologne* 1-3%. Penggolongan pewangi tersebut didasari pada konsentrasi bahan pewangi yang ada di dalamnya. Konsentrasi bahan pewangi yang terkandung dalam pewangi akan

berpengaruh pada intensitas dan ketahanan wanginya, semakin tinggi konsentrasi bahan pewangi akan membuat wanginya menjadi lebih kuat dan tahan lama (Herz, 2011).

2.7 Minyak Atsiri

Minyak atsiri merupakan minyak yang dihasilkan dari berbagai jenis tanaman dan dikenal sebagai komoditas ekspor non migas yang mempunyai peran strategis dalam menghasilkan produk primer maupun sekunder (Julianto, 2016). Minyak atsiri digunakan secara luas pada berbagai sektor industri, seperti industri parfum, farmasi, kosmetik, kesehatan, serta industri makanan dan minuman (Swamy & Sinniah, 2015). Agroindustri minyak atsiri patut diperhitungkan untuk dikembangkan karena Indonesia memiliki keunggulan berupa ketersediaan bahan baku yang melimpah serta teknologi pengolahannya yang relatif sederhana dan cukup mudah dilakukan (Indrawanto, 2007). Indonesia sendiri memiliki kekayaan jenis flora yang melimpah dan diperkirakan terdapat sekitar 120 – 200 jenis tanaman yang dapat menghasilkan minyak atsiri. Minyak atsiri dapat diperoleh dari hampir semua bagian tanaman mulai dari biji, kulit kayu, daun, batang, bunga, akar, bahkan getah tanaman (Lawless, 2013).

Dalam dunia perdagangan terdapat kurang lebih 80 jenis minyak atsiri yang sudah beredar di pasar dunia dan Indonesia diperkirakan telah mengekspor sebanyak 12 jenis minyak atsiri (Julianto, 2016). Jenis minyak yang paling banyak diekspor adalah minyak nilam, minyak nilam umumnya digunakan sebagai zat fiksatif pada berbagai produk kosmetik misalnya pada parfum.

2.7.1. Minyak Nilam

Minyak nilam atau yang dikenal di pasar perdagangan dengan sebutan *patchouli oil* merupakan minyak atsiri yang dihasilkan dari penyulingan bagian daun dan batang dari tanaman nilam (*Pogostemon cablin* Benth)(S. Aisyah & Chan, 2013). Penyulingan merupakan pemisahan komponen-komponen suatu campuran dari dua jenis cairan atau lebih berdasarkan perbedaan titik didihnya. Proses ini dilakukan terhadap minyak atsiri yang tidak larut dalam air (Hayani, 2005). Sebelum proses penyulingan dilakukan perlakuan pendahuluan terhadap tanaman nilam yang akan disuling.

Perlakuan pendahuluan tersebut ialah proses pengecilan ukuran dan pengeringan atau pelayuan daun nilam sampai kadar air berkurang. Pengecilan ukuran dilakukan agar kelenjar minyak dapat terbuka sebanyak mungkin sehingga memudahkan pengeluaran minyak dari bahan. Pelayuan dan pengeringan bertujuan untuk menguapkan sebagian air dalam bahan sehingga penyulingan berlangsung lebih mudah dan singkat serta dapat menghasilkan rendemen minyak yang lebih banyak. Dibawah ini merupakan tampak fisik minyak nilam hasil penyulingan yang disajikan pada Gambar 4.



a. Minyak Mentah b. Nilam Murni c. Residu Fraksinasi d. Zat PA

Gambar 4. Minyak Nilam Hasil Penyulingan

Sumber: Dokumentasi Pribadi (2018)

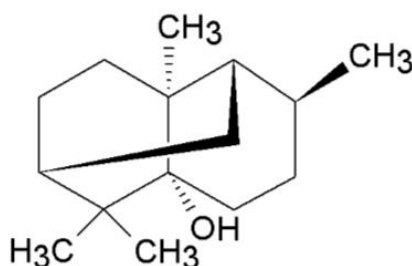
Minyak nilam yang dihasilkan merupakan jenis minyak nilam Aceh dengan nilai rendemen yang paling tinggi diantara jenis nilam lainnya seperti nilam Jawa. Minyak nilam menjadi bahan baku utama pembuatan parfum melalui proses destilasi uap dan pemisahan senyawa *Patchouli alcohol (PA)* dari minyak nilam dengan teknologi destilasi fraksinasi vakum.

