

**PERANCANGAN BISNIS MODEL BARBERSHOP BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS UNICK BARBERSHOP YOGYAKARTA)**

TESIS

Diajukan sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Teknik Industri

Konsentrasi Magister Teknik Industri

Program Studi Magister Teknik Industri

Program Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Disusun oleh:

HUSOEN MANSOUEI

17916107

PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

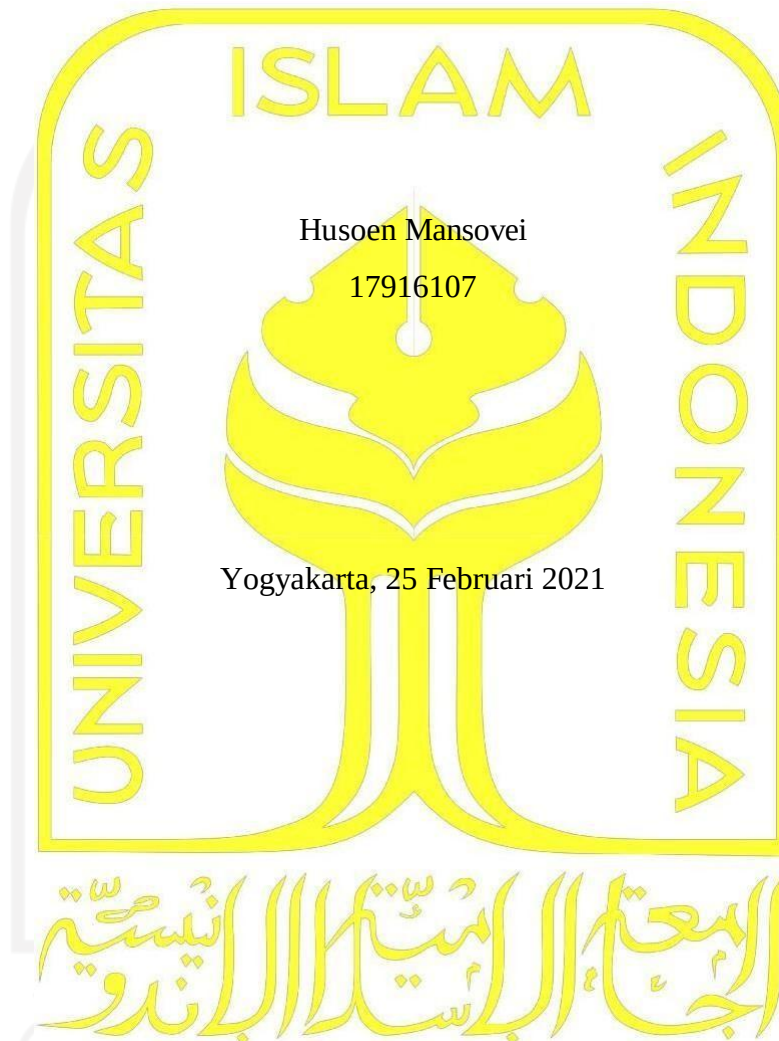
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

Lembar Pengesahan Pembimbing

**PERANCANGAN BISNIS MODEL BARBERSHOP BERKELANJUTAN
(STUDI KASUS UNICK BARBERSHOP YOGYAKARTA)**



Husoen Mansovei

17916107

Yogyakarta, 25 Februari 2021

Pembimbing I,

Dr. Ir. Elisa Kusri, MT., CPIM.,CSCP

Pembimbing II,

Agus Mansur, ST., M.Eng.SC

Lembar Pengesahan Penguji

PERANCANGAN BISNIS MODEL BARBERSHOP BERKELANJUTAN (STUDI KASUS UNICK BARBERSHOP YOGYAKARTA)



Husoen Mansovei

Yogyakarta, 25 Februari 2021

Tim Penguji,

Dr. Taufiq Immawan, SR.M.M

Ir. Ali Parkhan M.T

Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT., CPIM.,CSCP

Mengetahui,

Ketua Program Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



(Winda Nur Cahyo, ST., M.T., Ph.D)

Abstrak

PERANCANGAN BISNIS MODEL BARBERSHOP BERKELANJUTAN (STUDI KASUS UNICK BARBERSHOP YOGYAKARTA)

Keberadaan tempat pangkas rambut pria seperti ini (*barbershop*) yang mulai merebak di Yogyakarta, banyak kompetitor di bidang usaha *barbershop*, maka pelaku usaha di tuntut untuk lebih kreatif dalam menentukan strategi dalam menjalankan usahanya. Dan belum banyak kesadaran pemilik usaha *barbershop* menyadari pentingnya keberlanjutan bisnis (*Sustainable Business*). Dalam penelitian ini menggunakan metode bisnis model kanvas (BMC) Analisis SWOT, KPI *Sustainability Balance Scorecard* (SBSC). Hasil penelitian Unick Barbershop dilakukan perancangan bisnis model kanvas yang terdiri *Customer Segment* usulan Teknologi (*Booking Online*) dan Layanan panggilan kerumah (*Home Service*), blok *Value Proposition* usulan membuka lapangan kerja, kesejahteraan karyawan, kerja sama pengelolaan limbah rambut, hemat energi dalam penggunaan listrik, dan air. Block *Key Activities* diusulkan penggunaan silet sekali pakai, untuk menghindari HIV dan AIDS. Block *Key Partners* diusulkan melakukan kerjasama dengan pengusaha dan komunitas *barbershop*. *Key Resources* usulan update fasilitas. *Revenue Streams* diusulkan Pembayaran *purchase* (Transaksi elektronik), privat kursus potong rambut dan penjualan produk yang berkaitan dengan usaha *barbershop*. KPI sustainability (1) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur perspektif finansial ROI pertumbuhan kurang dari 1%, maka kurang baik dalam perkembangan usaha. Nilai NPM usaha Unick Barbershop kurang baik, dan tidak menarik investor karena hanya 2%. RGR usaha Unick barbershop peningkatan dengan nilai 2%, maka dibutuhkan strategi lebih lanjut agar bisa mempertahankan usahanya. Cost effisiensi dengan nilai 6%, artinya usaha Unick Barbershop belum efisiensi. (2) Kinerja usaha Unick barbershop diukur dari perspektif pelanggan, retensi pelanggan cukup baik dengan nilai 5%. Kepuasan pelanggan 5%, dengan kriteria penilaian *balancescorecard* buruk diakibatkan Unick Barbershop tidak mampu menarik pelanggan baru. (3) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif bisnis internal, dibutuhkan update fasilitas cukur. Proses operasional dibutuhkan pemasaran online. Layanan purna jual disarankan penjualan produk yang berkaitan dengan *barbershop* untuk menambah pundi pendapatan. (4) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran retensi karyawan dengan nilai 0% dengan produktivitas 2% dan training karyawan 100%. (5) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif sosial dengan nilai 64,5%. (6) Kinerja usaha Unick barbershop diukur dari perspektif lingkungan dengan nilai 57,49% pada kondisi kategori B (Kurang Sehat). Dari hasil penelitian penting untuk inovasi model bisnis perusahaan dalam pengembangan di 8 blok model yang terdiri dari *customers segment*, *value proposition*, *key resource*, *channels*, *key partners*, *key activities*, *cost structure* dan *revenue streams*, yang dapat meningkatkan kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur.

Kata kunci

Barbershop, Bisnis Model Canvas (BMC), SWOT, Key Performance Indicator, Balance Scorecard

Abstract

DESIGNE BUSINESS MODEL BARBERSHOP A SUSTAINABLE (CASE STUDY UNICK BARBERSHOP YOGYAKARTA)

The existence of a barber shop (barbershop) which is starting to spread in Yogyakarta, there are many competitors in the barbershop business, so business are required to be more creative in determining strategies in running their business. And there is not much awareness of barbershop business owners that they realize the importance of sustainable business. In this research, the business method of the canvas model (BMC), SWOT analysis, KPI Sustainability Balance Scorecard (SBSC) is used. The results of the Unick Barbershop research carried out a canvas model business design consisting of Customer Segment, Technology proposals (Online Booking) and Home Service (Home Service), Value Proposition block proposals to create jobs, employee welfare, cooperation in managing hair waste, saving energy in the use of electricity, and water. Block Key Activities proposed the use of a single-use razor blade, to prevent HIV and AIDS. Block Key Partners are proposed to collaborate with entrepreneurs and the barbershop community. Key Resources facility update proposal. Revenue Streams proposed purchase payments (electronic transactions), private haircut courses and sales of products related to the barbershop business. KPI sustainability (1) The performance of Unick Barbershop's business is measured by a financial perspective, ROI growth is less than 1%, so it is not good for business development. The NPM value of Unick Barbershop's business is not good, and does not attract investors because it is only 2%. The RGR of Unick's barbershop business has increased by a value of 2%, so further strategies are needed in order to sustain its business. Cost efficiency with a value of 6%, meaning that the Unick Barbershop business is not efficient. (2) Unick barbershop business performance is measured from a customer perspective, customer retention is quite good with a value of 5%. Customer satisfaction is 5%, with bad balance score assessment because it is Unick Barbershop is unable to attract new customers. (3) Unick Barbershop's business performance is measured from an internal business perspective, it is necessary to update the shaving facility. Operational processes are needed online marketing. After-sales service, it is advisable to sell products related to barbershop to increase the revenue coffers. (4) Unick Barbershop business performance is measured from the perspective of growth and employee retention learning with a value of 0% with a productivity of 2% and 100% employee training. (5) Unick Barbershop business performance is measured from a social perspective with a value of 64.5%. (6) Unick barbershop business performance is measured from an environmental perspective with a value of 57.49% in category B (Unhealthy) conditions. From the results of important research for the company's business model innovation in development in 8 model blocks consisting of customers segment, value proposition, key resources, channels, key partners, key activities, cost structure and revenue streams, which can improve service quality, resource competence human beings, as well as supporting the company's long-term achievement in a more measurable manner.

Keywords:

Barbershop, Bisnis Model Canvas (BMC), SWOT, Key Performance Indicator, Balance Scorecard

Pernyataan Keaslian Tulisan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini asli dari penulis, dan tidak berisi material yang telah diterbitkan sebelumnya atau tulisan dari penulis lain terkecuali referensi atau material tersebut telah disebutkan dalam tesis ini. Apabila ada kontribusi dari penulis lain dalam tesis ini, maka penulis lain tersebut secara eksplisit telah disebutkan dalam tesis ini.

Dengan ini saya juga menyatakan bahwa segala kontribusi dari pihak lain terhadap tesis ini, termasuk bantuan statistic, desain survei, analisis data, prosedur teknis yang bersifat signifikan, dan segala bentuk aktivitas penelitian yang digunakan atau dilaporkan dalam tesis ini telah secara eksplisit disebutkan dalam tesis ini.

Segala bentuk hak cipta yang terdapat dalam material dokumen tesis ini berada dalam kepemilikan hak cipta masing – masing. Apabila dibutuhkan, penulis juga telah mendapatkan izin dari pemilik hak cipta untuk menggunakan ulang materialnya dalam tesis ini.

Yogyakarta, 25 Februari, 2021

A 10,000 Indonesian Rupiah banknote is shown with a black ink signature written over it. The banknote features the Garuda Pancasila emblem and the text 'SEPULUH RIBU RUPIAH', '10000', 'REPUBLIC OF INDONESIA', and 'METAL POLYMER'. The serial number '65252AJX109130861' is visible at the bottom.

Husoen Mansoovei, S.E

Halaman Persembahan

Karya ini Penulis Persembahkan Kepada:

1. Bapak dan ibu Syamsir dan senang hati, terima kasih atas semua doa kedua orang tua saya yang telah berkorban jiwa dan raga sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Istriku dan anakku Netia Riana dan Hafizah Husni Khairiatul Ummah Alpalimbani, terima kasih atas kesabaran dan perjuangan kalian semoga Allah SWT selalu melindungi dan memberikan limpahan barokah.
3. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT., CPIM dan Bapak Agus Mansur, ST., M., Eng.SC terima kasih atas bimbingan dan motivasinya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Fajar Nurul Huda, Khairunnisa Tuning Prayati, terima kasih sahabat jasamu luar biasa, semoga Allah swt memebrikan kelapangan rezki dan kesehatan.
5. Hasrul Peter Seng, Kurnia Bangka, dua orang sahabat ku yang selalu memberikan motivasi dan support semoga kalian berdua menjadi pemimpin di masa akan datang.
6. Keluarga besar MTI 23, Anis, Wasidap, Hasrul Peter Seng, Kurnia, Aland, Ramdhan, Dhini, Amin, Idris, Andra, Aminah, Hanim, Aji, Herry, Ishak, Sido, Sella, semoga semuanya sukses selalu.
7. Keluarga Besar Unick Barbershop, Kamaludin, Dudung, Ratih, Dodot, Wilon, Oyot, Dzaki Muhaimin, semoga usaha barbershopnya tambah laris dan banyak pelanggan. Semua sahabat dan teman – teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu, semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian menjadi amal pahala.

Kata Pengantar

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga pelaksanaan dan penyusunan laporan tesis ini dapat berjalan dengan lancar.

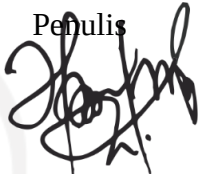
Tesis yang berjudul **Perancangan Bisnis Model Barbershop Berkelanjutan (Studi Kasus Unick Barbershop Yogyakarta)** ini disusun memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Magister Teknik (M.T) Program Studi Magister Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dalam pelaksanaan tesis, baik pada saat persiapan, pelaksanaan kegiatan hingga menyusun laporan ini, banyak pihak yang membantu penulis hingga laporan tesis ini bisa terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat serta hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Bapak Syamsir dan ibu Senang ati yang selalu memberikan dukungan doa, dan selalu memberikan nasihat kepada anaknya.
3. Istriku dan anakku Netia Riana dan Hafizah Husni Khairiatul Ummah Alpalimbani yang selalu sabar dan tabah ketika ayahnya masih berjuang dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., selaku dekan FTI UII Yogyakarta.
5. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusrini, MT., CPIM dan Bapak Agus Mansur, ST., M., Eng.SC terima kasih atas bimbingan dan motivasinya sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Karyawan dan pelanggan setia Unick Barbershop yang telah membantu proses penelitian dan penyusunan tesis hingga selesai.
7. Hasrul Peterseng dan Kurnia Bangka sahabat terbaik didalam dan luar kampus.
8. Bang Marwan Tangahu S.T., M.T terima kasih atas saran dan motivasinya.
9. Keluarga besar MTI 23 yang tetap menjaga solidaritas dan saling mendukung satu sama lain agar dapat menyelesaikan tesis secepatnya dan wisuda.
10. Semua individu yang terlibat dalam proses penelitian dan penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa banyak dalam penyusunan tesis ini jauh dari kata sempurna karena masih banyak kekurangan yang ada pada penulis. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya.

Wassalamua'laikum Wr, Wb.

Yogyakarta, 25 Februari 2021

Penulis

(Husoen Mansovei)



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	5
1.6. Sistematika Penelitian.....	5
BAB II	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2. Kajian Pustaka	7
2.1. Penelitian Terdahulu	7
2.2. Barbershop	20
2.3. Sustainable	21
2.4. Konsep Bisnis Berkelanjutan.....	24
2.5. Strategy Sustainability Business	25
2.6. Focus Area Sustainability Business	26
2.7. Model Bisnis Kanvas Keberlanjutan	28
2.8. Analisis SWOT	36
2.9. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi.....	37
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN	43
3.1. Objek Penelitian.....	43
3.2. Pengindetifikasi Masalah.....	43
3.3. Landasan Teori	43
3.4. Waktu dan Lokasi Penelitian	43
3.5. Pengumpulan Data.....	43
3.6. Penentuan Teknik Sampling	45
3.7. Metode Analisa Data	45

BAB IV.....	52
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	52
PEMBAHASAN.....	105
5.1. Model bisnis baru dalam persepektif strategi operasi keberlanjutan.....	105
5.2. Hubungan Alternative Strategi dengan Model Bisnis Berkelanjutan	105
DAFTAR PUSTAKA.....	128



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2.2	Matriks SWOT	31
Tabel 3.1	Pendapatan Estimasi Unick Barbershop.....	52
Tabel 3.2	Biaya Operasional Unick Barbershop	53
Tabel 3.4	Operasional per tahun Unick Barbershop	54
Tabel 3.5	Data investasi keuangan Unick Barbershop	56
Tabel 3.6	Biaya peralatan Unick Barbershop	57
Tabel 3.7	Biaya operasional per bulan Unick Barbershop	58
Tabel 3.7	Analisis Keuntungan Unick Barbershop	58
Tabel 4.1	Hasil uji validitas faktor Kekuatan	59
Tabel 4.2	Hasil uji validitas faktor Kekuatan	60
Tabel 4.3	Hasil uji validitas faktor Peluang.....	60
Tabel 4.4	Hasil uji validitas faktor Ancaman.....	61
Tabel 4.5	Hasil uji reliabilitas pada semua faktor kepuasan.....	62
Tabel 4.6	Analisis swot 9 blok bangunan BMC.....	67
Tabel 4.7	Analisis lingkungan internal.....	71
Tabel 4.8	Pembobotan (IFAS).....	71
Tabel 4.9	Faktor eksternal peluang dan ancaman	79
Tabel 4.10	Pembobotan faktor (EFAS).....	82
Tabel 4.11	perhitungan Score IFAS dan EFAS.....	83
Tabel 4.12	Kuadran IFAS.....	85
Tabel 4.13	Town Matriks	85
Tabel 4.14	Hasil QSPM	93
Tabel 5.1	Hasil rencana pengembangan BMC	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model aplikasi 7P Menuju Keberlanjutan	22
Gambar 2.2	Tahapan fokus bisnis berkelanjutan	25
Gambar 2.3	Model Bisnis Berkelanjutan UKM di Taiwan... ..	28
Gambar 2.4	Business Models Canvas... ..	29
Gambar 2.5	Kuadran Swot... ..	34
Gambar 3.1	Kerangka Konsep	44
Gambar 3.2	Kerangka Pemikiran	45
Gambar 4.1	Logo usaha Unick Barbershop Yogyakarta	47
Gambar 4.2	Bisnis model kanvas usaha Unick Barbershop Yogyakarta	49
Gambar 4.3	Matriks Space dalam Formulasi Strategy	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan kontribusi saat ini, diperlukan penelitian lebih lanjut tentang inovasi *Sustainable Development* bervariasi dalam literatur luas dalam ketiga subjek penelitian (teknologi, manajemen, dan kebijakan), dan bagaimana jenis inovasi (tradisional, hijau, sosial, dan berkelanjutan). Ini akan memberikan kemudahan memahami jenis inovasi apa yang paling relevan dan sebenarnya dapat membantu untuk menyelesaikan hal-hal mendesak dari keberlanjutan yang sedang dihadapi masyarakat saat ini. (Silvestre & Tirca, 2019). Pandangan bahwa inovasi adalah pendorong utama keberlanjutan diterima secara luas di kalangan sarjana, industri, profesional, dan perwakilan pemerintah. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pembangunan berkelanjutan adalah masalah mendesak yang membutuhkan tindakan segera dan perubahan dari pemerintah, industri, dan masyarakat secara menyeluruh. (Silvestre & Tirca, 2019).

Selain itu, kesadaran tentang bagaimana model bisnis dirancang adalah penting untuk menjaga sirkulasi ekonomi dan pembangunan berkelanjutan sebagai tujuan untuk memastikan solusi yang bertujuan untuk memecahkan masalah masyarakat, dengan demikian peluang model bisnis tradisional agar menghasilkan profit. (Kristensen & Remmen, 2019).

Masalah keberlanjutan telah memaksa perusahaan untuk mengubah cara berpikir tentang model bisnis mereka, jika mereka ingin mempertahankan keunggulan kompetitif. Namun, meskipun keragaman alat untuk produksi berkelanjutan, integrasi konsepnya belum mencapai sejumlah besar perusahaan di seluruh dunia. Alasan ini adalah untuk kebutuhan lebih banyak pengetahuan tentang pentingnya integrasi keberlanjutan bagi perusahaan dalam jangka panjang, kesulitan untuk mengidentifikasi titik awal untuk perubahan atau kesulitan untuk menyusun kemajuan ini dalam proses perbaikan. (Teixeira & Junior, 2019).

Tanggung jawab sosial perusahaan mensyaratkan organisasi bisnis untuk mengambil inisiatif untuk memajukan beberapa kebaikan sosial di luar kepentingan mereka sendiri. Keberlanjutan jangka panjang dari suatu organisasi bisnis harus diukur dengan keberlanjutan ekonomi seperti yang dilaporkan dalam pendapatan keuangan dan oleh tata kelola, tanggung jawab sosial, perilaku etis, dan inisiatif lingkungan. CSR baru-baru ini mendapat perhatian besar dari para pembuat kebijakan, regulator, komunitas bisnis, dan komunitas investasi, dan

diharapkan akan tetap menjadi tema utama selama beberapa dekade mendatang. (Rezaee, et al., 2019).

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) sering dianggap inti dari etika bisnis, yang berarti bahwa perusahaan tidak hanya dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang direfleksikan dalam kinerja keuangannya (*financial*) saja, tetapi juga memiliki kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*), termasuk didalamnya adalah pelanggan, karyawan, masyarakat sekitar, investor, pemerintah, supplier bahkan juga kompetitor. *Global Compact Initiative* atau GRI (2002) menyebut ini sebagai *Triple Bottom Lines* yang terdiri dari 3 P (*Profit, People, Planet*). Di sini bottom lines lainnya selain finansial juga ada sosial dan lingkungan, karena kondisi keuangan saja tidak cukup menjamin nilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*). (Susilowati, et al., 2018).

Secara umum, perusahaan harus memperhatikan dengan seksama untuk mempertahankan daya saing yang cukup dalam lingkungan bisnis global yang bergejolak yang berfokus pada operasi yang berkelanjutan, terutama masalah lingkungan. Perusahaan wajib untuk melindungi lingkungan, memanfaatkan sumber daya yang berkelanjutan, dan membangun industri ramah lingkungan. Namun demikian berharap bahwa penelitian masa depan dapat membawa kontribusi baru untuk keberlanjutan dan menyampaikan bagaimana membentuk model bisnis yang berkelanjutan. (Matinaro, et al., 2019).

Konsep model bisnis yang berkelanjutan semakin banyak digunakan untuk menggambarkan kasus - kasus bisnis, dengan memasukkan pendekatan *triple bottom line*, berupaya mewujudkan keberhasilan ekonomi melalui inisiatif lingkungan dan sosial. Namun demikian, diperlukan untuk penelitian yang lebih empiris pada desain dan inovasi sehubungan dengan model bisnis yang berkelanjutan, serta hubungan yang mereka miliki dengan kinerja perusahaan. (Rotondo, et al., 2019).

Tujuan inovasi model bisnis yang berkelanjutan adalah menciptakan pelanggan yang unggul dan nilai perusahaan dengan mengatasi kebutuhan masyarakat dan lingkungan melalui cara bisnis dilakukan. Memerlukan desain model bisnis jika ingin memberikan dampak keberlanjutan yang diinginkan. (Bocken, et al., 2018).

Inovasi model bisnis yang berkelanjutan memerlukan pengembangan proposisi nilai yang menciptakan nilai bagi banyak pemangku kepentingan pada saat yang sama, termasuk pelanggan, pemegang saham, pemasok dan mitra serta lingkungan dan masyarakat. Inovasi

yang didorong oleh pengguna memungkinkan pengembangan solusi yang bermakna bagi orang-orang dan menguntungkan untuk bisnis dengan melibatkan pelanggan potensial, pengguna atau pemangku kepentingan lainnya dalam proses desain eksperimental dan berulang. (Calabretta, et al., 2017).

Eksperimen adalah kemampuan penting dalam transisi ke bisnis yang berkelanjutan. Tujuan dari eksperimen bisnis adalah mempelajari dan meningkatkan kegiatan inovasi model bisnis dengan risiko dan sumber daya terbatas melalui pembelajaran berkelanjutan dan kolektif dengan para pemangku kepentingan. (Bocken, et al., 2018).

Perusahaan dan perusahaan tertentu dipaksa untuk berkontribusi dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan lebih dari sebelumnya. Untuk mencapai keberlanjutan, perusahaan harus mengubah seluruh logika bisnisnya. (Stolka, et al., 2017).

Kebutuhan untuk merestrukturisasi dan mendesain ulang bisnis model, produk, dan layanan ke arah keberlanjutan sekarang menjadi yang masalah utama strategis manajemen perusahaan secara global. (Maassen, 2018).

Dikutip dalam penelitian (Warner, et al., 2018). Menyimpulkan diperlukan penelitian lebih jauh integratif dalam menggunakan *Business Models* (BM), untuk membawa transformasi industri. Demikian pula kerangka kerja untuk pengembangan berkelanjutan strategis (FSSD) telah terbukti ilmu yang dapat membantu para pemimpin bisnis dengan keberlanjutan transisi. FSSD bersifat sistematis, komprehensif dan pendekatan ilmiah yang memungkinkan multilevel dan pemahaman dan kolaborasi berbagai macam sektor (Broman & Robert, 2017).

Berdasarkan data (BPS, 2019). Nilai Indeks Tendensi Bisnis (ITB) triwulan III-2018 sebesar 108,05 menunjukkan kondisi bisnis terus tumbuh, namun optimisme pelaku bisnis lebih rendah dibandingkan triwulan sebelumnya (ITB triwulan II-2018 sebesar 112,82). Pada triwulan IV-2018 kondisi bisnis diperkirakan masih tumbuh, namun dengan tingkat optimisme pelaku bisnis yang lebih rendah jika dibandingkan dengan triwulan III-2018.

Sedangkan ditinjau dari perkembangan pelaku usaha *barbershop* semakin menunjukkan eksistensinya. Tren usaha barbershop menjadikan barbershop banyak didirikan di berbagai tempat. Bukan lagi di wilayah kota, tren tersebut sudah menyebar sampai ke desa-desa. Target konsumennya pun banyak, karena potong rambut merupakan kebutuhan bagi siapapun. Akhir-akhir ini usaha tersebut memang sedang ramai digandrungi oleh para pelaku

usaha. Sebab dianggap menghasilkan keuntungan yang besar. Selain itu juga mempunyai banyak keunggulan serta manfaat bagi pemilik barbershop maupun pengunjung yang datang. (Mendy, 2021). Kini bisnis barbershop adalah salah satu bisnis yang sedang ramai dan berkembang pesat. (Lesmana, 2021). Berkembangnya *barbershop* membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat. (Karda, et al., 2018).

Bahkan di Kota Yogyakarta semakin banyak *barbershop* baru yang berdiri dan persaingan antar *barbershop* semakin ketat. Namun tidak semua *barbershop* terlihat ramai dan banyak dikunjungi pelanggan, hanya *barbershop* tertentu yang diminati oleh pelanggan.

Oleh karena itu, para pelaku usaha *Barbershop* harus mendapatkan pemahaman loyalitas pelanggan dengan perspektif yang lebih luas dan dapat digunakan dengan mendesain stimulus-stimulus berkaitan dengan kepuasan pelanggan. (Setyanta, 2017). Dengan memperbaiki kualitas pelayanan pelanggan *barbershop*, untuk membuat mereka lebih puas dan loyal dalam rangka mencapai tujuan *barbershop*. (Madja, et al., 2017).

Dengan banyak nya kompetitor di bidang usaha *barbershop*, maka pelaku usaha di tuntut untuk lebih kreatif dalam menentukan strategi dalam menjalankan usahanya. Dalam penelitian ini penulis mendesain *sustainable business model barbershop*. Penulis merasa penting nya penelitian tersebut, karena belum ada penelitian yang komprehensif terhadap konsep model bisnis berkelanjutan usaha *barbershop*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan pokok penelitian ini dengan pertanyaan spesifik dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana perancangan model bisnis berkelanjutan untuk usaha *barbershop*?

1.3. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Unick *Barbershop* Yogyakarta, tidak termasuk *barbershop* lainnya.
2. Pemecahan masalah dalam penelitian ini dengan menggunakan metode Analisis SWOT, dan BMC (*Business Model Canvas*). *Key Performance Indicator*, *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

Untuk dapat merancang model bisnis berkelanjutan usaha *barbershop*.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi institusi pendidikan dalam melakukan perancangan model bisnis berkelanjutan usaha *barbershop*. Dan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berwenang sehingga menambah khasanah maupun kajian-kajian ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini, dapat membuktikan kegunaan terhadap perancangan model bisnis usaha *barbershop* berkelanjutan.

2. Secara praktis

Penelitian ini dapat memberikan dampak kepada perkembangan penelitian dalam ruang lingkup perancangan bisnis model berkelanjutan usaha *barbershop* berkelanjutan bagi Program Studi Pascasarjana Fakultas Teknik Industri Universitas Islam Indonesia khususnya, dan bermanfaat bagi masyarakat umumnya.

1.6. Sistematika Penelitian

Dalam penulisan penelitian Perancangan Model Bisnis Barbershop Berkelanjutan, agar lebih terstruktur dan terarah, maka dalam penyusunan disertakan sistematika penulisan berdasarkan bab demi bab yang berurutan, sistematika penulisan selanjutnya sebagai berikut:

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam bab ini di uraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat berbagai informasi teori, penelitian terdahulu, dan teori-teori pendukung penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi objek penelitian, pembangunan model, analisis model, perancangan penelitian, dan tahap-tahap penelitian, bahan dan alat-alat yang digunakan, prosedur pelaksanaan, dan cara pengolahan serta analisis data.

BAB 1V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini di uraikan tetang cara pengambilan dan pengolahan data, analisis dan hasilnya.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi informasi mengenai pembahasan atau diskusi hasil penelitian, kesesuaian dengan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan yang mengarahkan kepada kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dan saran data hasil analisis penelitian, dan saran-saran berdasarkan hasil penelitian dan pertimbangan peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kajian Pustaka

1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan (Kerzel, 2020). Ada banyak pendekatan untuk mengidentifikasi peluang bisnis baru. Pendekatan yang sangat sukses adalah Business Model Canvas (BMC), yang diusulkan oleh Osterwalder dan Pigneur (Osterwalder dan Pigneur 2010; Osterwalder 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh (Maassen, 2018). Tentang dalam dekade terakhir, keberlanjutan telah menjadi keharusan bagi strategi manajemen perusahaan dan model bisnis mereka. Melalui kebutuhan beradaptasi dengan energi hijau dan proses produk ramah lingkungan dan layanan, perusahaan sudah mulai menata kembali kanvas model bisnis mereka sesuai dengan konsep keberlanjutan, yang memaksakan redesign dari sebelum proses produksi hingga akhir siklus hidup produk atau layanan. Objektif penelitian ini adalah untuk berkontribusi pada model bisnis kanvas teoritis klasik Osterwalder dan Pigneur dengan elemen berkelanjutan, yang dapat berfungsi sebagai dasar untuk literatur ilmiah, tetapi juga untuk implementasi praktis di bidang bisnis swasta. Dengan berkontribusi melalui penambahan elemen bisnis yang ada memodelkan kanvas dengan unsur-unsur yang diperlukan untuk memastikan produksi dan konsumsi 'bersih' proses dari produsen ke konsumen. Kesimpulan penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa elemen model bisnis perlu ditingkatkan terus menerus seiring dengan peningkatan dinamika ekonomi dan kebutuhan untuk memastikan masa depan yang berkelanjutan untuk masa depan generasi, yang masih merupakan topik yang muncul secara praktis dan teoritis.

Dikutip dalam (Sampaio & Martins, 2018). Melakukan penelitian tentang penerapan desain sistem layanan produk berkelanjutan (S.PSS) dan desain model bisnis, mengadopsi Business Model Canvas sebagai alat utama. Sumber daya ini adalah bagian penting dari metodologi yang terintegrasi dan modular untuk penelitian dan pengembangan (R&D) yang dirancang untuk mendukung pengembangan bahan baru, produk dan model bisnis dari limbah padat, tetapi juga berguna dalam proyek-proyek lain yang berfokus pada inovasi berkelanjutan. Hasil menunjukkan bahwa adalah

mungkin untuk menggabungkan keberlanjutan dan bisnis dalam metode yang komprehensif dan layak untuk meningkatkan kualitas proyek R&D pada limbah padat.

Penelitian dilakukan oleh (Keane, et al., 2018). Tentang ‘‘Membandingkan bagaimana pengusaha dan manajer merepresentasikan elemen-elemen kanvas model bisnis’’. Penelitian ini menggunakan *self-efficacy* untuk membandingkan bagaimana pengusaha dan manajer mewakili sembilan elemen kanvas model bisnis (BMC; Osterwalder, 2004). Skala efikasi enam item dikembangkan untuk mengukur setiap elemen. Analisis komponen utama dilakukan pada skor skala total 108 pengusaha Irlandia dan 63 manajer Irlandia secara terpisah; dua komponen muncul untuk pengusaha, dan dua komponen berbeda muncul untuk manajer. Data *self-efficacy* menunjukkan bahwa representasi mental dari BMC mungkin dua dimensi dan mereka mungkin berbeda antara pengusaha dan manajer. Penelitian ini memperluas jangkauan BMC ke tingkat individu dan juga memperluas penelitian sebelumnya tentang perbedaan *self-efficacy* antara pengusaha dan manajer.

(Le, et al., 2019). Melakukan penelitian tentang ‘‘Sistem manajemen bangunan pintar: Model bisnis aplikasi *Internet-of-Things* (IoT) di Vietnam’’. Penulis mengeksplorasi Kanvas Model Bisnis untuk menilai awal IoT di Vietnam dan untuk membangun output Model Bisnis kanvas untuk pengusaha. Temuan menunjukkan keunggulan kompetitif yang tinggi dari perusahaan lokal dan mengusulkan integrasi vertikal dalam usaha patungan sebagai strategi masuknya bagi investor asing.

(Khodaei & Ortt, 2019). Melakukan penelitian tentang kemampuan dinamis dari perusahaan untuk menjelaskan evolusi dan inovasi model bisnis, melihat terutama pada dinamika yang diciptakan oleh interaksi antara komponen model bisnis dari waktu ke waktu. Menggunakan empat kriteria berikut untuk menilai tingkat dinamika dalam kerangka model bisnis: kelengkapan aspek model bisnis, keterkaitan antar aspek, keterkaitan dari waktu ke waktu, dan perubahan kerangka dari waktu ke waktu dan berbagai macam konteks. Kelengkapan model bisnis melibatkan aspek internal perusahaan dan aspek lingkungan eksternal. Keterkaitan aspek model bisnis diperlukan untuk menilai koherensi model bisnis, yang merupakan indikator penting kualitas model bisnis. Hubungan timbal balik antara aspek lingkungan dan model bisnis diperlukan untuk menilai kecocokan model bisnis tertentu dalam konteksnya. Keterkaitan aspek-aspek ini dari waktu ke waktu diperlukan untuk memahami evolusi model bisnis.

Akhirnya, kerangka kerja model bisnis perlu disesuaikan dari waktu ke waktu dan lintas konteks untuk membuat kerangka kerja sederhana dan bermanfaat namun lengkap. Temuan analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka kerja model bisnis saat ini tidak memenuhi keempat kriteria, dan dengan demikian hanya sebagian menggabungkan dinamika. Kerangka kerja model bisnis perlu disesuaikan dari waktu ke waktu dan lintas konteks untuk membuat kerangka kerja sederhana dan bermanfaat namun lengkap. Analisis kami menunjukkan bahwa kerangka kerja model bisnis saat ini tidak memenuhi keempat kriteria, dan dengan demikian hanya sebagian menggabungkan dinamika.

Penelitian dilakukan oleh (Bocken, et al., 2019). Tentang “Eksperimen model bisnis berkelanjutan dengan memahami ekologi model bisnis”. Inovasi model bisnis yang berkelanjutan adalah tentang menciptakan pelanggan yang unggul dan nilai perusahaan dengan mengatasi kebutuhan masyarakat dan lingkungan melalui cara bisnis dilakukan. Model bisnis memerlukan desain yang disengaja jika ingin memberikan dampak keberlanjutan yang diinginkan. Kerangka penelitian telah dilakukan pada 'ekologi' dari model bisnis yang berbeda untuk memahami, meningkatkan dan menciptakan dampak positif pada lingkungan, masyarakat, ekonomi dan pemangku kepentingan utama lainnya. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk penelitian tentang inovasi model bisnis yang berkelanjutan, desain dan eksperimen dengan memberikan pendekatan potensial untuk 'desain ulang model bisnis ekologi'.

Sedangkan menurut pendapat (Nosratabadi, et al., 2019). Penelitian ini memberikan tinjauan komprehensif literatur model bisnis yang berkelanjutan di berbagai bidang aplikasi. Model bisnis berkelanjutan yang terkenal diidentifikasi dan diklasifikasikan lebih lanjut dalam empat belas kategori unik, dan dalam setiap kategori, kemajuan - kegagalan atau keberhasilan - telah ditinjau, dan kesenjangan penelitian dibahas. Taksonomi aplikasi termasuk inovasi, manajemen dan pemasaran, kewirausahaan, energi, fashion, kesehatan, pertanian pangan, manajemen rantai pasokan, ekonomi melingkar, negara-negara berkembang, teknik, konstruksi dan real estat, mobilitas dan transportasi, dan keramahtamahan. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah bahwa memberikan wawasan ke dalam keadaan seni model bisnis yang berkelanjutan di berbagai bidang aplikasi dan arah penelitian di masa depan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa popularitas dan tingkat keberhasilan model bisnis yang

berkelanjutan di semua domain aplikasi telah meningkat seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi canggih.

Penelitian selalu berkembang, saling melengkapi satu penelitian dengan penelitian lainnya, sehingga dapat di Review penelitian terdahulu pada tabel 2.1 sebagai berikut:

No	Peneliti	Judul	Permasalahan	Metode dan Variabel	Hasil Penelitian
1	(Warner, et al., 2018).	A Review of Sustainable Business Models and Strategic Sustainable Development	Merangkum model bisnis yang berkelanjutan, strategi pengembangan berkelanjutan untuk menyoroti kekuatan sistematis, ilmiah dan sosialnya.	Pembahasan menggabungkan kedua konsep untuk menyimpulkan dengan pendekatan penelitian itu dapat secara ilmiah dan sosial meningkatkan model bisnis yang berkelanjutan. Pendekatan merangkum model bisnis yang berkelanjutan (SBM), meringkas FSSD . Secara keseluruhan, tujuannya adalah untuk meringkas dua konsep dan mengusulkan meningkatnya penggunaan kombinasi mereka secara ilmiah dan secara sosial meningkatkan pengembangan MBS.	Ditemukan tiga artikel jurnal yang menggabungkan Konsep FSSD dan BM. Dalam upaya meningkatkan strategi pembangunan berkelanjutan dari perspektif bisnis, Franca <i>et al.</i> (2017). Menggabungkan FSSD dengan BMC melalui penelitian tindakan yang masih berlangsung. Rauter, Jonker dan Baumgartner (2017). menggunakan FSSD untuk perusahaan mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam BM. Mereka menemukan bahwa FSSD yang disediakan lebih besar kejelasan di mana ada kurangnya keberlanjutan tujuan spesifik.

					Kurucz <i>et al.</i> (2017) mengembangkan konseptual model kepemimpinan relasional untuk keberlanjutan pada dua alat pengembangan dan penilaian BM secara teoritis selaras dengan FSSD.
2	(Silvestre & Tirca, 2019).	Review Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future	Mengulas literatur tentang inovasi yang dapat menuju masa depan yang berkelanjutan. Dieksplorasi tentang masalah lingkungan dan sosial yang mendesak.	Metode penelitian Pertama, review literatur keberlanjutan, sebagai dasar untuk mengusulkan tipologi inovasi untuk SD, berdasarkan ketiganya pilar kunci keberlanjutan (keuangan, lingkungan, dan sosial). Kedua, ikhtisar singkat dari (mis., teknologi baru untuk SD, manajemen untuk SD, dan pendekatan kebijakan baru untuk SD). Ketiga, kontribusi pada literatur, dan mengidentifikasi tren untuk penelitian masa depan dalam inovasi untuk wacana SD.	Jenis inovasi spesifik untuk SD (hijau, sosial, dan berkelanjutan) berfokus pada tantangan utama dan berkontribusi untuk masa depan yang berkelanjutan. Ada suatu kebutuhan untuk pendekatan yang lebih holistik terhadap SD (mis., pendekatan dengan mempertimbangkan semua tiga dimensi dari <i>triple bottom line</i>). Lebih khusus, itu penting untuk bergerak menuju pendekatan inovasi berkelanjutan.
3	(Geissdoerfer, et al., 2018).	Sustainable business model	Kemampuan untuk secara cepat dan berhasil	Penelitian ini memberikan ulasan tentang literatur, menggunakan	Inovasi model bisnis yang berkelanjutan relatif baru

		innovation: A review	pindah ke model bisnis baru adalah sumber penting keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan pengaruh utama untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi.	pencarian basis data sistematis dan bola salju referensi silang. Namun, penelitian menunjukkan bahwa banyak inovasi model bisnis gagal. Meskipun pentingnya topik, alasan kegagalan relatif belum diselidiki, dan tidak ada yang komprehensif tinjauan literatur inovasi model bisnis yang berkelanjutan.	bidang penelitian. Penelitian ini telah meninjau lapangan dan telah definisi yang disinergikan untuk konsep dasar yang mendasarinya dan diidentifikasi kesenjangan penelitian dalam implementasi model bisnis proses inovasi, dalam tantangan proses, dan dalam alat untuk mengatasi tantangan ini.
4	(Rantala, et al., 2018).	The effect of sustainability in the adoption of technological, service, and business models innovations	Fokus penelitian ini adalah pada interaksi antara keberlanjutan dan adopsi berbagai jenis inovasi. Penelitian empiris kecil membahas bagaimana penilaian keberlanjutan mempengaruhi adopsi berbagai jenis inovasi.	Penelitian ini berkontribusi terhadap kesenjangan penelitian ini dengan menghadirkan penjelasan faktor keberlanjutan di balik kesediaan operator industri kuda untuk mengadopsi teknologi, layanan, dan inovasi model bisnis. Studi ini dilaksanakan di Finlandia, di mana saat ini hanya sebagian kecil dari Potensi kotoran kuda dimanfaatkan dan industri kuda meminta model bisnis baru, inovasi, dan pembangunan berkelanjutan.	Hasil empiris bahwa semakin banyak operator menghargai keberlanjutan ekonomi, semakin banyak kemungkinan untuk mengadopsi inovasi teknologi, inovasi layanan, dan inovasi model bisnis. Selain itu, penilaian tinggi terhadap kelestarian lingkungan mengurangi input yang dibutuhkan untuk diadopsi inovasi teknologi, dan semakin banyak