2.7.2. Komponen Minyak Nilam

Komponen yang terkandung dalam minyak nilam terdiri lebih dari 20 senyawa seskuiterpen dengan *patchouli alcohol* yang menjadi komponen utama penyusunnya (Bunrathep, et al., 2006). (Y. Aisyah, et al., 2008) dalam penelitiannya menghasilkan 15 komponen penyusun minyak nilam yang teridentifikasi melalui analisis *Gas Chromatography-Mass Spectrometryy (GC-MS)*. Lima komponen yang mempunyai persentase terbesar adalah *patchouli alcohol* (32,60 %), *δ-guaiene* (23,07 %), *α-guaiene* (15,91 %), *seychellene* (6,95 %) dan *α-patchoulene* (5,47 %).

2.7.3. *Patchouli Alcohol (PA)*

Patchouli alcohol atau yang disebut juga dengan *patchouli champor* atau *patchoulol* merupakan senyawa seskuiterpen alkohol tersier trisiklik yang dapat diisolasi dari minyak nilam dan merupakan komponen utama dalam minyak nilam. Dalam keadaan murni *patchouli alcohol* berwujud padat, yaitu kristal berwarna putih, hampir tidak berbau atau berbau sedikit manis serta memiliki titik lebur 56°C (Guenther, 1949). Kadar *patchouli alcohol (PA)* pada minyak nilam adalah sekitar 35 – 40% dan sampai saat ini *patchouli alcohol* hanya dapat ditemukan dalam minyak nilam serta belum dapat disintesis dari bahan lain (Ambrose, et al., 2016). *PA* memiliki rumus kimia $C_{15}H_{26}O$ dengan berat molekul 222,37 dan struktur molekul seperti pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Molekul *Patchouli Alcohol*

Sumber: Srikrishna dan Satyanarayana (2005)

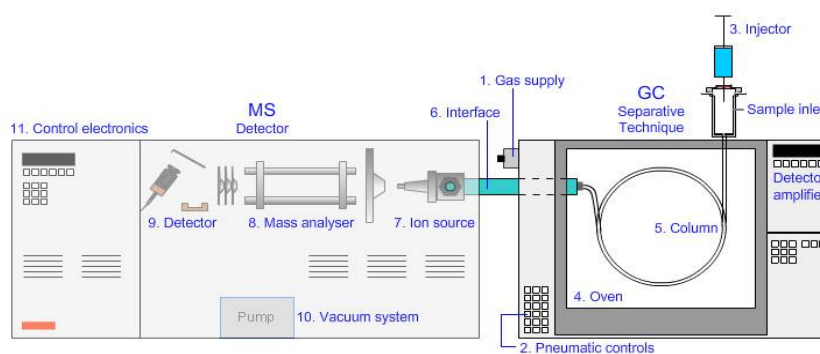
Senyawa ini memiliki sifat tidak larut dalam air, larut dalam alkohol, eter, atau pelarut organik yang lain. Mempunyai titik didih pada tekanan atmosfer sebesar 287°C dan 140°C pada tekanan vakum 8 mmHg (Ketaren, 1985 dan Guenther, 1949). *Patchouli alcohol* dalam minyak nilam digunakan sebagai bahan dasar wewangian karena sifatnya sebagai zat fiksatif yang kuat. Senyawa ini digunakan secara luas sejumlah 0,1 – 1 metrik ton per tahun (Bhatia, et al., 2008). Penelitian modern telah menunjukkan banyak aktivitas farmakologis dari *patchouli alcohol* termasuk sifat antimitotik, antijamur, dan antibakteri (Franz & Novak, 2015).