					operator menghargai keberlanjutan kelembagaan, semakin besar kemungkinannya adalah untuk mengadopsi inovasi model bisnis.
5	(Stolka, et al., 2017).	Sustainable Business Models	Dalam literatur tentang tanggung jawab perusahaan dan pengembangan berkelanjutan, ada kesenjangan tentang model bisnis yang berkelanjutan dan efektivitasnya dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.	Tujuan artikel ini adalah presentasi sintetis dari berbagai model bisnis yang berkelanjutan berdasarkan literatur.	Kesimpulan literatur membedakan dua perbandingan model bisnis berkelanjutan dari perspektif sempit (lemah keberlanjutan) untuk perspektif luas (keberlanjutan kuat) dan menunjukkan model bisnis berkelanjutan "kuat" sebagai yang paling sukses. Ada kebutuhan untuk mencapai model bisnis berkelanjutan yang "kuat". Tiga mekanisme proses evolusi (variasi, seleksi, dan retensi) dapat mendukung difusi model bisnis yang berkelanjutan di pasar massal, tetapi masih terbuka pertanyaan bagaimana menghasilkan

					kinerja ekonomi.
6	(Bommel, 2018).	Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies	Studi ini menguji secara empiris ketegangan seputar inovasi model bisnis untuk keberlanjutan dan strategi yang digunakan organisasi untuk mengelola ketegangan ini.	Masalah utama dari penelitian ini adalah bahwa agar berhasil mengelola model bisnis yang berkelanjutan, perusahaan perlu menghadapi keberlanjutan seringkali ketegangan paradoks.	Selain relevansi praktisnya, suatu Temuan memiliki implikasi untuk literatur tentang model bisnis yang berkelanjutan dan yang muncul perspektif paradoks tentang keberlanjutan perusahaan. Hasil menyoroti bagaimana menerapkan lensa paradoks dapat membantu organisasi untuk memahami kompleksitas keberlanjutan; pemikiran paradoks dapat membantu mengurangi ketegangan, ambiguitas, dan ketidakpastian serta meningkatkan pengelolaan tantangan keberlanjutan yang kompleks.
7	(Freund, et al., 2018).	The sustainable business model pattern taxonomy—45	Literatur tentang model bisnis yang berkelanjutan (SBM) menawarkan klasifikasi yang berbeda	Menawarkan sintesis dan konsolidasi pengetahuan tentang MBS. Mengikuti gagasan tentang pola sebagai kombinasi masalah-solusi, kami mengembangkan, menguji, dan	Kesimpulan Sepuluh ahli internasional berpartisipasi dalam proses ini. Mereka mengklasifikasi 45 pola SBM,

		patterns to support sustainability-oriented business model innovation	dari jenis yang tersedia SBM.	menerapkan multi-metode baru dan pendekatan multi-langkah berpusat pada proses tinjauan ahli yang menggabungkan tinjauan literatur, survei Delphi, dan penyortiran kartu fisik untuk mengidentifikasi dan memvalidasi pola SBM yang ada saat ini.	menetapkan pola-pola ini ke 11 kelompok sepanjang dimensi ekologi, sosial, dan ekonomi dari keberlanjutan dan mengevaluasi potensi mereka untuk berkontribusi pada penciptaan nilai. Taksonomi yang dihasilkan dapat berfungsi sebagai dasar untuk lebih bersatu dan sebanding studi tentang MBS dan untuk alat model bisnis baru yang dapat digunakan dalam berbagai disiplin ilmu dan industri untuk menganalisis dan mengembangkan model bisnis yang berorientasi keberlanjutan secara konsisten.
8	(Bocken, et al., 2019)	Sustainable business model experimentation by understanding the possibilities of	Membahas kerangka kerja baru untuk memungkinkan bentuk sistemik dari eksperimen model bisnis yang	Konsep-konsep ini pertama membangun kerangka kerja baru yang dihasilkan menggabungkan potensi efek samping dan pengaturan batas berdasarkan konsep "ekologi model bisnis". Kedua, suatu	Penelitian ini memberikan kontribusi untuk penelitian tentang inovasi model bisnis yang berkelanjutan, desain dan eksperimen

		business models	berkelanjutan . Kerangka kerja ini didasarkan pada pengakuan terhadap tiga masalah utama yang belum cukup dimasukkan dalam literatur pada model bisnis yang berkelanjutan : membangun kejelasan, penetapan batas dan ketidakpastian tentang hasil.	pendekatan diusulkan yang dapat merangsang bentuk yang lebih mendalam dari inovasi model bisnis berkelanjutan: Peta Eksperimen Model Bisnis Ekologi. Ketiga, pendekatan ini diilustrasikan melalui dua kasus.	dengan memberikan pendekatan potensial untuk 'desain ulang model bisnis ekologi'. Pendekatan ini dapat membantu meminimalkan ketergantungan simbiotik pada model bisnis yang kurang berkelanjutan; membantu menghilangkan model bisnis yang tidak berkelanjutan dan memaksimalkan kontribusi untuk infrastruktur kelembagaan yang menguntungkan untuk model bisnis yang lebih berkelanjutan.
9	(Rosca, et al., 2017).	Business models for sustainable innovation and empirical analysis of frugal products and services	Mengembangkan ekonomi sebagai sumber baru inovasi hemat. Inovasi Frugal dan Inovasi produk dan layanan hemat yang berhasil mengembangkan pasar dengan menciptakan segmen pasar baru.	Studi ini bertujuan untuk mengisi celah Bagaimana cara hemat dan membalikkan inovasi memperkuat pengembangan berkelanjutan, dan bagaimana model bisnis dalam konteks ini dapat disistematiskan dan dijelaskan? Arah inovasi dibedakan antara (a) dari negara berkembang ke negara berkembang, (b) dari negara	Temuan menunjukkan yang dikelola oleh pengusaha dan perusahaan yang menawarkan produk dan layanan yang hemat dan terbalik elemen model bisnis dengan cara yang berwawasan luas dan menciptakan ekonomi, sosial

				industri ke negara berkembang, (c) dari negara industri negara ke negara industri, dan (d) dari negara berkembang ke negara industri dengan tujuan untuk menemukan perbedaan antara berbagai arah inovasi dan ekonomi.	dan nilai lingkungan.
10	(Sampaio & Martins, 2018).	Business model canvas and sustainable product-service system design: Proposal for a convergent approach for designing sustainable and innovative business models	Penelitian ini menyajikan hasil penelitian tentang penerapan desain sistem layanan produk yang berkelanjutan (S.PSS) dan desain model bisnis, mengadopsi Business Model Canvas sebagai alat utama.	Sumber daya ini merupakan bagian penting dari metodologi yang terintegrasi dan modular untuk penelitian dan pengembangan (R&D) yang dirancang untuk mendukung pengembangan bahan baru, produk dan model bisnis dari limbah padat, tetapi juga berguna dalam proyek lain yang berfokus dalam inovasi berkelanjutan. Metodologi penelitian termasuk, di luar tinjauan literatur kritis, konstruksi dari model metodologis, termasuk celana satu halaman untuk setiap alat yang tergabung dalam model.	Hasilnya adalah mungkin untuk menggabungkan keberlanjutan dan bisnis dalam metode yang komprehensif dan layak untuk meningkatkan kualitas proyek R&D pada limbah padat, dengan cara yang lebih sistemik.
11	(Calabretta, et al., 2017).	Bridging sustainable business model innovation	Di samping penerapan teknologi inovatif, pengembangan	Penelitian ini melalui metodologi desain, pendekatan penelitian kualitatif yang menggunakan	Kesimpulan penelitian ini mengusulkan suatu proses untuk desain proposisi

		n and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design	berkelanjutan berdasarkan pada model bisnis yang inovatif, lebih memahami kebutuhan pelanggan dan perubahan perilaku sangat penting.	praktik desain untuk menginformasikan penelitian. Untuk tujuan ini, proyek desain dalam kerangka Iklim-KIC (kemitraan Eropa terbesar mengatasi tantangan perubahan iklim) diselidiki.	nilai berkelanjutan yang mengadopsi yang menyeluruh, dinamis dan berulang perspektif (berbicara dengan pemangku kepentingan, memikirkan masalah, menguji produk / layanan) yang mengarah untuk proposisi nilai berkelanjutan aktual dan untuk kecocokan solusi-masalah yang unggul. (Prendeville & Bocken, 2017)menggabungkan mereka menjadi proposisi nilai yang lebih bermakna dan memperkaya.
12	(Prendeville & Bocken, 2017).	Sustainable Business Models through Service Design	Model bisnis berkelanjutan baru dapat menjadi pendorong sistemik untuk perubahan dalam industri dan inovasi bisnis yang lebih luas literatur menunjukkan bahwa	Melalui tinjauan literatur dan lima ilustrasi studi kasus makalah ini secara sistematis menganalisis bagaimana bisnis dapat memanfaatkan desain layanan untuk bisnis yang berkelanjutan inovasi model. Salah satu pendekatan tersebut, layanan desain, melibatkan penyelesaian	Penelitian ini menyoroti bagaimana desain layanan dapat mendukung inovasi model bisnis yang berkelanjutan dengan mengungkap sinergi strategis dan operasional antara bidang yang saling melengkapi.

			pendekatan desain strategis dapat menjadi jantung dari inovasi model bisnis.	masalah melalui respons layanan, yang membuka nilai untuk setiap pemangku kepentingan dalam rantai nilai.	
12	(Maassen, 2018).	Sustainable Business Models: An Imperative in the Strategic Management of Companies and Organizations	Kontribusi pada kanvas model bisnis teoritis klasik Osterwalder dan Pigneur dengan elemen berkelanjutan, sebagai dasar untuk literatur ilmiah, tetapi juga untuk implementasi praktis di bidang bisnis swasta.	Berkontribusi melalui penambahan elemen kanvas model bisnis yang ada dengan elemen yang diperlukan untuk memastikan proses produksi dan konsumsi yang 'bersih' dari produsen ke konsumen.	Kesimpulan penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa elemen-elemen model bisnis perlu ditingkatkan secara terus-menerus dengan meningkatnya dinamika ekonomi dan kebutuhan untuk memastikan masa depan yang berkelanjutan untuk generasi berikutnya, yang masih merupakan topik yang muncul secara praktis dan teoritis.
14	(Pilarczyk, 2018).	Sustainable business models in the context of innovation	Masalah model bisnis yang relatif baru hadir dalam sains selama 20 tahun. Tinjauan literatur sistematis dilakukan untuk tahun 2012-2018.	Studi ini telah dibagi menjadi dua bagian, yang pertama membahas aspek teoritis terkait dengan alat yang digunakan untuk merancang model bisnis yang berkelanjutan, serta hubungan antara penciptaan nilai dan inovasi. Pada bagian kedua dari penelitian ini, masalah pembangunan berkelanjutan	Dampak pengembangan berkelanjutan dan model bisnis telah diteliti oleh banyak penulis dari berbagai belahan dunia menganalisis SMB dalam konteks berbagai industri, termasuk mode, konstruksi, layanan dan

				dianalisis dalam sektor-sektor tertentu dari industri makanan dan energi.	energi. Ini mungkin merupakan tanda popularitas yang terus tumbuh dari berbagai jenis model bisnis, dan karena melalui pemodelan bisnis yang berkelanjutan, manajer perusahaan dapat memenuhi tantangan yang muncul.
15	(Sovei, 2020).	Design Sustainable Business Model Barbershop	Penelitian ini mengkaji konsep model bisnis berkelanjutan di usaha barbershop. Dan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian orang lain adalah model bisnis berkelanjutan di teliti dengan metode BMC, dan Analisis Swot.	Metode Penelitian dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC), dan Analisis Swot, Adapun variabel penelitian mendesain sustainable business model barbershop dan objek penelitian usaha Unick Barbebrshop.	

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

1.2. Barbershop

Barbershop Disebut juga, toko tukang cukur terutama dalam bahasa Inggris. tempat usaha seorang tukang cukur. tukang cukur; pemangkas rambut (KBBI, 2019). Menurut penelitian (Juliarta S.D, 2018). Bisnis *Barbershop* ini dirasa memiliki daya tarik yang cukup besar dalam menarik jumlah pelanggan, berbeda dengan salon ataupun

dengan tempat pangkas rambut Madura. Maka tak heran jika memperoleh pelanggan dalam barbershop cukup mudah apalagi jika barbershop itu sendiri memiliki ciri khas dan juga barberman yang berkualitas. Sekarang barbershop tampaknya menjadi tren bisnis di bidang gaya rambut pria. Berbeda dengan salon dan tukang cukur pinggir jalan, barbershop muncul dengan kesan yang lebih maskulin daripada salon dan lebih terorganisir dan bersih daripada tukang cukur pinggir jalan. (Pratiwi & Wardi, 2019).

Bisnis potong rambut yang dikenal dengan nama *barbershop* termasuk salah satu jenis usaha yang bergerak dalam sektor jasa. Usaha pangkas rambut disebut jenis bisnis yang senantiasa menguntungkan dan selamanya laris pelanggan. Disebabkan selalu dibutuhkan orang. Sehingga tak akan pernah mengalami yang namanya sepi konsumen. Selama manusia hidup di muka bumi dan rambutnya terus tumbuh maka usaha pangkas rambut selalu diburu banyak manusia untuk memotong rambut. Supaya penampilan lebih rapi dan enak dipandang mata. (Hamzah, 2018).

1.3. Sustainable

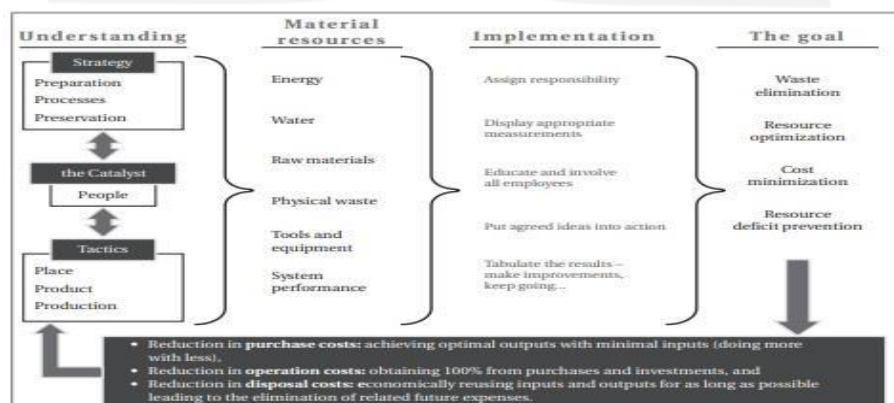
Keberlanjutan sebagai konsep kebijakan berawal pada Laporan Brundtland 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development* (Brundtland, 20 March 1987). Menyatakan kemanusiaan memiliki kemampuan untuk membuat pembangunan berkelanjutan untuk memastikan bahwa memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Dikutip dalam (Chung, et al., 2016). Dalam (Jabło ´ nski, 2019). *The Report of the World Commission on Environment and Development*, menyatakan bahwa umat manusia sekarang menghadapi ancaman ekonomi, sosial, dan lingkungan. Manusia harus memiliki kemampuan untuk melanjutkan untuk mengembangkan dan memenuhi kebutuhan aktual mereka, tetapi umat manusia seharusnya tidak membahayakan kesejahteraan masyarakat generasi selanjutnya. Ini dapat dicapai dengan menerapkan konsep keadilan, keberlanjutan, dan kesamaan.

Dalam perjalanan waktu, konsep tersebut telah ditafsirkan ulang sebagai mencakup tiga dimensi, yaitu sosial, ekonomi dan lingkungan. (Khulman & Farrington, 2010). Keberlanjutan berfokus pada pemenuhan kebutuhan masa sekarang tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Konsep keberlanjutan terdiri dari tiga pilar: ekonomi, lingkungan dan sosial juga dikenal secara informal sebagai keuntungan, lingkungan, dan manusia. (Grant & Kenton, 2019).

Menurut penelitian (Muttaqin & Sari, 2017). Keberlanjutan bisnis harus memenuhi kebutuhan organisasi dan para pemangku kepentingannya saat ini juga melindungi, mempertahankan, dan meningkatkan sumber daya lingkungan, sosial, dan ekonomi yang dibutuhkan untuk masa depan. (Pojasek, 2007).

Berkelanjutan memiliki makna kata “Hijau” yang melekat padanya. Yang pasti, sebagian besar definisi *sustainability* menggambarkan hal-hal berikut: proses atau tindakan keberlanjutan jangka panjang; menyebabkan atau membiarkan sesuatu berlanjut suatu jangka waktu; suatu proses atau tindakan yang menjaga sesuatu atau menjaga sesuatu. Karena itu mudah untuk menyimpulkan bahwa, dalam konteks bisnis, berkelanjutan melibatkan proses dan tindakan yang menjaga perusahaan dari waktu ke waktu. (Scott, 2013).

Dari sudut pandang bisnis, *sustainability* adalah tentang bagaimana mengurangi biaya sekarang maupun biaya yang mungkin timbul di masa mendatang, dalam bentuk apapun sehingga dapat memfasilitasi profitabilitas, daya saing, dan umur bisnis. Pada tahun 1994, konsultan bisnis Inggris John Elkington Mengkondensasi area ini menjadi tiga kategori dan menyebut mereka sebagai *triple bottom line* yaitu *Financial*, *environmental* dan *human* aspek-aspek dalam bisnis. Singkat kata, ketiganya merupakan pilar yang mengukur nilai kesuksesan suatu perusahaan dengan tiga kriteria, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Untuk memahami *sustainability* lebih lanjut, kita semua harus terlebih dahulu memahami dasar-dasar dari keberhasilan itu sendiri. Model dasar dari keberlangsungan dikenal dengan sebutan 7-P. Model 7-P sendiri terdiri dari *preparation*, *processes*, *preservation*, *people*, *place*, *product*, dan *production*. (Scott, 2013). Seperti dalam diagram berikut:



Gambar 2.1

Sumber: Model aplikasi 7P Menuju Keberlanjutan (Scott, 2013).

Lebih lanjut (Scott, 2013). Menjelaskan model 7P sebagai berikut:

1. *Preparation* (Persiapan) menerima keluasan dan kedalaman keberlanjutan (Implikasi keuangan) dan memahami bahwa keberlanjutan tidak semata-mata tentang lingkungan atau menjadi mandiri. Sama pentingnya adalah pengakuan penuh atas apa yang dihadapi reformis ketika mencoba untuk mengimplementasikan tabel profi, praktik jangka panjang (apati, ketidaktahuan, pemikiran jangka pendek, dan apa yang Machiavelli sebut 'ketidakpercayaan umat manusia, yang tidak percaya sesuatu yang baru sampai mereka benar-benar mengalaminya).
2. *Processes* (Proses) sistem kepercayaan berkelanjutan, filosofi, model bisnis, dan pola pikir yang membantu mencocokkan bisnis dengan tuntutan pelanggan, inti kemampuan dan praktik terbaik.
3. *Preservation* (Pelestarian) mencakup dua area: internal (mengumpulkan dan menampilkan pengukuran real-time) dan eksternal (mematuhi hukum, undang-undang yang berlaku, tren dan perkembangan).
4. *People* (Karyawan) menerima pentingnya pelatihan, pendidikan, dan pekerjaan rajin untuk menghindari pemborosan orang, secara khusus: karyawan (yang mencari keamanan dan motivasi), para pemangku kepentingan (yang menginginkan pengembalian investasi mereka), pelanggan (yang menginginkan produk yang aman dan sarat nilai), dan komunitas dunia - termasuk dua pertiga umat manusia yang saat ini ditinggalkan oleh lingkaran ekonomi global (yang menginginkan pekerjaan dan inklusi) dan yang mewakili suatu kekuatan ekonomi semua milik mereka.
5. *Place* (Tempat) bangunan dan tempat di mana pekerjaan dilakukan dan / atau produk sudah terjual.
6. *Product* (Produk) barang dan jasa yang bebas dari limbah yang tidak perlu (nonproduk) dan racun yang dirancang sedemikian rupa sehingga bahan, energi, dan tenaga kerja yang menyusunnya (kemasannya) diperlakukan sebagai investasi dan terus digunakan kembali.
7. *Production* (Produksi) proses fisik, mekanik, biologis, dan kimia digunakan untuk mengubah bahan mentah menjadi produk atau layanan - serta transportasi bahan baku dan barang jadi.

Keberlanjutan bisnis adalah sarana untuk mencapai visi dan misi organisasi sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, alat, dan teknik untuk kegiatan, produk, dan layanan organisasi untuk mencapai yang berikut (Pojasek, 2007).:

1. Memberikan konteks di mana organisasi menangani aktivitas, produk, dan layanan.
2. Identifikasi tujuan dan target kritis (yang berasal dari visi organisasi dan misi) yang harus dicapai.
3. Menghilangkan halangan atau gangguan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Memungkinkan organisasi untuk memahami kemungkinan hasil kontrol dan lainnya strategi mitigasi untuk menghadapi hambatan atau gangguan.
5. Memungkinkan organisasi untuk memahami bagaimana organisasi dapat terus mencapai titik kritisnya tujuan dan sasaran jika terjadi gangguan.
6. Membuat kriteria dan / atau pemicu untuk melaksanakan krisis dan tanggap darurat, tanggapan kontinuitas, dan prosedur respons pemulihan.
7. Pastikan bahwa staf dan manajemen memahami peran dan tanggung jawab keduanya selama operasi normal dan ketika gangguan besar dapat terjadi.
8. Memastikan bahwa ada pemahaman yang jelas di seluruh organisasi tentang apa akuntabilitas dan tanggung jawab ada ketika ada keadaan darurat atau masalah pemangku kepentingan utama, dan memastikan bahwa pemahaman ini tetap terkini.
9. Membangun konsensus dan komitmen terhadap persyaratan, implementasi, dan penyebaran keberlanjutan dan kontinuitas bisnis, yang terintegrasi sebagai bagian dari cara rutin organisasi melakukan bisnisnya.