2.8 *Gas Chromatography- Mass Spectrometry (GC-MS)*

Menurut Patel & Jones (2007) Kromatografi gas-massa spektrometri (GC-MS) adalah metode analisis yang menggabungkan fitur kromatografi gas-cair dan spektrometri massa untuk mengidentifikasi zat yang berbeda di dalamnya sampel uji GC dapat memisahkan volatile dan *semi-volatile*, senyawa dengan resolusi

besar, tapi tidak bisa dikenali . MS dapat memberikan informasi struktur yang terperinci mengenai sebagian besar senyawa sehingga senyawa yang terkandung dapat teridentifikasi dengan tepat.

Prinsip GC-MS yaitu kombinasi dua teknik analisis yang berbeda, yang digunakan untuk menganalisa campuran organik dan biokimia yang kompleks (Skoog, et al., 2007). Instrumen GC-MS terdiri dari dua komponen utama. Bagian kromatografi gas memisahkan senyawa yang berbeda dalam sampel menjadi bahan kimia murni berdasarkan volatilitas mereka, melalui fase diam tetap di kolom (Skoog, et al., 2007).



Gambar 6. Skema Kerja GC-MS
Sumber: Oregon State University (2012)

Spektrum dari Senyawa dikumpulkan saat mereka keluar dari kromatografi kolom oleh spektrometer massa, yang mengidentifikasi dan mengkuantifikasi bahan kimia sesuai dengan muatan massanya rasio (m/z). Spektrum ini kemudian bisa disimpan dikomputer dan dianalisis (Oregon State University, 2012).

2.9 Destilasi Fraksinasi Vakum

Destilasi fraksinasi digunakan untuk memisahkan komponen dari campuran sebuah cairan yang didasarkan pada perbedaan titik didih komponen-komponen tersebut (Ramsden, 2012).

Perbedaan destilasi fraksinasi dengan destilasi sederhana adalah pada destilasi sederhana komponen yang dipisahkan memiliki perbedaan titik didih 40 – 50oC, sedangkan metode destilasi fraksinasi mampu memisahkan komponen yang mempunyai titik didih berdekatan (Engel, et al., 2011). Perbedaan lainnya yaitu pada destilasi fraksinasi memiliki kolom fraksinasi yang ditempatkan diantara labu

didih dan kondensor yang memungkinkan proses destilasi berlangsung secara kontinyu atau berulang (Williamson & Masters, 2011)

2.10 STP (*Segmenting, Targetting dan Positioning*)

Segmenting merupakan suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkan konsumen ke dalam kelompok yang lebih spesifik (Kasali, 1998). Selain itu menurut Kotler (2000) dapat diartikan sebagai sebuah usaha perusahaan dalam mengelompokkan pasarnya ke dalam kelompok-kelompok yang dapat dibedakan dari segi karakteristik, kebutuhan dan perilaku yang harus diperlakukan khusus agar dapat dijangkau dengan cara yang spesifik.

Tujuan segmentasi adalah untuk menghemat usaha perusahaan dalam mencapai konsumen dengan memetakan fokus pemasaran pada konsumen yang berminat tinggi untuk membeli. Tujuan lainnya agar perusahaan dapat mengambil tindakan atas kebutuhan konsumen yang telah dikelompokkan, sehingga produk yang diinginkan dapat langsung sampai kepada segmen yang dituju.

Menurut Kasali (1998), sedikitnya ada 5 manfaat yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu : membuat produk-produk yang lebih tepat dengan kebutuhan pasar, lalu menganalisis pasar, menemukan peluang (*niche*), menguasai posisi yang superior dan kompetitif dan menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien.