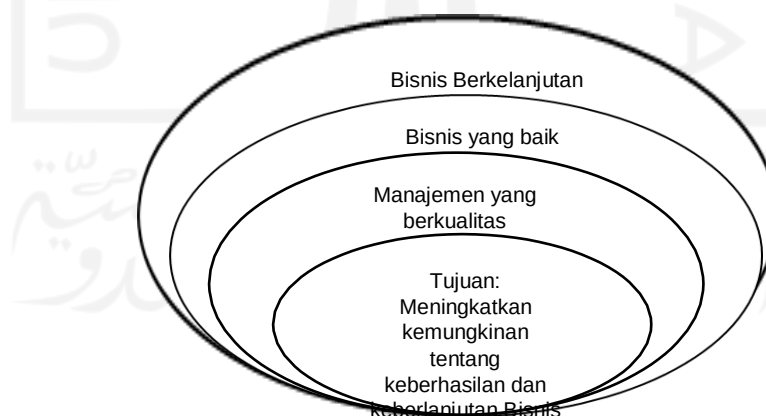
1.4. Konsep Bisnis Berkelanjutan

Dikutip dalam (Aribowo & Wirapraja, 2018). Prinsip berkelanjutan (sustainability) dalam setiap sudut bisnis diharapkan dapat mendorong pertumbuhan perusahaan. Menurut (Aras & Crowther, 2008). *Sustainability* merupakan dampak dimana tindakan yang diambil saat ini sama sebagaimana pilihan-pilihan tersebut tersedia dimasa mendatang.

Prinsip-prinsip bisnis keberlanjutan meliputi (Pojasek, 2007).:

1. Kepemimpinan - Memimpin dengan memberi contoh, berikan arahan yang jelas, bangun organisasi keselarasan, dan fokus pada pencapaian tujuan yang berkelanjutan.
2. Stakeholder - Memahami apa yang dihargai oleh pemangku kepentingan Anda, sekarang dan di masa depan, dan gunakan pengetahuan ini untuk mendorong desain, strategi, produk, dan jasa.
3. Berpikir Sistem - Terus meningkatkan bisnis dan sistem operasional.
4. Orang - Kembangkan dan nilai kemampuan orang. Lepaskan keterampilan mereka, akal, dan kreativitas untuk mengubah dan meningkatkan organisasi.
5. Peningkatan Berkesinambungan - Kembangkan ketangkasan, kemampuan beradaptasi, dan daya tanggap berdasarkan budaya peningkatan berkelanjutan, inovasi, dan pembelajaran.
6. Informasi dan Pengetahuan - Meningkatkan kinerja dengan menggunakan data, informasi, dan pengetahuan untuk memahami variabilitas dan meningkatkan strategis dan operasional pengambilan keputusan.
7. Tanggung Jawab Bisnis - Berperilaku secara etis, sosial, finansial, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.
8. Hasil Berkelanjutan - Fokus pada hasil, nilai, dan hasil yang berkelanjutan.

Fokus bisnis berkelanjutan terlihat dalam gambar 2.2 berikut ini (Pojasek, 2007).:



Gambar 2.2: Tahapan fokus bisnis berkelanjutan (Pojasek, 2007).

1.5. Strategy Sustainability Business

Dikutip dalam (Karlsson, 2019). Ada perbedaan antara bisnis konvensional dengan bisnis berkelanjutan, Berbeda dengan kasus bisnis konvensional atau kasus bisnis

keberlanjutan di mana inisiatif difokuskan pada manfaat moneter langsung (misalnya pengurangan konsumsi energi atau penurunan biaya pembuangan limbah), *business case for sustainability* (BCfS) adalah kasus di mana keberhasilan ekonomi diwujudkan melalui, tidak hanya dengan, kegiatan lingkungan dan sosial (Kreiss, et al., 2017).

Menurut Pendapat (Schaltegger, et al., 2015). Daftar tiga kriteria BCfS (diparafrasekan):

- 1) Kegiatan sukarela, tidak diharuskan oleh peraturan atau perundang-undangan, yang dimaksudkan untuk membantu menyelesaikan masalah lingkungan atau sosial.
- 2) Efek bisnis positif yang dapat diukur atau kontribusi ekonomi (peningkatan penjualan atau pengurangan biaya), dan.
- 3) Implementasi tindakan manajemen yang dimaksudkan untuk mewujudkan manfaat lingkungan, sosial, atau ekonomi yang diharapkan.

Sedangkan menurut pendapat (Geissdoerfer, et al., 2018). Mendefinisikan model bisnis yang berkelanjutan sebagai model bisnis yang menggabungkan manajemen multi-stakeholder yang proaktif, penciptaan nilai moneter dan non-moneter untuk berbagai pemangku kepentingan, dan memegang perspektif jangka panjang.

Dikutip dalam penelitian (Yip & Bocken, 2018). Model bisnis untuk keberlanjutan dapat menjadi kerangka kerja yang berguna untuk membuat 'perubahan sistem' dalam organisasi (Bocken & Short, 2016). Model bisnis mengkonseptualisasikan cara bisnis dilakukan (Magaretta, 2002). Dan membantu untuk memahami pendorong tujuan perusahaan, yang bisa berupa finansial atau non-finansial. Menurut (Osterwalder, et al., 2005). Model bisnis dapat digunakan untuk analisis, inovasi, penilaian kinerja dan komunikasi. Meningkatnya minat menganalisis model bisnis dalam inovasi perusahaan menyiratkan kegunaannya dalam inovasi keberlanjutan (Cocklin & Stubbs, 2008). (Freund, 2010). (Bocken, et al., 2014). Dengan demikian, model bisnis yang berkelanjutan dapat menjadi kunci untuk membuka kekuatan bisnis untuk memerangi masalah keberlanjutan global.

1.6. Focus Area Sustainability Business

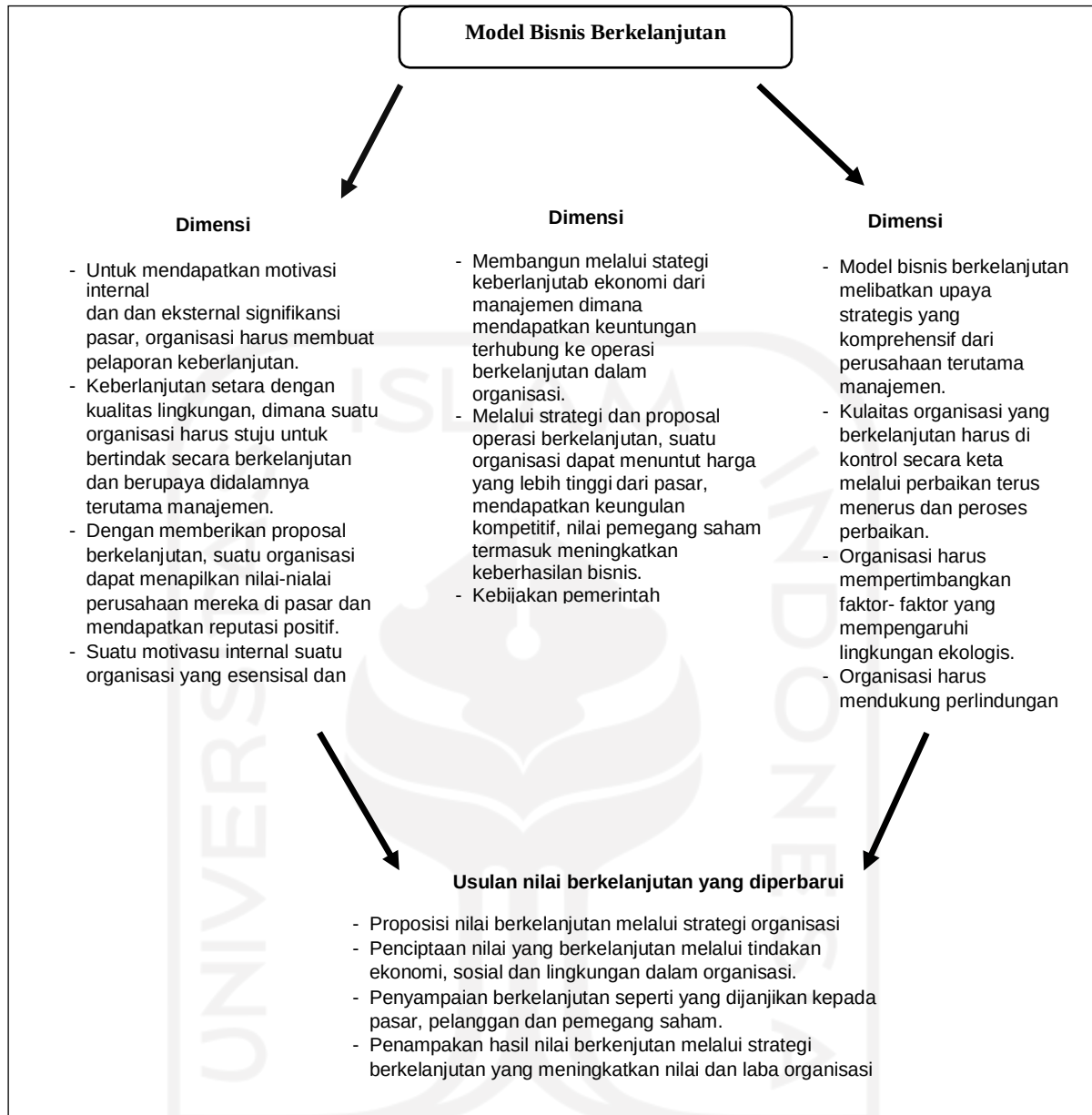
Mengubah cara kita melakukan bisnis adalah penting untuk mengatasi masalah tantangan degradasi lingkungan. Pasar adalah institusi yang paling kuat di bumi, dan

bisnis adalah entitas yang paling kuat di dalamnya. Dan bisnis harus bertanggung jawab terhadap lingkungan, solusi, dan perubahan. (Hoffman, 2018).

Kerangka kerja yang paling umum yang mendasari konseptualisasi yang berbeda adalah proposisi nilai, penciptaan dan pengiriman nilai, dan struktur pemaknaan nilai dari (Richardson, 2008). Namun menurut (Geissdoerfer, et al., 2018). Dalam memodifikasi definisi berikut: penangkapan nilai menggambarkan bagaimana bagian dari nilai yang dihasilkan untuk pemangku kepentingan dapat ditransformasikan menjadi nilai yang berguna bagi perusahaan. Nilai tersebut bermanfaat bagi perusahaan jika membantu perusahaan mencapai tujuannya. Contoh nilai yang bermanfaat dengan demikian bisa berupa laba, kecocokan strategis, dan motivasi karyawan.

Adapun respon bisnis terhadap keberlanjutan menurut pendapat (Formisano, et al., 2018). Respons bisnis terhadap tantangan keberlanjutan dapat dikaitkan dengan dua pendekatan utama: yang pertama memenuhi syarat visi keberlanjutan dari perspektif bisnis (komitmen), yang kedua memenuhi syarat penerapan keberlanjutan dalam bisnis (sistem yang diatur oleh pemerintah dan manajemen bisnis). Dalam hal ini, perspektif dominan adalah kepatuhan dengan kriteria, indikator, penilaian standar komitmen terhadap keberlanjutan yang ditetapkan oleh pemerintah dan diterima, umumnya pada dasar sukarela, oleh organisasi yang bersedia berkontribusi dari sudut pandang berkelanjutan. Untuk memberikan jawaban yang bergerak dalam skema yang sama berarti mengadopsi langkah-langkah "penyesuaian".

Menurut penelitian (Matinaro, et al., 2019). Model Bisnis Berkelanjutan UMKM di Taiwan, sebagaimana gambar 2.3 berikut ini:



Gambar 2.3. Model Bisnis Berkelanjutan UKM di Taiwan. (Matinaro, et al., 2019)

1.7. Model Bisnis Kanvas Keberlanjutan

Menurut pendapat (Kajanus, et al., 2019). *Business Model Canvas* (BMC) yang diusulkan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010). Telah menjadi alat yang cukup populer dan bahkan secara menjadi standar untuk merancang atau menganalisis model bisnis. BMC terdiri dari sembilan blok bangunan yang saling terkait yang mewakili "Perolehan Logika" untuk menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai: segmen pelanggan, pelanggan hubungan, proposisi nilai, saluran, kegiatan utama, kunci sumber daya, mitra utama, struktur biaya dan aliran pendapatan. Untuk memfasilitasi proses desain model

bisnis, Kajanus *et al.* (2014). BMC diperluas yang menambahkan tiga blok bangunan ke aslinya kanvas, yaitu, kebutuhan pelanggan, solusi yang disediakan dan kompetisi.

Dikutip dalam (Kajanus, et al., 2019). Perluasan BMC dan prosedurnya menggambarkan sangat nyaman bagi individu dengan non-bisnis latar belakang karena membantu mereka mempertimbangkan semua yang relevan aspek ketika merancang model bisnis. BMC yang diperluas mencakup dua belas blok bangunan di empat bidang utama: pelanggan dan kompetisi, penawaran, infrastruktur dan formula laba. Pelanggan dan area kompetisi mencakup orang dan organisasi yang utama target perusahaan, serta saluran melalui mana pelanggan tercapai dan nilai diturunkan, dan jenis hubungan organisasi bertujuan untuk membangun dengan pelanggan. Tawaran organisasi meliputi bermacam-macam produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk pelanggan yang sesuai. Intinya, proposisi nilai memenuhi kebutuhan pelanggan dan mewakili bangunan inti blok model bisnis. Infrastruktur diwakili oleh kegiatan utama, sumber daya dan jaringan mitra yang dibutuhkan organisasi membuat model bisnis berfungsi. Infrastruktur menghasilkan biaya dan prasyarat untuk memungkinkan nilai menghasilkan pendapatan. Formula keuntungan mewujudkan struktur biaya dan aliran pendapatan, sementara keuntungan menunjukkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai secara berkelanjutan. Sebuah representasi skematis dari BMC yang diperluas digambarkan berikut:



Gambar 2.4: BMC (Kajanus, et al., 2019). diperluas, termasuk empat area utama dan blok bangunannya (diadaptasi dari Kajanus *et al.*, 2014; Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Dikutip dalam (Herlina, 2016). Seseorang yang bernama Alexander Osterwalder menciptakan sebuah canvas pada tahun 2008, dirancang untuk business model yang dikenal dengan *Lean Canvas*. Dengan menggunakan Lean Canvas ini maka aktivitas

utama dalam bisnis terlihat jelas dan dapat di-explore lebih jauh untuk menentukan business model yang baik. Lean Canvas ini tampak ramping dengan 9 blok yang sederhana namun mengandung 9 key activities dalam sebuah model bisnis. Berikut ini adalah 9 aktivitas kunci sebuah model bisnis.

1. *Customer Segments*: Siapakah pelanggan kita? Apa yang mereka pikirkan, rasakan, lihat dan lakukan terhadap produk kita?
2. *Value Propositions*: Apa yang menarik tentang proposisi nilai? Mengapa pelanggan membeli dan menggunakan produk kita?
3. *Channels*: Bagaimana value ini dipromosikan, dijual, dan disampaikan. Apakah channels yang kita pakai selama ini bekerja dengan baik untuk menghasilkan uang?
4. *Customer Relationships*: Bagaimana Anda berinteraksi dengan pelanggan melalui pengalaman mereka terhadap produk Anda selama ini?
5. *Revenue Streams*: Bagaimana bisnis memperoleh penghasilan dari proposisi nilai?
6. *Key Activities*: Apakah strategi unik yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat bersaing? Apa saja kegiatan yang harus dilakukan perusahaan?
7. *Key Resources*: Apa aset unik yang strategis yang harus dimiliki perusahaan agar dapat bersaing?
8. *Key Partnerships*: Siapa saja partner bisnis yang perlu digandeng agar bisnis berjalan baik? Partnership mana yang tidak diperlukan agar perusahaan dapat fokus pada partnership yang utama.
9. *Cost Structure*: Apakah cost bisnis yang paling utama? Bagaimana cost terkait dengan pendapatan?

Sembilan hal ini perlu dijawab baik oleh bisnis perorangan maupun bisnis yang sudah berjalan (Herlina, 2016).

1.8. Key Performance Indicator Sustainable

KPI adalah metrik yang digunakan oleh beberapa organisasi untuk melacak kesuksesan dan memandu kemajuan mereka menuju tujuan strategis tertentu. Selain strategi bisnis, penting juga untuk mempertimbangkan budaya perusahaan karena ada hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja. (Villazon, et. al., 2020).

Sedangkan menurut penelitian (Radyanto & Prihastono, 2020). *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama sering disebut indikator kinerja terdiri dari serangkaian petunjuk tindakan yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting bagi keberhasilan organisasi saat ini dan di masa depan (Parmenter, 2007). Ini adalah aspek kuantitatif atau karakteristik kinerja. KPI sebagai kegiatan pengukuran dasar pengukuran kinerja, dan melalui KPI pengukuran kinerja dapat mentransfer tujuan strategis perusahaan ketujuan yang terukur (Tsai & Cheng, 2011).

Dikutip dalam (Bernard & Ervan, 2016). *Key performance indicator* adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan mereka sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur menuju kesuksesan. (Parmenter, 2007). *Key performance indicator* adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. Menurut (Warren, 2011). *Key performance indicator* adalah sebuah pengukuran yang menilai bagaimana sebuah organisasi mengeksekusi visi strategisnya. Visi strategis yang dimaksud merujuk kepada bagaimana strategi organisasi secara interaktif terintegrasi dalam strategi organisasi secara menyeluruh. Menurut (Banerjee & Buoti, 2012). *Key performance indicator* adalah ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. Menurut (Iveta, 2012). *Key performance indicator* adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi.

Dikutip dalam penelitian (Dissanayake, 2020). KPI Keberlanjutan terdiri dari informasi spesifik yang bertujuan untuk menghasilkan data berkualitas tinggi mendukung pengambilan keputusan manajemen (Crutzen, Zvezdov, Schaltegger 2017). Seperti yang disarankan oleh Haffar dan Searcy (2018), berdasarkan data akuntansi yang andal, pelaporan keberlanjutan harus memberikan dan mendukung informasi tentang status dan kemajuan perusahaan keberlanjutan melalui alat komunikasi formal. Ini juga akan memfasilitasi integrasi laporan keberlanjutan ke dalam kegiatan bisnis sehari-hari perusahaan yang merupakan aspek yang biasa dicatat oleh para kritikus (de Villiers, Rouse & Kerr 2016). Namun, sebelumnya penelitian telah menunjukkan bahwa bahkan dalam konteks negara maju, di mana pelaporan

keberlanjutan berada lebih dewasa, pengungkapan indikator keberlanjutan masih lemah (lihat, misalnya, Stacchezzini, Melloni & Lai, 2016).