Selanjutnya *targetting* menurut Wijaya & Sirine (2016) didefinisikan sebagai sebuah proses pengevaluasian segmentasi serta pemfokusan strategi pemasaran pada kelompok tertentu yang memiliki potensi untuk memberikan respon atau dapat juga diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memilih kelompok segmen yang akan difokuskan strategi mencapainya. Terdapat lima faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun sebuah aktivitas *targetting* yang meliputi, perkiraan ukuran segmen, pertumbuhan segmen, biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai segmen tersebut, lalu kesesuaian dengan sumber daya dan tujuan perusahaan dan posisi persaingan perusahaan dipasar.

Selanjutnya *positioning* diartikan sebagai sebuah kegiatan untuk merumuskan penempatan produk dalam persaingan dan menetapkan bauran pemasaran yang terperinci. Pada hakekatnya penempatan produk adalah tindakan

merancang produk dan bauran pemasaran agar tercipta kesan tertentu diingatan konsumen (Nurbaity L, 2004).

Menurut Kotler & Armstrong (2008) cara yang harus dilakukan perusahaan dalam melakukan kegiatan ini meliputi, penentuan posisi menurut atribut, penentuan posisi menurut manfaat, penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan, penentuan posisi menurut pemakai, penentuan posisi menurut pesaing, penentuan posisi menurut kategori produk dan penentuan posisi harga atau kualitas.

2.11 *Design Thinking*

Design Thinking mengkolaborasikan proses-proses sistematis yang berpusat pada manusia sebagai penggunaannya melalui proses terencana sehingga menghasilkan perubahan perilaku dan kondisi yang sesuai harapan. Terdapat empat pilar dalam *Design Thinking*, yakni pilar keseimbangan, kerangka berpikir, penggunaan alat/*toolkits* dan pola pendekatan (Thoring & Müller, 2011).

Selain itu, menurut (Purnomo, 2013), *design thinking* merupakan sebuah pola pemikiran yang digunakan oleh para desainer dalam memecahkan permasalahan yang berprinsip pada *human centered design*. metode ini selalu mendasarkan pada persepsi, kemungkinan, dan praktek yang ditujukan pada objek yang hendak dipecahkan permasalahannya.

Adapun proses kerja *design thinking* menurut Brown & Katz (2011), menyebutkan bahwa bahwa proses *Design Thinking* ini hanya dapat terjadi lewat kolaborasi dan melibatkan orang-orang dari berbagai disiplin ilmu. Jadi seorang *Design Thinker* harus memiliki: *empathy, integrative thinking, optimism (as value), experimentalism (in heart) and (love) collaboration*.

Dalam berkreasi dan berinovasi, para *design thinker* akan memulai proses kerjanya berdasarkan tiga batasan pokok, yaitu: *desirability* atau ketertarikan pada satu objek permasalahan yang akan dikembangkan, lalu *feasibility* atau kemungkinan inovasi dapat diwujudkan dalam tataran nyata dan *viability* atau *lifecycle* dari sebuah inovasi. Seorang *design thinker* tidak akan membuat ide yang berada di luar kemampuan finansial dan dukungan serta tidak berkelanjutan.

2.12 FGD (Focus Grup and Discussion)

Menurut (Kitzinger, 1994), definisi awal FGD adalah suatu kegiatan eksplorasi mengenai sebuah isu/fenomena khusus yang melibatkan diskusi antara sekelompok individu secara bersama untuk menghasilkan suatu kesepakatan bersama, aktivitas yang terkandung dalam kelompok individu tersebut meliputi, pembicaraan isu, pemberian pertanyaan terhadap isu bahasan serta pemberian komentar terhadap berbagai pendapat untuk didiskusikan atau didefinisikan didalam kelompok tersebut.

Tujuan utama metode FGD adalah untuk menggali atau memperoleh informasi data yang dihasilkan dari suatu diskusi sekelompok individu/partisipan/responden dalam hal memperdalam khasanah informasi terkait aspek yang didiskusikan, sehingga fenomena atau isu tersebut dapat didefinisikan dan diberi penjelasan. Metode FGD berdasarkan segi kepraktisan dan biaya merupakan metode pengumpulan data yang hemat biaya/tidak mahal, fleksibel, praktis, elaboratif serta dapat mengumpulkan data yang lebih banyak dari responden dalam waktu yang singkat (Broussard, 2015).

Selain itu, metode FGD memfasilitasi kebebasan berpendapat para individu yang terlibat dan memungkinkan para peneliti meningkatkan jumlah sampel penelitian mereka. Dari segi validitas, metode FGD merupakan metode yang memiliki tingkat *high face validity* dan secara umum berorientasi pada prosedur penelitian (Lehoux *et al.*, 2006).

2.13 Biaya Menurut Sifat dan Hubungannya dengan Produk

Menurut Kastaman (2004), biaya dapat dikategorikan berdasarkan sifat dan hubungannya dengan produk yang dikelompokkan menjadi biaya produksi dan biaya komersil. Biaya produksi merupakan biaya yang berkaitan dengan seluruh aktivitas operasional usaha yang dikelompokkan menjadi biaya primer atau biaya langsung pabrik dan biaya tak langsung pabrik, sedangkan biaya komersil mencakup biaya administrasi dan biaya pemasaran.

Biaya primer dibahas lebih lengkap menurut Kastaman (2004) yang mengelompokkan biaya primer menjadi biaya bahan langsung atau sering disebut sebagai biaya yang digunakan untuk berbagai kebutuhan yang berkaitan langsung

dengan produk jadi, contohnya minyak atsiri dalam pembuatan parfum. Selanjutnya, biaya primer terdiri juga dari biaya buruh langsung atau disebut sebagai biaya buruh yang berkaitan langsung dengan proses produksi.

Kemudian, biaya produksi juga mencakup biaya tak langsung pabrik yang terdiri dari biaya buruh tak langsung atau disebut sebagai biaya yang ditanggung perusahaan pada buruh yang tidak terkait pada proses produksi utama. Lalu biaya bahan tak langsung seperti bahan bakar, oli dan lain-lain yang diperlukan untuk proses produksi, namun tidak berkaitan secara langsung terhadap produk jadi. Kemudian biaya tak langsung lainnya yang seringkali tak terduga, seperti air, listrik, internet depresiasi alat dan mesin dan lain-lain.

Selanjutnya biaya komersil mencakup biaya administrasi atau disebut sebagai biaya yang digunakan untuk kegiatan administrasi dan operasional perusahaan sehari-hari. Lalu biaya pemasaran yang merupakan biaya yang dibebankan pada perusahaan untuk memasarkan produk dengan berbagai metode dan saluran pemasaran.

Keseluruhan biaya disebutkan merupakan komponen utama penentuan harga pokok produksi per produk maupun per pesanan dengan memperhatikan biaya pajak yang dikenakan terhadap barang atau jasa yang diproduksi.

2.14 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oppotunity and Threat*)

Setelah melakukan penjabaran pada Kanvas Model Bisnis selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada masing-masing elemen kanvas model bisnis untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada masing-masing blok Kanvas Model Bisnis *Manner Perfume*.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2014).

Menurut David (2006), analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak

ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal serta pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal (David, 2006).



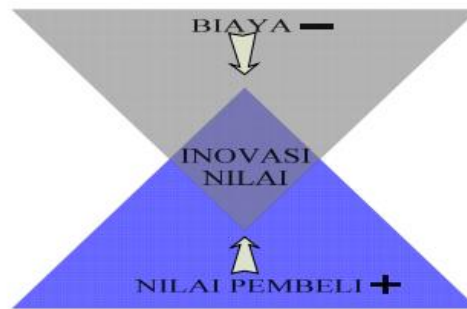
Gambar 7. Analisis SWOT dalam Kanvas Model Bisnis

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Analisis SWOT adalah alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam perusahaan untuk merumuskan strateginya. Analisis ini berlandaskan logika yang memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman pada perusahaan (Rangkuti, 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Osterwalder, et al., (2010) yaitu menggabungkan Analisis SWOT dengan Kanvas Model Bisnis dengan tujuan untuk menilai dan mengevaluasi terhadap model bisnis perusahaan terhadap blok di setiap bangunannya.