Menurut temuan penelitian (Hristov & Chirico, 2019). Kami dapat mengidentifikasi lima tujuan yang disarankan oleh narasumber untuk mengintegrasikan dimensi lingkungan ke dalam strategi. Sasaran yang paling sering diidentifikasi terkait dengan aspek-aspek berikut:

Goal	Frekuensi	%	KPI	Frekuensi	%
Lingkungan					
Menggunakan sumber energi terbarukan	25	100	Tingkat sumber terbarukan	25	100
Mengurangi penggunaan bahan-bahan yang tidak berguna	23	92	Efisiensi tingkat penggunaan material	23	100
Mengurangi gas rumah kaca	22	88	Tingkat emisi gas rumah kaca	18	72
Mengintegrasikan perlindungan lingkungan ke dalam kebijakan pemerintah	16	64	Tingkat pengurangan limbah	16	64
Menerapkan gaya hidup berkelanjutan dan sadar berkenaan dengan sumber daya alam yang masih efektif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi	16	64	Tingkat penggunaan material daur ulang	16	64
Sosial					
Termasuk semua anggota masyarakat dalam pengembangan tujuan berkelanjutan	21	84	Tingkat integrasi	21	84
Mengembangkan hubungan pemangku kepentingan	18	72	Tingkat kepuasan pemangku kepentingan	15	60
Berpartisipasi dalam inisiatif sosial	18	72	Jumlah inisiatif partisipasi sosial ditingkat nasional dan lokal	14	56
Menyertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan	15	60	Tingkat integrasi karyawan	11	44

Menggunakan kebijakan pemasaran sosial	14	56	Tingkat kepuasan pelanggan	10	40
Ekonomi					
Tren indikator keuangan	25	100	ROI terkait investasi keberlanjutan	25	100
Pemeriksaan kualitas produk	24	96	Pemeriksaan kualitas produk	21	84
Berinvestasi dalam pelatihan profesional dalam penelitian dan pengembangan serta pemasaran dan komunikasi	20	80	Tingkat pendapatan yang di investasikan	15	60
Proses teknologi	20	80	Rasio infrastruktur dan total penjualan	14	56
Kualitas proses	18	72	Keberlanjutan dan kualitas asisten pada tingkat pos penjualan	12	48

Lebih lanjut dijelaskan oleh (Hristov & Chirico, 2019). Pemilihan KPI tergantung pada jenis perusahaan dan tujuannya. Perspektif baru memungkinkan kami untuk mempertimbangkan dimensi keberlanjutan sebagai bagian integral dari strategi. Semua dimensi dipertimbangkan, mengidentifikasi untuk masing-masing: (1) tujuan keberlanjutan strategis untuk mencapai kinerja tinggi; (2) KPI paling relevan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja; (3) langkah-langkah untuk menghitung KPI yang dipilih; dan (4) target, atau tingkat yang harus dicapai untuk menjamin kesuksesan perusahaan, tergantung pada karakteristiknya sebagaimana berikut ini:

Lingkungan			
Tujuan Strategis	KPI	Pengukuran	Target
Untuk meningkatkan peenggunaan sumber energi terbarukan	Tingkat sumber terbarukan	Menggunakan sumber terbarukan ya atau tidak	
Untuk mengurangi konsumsi sumber daya yang mencukupi	Efisiensi tingkat penggunaan materail	Energi yang digunakan per tahun per produk (Kwh/1000) dan konsumsi air per tahun per produk (1/1000)	
Untuk mengurangi tingkat emisi gas rumah kaca	Total peggunan tingkat emisi gas rumah kaca menurut beratnya	CO2 Per Unit Produk	

Untuk melindungi lingkungan	Tingkat pengurangan limbah	Persentase penggunaan air keseluruhan dalam per tahun per produk	
Upaya pelaporan penggunaan lingkungan hijau	Persentase produk yang dapat digunakan kembali dan tingkat penggunaan material daur ulang	Tingkat daur ulang material / total material yang digunakan	
Sosial			
Keterlibatan semua anggota masyarakat dalam menyebarkan tujuan berkelanjutan	Tingkat integrasi	Kuesioner	
Hubungan pemangku kepentingan	Tingkat kepuasan pemangku penertingan	Kuesioner	
Inisiatif berpartisipasi sosial	Jumlah inisiatif partisipasi sosial ditingkat nasional dan lokal	Jumlah inisiatif partisipasi sosial ditingkat nasional dan lokal	
Untuk meningkatkan jumlah kepuasan karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Kuesioner	
Kebijakan pemasaran sosial	Tingkat kepuasan pelanggan	Analisis biaya	
Ekonomi			
Untuk meningkatkan penembalian investasi	ROI Untuk mewujudkan perlindungan lingkungan	Analisis biaya	
untuk meningkatkan pendapatan yang terkait dengan dimensi keberlanjutan	% Tambahan pendapatan (harga tambahan diferensiasi merek premium, pendapatan dari daur ulang/tutup buku, inovasi keberlanjutan)	Laporan keuangan	
Untuk meningkatkan proses teknologi	% Investasi dalam teknologi lingkungan	Total investasi teknologi lingkungan	
Untuk memberikan kualitas proses	% Lokasi produksi sertifikat lingkungan, tingkat akurasi informasi lingkungan, ketersediaan informasi lingkungan.	Survei	

1.9. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Dikutip dalam penelitian (Pertiwi, et al., 2019). Perusahaan dengan strategi keberlanjutan akan mengintegrasikan tujuan bisnis mereka menjadi tujuan sosial dan lingkungan sepenuhnya untuk mengembangkan pasar. (Pratiwi & Sumaryati, 2014). Oleh karena itu, suatu sistem mampu mengevaluasi kinerja perusahaan dengan perlu mencakup aspek sosial dan lingkungan. (Aly & Mansour, 2017). Keberlanjutan strategi dapat dimasukkan dalam sistem pengukuran kinerja dengan Balanced Metode Scorecard (BSC) (Blocher, 2007: 78). Sosial dan lingkungan Aspek menjadi perspektif kelima dalam BSC, sehingga BSC dengan kelima perspektif ini disebut Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). (Falle, et al., 2016).

Dalam (Pertiwi, et al., 2019). Perspektif sistem pengukuran kinerja dengan metode SBSC adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan dinilai dengan Pengembalian Investasi (ROI), Margin Laba Bersih (NPM), Tingkat Pertumbuhan Pendapatan (RGR) dan efisiensi biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan fokus pada pelanggan mereka yang merupakan faktor keberhasilan finansial dan pendapatan yang diperoleh dari produk dan pembelian jasa (Radithya, et al., 2012). Kaplan dan Norton (2000) dalam (Pratiwi & Sumaryati, 2014). Kelompok pengukuran yang ditemukan umumnya serupa dan digunakan untuk semua jenis perusahaan, yaitu pelanggan retensi, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan mengukur semua aktivitas yang dilakukan dengan baik oleh manajer atau karyawan untuk membuat produk untuk memberikan tertentu kepuasan bagi pelanggan serta pemegang sahamnya. (Ciptani, 2004). Kaplan dan Norton membagi perspektif bisnis internal menjadi tiga kategori yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. (Arum & Handayani, 2013).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dikembangkan perusahaan untuk memicu pertumbuhan dan peningkatan lapangan kerja dalam jangka panjang. (Purnawiranti & Retnani, 2015). Tujuan dari perspektif ini adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mendukung pemenuhan tiga perspektif sebelumnya (Suryani & Retnani, 2016). Kaplan dan Norton dalam (Oktaviany, 2013). Menemukan dua faktor yang membutuhkan lebih banyak perhatian, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

5. Perspektif Sosial dan Lingkungan

Tiga indikator dimasukkan dalam perspektif kelima yaitu sosial dan Perspektif lingkungan, yaitu operasional, pengelolaan lingkungan dan kondisi lingkungan. (Monteiro & Ribeiro, 2017).

1.10. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategi yang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah. Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu (Rangkuty, 1997).:

a. *Strengths* (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

b. *Weakness* (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

c. *Opportunities* (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang dimasa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis

itu sendiri. Misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threats* (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

Peroses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencana strategis (*Starategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi saat ini. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

1.11. Analisis SWOT Sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisis dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model kuantitatif perumusan strategi. Matriks yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut ini merupakan matriks SWOT menurut (Rangkuty, 1997).:

Tabel 2.2. Matriks SWOT

IFAS	<i>Strengthss (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	tentukan 5-10 kekuatan internal
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan kekuatan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

	mengatasi ancaman	
--	-------------------	--

Tabel 2.2 SWOT Matriks

Keterangan:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Data SWOT kualitatif dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh (Pearce & Robinson, 1998). Agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-OT; Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan bobot (b) masing - masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama

dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

2. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.
3. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x, y) pada kuadran SWOT.

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				
No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				

Tabel 2.3 Kuadran Swot

4. Membuat diagram analisis SWOT.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Kemudian membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenghts*), dan kelemahan (*weaknessess*). (Rangkuty, 1997).



Gambar 2.5 kuadran SWOT

- a. Kuadran I (positif, positif) Posisi ini merupakan situasi sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi adalah untuk mendukung pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented startegy*).
 - b. Kuadran II (positif, negatif) meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan segi internal. Startegi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara starategi diversifikasi (produk/pasar).
 - c. Kuadran III (negatif, positif) perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala /kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
 - d. Kuadran IV (negatif, negatif) Posisi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dalam kondisi lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk meenggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.
5. Dikutip dalam (Sari & Oktafianto, 2017). Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Matriks SWOT pada intinya adalah mengkombinasikan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dalam sebuah matriks. Dengan demikian matriks tersebut terdiri atas empat kuadran, dimana tiap-tiap kuadran memuat masing- masing strategi. Matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan

tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Robinson, 1997).

6. Selanjutnya dikutip dalam (Sari & Oktafianto, 2017). Menurut Rangkuti (2013), langkah - langkah dalam menentukan nilai faktor internal dan eksternal adalah sebagai berikut:
 - a. Susunlah dalam kolom masing – masing.
 - b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
 - c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
 - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
 - e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.
 - f. Matriks IE

(Sari & Oktafianto, 2017). Matrik internal-eksternal ini dikembangkan oleh model *General Electric* (GE-Model).

g. Matrik IFAS EFAS

(Sari & Oktafianto, 2017). Langkah selanjutnya setelah identifikasi faktor adalah perhitungan bobot dan rating yang berfungsi sebagai landasan penentuan posisi perusahaan dalam bisnis. Hal ini penting diketahui sebagai dasar perusahaan untuk menjalankan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan (Wiagustini dan Permatyawati, 2015). Penentuan bobot didasarkan pada angka 0 - 1, yaitu akumulasi dari kekuatan dengan kelemahan dan akumulasi antara peluang dan ancaman. Nilai pada bobot ditentukan dari hasil wawancara antara penulis dengan pemilik perusahaan. Sedangkan penentuan rating berdasarkan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan. Rating dari 1 – 4, paling berpengaruh memiliki rating 1, sedangkan rating 4 merupakan yang paling sedikit berpengaruh. Penentuan rating tersebut berdasarkan diskusi dengan pemilik perusahaan. Bobot dan skor setiap elemen dijumlahkan. Untuk kekuatan dijumlahkan dengan kelemahan, sedangkan peluang dijumlahkan dengan ancaman (Saragih, 2014).

$$\text{Skor} = \text{Rating} \times \text{Bobot}$$

BAB III

METODE PENELITIAN

Konstruksi berfikir dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis kerangka berfikir bersifat logis dengan argumentasi yang konsisten dengan keterbatasan pengetahuan penulis. Yang terlampir pada: Gambar 3.1 Kerangka Konsep dan Gambar 3.2 Kerangka Pemikiran

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah usaha Unick Barbershop Yogyakarta.

3.2. Pengidentifikasi Masalah

Subjek penelitian ini merupakan pemilik dan pelanggan Unick Barbershop Yogyakarta. Subjek penelitian ini penulis tunjukkan untuk memberikan informasi atas data yang bersangkutan dalam proses penelitian. Penelitian ini dilakukan dalam aspek mendesain model bisnis berkelanjutan usaha Unick Barbershop Yogyakarta yang sedang berjalan. Karakteristik subjek yang ditetapkan sebagai kriteria populasi adalah Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Orang dewasa (lebih dari 17 tahun) yang menggunakan layanan jasa di Unick *Barbershop*. Kriteria usia di atas 17 tahun dianggap sebagai subjek (manusia) yang telah memasuki fase awal usia dewasa, sehingga mampu memberikan penilaian atau data secara obyektif berdasarkan tingkat pengetahuan maupun pengalaman subjek. Subjek yang obyektif menghasilkan data yang valid (tidak bias), sesuai kebutuhan penelitian untuk meningkatkan akurasi hasil penelitian.

3.3. Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini disusun berdasarkan gambaran umum bisnis usaha Unick Barbershop Yogyakarta dengan memperhatikan fenomena bisnis yang sedang berjalan saat ini.

3.4. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Bulan Januari 2019 sampai Bulan Juni 2019, Lokasi penelitian yang dipilih oleh penulis adalah Usaha Unick Barbershop Yogyakarta yang berada di Jl. Garuda Rt.01, Tamantirto, Kasihan, Bantul. Di Yogyakarta.

3.5. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang akan diselesaikan serta mengumpulkan kebutuhan data diperlukan untuk penelitian ini. Penelitian

ini dilakukan dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara pengamatan lapangan, wawancara dengan responden dan dokumentasi lapangan. Jadi data penelitian kualitatif diperoleh dengan berbagai macam cara: wawancara, observasi, dokumen. Perolehan data disebut dengan triangulasi (*triangulation*). Alasan menggunakan triangulasi adalah bahwa tidak ada metode pengumpulan data tunggal yang sangat cocok dan dapat benar-benar sempurna.

Data sekunder dipergunakan sebagai referensi untuk mengetahui beberapa hal yang menyangkut kepentingan penelitian seperti: Data bisnis yang sedang dijalankan sekarang di Unick Barbershop.

Penulis menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, yaitu penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka. Pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari 100 sampel. Pengambilan data dilakukan dengan metode survey dengan menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner yang dilakukan secara langsung di Unick Barbershop. Dan melalui pendekatan kualitatif yaitu penulis memperoleh rujukan kepustakaan dengan Jurnal International sebanyak 25, buku sebanyak 10 buku literatur, studi literatur tesis dan skripsi sebanyak 3, dan jurnal ilmiah sebanyak 10 jurnal.

Berikut metode pengumpulan data primer dalam pembuatan rencana model bisnis baru di Unick Barbershop Yogyakarta:

- 1) Observasi

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan di Unick Barbershop Yogyakarta dengan menggali informasi yang mendalam kepada pemilik usaha, mengenai model bisnis yang sedang berjalan saat ini. Adapun bagian yang diobservasi menyangkut tentang segmen pelanggan (CS), proposisi nilai (VP), saluran (CH), hubungan pelanggan (CR), arus pendapatan (RS), sumber daya utama (KR), aktivitas utama (KA), hubungan kemitraan (KP), dan struktur biaya (CS).

- 2) Wawancara dengan pemilik usaha

Proses wawancara dilakukan dengan pemilik Unick Barbershop Yogyakarta dengan analisis faktor kemudian disesuaikan dengan pedoman konsep SWOT dari (Osterwalder & Pigneur, 2010). Wawancara yang dimaksud untuk mengetahui informasi gambaran mengenai pertumbuhan industri barbershop,

kondisi persaingan usaha barbershop, dan prospek bisnis dalam jangka panjang.

3) Kuesioner

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah diperoleh dari obyek penelitian ini yaitu pelanggan yang berkunjung menggunakan layanan jasa Unick Barbershop Yogyakarta, dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner), responden diberikan kuesioner secara langsung dan diminta untuk mengisi semua pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Penyebaran angket/kuesioner dalam kegiatan penelitian ini dimaksudkan untuk mencari data primer untuk kepentingan analisis data kuantitatif.

3.6. Penentuan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan tidak memberi kesempatan yang sama kepada seluruh anggota populasi serta menetapkan tujuan tertentu pada sampelnya. Karakteristik subyek serta menetapkan tujuan tertentu pada sampelnya. Teknik penarikan sampel *purposive* disebut juga *judgmental sampling* yang digunakan dengan menentukan kriteria khusus terhadap sampel, terutama orang-orang yang dianggap ahli yaitu narasumber dalam penelitian ini adalah pemilik usaha Unick Barbershop Yogyakarta, untuk mewakili sampel representatif penulis juga mewawancarai pelanggan yang menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop Yogyakarta. Dalam penelitian ini bahan yang digunakan antara lain : laporan survey penelitian sebelumnya yang menunjang, kuesioner, informasi lain yang digali langsung dari pengelola *Barbershop*, *Stakeholder* dan pelanggan. Peralatan yang digunakan antara lain: kamera digital, kaset rekaman untuk kepentingan dokumentasi, komputer/laptop, dan alat tulis lainnya.

3.7. Metode Analisa Data

Analisis data merupakan tahapan yang menggabungkan beberapa elemen. Pada tingkat yang paling jelas, mungkin diartikan penerapan teknik statistik untuk data yang telah dikumpulkan. (Bryman, 2016). Untuk memperoleh hasil penelitian, sebelumnya peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan beberapa metode analisis seperti berikut:

1. Analisis SWOT

Data dari Unick Barbershop yang telah dikumpulkan dan dilakukan analisis pada faktor internal dan eksternal kemudian digunakan untuk menentukan faktor

strategi perusahaan untuk analisis SWOT. Faktor internal dan eksternal pelaksanaan pada Unick Barbershop sebagai berikut:

1. Kekuatan, 1). Aktivitas usaha Unick Barbershop berada di Kota Yogyakarta yang berdekatan kampus UMY, Stikes A. Yani dan beberapa kampus swasta lainnya, sekolah dan kawasan perumahan dan kost-kostan. 2). Hairstylist Unick Barbershop mampu memberikan kualitas cukur dari segi rapi, bersih, dan hasil yang maksimal. 3). *Hairstylist* menawarkan solusi berbagai macam masalah rambut (rambut mengalami kebotakan, rontok, dan ketombe). 4). Tarif cukur di Unick barbershop terjangkau berkisar Rp. 15.000 (termasuk cuci rambut, dan pijat kepala). 5). Unick Barbershop menggunakan social media untuk melakukan pemasaran usaha jasanya, dan melakukan komunikasi pertanyaan pelanggan terhadap sosial media yang dimiliki saat ini. 6). Unick Barbershop selalu menjaga kualitas cukur dan mempertahankan loyalitas pelanggan. 7). Pola Komunikasi *Hairstylist* tetap terjaga kepada pelanggan. 8). Unick Barbershop memiliki pembukuan yang jelas pemasukan dan penjualan produk. 9). Proses cukur rambut yang dilakukan oleh *hairstylist* Unick Barbershop dengan hati-hati dan berharap mendapatkan kepuasan pelanggan. 10). Aktivitas utama usaha Unick Barbershop adalah potong rambut, perawatan rambut dan beberapa perawatan lainnya (semir, creambath, massage, dan perawatan rambut). 11). Memiliki diferensiasi/inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. 12). Memiliki suasana ruangan yang baik. 13). Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal. 14). Menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan pemanfaatan social media. 15). Kualitas dan kelengkapan terjaga, karena sudah menjadi toko langganan tetap. 16). Harga yang ditawarkan beberapa item peralatan cukur relatif cukup murah dibandingkan toko lain dan toko online. 17). Harga jual produk, besaran fee atas layanan jasa dari perusahaan dapat diprediksi dengan baik. Perusahaan juga mendapat keuntungan dari skala ekonomi (*economic of scale*).
2. Kelemahan, 1). Harga sewa kios selalu naik per tahunnya. 2). Jeda waktu libur mahasiswa yang panjang, sehingga pelanggan Unick Barbershop berkurang. 3). Peralatan cukur yang digunakan Unick Barbershop kurang lengkap sehingga belum mampu bersaing dengan barbershop lainnya. 4). Belum banyak *Follower*

- pelanggan Unick Barbershop. 5). Kurangnya pemasaran dilakukan dengan kampus, sekolah dan kantor. 6). Belum sarana pendukung memiliki saran dan kritik pelanggan kepada Unick Barbershop. 7). Belum memiliki peralatan komputer untuk memasukkan data keuangan dengan jelas dan pasti. 8). Jumlah SDM Unick Barbershop yang terbatas, sehingga pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan giliran cukur rambut. 9). Personil hairstylist gonta-ganti, membuat pelanggan ragu menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop. 10). Aktivitas pemasaran yang dilakukan melalui media sosial instagram belum optimal. Selain itu foto yang dihasilkan dari aktivitas dokumentasi yang akan digunakan dalam pemasaran belum maksimal dikarenakan tidak memiliki sumber daya fisik (kamera) yang memadai. 11). Harga yang tidak stabil 12). Jarang ada diskon. 13). Terkadang beberapa peralatan mengalami stok kosong, harus mencari supplier lain tentu dengan harga yang lebih mahal. 14). Rincian pembukuan dan pemasukan yang belum tersusun rapi.
3. Peluang, 1) Banyak peluang melakukan pengembangan usaha (ekspansi), 2) Banyak calon pelanggan dari berbagai kalangan, 3) Tingkat daya beli masyarakat, 4) Tingkat permintaan pasar, 5) Respon jasa yang baik dari masyarakat.
 4. Ancaman, 1) Tingkat persaingan yang tinggi, 2) Pesaing menawarkan harga yang lebih murah, 3) Tingkat pertumbuhan barbershop yang tinggi, 4) Tuntutan pasar dalam update style rambut, 5) Bisnis cukur online, 6) ancaman jasa substitusi (salon/potong sendiri/ tukang cukur umum).

Kemudian melakukan pemberian bobot pada faktor internal dan eksternal didasarkan pada penyebaran angket yang telah dilakukan pada pemilik dan pelanggan Unick Barbershop. Rata-rata dari faktor internal dan eksternal yang diperoleh atas pendapat karyawan, Identifikasi pada faktor internal dan eksternal pada Unick Barbershop, setelah dianalisis, kemudian diberikan bobot atau rating. Hasil analisis yang telah dilakukan pada Unick Barbershop yang dapat digunakan dalam penentuan strategi bisnis.

2. Uji Validitas Data

Memvalidasi hasil penelitian berarti peneliti menentukan akurasi dan kredibilitas hasil melalui strategi yang tepat dengan adil (fair), Jujur. (Raco, 2010). Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur

konsep yang seharusnya diukur. Menurut (Ghozali, 2011). Untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Validitas kuesioner sering menggunakan bantuan software Microsoft Office Excel dan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

Adapun tahapan pengolahan data sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah yang terjadi di usaha Unick Barbershop
2. Mengidentifikasi dan menganalisis terhadap sistem bisnis yang sedang berjalan pada usaha Unick Barbershop. Hasil dari identifikasi dan analisis akan digunakan bahan dasar dalam merumuskan bisnis yang terjadi. Adapun informasi yang akan digali mencakup pada sembilan blok Business Models Canvas (BMC) yang tertera pada tabel 3.1. berikut ini:

Tabel 3.1. Sembilan Blok (BMC).

No	Blok Bagunan	Informasi yang digali
1	Customer Segment	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kepada siapa Unick Barbershop menawarkan produknya? 2) Siapakah pelanggan Unick Barbershop yang terpenting?
2	Value Proposition	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nilai apakah yang Unick Barbershop berikan kepada pelanggan? 2) Diantara masalah pelanggan, manakah yang Unick Barbershop bantu dalam penyelesaiannya? 3) Gabungan produk dan jasa apakah yang Unick Barbershop tawarkan kepada setiap segment pelanggan
3	Chanel	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana Unick Barbershop menghantarkan produk Unick Barbershop kepada segment pasar yang telah ditentukan? 2) Melalui Chanel manakah segmen pelanggan ingin dijangkau?
4	Customer Relationships	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana Unick Barbershop membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggan?
5	Revenue Streams	<ol style="list-style-type: none"> 1) Untuk nilai apakah pelanggan benar-benar bersedia membayar? 2) Darimana sumber pemasukan Unick Barbershop? 3) Apasaja yang gratis (jika ada)
6	Key Activities	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa aktivitas paling penting yang Unick Barbershop lakukan agar bisnis dapat berjalan?
7	Key Resources	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa saja sumber daya yang Unick Barbershop butuhkan untuk menghasilkan produk dan

		menghantarkannya melalui chanel serta menjaga hubungan dengan pelanggan?
8	Key Patnerships	1) Siapa patner unick Barbershop? 2) Sumber daya apa yang patner sediakan? 3) Bagaimana patner dapat membantu aktivitas bisnis Unick Barbershop? 4) Bagaimana bentuk kerjasamanya?
9	Cost Structures	1) Biaya terpenting apakah yang ada dalam model bisnis Unick Barbershop 2) Sumber daya utama apakah yang paling mahal? 3) Aktivitas- aktivitas kunci apakah yang paling mahal?

3. Setelah melakukan pencarian data informasi, tahap selanjutnya menganalisis permasalahan serta penilaian terhadap bisnis yang terjadi ditinjau dari berbagai aspek dengan menggunakan analisis SWOT dan dipadukan dengan Business Models Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010).
4. Melakukan evaluasi dengan Business Model Canvas (BMC) untuk terciptanya model bisnis yang terbaru dan melakukan perbaikan pada sistem bisnis yang diaplikasikan Unick Barbershop.
5. Memformulasikan model bisnis yang terbaru sebagai strategi operasis untuk peningkatan performa pendapatan pada Unick Barbershop.

3. Uji Realibility (Keandalan)

Dikutip dalam (Saleh & Purnomo, 2015). Reliability menurut Black (1999). Adalah Sebuah indikasi dari konsistensi antara dua ukuran yang sama. Ukuran ini dapat dipisahkan menjadi tiga instrument.

- a. Separuh dari Instrument (misalnya, separuh dari kuesioner).
- b. Instrumen yang sama diterapkan pada dua kesempatan.
- c. Instrumen yang sama diurus oleh dua orang yang berbeda.

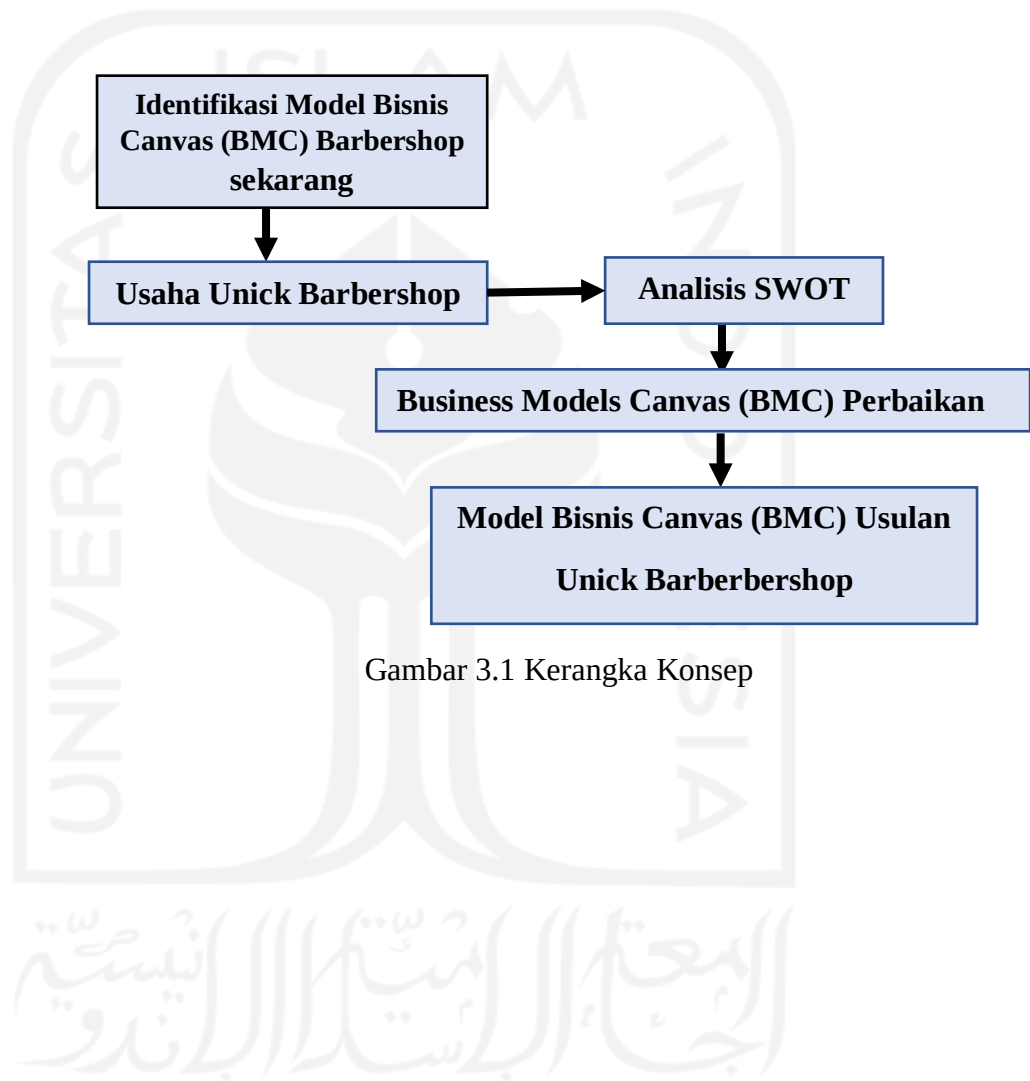
Reliabilitas instrumen adalah tingkat konsistensi hasil yang dicapai oleh sebuah alat ukur, meskipun dipakai secara berulang-ulang pada subjek yang sama atau berbeda. Dengan demikian suatu instrumen dikatakan reliabel bila mampu mengukur sesuatu dengan hasil yang konsisten (ajeg). (Kuntjojo, 2009).

4. Pembahasan

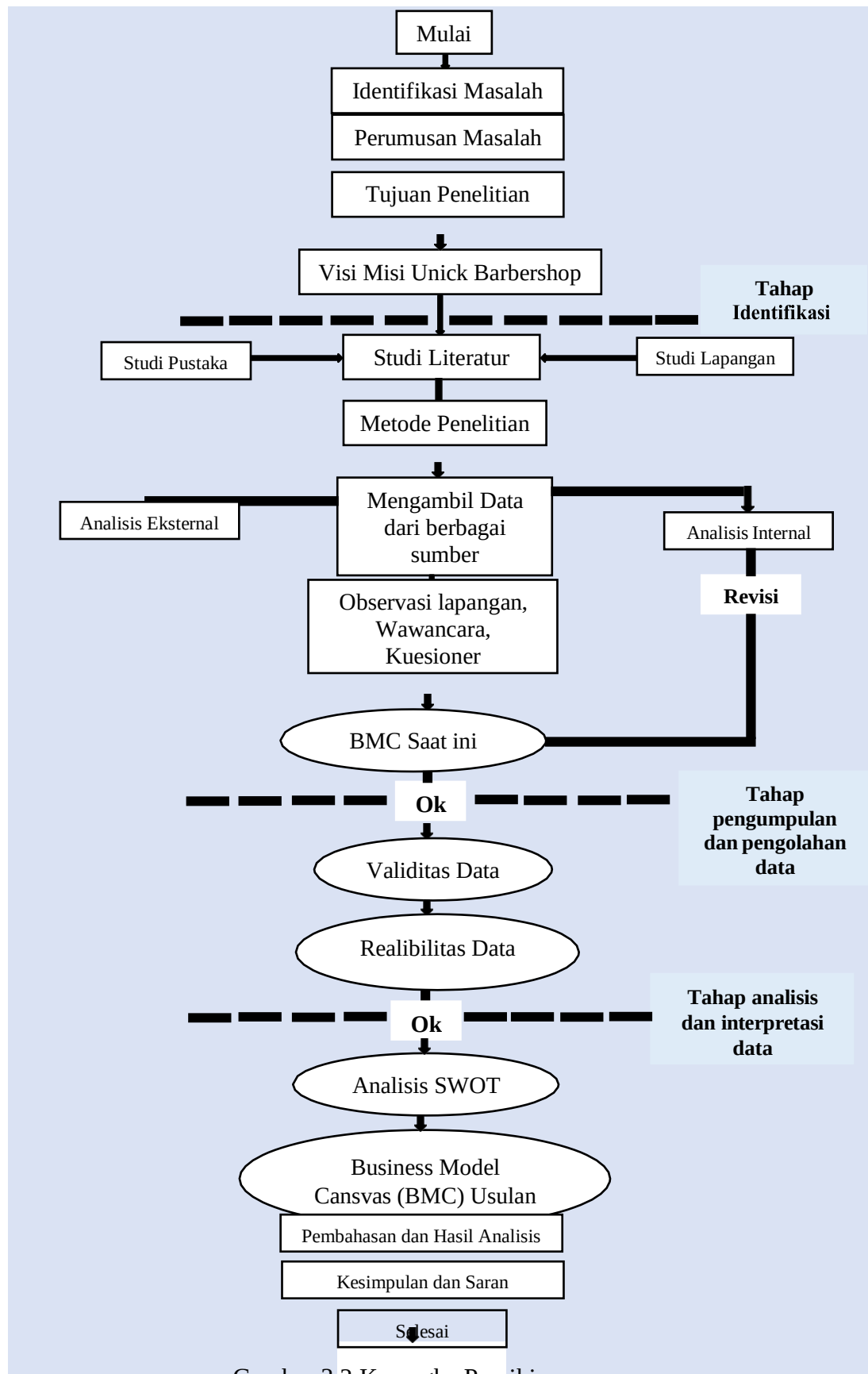
Setelah dilakukan analisis melalui analisis SWOT dan *Business Model Canvas*, maka di kombinasi yang menjadi rekomendasi Model bisnis baru usaha Unick *Barbershop*.

5. Kesimpulan dan Saran

Menarik kesimpulan dan memberikan saran untuk usaha Unick *Barbershop* tentang pilihan yang optimal.



Gambar 3.1 Kerangka Konsep



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Visi, Misi dan Tujuan Usaha Unick Barbershop Yogyakarta

Unick Barbershop merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pangkas rambut, di khususkan untuk kaum pria dan berdiri pada tanggal 25 November 2010, usaha ini awalnya di dirikan oleh pimpinannya yaitu Husoen mansovei (penulis sendiri). Ide awal usaha ini bermula dari adanya pemikiran bahwa tidak semua pria merasa nyaman untuk memangkas atau melakukan perawatan rambut di salon salon umum. Terdapat banyak alasan untuk hal ini. Namun berdasarkan wawancara kepada 10 orang pria, 8 orang menyatakan kebanyakan pria beristri merasa malu dan kurang nyaman untuk berkunjung ke salon umum. Terlebih setelah semakin banyak merebak nya salon plus plus yang menjamur di Yogyakarta. Selain itu untuk memangkas rambut di “Tukang cukur” konvensional, kebanyakan mereka merasa kurang nyaman serta tidak mereperentasikan citra diri mereka. Disamping tempat nya terlampau sederhana, juga karena kemampuan tukang cukur nya yang tidak bisa di melayani banyak model potongan rambut pria, terutama model potongan rambut yang up date dan sedang jadi ngetrend di kalangan anak muda dan masyarakat umumnya.

Dengan berkembang nya kemajuan Kota Yogyakarta menuntut para pelaku bisnis cukur rambut di kota ini untuk memecahkan masalah kreatifitas dan timbul nya beberapa pengusaha muda untuk mencari ide – ide baru dalam pengembangan pangkas rambut yang lebih modern dan mengikuti trend serta pengaruh ide – ide internasional. Keberadaan tempat pangkas rambut pria seperti ini (*barbershop*) yang mulai merebak di Yogyakarta secara mengejut kan ternyata berhasil menunjuk kan omset yang fantastis, dan peluang usaha yang cukup menjanjikan.

Jasa yang ditawarkan oleh Unick Barbershop adalah layana jasa pangkas rambut dan layanan perawatan rambut lainnya seperti pewarnaan rambut (*clouring*), jasa layanan krimbat, reflexi dan menjual aneka perawatan rambut seperti pomade dan vitamin rambut serta melayani jasa *hair tatto* seperti lukisan *grafity* media rambut, motif batik, tribal dan skin rambut.

Pengambilan nama Unick merupakan singkatan dari U (You; ing) N (Nekad) I (Itu) C (Cara) K (Kesuksesan) yang bermakna ; kamu mau sukses adalah melalui cara nekad, sehingga huruf U di ibaratkan oleh pemilik Unick barbershop menjadi wadah dan caruk untuk mengambil peluang bisnis di bidang usaha cukur rambut pria, namun sangat penuh berbagai pertimbangan agar ketika memulai usaha barbershop memiliki kematangan dalam pengambilan keputusan. Berikut ini gambar 4.1. Menunjukkan logo usaha Unick Barbershop Yogyakarta, yang memiliki visi dan misi sebagai berikut ini:



Gambar 4.1. Logo usaha Unick Barbershop Yogyakarta

Visi Usaha:

Menjadi tempat pangkas rambut yang terkemuka, bersih, menguntungkan, *update* model – model rambut terbaru dan memiliki layanan *hair stylist* yang handal dan profesional sesuai dengan keinginan konsumen serta memiliki wawasan seni pangkas rambut “ Bicara Seni Tanpa Batas”.

Misi Usaha:

- 1) Memberikan pelayanan pangkas rambut yang bermutu dan berkualitas tinggi, layanan yang cepat dan akurat sehingga dapat menjadi referensi kesan positif kepada orang lain bahwa Unick barbershop merupakan tempat pangkas rambut yang memiliki nilai seni tanpa batas.
- 2) Meningkatkan profesionalitas hair staylist dan loyalitas yang tinggi.
- 3) Meningkatkan tarap hidup dan mengurangi angka pengangguran di Kota asal owner Unick barbershop.
- 4) Menjujung tinggi norma negara dan agama serta kepekaan sosial di lingkungan sekitar.

- 5) Menjadi tempat pangkas rambut yang berartistik seni tinggi dan kehandalan yang bisa di percaya oleh konsumen Unick barbershop mendapatkan layanan yang mewah tarif mahasiswa.

Tujuan Usaha Unick Barbershop:

- 1) Menjadi tempat pangkas rambut yang paling dicari konsumen.
- 2) Mengurangi angka pengangguran, turut serta membangun industri kreatif di bidang jasa pangkas rambut Yogyakarta.

4.2. Model Bisnis Kanvas Sekarang

Objek penelitian ini adalah usaha Unick Barbershop Yogyakarta. Berikut penjelasan model bisnis kanvas yang sedang dijalani usaha Unick Barbershop Yogyakarta saat ini, yang akan dijelaskan pada setiap bagian-bagian sembilan blok bisnis model canvas. Dimulai dari *key patners*, *key activities*, *value proposition*, *customer relationship*, *customer segments*, *key resources*, *chanel*, *cost structure*, *revenue stream*.

Adapun sembilan blok bisnis model canvas usaha Unick Barbershop yogyakarta, sebagaimana pada gambar 4.2 berikut ini:

Key Patners (KP)	Key Activities (KA)	Value Proposition (VP)	Customer Relationship (CR)	Customer Segments (CS)
<ul style="list-style-type: none"> - Suplier peralatan potong rambut - PT. Mutiara Mustika - CV. Puspa Indah - Onlineshop 	<ul style="list-style-type: none"> - Peroses Potong rambut dari jam 09.00-21.00. - Perawatan potong rambut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehigga menciptakan pelanggan loyal - Hairstylist yang handal dan harga terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - <i>Member card</i> - Wifi gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal
8	7	2	4	1

	Key Resources (KR) 6 SDM Unick barbershop Pelanggan	Channels (CH) - Grai usaha Unick Barbershop - Media sosial: Facebook, WhatsApp, Instagram - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor
Cost Structure (CS) Analisis Cost Structure 9		Revenue Stream (RS) - Investasi Awal - Pendapatan usaha 5

Gambar 4.2 Bisnis model kanvas sekarang usaha Unick Barbershop Yogyakarta.

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Customer Segments (CS)

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Sangat penting untuk menentukan segmen mana yang akan dilayani organisasi/perusahaan. Segmen konsumen/ pelanggan mana yang paling penting karena tiap segmen perlu pelayanan yang berbeda-beda, dicapai dengan saluran distribusi yang berbeda, memerlukan hubungan yang berbeda, mempunyai kemampuan. Segmen pelanggan juga diartikan adalah kelompok orang, pengguna, atau organisasi tempat bisnis yang menciptakan nilai, menyelesaikan masalah atau kebutuhan yang dibantu terpenuhi. Semua model bisnis tercipta dari pelanggan. Dari pelangganlah pendapatan perusahaan diperoleh, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama tanpa pelanggan. Agar lebih memberikan nilai kepuasan terhadap pelanggan suatu usaha dapat mengelompokkan dalam segmen-segmen tertentu.

Adapun sasaran bisnis Unick Barbershop lakukan adalah menyasar segmen pelanggan pria dan anak, mahasiswa, pelajar, warga perumahan sekitar, serta turis internasional dan lokal.

b) Value Proposition (VP)

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Oleh karenanya proposisi nilai adalah kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa proposisi nilai menjadi inovatif dan

mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proposisi nilai lain mungkin sama-sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Proposisi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain dan pengalaman pelanggan).

Bisnis yang dilakukan oleh Unick Barbershop adalah memberikan penekanan nilai yang diberikan kepada pelanggan yaitu memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan, menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal, *hairstylist* yang handal dan harga terjangkau bersaing dengan kompetitor.

c) Channels (CH)

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran ini digunakan sebagai media penyampaian dari proposisi nilai yang telah dimiliki oleh suatu produk atau jasa dengan berbagai cara yang dapat dilakukan. Tujuan dari adanya saluran ini untuk menghubungkan kepada pelanggan agar lebih mudah dalam menggunakan layanan jasa yang ditawarkan.

Dalam hal penyaluran kepada pelanggan Unick Barbershop menggunakan gerai usaha Unick Barbershop sebagai tempat melakukan bisnis dan penjualan produk dan menggunakan layanan jejaring media sosial seperti: *Facebook*, *Whats App*, *Instagram* dan melakukan penyaluran komunikasi kemitraan seperti: Kampus, sekolah dan kantor.

d) Customer Relationship (CR)

Hubungan dengan pelanggan adalah cara perusahaan dalam membina relasi dengan para pelanggan dengan tujuan memelihara kesetiaan dan komitmen pelanggan untuk tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan, sehingga dapat berinteraksi langsung dengan pelanggan maupun jenis komunikasi yang akan dibangun perusahaan dengan pelanggan. Intinya adalah bagaimana membangun kesetiaan pelanggan terhadap produk dibuat atau jasa yang ditawarkan, terus berupaya untuk memotivasi pelanggan, dan meminimalisir anggapan bahwa perusahaan bukan lagi berorientasi pada produk (*product-oriented*) tetapi telah berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented*).

Metode yang dilakukan Unick Barbershop untuk berupaya membina hubungan baik dengan pelanggan dalam rangka mencuri hati pelanggan adalah dengan cara menjanjikan gransi cukur, harga yang lebih murah dibandingkan *barbershop*, ketepatan waktu, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Misalnya saja dengan memberikan voucher potongan pembelian dengan diskon cukur 3 orang gratis cukur 1 orang, *member card*, memberikan *giftset* bagi konsumen yang sering berbelanja di toko mereka dengan penyediaan wifi gratis, dll. Dengan kata lain, Unick Barbershop harus mampu menjadi pihak *deliver values* kepada pelanggannya dengan lebih baik jika dibandingkan dengan para pesaingnya serta selalu menjadi *agent of maintenance* bagi para pelanggan mereka.

e) **Revenue Stream (RS)**

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). *Revenue Stream* menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang. Arus pendapatan merupakan cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pendapatan dalam aktivitas bisnis. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pelaku bisnis sehingga mendapatkan sebuah pendapatan. Pada umumnya arus pendapatan suatu bisnis biasanya melalui transaksi jual-beli yang terjadi.

Dalam hal ini Unick Barbershop mengeluarkan data keuangan seperti dana investasi awal dan pendapatan uang masuk. Pendapatan dapat diperoleh melalui beragam aktivitas bisnis yang dilakukan seperti pada bisnis yang dilakukan Unick Barbershop. Pendapatan yang diperoleh yaitu melalui hasil transaksi jual-beli produk serta melakukan kerjasama yang dilakukan terhadap kemitraan. Pendapatan melalui transaksi jual beli dalam bisnis ini memiliki perubahan pendapatan pada setiap periodenya, hal tersebut dapat terjadi karena beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor yang dianggap mempengaruhi seperti naik-turunnya harga bahan baku produk dan kuantitas produk yang telah terjual atau dibeli oleh pelanggan. Adapun tarif potong rambut di Unick Barbershop Rp. 15.000 dengan operasional kerja 26 hari dengan 2 orang Hairstylist.