2.15 Evaluasi *Blue Ocean Strategy* (BOS)

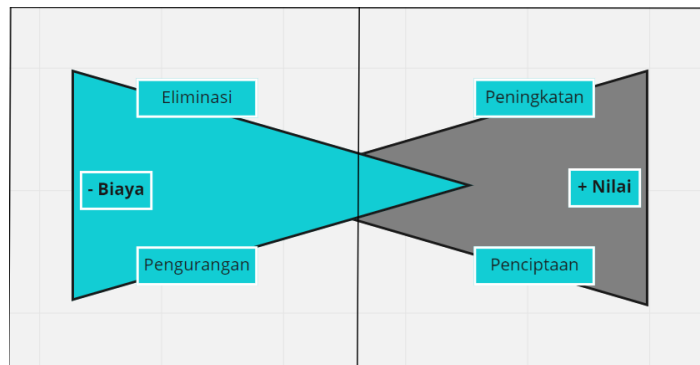
Blue ocean strategy merupakan bagian analisis atau evaluasi dunia bisnis masa lalu dan masa sekarang dengan tujuan untuk membuat berbagai peluang pasar baru dengan meningkatkan nilai tambah dan menekan biaya sehingga terbentuk sebuah pola inovasi nilai dengan pemadatan aktivitas dan penurunan struktur biaya di segala lini. Berikut ini gambaran singkatnya



Gambar 8. Inovasi Nilai

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Gambar 8 menunjukkan sebuah metode dengan menurunkan biaya di beberapa elemen kanvas model bisnis, kemudian meningkatkan beberapa proposisi nilai untuk menciptakan inovasi nilai terhadap produk sehingga terbentuk peluang pasar yang baru.



Gambar 9. Kerangka Kerja *Blue Ocean Strategy*

Sumber: Osterwalder & Pigneur (2010)

Dalam mencapai inovasi nilai tersebut maka digunakan kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja empat langkah tersebut meliputi peningkatan, penciptaan, pengurangan dan penghapusan.

Osterwalder, et al., (2010) mengungkapkan dengan memadukan konsep inovasi nilai dan kerangka kerja empat langkah beserta Kanvas Model Bisnis maka akan menciptakan alat bantu baru yang sangat tepat dalam menciptakan sebuah model bisnis. Adapun hal tersebut dapat dilihat dalam Gambar 9 Hal ini sangat dibutuhkan seiring semakin jenuhnya pasar dan persaingan di area *Red Ocean Strategy* yang menyebabkan perusahaan harus selalu berinovasi untuk mempertahankan pelanggan. Hubungan *Blue Ocean Strategy* dengan Kanvas Model Bisnis, *Blue Ocean Strategy* mempunyai potensi untuk mempertanyakan

proposisi nilai dan model bisnis untuk menciptakan kemungkinan perluasan pasar atau pembuatan segmen baru.

2.16 Pembobotan Skala Likert

Skala Likert merupakan metode pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Janti, 2014). Sedangkan menurut (Gliem, 2003) menjelaskan bahwa yaitu skala respon psikometri terutama digunakan dalam kuesioner untuk mendapatkan preferensi peserta atau tingkat kesepakatan dengan pernyataan atau set pernyataan. Skala Likert adalah teknik skala non-komparatif dan unidimensional (hanya mengukur sifat tunggal) secara alami. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat kesepakatan melalui pernyataan yang diberikan dengan cara skala ordinal. Dari dua pengertian di atas kita sudah bisa menyimpulkan bahwa skala likert merupakan metode perhitungan kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mengetahui skala sikap suatu objek tertentu.