1. Analisis kelayakan usaha

Menurut pendapat (Syamruddin, 2020). Pada umumnya alat ukur yang digunakan untuk menentukan kelayakan suatu usaha dari aspek

keuangan/finansial atau berdasarkan kriteria Investasi dapat dilakukan melalui pendekatan metode penilaian investasi. Adapun yang umum digunakan antara lain :

- Payback Period (PP)
- Net Present Value (NPV)
- Internal Rate of Return (IRR)
- Profitability Index (PI)
- Break Event Point (BEP)

a. Payback Period (PP)

Payback Period dapat didefinisikan sebagai periode yang dibutuhkan oleh aliran kas untuk melunasi biaya pengeluaran investasi awal atau *initial cash investment*. Payback Period dapat juga diartikan sebagai satuan waktu yang menjelaskan rasio antara initial cash ratio terhadap cash inflow pada suatu perusahaan (Wulandari, et al., 2014). Payback Period memiliki kriteria yakni usulan investasi dapat dilaksanakan apabila jangka waktu payback period lebih dibandingkan maximum payback period yang dibutuhkan. (Yusriansyah & Santoso, 2020). Metode Internal Rate of Return (IRR) dapat diterapkan pada saat menanam investasi awal untuk mengetahui kas yang akan diterima serta mencari tingkat bunga yang sebanding dengan nilai sekarang pada arus kas di masa mendatang (Tanaka, et al., n.d.). Nilai IRR dapat diketahui melalui serangkaian trial and error. Tahapan penilaian IRR yaitu pertama menghitung value arus kas pada saat ini dari investasi yang akan dijalankan dengan nilai suku bunga yang rasional seperti 10 persen, kemudian melakukan perbandingan dengan biaya investasi yang dibutuhkan. Apabila hasil perhitungan nilai investasi terlalu kecil atau tidak sesuai yang diharapkan dapat dilakukan perhitungan kembali investasi tersebut sampai nilai biaya investasi menunjukkan jumlah yang sama besar. Penilaian IRR dapat diterima apabila memiliki kriteria yang baik apabila hasil perhitungan IRR yang diperoleh memiliki jumlah yang lebih besar dari tingkat pengembalian yang diharapkan (Winantara, et al.,

2014). Dan menurut (Syamruddin, 2020). Secara singkat, formula untuk menghitung Payback Period yaitu:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Bersih}} \times 12 \text{ bulan}$$

b. Internal Rate of Return (IRR)

Kemudian Internal Rate of Return (IRR) atau tingkat pengembalian internal merupakan alat analisis untuk menentukan tingkat pengembalian investasi apakah mempunyai kelebihan dan kekurangan. IRR pada dasarnya merupakan metode untuk menghitung tingkat bunga yang dapat menyamakan antara present value dari semua aliran kas masuk dengan aliran kas keluar dari suatu investasi proyek. Maka, pada prinsipnya metode ini digunakan untuk menghitung besarnya rate of return yang sebenarnya. Pada dasarnya IRR harus dicari dengan trial and error. (Syamruddin, 2020). Menurut (Suliyanto, 2010). Kriteria kelayakan penerimaan investasi menggunakan metode IRR adalah suatu investasi yang diusulkan dinyatakan layak jika IRR lebih besar dari tingkat keuntungan yang dikehendaki. Sebaliknya, jika IRR suatu investasi lebih kecil dari tingkat keuntungan yang dikehendaki maka investasi tersebut dinyatakan tidak layak. Apabila terdapat beberapa alternatif investasi maka pilih alternatif investasi terbaik dengan memilih alternatif investasi yang mempunyai IRR yang paling besar. Adapun perhitungan IRR ditempuh melalui metode interpolasi. Sedangkan rumus perhitungan IRR dengan cara interpolasi adalah sebagai berikut:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} (i_2 - i_1)$$

Adapun indikator IRR adalah sebagai berikut:

- Apabila $IRR > DF$ (Discount Factor) yang berlaku, maka proyek layak untuk dilaksanakan/ dilanjutkan.
- Apabila $IRR < DF$ (Discount Factor) yang berlaku, maka proyek tidak layak untuk dilaksanakan/ dilanjutkan. (Syamruddin, 2020).

c. Net Present Value (NPV)

Net Present Value merupakan nilai penerimaan kas bersih di masa mendatang yang menunjukkan selisih antara Present Value investasi dengan nilai sekarang dengan perhitungan menggunakan nilai suku bunga yang signifikan (Yanuar & Dony, 2018). NPV memiliki kriteria penilaian apabila nilai NPV lebih dari nol maka investasi dapat dijalankan dan berlaku sebaliknya, namun apabila NPV sama dengan nol menunjukkan bahwa value perusahaan tetap meski tidak terjadi keputusan pelaksanaan investasi. Menurut pendapat (Syamruddin, 2020). Adapun rumus untuk menghitung NPV adalah:

$$NPV = -C_0 + \frac{C_1}{(1+i)} + \frac{C_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C_n}{(1+i)^n}$$

dimana:

C_0 = Initial Investment (Biaya Investasi Awal)

C_1 = Arus Kas Investasi pada Tahun Pertama

C_n = Arus Kas Investasi pada Tahun ke-n

i = Tingkat Suku Bunga (Discount Factor)

d. Profitability Index (PI)

Profitability index (PI) merupakan perhitungan konsep penerimaan kas bersih investasi dengan membandingkan present value dengan jumlah penerimaan atau dapat dikatakan untuk membandingkan present value pemasukan dengan pengeluaran (Putra, 2017). Nilai PI memiliki kriteria apabila nilai PI lebih dari satu, investasi dikategorikan menguntungkan, namun apabila nilai PI kurang dari satu, investasi tersebut merugikan (Wijayangka, 2016). Dikutip dalam (Kasmi, et al., 2020). Metode PI merupakan metode yang menghitung perbandingan antara present value cash inflow dengan present value initial investment. Rumus perhitungan PI menurut (Kasmi & Jafar, 2007). Adalah sebagai berikut:

$$PI = \frac{P - V}{P} \times Q$$

Jika: $PI > 0$ = usaha layak

$PI < 0$ = usaha tidak layak

$PI = 0$ = tidak layak atau tidak layak.

e. Break Event Point (BEP)

Break Even Point dapat dikatakan sebagai titik impas dimana posisi perusahaan tidak mendapatkan laba maupun kerugian. BEP atau titik impas merupakan titik dalam pengambilan keputusan akan melakukan penarikan produk dari pasaran, penutupan anak perusahaan maupun pengembangan sebuah produk apabila menunjukkan kondisi tidak menguntungkan bagi manajemen perusahaan. Dengan kata lain, titik impas suatu usaha apabila besaran penghasilan atau pendapatan (revenue) pada sebuah perusahaan sama dengan besaran biaya yang dikeluarkan atau bisa dikatakan hanya dapat digunakan untuk menutup biaya tetap perusahaan. Titik impas laba operasi berada pada kondisi sama dengan nol, sehingga jumlah produk yang mampu dipasarkan memperoleh titik impas ditambah biaya tetap per unit maupun per satuan uang penjualan (Maruta, 2018). Metode Break Even Point (BEP) Keadaan pulang pokok merupakan keadaan dimana penerimaan pendapatan perusahaan (total revenue) sama dengan biaya yang ditanggungnya (total cost). Suatu perusahaan hanya akan mendapatkan keuntungan bila produksi atau penjualannya sudah di atas titik pulang pokok. Break Even Point (BEP) atau titik pulang pokok dapat dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut (Kasmi, et al., 2020).:

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

2. Data keuangan Unick Barbershop

Berikut ini disajikan perincian besarnya biaya investasi dalam aktiva tetap dan investasi dalam modal kerja, biaya operasional dan hasil analisis sebagai berikut:

Tabel modal awal usaha Unick Barbershop

Modal tetap	Jumlah
Gedung selama 5 Tahun x Rp.15.0000	Rp75.000.000
Biaya Total Perlengkapan Barbeshop	Rp37.875.000
	Rp112.875.000

Tabel perlengkapan alat barbershop

No	Nama Barang	Unit	Harga/ unit	Total
1	Kursi Barber Belmont Ardan Hitam Merah	2 unit	Rp5.000.000	Rp 10.000.000
2	Kaca Cermin			
	· Kaca Barber MSB-2	2 unit	Rp1.150.000	Rp 2.300.000
	· Cermin Genggam Bulat Tebal	2 unit	Rp30.000	Rp 60.000
3	Mesin Cukur Wahl Special Edition (Paket)	2 unit	Rp565.000	Rp 1.130.000
	· Sisir Panjang	2 unit	Rp15.000	Rp 30.000
	· Mesin cukur rambut Wahl Special Edition (1 unit)	2 unit	Rp785.000	Rp 1.570.000
	· Sepatu Ukuran Rambut USA	2 unit	Rp65.000	Rp 130.000
	· Kuas Pembersih mata pisau	2 unit	Rp35.000	Rp 70.000
	· Botol Minyak	1 unit	Rp15.000	Rp 30.000
4	Mesin Cukur Tattoo Rambut Wahl Stylique	1 unit	Rp160.000	Rp 160.000
5	Gunting Rambut:			
	· Gunting Potong Excellent Pro 6.5 inch	2 unit	Rp110.000	Rp 220.000
	· Gunting Sasak VnG 6 inch			
6	Wasbak Keramik Bulat Hitam + Kran Tunggal + Shower	1 unit	Rp1.200.000	Rp 1.200.000
7	Kap Lampu Gantung Silver	2 unit	Rp150.000	Rp 300.000
8	Pisau Cukur Lipat Gold Dollar	2 unit	Rp150.000	Rp 300.000
9	Asahan Kulit (Genuine Leather Razor Strop)	2 unit	Rp80.000	Rp 160.000
10	Kuas Wajah Omega Besar 6Pcs	1 unit	Rp125.000	Rp 125.000
11	Shaving Cream Gillette 195gr	2 unit	Rp150.000	Rp 300.000
12	Apron Stylist Kain Tebal Hitam	2 unit	Rp200.000	Rp 400.000
13	Handuk			
14	· Handuk Wajah (Face Towel) Tebal Shapely (isi 20 pcs)	1 unit	Rp200.000	Rp 200.000
	· Handuk Leher Mutia (isi 4 pcs)	1 unit	Rp120.000	Rp 120.000
15	Botol Semprotan Schwarzkopf	2 unit	Rp40.000	Rp 80.000
16	Kuas Wajah Isi Bedak Kecil Hitam (with powder)	2 unit	Rp40.000	Rp 80.000
17	Sikat Rambut Elov	2 unit	Rp35.000	Rp 70.000
18	TP-Link Wireless Router TL-MR3420 – Putih	1 unit	Rp300.000	Rp 300.000
19	Meja Tamu Jati Modern Minimalis Seri Aura	1 unit	Rp2.000.000	Rp 2.000.000
20	Sofa Santai Minimalis Model Victoria	1 unit	Rp3.500.000	Rp 3.500.000
21	Rainbow Hair Dryer	2 unit	Rp55.000	Rp 110.000
22	Acer Aspire 4750-2312G50Mn	1 unit	Rp3.200.000	Rp 3.200.000
23	LG 32" LED TV 32LF520A – Hitam	1 unit	Rp2.500.000	Rp 2.500.000
24	Sound System Simbadda Speaker CST 1200 N	1 unit	Rp450.000	Rp 450.000
25	Modena Showcase Cooler Finestra – SC-1180 – 180L –	1 unit	Rp3.280.000	Rp 3.280.000
26	Towel Warmer KD-20S	1 unit	Rp2.000.000	Rp 2.000.000
27	Vaccum Cleaner Rambut Portable	1 unit	Rp1.500.000	Rp 1.500.000
	Total			Rp 37.875.000

Kebutuhan dana awal pada usaha Unick Barbershop sebesar Rp. 112.875.000 diantaranya dipergunakan untuk sewa gedung selama 5 tahun dengan harga Rp. 75.000.000 dan membeli peralatan sebesar Rp. 37.875.000

Selanjutnya dilihat dari sisa umur ekonomis yang dilakukan oleh Unick Barbershop bisa dilihat pada tabel berikut:

Harga perolehan = Rp. 37.875.000

Umur Ekonomis = 5 Tahun

Nilai Sisa = Rp. 10.000.000

No	Tahun	Penyusutan	Akumulasi Penyusutan	Nilai Sisa
1	2019	Rp5.575.000	Rp5.575.000	Rp32.300.000
2	2020	Rp5.575.000	Rp11.150.000	Rp26.725.000
3	2021	Rp5.575.000	Rp16.725.000	Rp21.150.000
4	2022	Rp5.575.000	Rp22.300.000	Rp15.575.000
5	2023	Rp5.575.000	Rp27.875.000	Rp10.000.000

Sumber: Olah data, 2019.

Dari tabel diatas dapat diketahui nilai sisa penyusutan peralatan Rp.10.000.000, dengan umur pakai selama 5 tahun.

Data laporan Laba/Rugi tahun 2019 dan 2020 usaha Unick Barbershop

No	Produk / jasa	Rp	Jumlah pelanggan	Tahun 2019	Tahun 2020
1	Potong Rambut	Rp15.000	9360	Rp140.400.000	Rp150.000.000
2	Massage	Rp25.000	1.872	Rp46.800.000	Rp41.825.000
3	Creambacht	Rp35.000	1.248	Rp43.680.000	Rp42.000.000
4	Shaving with cream	Rp5.000	3.744	Rp18.720.000	Rp16.250.000
5	Hair tattoo	Rp25.000	2.184	Rp54.600.000	Rp67.500.000
6	Total pendapatan kotor			Rp304.200.000	Rp317.575.000
7	Biaya Tetap (Fixed Cost)				
8	Biaya obatan-obatan barbershop	Rp1.620.000		Rp19.440.000	Rp19.440.000
9	Biaya Pemasaran	Rp320.000		Rp3.840.000	Rp3.840.000
	Gaji Tenaga Kerja	Rp3.500.000		Rp42.000.000	Rp42.000.000
	Sewa Gedung	Rp1.250.000		Rp15.000.000	Rp15.000.000
	Biaya Penyusutan	Rp10.000.000		Rp10.000.000	Rp10.000.000
	Total Biaya Tetap	Rp16.690.000		Rp90.280.000	Rp90.280.000
	Biaya Variabel (Variabel Cost)				
10	Silet	Rp.2000/kepala		Rp9.360.000	Rp20.000.000
13	Total Biaya Variabel	Rp.2000			
12	Total Biaya dan beban			Rp99.640.000	Rp110.280.000
13	Ebit			Rp204.560.000	Rp207.295.000
14	Bunga (13%)			Rp26.592.800	Rp26.948.350
15	EBT			Rp177.967.200	Rp180.346.650
16	Pajak (15%)			Rp26.695.080	Rp27.051.998
17	EAT			Rp151.272.120	Rp153.294.653

Sumber: Olah data, 2019.

Dari laporan Laba/Rugi Usaha Unick Barbershop pada tahun 2019 Rp.151.272.120 dan tahun 2020 Rp.153.294.653. dengan selisih keuntungan Rp. 2.022.533.

Berdasarkan tabel cash flow usaha Unick Barbershop sebagai berikut:

Sumber: Olah data, 2019.

n: 2 tahun

$$= 9,577974767$$

b. Internal Rate of Return (IRR)

Sumber: Olah data, 2019.

$$= 16\%$$

IRR hasil perhitungan = 16%, sedangkan IRR yang ditentukan adalah 13%, maka hasil perhitungan > IRR yang ditentukan, berarti investasi layak diterima.

c. Net Present Value

Tabel perhitungan net present value Usaha Unick Barbershop

Tahun	Cash flow	FVP 13%	PV
0	-Rp112.875.000		
2019	Rp186.620.220	0,884955752	Rp165.150.637
2020	Rp196.511.033	0,974498353	Rp191.499.678
2021	Rp198.678.990	0,961992451	Rp191.127.689
2022	Rp206.000.889	0,949647039	Rp195.628.134
2023	Rp189.951.100	0,937460058	Rp178.071.569
		PV	Rp921.477.707
		Initial CashFlow	Rp112.875.000
		NPV	Rp808.602.707

Dari hasil perhitungan, NPV bernilai negatif = Rp.808.602.703 > 0, Maka usulan proyek tidak diterima.

d. Profitability Index (PI)

Dilihat dari proceeds dan discount ratenya menghasilkan PV sebesar Rp.921.477.707. sedangkan investasi sekarang Rp.112.875.000

$$PI = \frac{Rp.921.477.707}{Rp.112.875.000} = 8,1$$

Hasil perhitungan profitability Index (PI) = 8,1 > 1, berarti usulan proyek layak diterima.

e. Break Event Point (BEP)

Berdasarkan data laporan keuangan usaha Unick Barbershop diketahui: Harga tarif pangkas Rp.15.000, Biaya tetap R.16.690.000, Biaya Variabel Rp. 2000/ Kepala

$$BEP \text{ Unit} = \frac{\text{Biaya tetap}}{(\text{harga per unit} - \text{Biaya per unit variabel})}$$

$$= \frac{Rp.16.690.000}{(Rp.15.000 - Rp.2000)}$$

$$= 1.284 \text{ Kepala}$$

Dapat disimpulkan, harus mencapai 1.284 kepala/ penggunaan jasa setiap bulannya.

$$BEP \text{ Rupiah} = (\text{Biaya tetap}) / (\text{Kontribusi Margin per unit} / \text{Harga per Unit})$$

$$BEP \text{ Rupiah} = \frac{Rp.16.690.000}{(Rp.2000 / Rp15.000)}$$

= Rp. 12.717.5000

BEP Tahunan

$$\frac{16.90.000}{15.000 - 1.2000} = 151.272.120$$

=14999. Kepala per tahun.

3. Margin Keuntungan

Margin keuntungan adalah hal yang terpenting dalam aktifitas financial bisnis sekarang. Margin keuntungan didapatkan dari selisih aliran pendapatan dengan stuktur biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Pada tahun pertama, margin keuntungan yang di peroleh oleh usaha Unick Barbershop hanya dapat menutupi kekurangan operasional yang telah dikeluarkan. Dan margin keuntungan yang rendah tersebut pada tahun 2019 digunakan semuanya untuk pengembangan ditahun selanjutnya.

Tabel pendapatan Unick Barbershop per tahun

No	Produk / jasa	Rp	Jumlah pelanggan	Tahun 2019	Tahun 2020
1	Potong Rambut	Rp15.000	9360	Rp140.400.000	Rp150.000.000
2	Massage	Rp25.000	1.872	Rp46.800.000	Rp41.825.000
3	Creambait	Rp35.000	1.248	Rp43.680.000	Rp42.000.000
4	Shaving with cream	Rp5.000	3.744	Rp18.720.000	Rp16.250.000
5	Hair tattoo	Rp25.000	2.184	Rp54.600.000	Rp67.500.000
6	Total pendapatan kotor			Rp304.200.000	Rp317.575.000
7	Biaya Tetap (Fixed Cost)				
8	Biaya obatan-obatan barbershop	Rp1.620.000		Rp19.440.000	Rp19.440.000
9	Biaya Pemasaran	Rp320.000		Rp3.840.000	Rp3.840.000
	Gaji Tenaga Kerja	Rp3.500.000		Rp42.000.000	Rp42.000.000
	Sewa Gedung	Rp1.250.000		Rp15.000.000	Rp15.000.000
	Biaya Penyusutan	Rp10.000.000		Rp10.000.000	Rp10.000.000
	Total Biaya Tetap	Rp16.690.000		Rp90.280.000	Rp90.280.000
	Biaya Variabel (Variabel Cost)				
10	Silet	Rp.2000/kepala		Rp9.360.000	Rp20.000.000
13	Total Biaya Variabel	Rp.2000			
12	Total Biaya dan beban			Rp99.640.000	Rp110.280.000
13	Ebit			Rp204.560.000	Rp207.295.000
14	Bunga (13%)			Rp26.592.800	Rp26.948.350
15	EBT			Rp177.967.200	Rp180.346.650
16	Pajak (15%)			Rp26.695.080	Rp27.051.998
17	EAT			Rp151.272.120	Rp153.294.653

Margin laba bersih tahun pertama Rp Rp.304.200.000/Rp151.272.120 x 100% = 201%.

f) Key Resources (KR)

Blok bangunan key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Aset-aset atau sumber daya yang penting yang dimiliki organisasi/perusahaan yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan dengan lancar dapat terdiri dari aset fisik, infrastruktur, uang, intelektual

SDM, buday/tata nila yang bisa dimiliki oleh organisasi/perusahaan sendiri atau disediakan oleh *Key Partners* (mitra). Sumber daya utama merupakan bagian utama yang menjadi kunci dari keberhasilan suatu bisnis. Dengan adanya sumber daya utama suatu bisnis dapat melakukan aktivitas bisnis tersebut sehingga proporsi nilai suatu bisnis dapat tersampaikan kepada pelanggan.

Dalam hal ini sumber daya utama yang dimiliki Unick barbershop adalah SDM (*hairstylist*) atau tukang cukur dimiliki Unick barbershop yang merupakan faktor kunci kepuasan pelanggan dalam menggunakan layanan jasa potong rambut, serta sumber daya pelanggan yang sudah loyal.

g) *Key Activities* (KA)

Aktivitas utama didefinisikan sebagai bagian aktivitas terpenting yang dilakukan perusahaan untuk menyampaikan *value proposition* yang ditentukan sebelumnya. Ada beberapa tipe aktivitas utama yang dilakukan perusahaan agar bisnisnya dapat berjalan yaitu penjualan jasa dan produk. Sesuai dengan objek yang diamati sekarang, maka tipe aktivitas utama yang dilakukan pada usaha Unick Barbershop adalah layanan jasa potong rambut. Dimana proses potong rambut dimulai jam 09.00 dan tutup pada jam 21.00. Selama aktivitas potong rambut, *hairstylist* juga melayani perawatan rambut seperti *creambath*, semir rambut dan menjual pomade dan vitamin rambut serta melayani jasa *hair tatto* seperti lukisan *grafity* media rambut, motif batik, tribal dan skin rambut. Untuk menambah pemasukan usaha Unick Barbershop.

h) *Key Patners* (KP)

Blok kemitraan merupakan pihak-pihak luar yang dapat menjadi partner untuk bekerjasama dalam bisnis. Tujuan adanya kerjasama kemitraan agar dapat memudahkan dalam menjalankan aktivitas bisnis, seperti bekerjasama dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengurangi resiko dan ketidak pastian dalam lingkungan persaingan, dan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat beberapa jenis kategori dalam bangunan kemitraan diantaranya adalah kerjasama dengan perusahaan yang tidak sejenis, kerjasama dengan perusahaan kompetitor, kerjasama untuk membentuk usaha baru, dan hubungan hanya sebagai pembeli dan penjual.

Bisnis layanan jasa pangkas rambut Unick Barbershop ini, melakukan hubungan kemitraan dengan *supllier* peralatan potong rambut. Penyedia layanan peralatan potong rambut yang biasa digunakan Unick Barbershop adalah PT. Mutiara Mustika, CV. Puspa Indah dan *Onlineshop*. Adanya kerjasama dengan penyedia peralatan potong rambut bertujuan untuk memudahkan Unick Barbershop dalam perlengkapan usaha nya, dengan transaksi yang dapat dikirim oleh pemilik toko, sehingga dapat memangkas biaya pengiriman. Namun jika ada beberapa barang yang kosong, maka Unick Barbershop melakukan transaksi dengan *Onlineshop*.

i) ***Cost Structure (CS)***

Struktur biaya adalah blok bangunan yang menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan. Struktur biaya merupakan catatan atau penjelasan dari rincian pengeluaran yang akan dikeluarkan oleh perusahaan terkait dana dalam melakukan aktivitas sebuah bisnis. Yang telah dijelaskan pada block revenue streams.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

4.3.1. Uji validitas

Uji validitas ini dipakai untuk mengungkapkan apakah pertanyaan pada kuesioner tersebut sah atau tidak (Buwono, 2006). Dalam penelitian ini penulis melakukan uji validitas untuk memastikan apakah butir butir(item item) pertanyaan yang menjadi kuesioner benar benar mencerminkan variabel dalam penelitian. dengan demikian, kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpulan data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

a. Uji Validitas Faktor Kekuatan (*Strength*)

Tabel 4.1 hasil uji validitas faktor *Kekuatan (S)*

c	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	VALIDITAS
1	.580**	.000	VALID
2	.674**	.000	VALID
3	.556**	.000	VALID
4	.604**	.000	VALID
5	.543**	.000	VALID
6	.631**	.000	VALID
7	.647**	.000	VALID
8	.570**	.000	VALID
9	.530**	.000	VALID
10	.541**	.000	VALID
11	.423**	.000	VALID
12	.502**	.000	VALID
13	.428**	.000	VALID
14	.243*	.015	VALID
15	.499**	.000	VALID
16	.507**	.000	VALID
17	.663**	.000	VALID

Sumber : Data primer diolah 2019

Hasil validitas faktor kekuatan (*Strength*) dengan Pearson correlation pada tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas *Strenght* lebih besar dari 0,197 hal ini

menunjukkan hasil yang valid. Oleh karena itu masing masing item dapat digunakan untuk mengukur tingkat kekuatan (*Strength*).

b. Uji Validitas Faktor Kelemahan (*Weakness*)

Tabel 4.2 hasil uji validitas faktor *Kekuatan*

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	VALIDITAS
1	.525**	.000	VALID
2	.617**	.000	VALID
3	.581**	.000	VALID
4	.437**	.000	VALID
5	.421**	.000	VALID
6	.704**	.000	VALID
7	.609**	.000	VALID
8	.639**	.000	VALID
9	.664**	.000	VALID
10	.555**	.000	VALID
11	.602**	.000	VALID
12	.664**	.000	VALID
13	.557**	.000	VALID
14	.574**	.000	VALID

Sumber : Data primer diolah 2019

Hasil validitas faktor Kelemahan (*Weakness*) dengan Pearson correlation pada tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas *Weakness* lebih besar dari 0,197 hal ini menunjukkan hasil yang valid. Oleh karena itu masing masing item dapat digunakan untuk mengukur tingkat Kelemahan (*Weakness*).

c. Uji Validitas Faktor Peluang (*Opportunities*)

Tabel 4.3 hasil uji validitas faktor Peluang (*Opportunities*)

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	VALIDITAS
1	.434**	.000	VALID
2	.544**	.000	VALID
3	.525**	.000	VALID
4	.481**	.000	VALID
5	.552**	.000	VALID

6	.594**	.000	VALID
7	.637**	.000	VALID
8	.533**	.000	VALID
9	.574**	.000	VALID
10	.644**	.000	VALID
11	.608**	.000	VALID
12	.480**	.000	VALID

Sumber : Data primer diolah 2019

Hasil validitas faktor Peluang (*Opportunities*) dengan Pearson correlation pada tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas *Strenght* lebih besar dari 0,197 hal ini menunjukkan hasil yang valid. Oleh karena itu masing masing item dapat digunakan untuk mengukur tingkat Peluang (*Opportunities*).

d. Uji Validitas Faktor Ancaman (*Threads*)

Tabel 4.4 hasil uji validitas faktor Ancaman (*Threads*)

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	VALIDITAS
1	.745**	.000	VALID
2	.607**	.000	VALID
3	.779**	.000	VALID
4	.753**	.000	VALID
5	.732**	.000	VALID
6	.527**	.000	VALID
7	.716**	.000	VALID
8	.645**	.000	VALID
9	.769**	.000	VALID
10	.797**	.000	VALID

Sumber : Data primer diolah 2019

Hasil validitas faktor Ancaman (*Threads*) dengan Pearson correlation pada tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas *Strenght* lebih besar dari 0,197 hal ini menunjukkan hasil yang valid. Oleh karena itu masing masing item dapat digunakan untuk mengukur tingkat Ancaman (*Threads*).

4.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nurfitriah 2016 :54) Pengujian reliabilitas adalah berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap

instrumen. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach Alpha* instrumen dari masing masing variabel yang di uji.

Reliabilitas juga merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsistensi atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2011:47). Dan dalam penelitian ini penulis mengambil tingkat suatu konstruk/ variabel penelitian untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan kesimpulan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.70 (Nunnally, 1994) merupakan syarat reliabel suatu variabel tersebut berdasarkan pendapat (Ghozali, 2011:48).

Hasil uji reliabilitas pada semua faktor yaitu:

Tabel 4.5 hasil uji reliabilitas pada semua faktor kepuasan

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item	Kriteria (Nunnally)	Keterangan
Strenght	0,876	18	0, 70	Reliabel
Weakness	0, 879	15		Reliabel
Opportunities	0, 872	13		Reliabel
Threads	0, 914	11		Reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap faktor kepuasan konsumen di Unick *barbershop*. Seperti pada tabel 4.5 menunjukkan hasil semua pernyataan kuesioner dinilai reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Item* pada semua variabel, dan menunjukkan hasil yang lebih besar dari pada 0,70. Oleh karena itu faktor kepuasan konsumen yang terdiri dari Kekuatan (*Strenght*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang

(*Opportunities*), dan Ancaman (*Threads*) dengan hasil yang reliabel atau dapat diandalkan.

4.3. Analisis SWOT Model Bisnis Sekarang

Proses selanjutnya setelah melakukan perumusan proses bisnis yang sedang berjalan yaitu mengevaluasi model bisnis dengan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis ini diterapkan dalam sembilan blok Bisnis Model Canvas (BMC) dengan item-item yang disarankan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010). pada bukunya. Evaluasi dan analisis dengan SWOT dapat membantu usaha Unick Barbershop dalam mengukur kemampuan dari model bisnis yang ada serta untuk menganalisa kekurangan dan permasalahan yang dihadapi sekarang. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai basis terhadap perbaikan yang akan dilakukan serta dapat menjadi faktor pemicu tumbuhnya inovasi terhadap model bisnis yang baru. Berikut ini akan menerangkan penilaian-penilaian SWOT terhadap proposisi nilai, biaya dan pendapatan, infrastruktur serta hubungan pelanggan didalam bisnis yang dijalankan Unick Barbershop sekarang ini.

Tabel analisis swot 9 blok bangunan BMC

No	Aspek	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
1	<i>Customer Segments</i> (CS) - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal	- Aktivitas usaha Unick Barbershop berada di Kota Yogyakarta yang berdekatan kampus UMY, Stikes A. Yani dan beberapa kampus swasta lainnya, sekolah dan kawasan perumahan dan kost-kostan.	- Harga sewa kios selalu naik per tahunnya. - Jedah waktu libur mahasiswa yang panjang, sehingga pelanggan Unick Barbershop berkurang.	- Padat penduduk menjadi peluang pasar terhadap usaha yang dijalankan oleh Unick Barbershop	- Banyak bermunculan kompetitor usaha cukur rambut yang sama, menjadi ancaman Unick Barbershop
2	<i>Value Proposition</i> (VP)	- Hairstylist Unick Barbershop mampu	- Peralatan cukur yang digunakan Unick Barbershop	- Menggunakan internet dalam mengembangkan	- Pengguna jasa cukur lebih selektif memilih

	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal - Hairstylist yang handal dan harga terjangkau 	<p>memberikan kualitas cukur dari segi rapi, bersih, dan hasil yang maksimal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hairstylist menawarkan solusi berbagai macam masalah rambut (rambut mengalami kebotakan, rontok, dan ketombe). - Tarif cukur di Unick barbershop terjangkau berkisar Rp. 15.000 (termasuk cuci rambut, dan pijat kepala). 	<p>kurang lengkap sehingga belum mampu bersaing dengan barbershop lainnya.</p>	<p>n usaha Unick Barbershop.</p>	<p>tempat potong rambut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ada beberapa barbershop di Kota Yogyakarta menawarkan tarif potong rambut jauh lebih murah dari Unick Barbershop.
3	<p>Channels (CH)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grai usaha Unick Barbershop - Media sosial: <i>Facebook, Whats App, Instagram</i> - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop menggunakan social media untuk melakukan pemasaran usaha jasanya, dan melakukan komunikasi pertanyaan pelanggan terhadap sosial media yang dimiliki saat ini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum banyak Follower pelanggan Unick Barbershop - Kurangnya pemasaran dilakukan dengan kampus, sekolah dan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran menggunakan social media saat ini menjadi peluang karena banyak nya pengguna di indonesia melihat produk dan jasa melalui social media. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetitor memiliki social media yang lebih baik dari Unick Barbershop, sehingga memiliki follower lebih banyak.
4	<p><i>Customer Relationship (CR)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop selalu menjaga kualitas cukur dan mempertahankan 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum sarana pendukung memiliki saran dan kritik pelanggan kepada Unick Barbershop. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan mereferansi dengan teman dan sahabat, keluarga untuk menggunakan layanan jasa 	<ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya pelanggan yang menggunakan layanan cukur di

	<ul style="list-style-type: none"> - Harga terjangkau - Wifi gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - an loyalitas pelanggan. - Pola Komunikasi Hairstylist tetap terjaga kepada pelanggan. 		Unick Babershop.	Unick Barbershop.
5	<p><i>Revenue Stream (RS)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Margin Keuntungan - Penjualan produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop memiliki pembukuan yang jelas pemasukan dan penjualan produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum memiliki peralatan komputer untuk memasukkan data keuangan dengan jelas dan pasti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop dapat menambah sdm keuangan untuk membuat asrus kas pendapatan dan penjualan produk. - Melakukan pengembangan sumber pendapatan lainnya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ancaman era digital, pesaing barbershop lain telah memiliki software berbasis android, pelanggan booking tempat cukur meraka melalui online.
6	<p><i>Key Resources (KR)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - SDM Unick barbershop - Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peroses cukur rambut yang dilakukan oleh hairstylist Unick Barbershop dengan hati-hati dan berharap mendapatkan kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah SDM Unick Barbershop yang terbatas, sehingga pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan giliran cukur rambut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop dapat melakukan upgrade keahlian cukur SDM nya dengan mengikuti acara battle barbershop kancah nasional dan internasional. - Unick Barbershop dapat mendirikan Training Center Barbershop untuk mencetak regenerasi hairstylist. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetitor barbershop lain memiliki SDM yang lebih bagus, sehingga pelanggan beralih ke barbershop pesaing.

7	<p><i>Key Activities (KA)</i></p> <p>Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas utama usaha Unick Barbershop adalah potong rambut, perawatan rambut dan beberapa perawatan lainnya (semir, 8creambath, massage, dan perawatan rambut). - Memiliki diferensiasi/inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Memiliki suasana ruangan yang baik - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal - Menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan pemanfaatan social media. - Memiliki hairstylist yang ahli. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personil hair staylist gonta-ganti, membuat pelanggan ragu menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop. - Aktifitas pemasaran yang dilakukan melalui media sosial instagram belum optimal. Selain itu foto yang dihasilkan dari aktifitas dokumentasi yang akan digunakan dalam pemasaran belum maksimal dikarenakan tidak memiliki sumber daya fisik (kamera) yang memadai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perkembangan teknologi menjadi peluang Unick Barbershop menawarkan jasa nya melalui social media. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kekurangan hairstyilis, sehingga pelanggan beralih ke barbershop lainnya.
8	<p><i>Key Patnership (KP)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas dan kelengkapan terjaga, karena 	<ul style="list-style-type: none"> - Harga yang tidak stabil 	<ul style="list-style-type: none"> - Toko Online - Terdapat banyak toko 	<ul style="list-style-type: none"> - Toko yang menjadi patnership

	Supplier peralatan cukur PT. Mutiara Mustika CV. Puspa Indah	sudah menjadi toko langganan tetap. - Harga yang ditawarkan beberapa item peralatan cukur relatif cukup murah dibandingkan toko lain dan toko online.	- Jarang ada diskon Terkadang beberapa peralatan mengalami stok kosong, harus mencari supplier lain tentu dengan harga yang lebih mahal.	peralatan cukur yang menyediakan berbagai macam peralatan cukur di Kota Yogyakarta.	Unick Barbershop mengalami kebangkrutan dan tidak membuka toko lagi.
9	<i>Cost Structure (CS)</i> - Data Keuangan: 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan	- Harga jual produk, besaran fee atas layanan jasa dari perusahaan dapat diprediksi dengan baik. Perusahaan juga mendapat keuntungan dari skala ekonomi (<i>economic of scale</i>).	- Rincian pembukuan dan pemasukan yang belum tersusun rapi.	- Mendapatkan diskon dari supplier peralatan cukur	- Kenaikan harga peralatan yang mengikuti inflasi, sehingga menambah cost Unick Barbershop.

Tabel 4.6 analisis swot 9 blok bangunan BMC

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada tabel diatas secara umum dikelompokkan menjadi dua lingkungan utama yaitu:

- 1) Analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan
- 2) Analisis eksternal berupa peluang dan ancaman

4.5. Analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan

Setelah menggali informasi yang mendalam berdasarkan observasi dan pengamatan langsung di usaha Unick Barbershop Yogyakarta. Dengan mengidentifikasi faktor internal (*strength dan weakness*) yang di tunjukan pada tabel, dan juga melakukan wawancara kepada pihak Unick Barbershop seperti pada tabel, selanjutnya dilakukan pembobotan melalui penyebaran kuesioner kepada pihak usaha Unick barbershop Yogyakarta, untuk

mengetahui preferensi semua faktor yang di tunjukkan pada tabel untuk pembobotan IFAS dan tabel untuk pembobotan EFAS.

Tabel 1. Faktor-faktor internal kekuatan dan kelemahan (IFAS)

No	Aspek	Kekuatan (S)	Kode	Kelemahan (W)	Kode
1	<i>Customer Segments (CS)</i> - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal	- Aktivitas usaha Unick Barbershop berada di Kota Yogyakarta yang berdekatan kampus UMY, Stikes A. Yani dan beberapa kampus swasta lainnya, sekolah dan kawasan perumahan dan kost-kostan.	- S1	- Harga sewa kios selalu naik per tahunnya. - Jeda waktu libur mahasiswa yang panjang, sehingga pelanggan Unick Barbershop berkurang.	- W1 - W2
2	<i>Value Proposition (VP)</i> - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal - Hairstylist yang handal dan harga terjangkau	- Hairstylist Unick Barbershop mampu memberikan kualitas cukur dari segi rapi, bersih, dan hasil yang maksimal. - Hairstylist menawarkan solusi berbagai macam masalah rambut (rambut mengalami kebotakan, rontok, dan ketombe). - Tarif cukur di Unick barbershop	- S2 - S3 - S4	- Peralatan cukur yang digunakan Unick Barbershop kurang lengkap sehingga belum mampu bersaing dengan barbershop lainnya.	- W3

		terjangkau berkisar Rp. 15.000 (termasuk cuci rambut, dan pijat kepala).			
3	Channels (CH) - Grai usaha Unick Barbershop - Media sosial: <i>Facebook, Whats App, Instagram</i> - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor	- Unick Barbershop menggunakan social media untuk melakukan pemasaran usaha jasanya, dan melakukan komunikasi pertanyaan pelanggan terhadap sosial media yang dimiliki saat ini.	- S5	- Belum banyak Follower pelanggan Unick Barbershop - Kurangnya pemasaran dilakukan dengan kampus, sekolah dan kantor	- W4
4	Customer Relationship (CR) - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - Wifi gratis	- Unick Barbershop selalu menjaga kualitas cukur dan mempertahankan loyalitas pelanggan. - Pola Komunikasi Hairstylist tetap terjaga kepada pelanggan.	- S6 - S7	- Belum sarana pendukung memiliki saran dan kritik pelanggan kepada Unick Barbershop.	- W5
5	Revenue Stream (RS) - Margin Keuntungan - Penjualan produk	- Unick Barbershop memiliki pembukuan yang jelas pemasukan dan penjualan produk	- S8	- Belum memiliki peralatan komputer untuk memasukkan data keuangan dengan jelas dan pasti.	- W6

6	Key Resources (KR) - SDM Unick barbershop - Pelanggan	- Peroses cukur rambut yang dilakukan oleh hairstylist Unick Barbershop dengan hati-hati dan berharap mendapatkan kepuasan pelanggan.	- S9	- Jumlah SDM Unick Barbershop yang terbatas, sehingga pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan giliran cukur rambut.	- W7
7	Key Activities (KA) Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00	- Aktivitas utama usaha Unick Barbershop adalah potong rambut, perawatan rambut dan beberapa perawatan lainnya (semir, 8creambath, massage, dan perawatan rambut). - Memiliki diferensiasi/inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Memiliki suasana ruangan yang baik - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal	- S10 - S11 - S12 - S13 - S14 - S15 - S16	- Personil hair staylist gonta-ganti, membuat pelanggan ragu menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop. - Aktifitas pemasaran yang dilakukan melalui media sosial instagram belum optimal. Selain itu foto yang dihasilkan dari aktifitas dokumentasi yang akan digunakan dalam pemasaran belum maksimal dikarenakan tidak memiliki sumber daya fisik (kamera) yang memadai.	- W8 - W9

		<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan pemanfaatan social media. - Memiliki hairstylist yang ahli. 			
8	<p><i>Key Patnership</i> (KP)</p> <p>Supplier peralatan cukur</p> <p>PT. Mutiara Mustika</p> <p>CV. Puspa Indah</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas dan kelengkapan terjaga, karena sudah menjadi toko langganan tetap. - Harga yang ditawarkan beberapa item peralatan cukur relatif cukup murah dibandingkan toko lain dan toko online. 	<p>- S17</p> <p>- S18</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Harga yang tidak stabil - Jarang ada diskon - Terkadang beberapa peralatan mengalami stok kosong, harus mencari supplier lain tentu dengan harga yang lebih mahal. 	<ul style="list-style-type: none"> - W10 - W11
9	<p><i>Cost Structure</i> (CS)</p> <p>- Data Keuangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan 	<ul style="list-style-type: none"> - Harga jual produk, besaran fee atas layanan jasa dari perusahaan dapat diprediksi dengan baik. Perusahaan juga mendapat keuntungan dari skala ekonomi (<i>economic of scale</i>). 	- S19	<ul style="list-style-type: none"> - Rincian pembukuan dan pemasukan yang belum tersusun rapi. 	- W12

Tabel 4.7 Analisis lingkungan internal

Tabel 2. Pembobotan Internal Startegic Factor Analisis Summary (IFAS)

No	Aspek BMC	Faktor Internal					Pembobotan	
		Kekuatan (S)	Kode	Bobot	Ratin g	Skor		
1	<i>Customer Segments (CS).</i> - Pria dan anak. - Mahasiswa. - Pelajar. - Warga perumahan sekitar. - Turis internasional dan lokal	- Aktivitas usaha Unick Barbershop berada di Kota Yogyakarta yang berdekatan kampus UMY, Stikes A. Yani dan beberapa kampus swasta lainnya, sekolah dan kawasan perumahan dan kost-kostan.	- S1	0,375	4	0,1501		
2	<i>Value Proposition (VP).</i> - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehigga menciptakan pelanggan loyal. - Hairstaylist yang handal dan harga terjangkau	- Hairstylist Unick Barbershop mampu memberikan kualitas cukur dari segi rapi, bersih, dan hasil yang maksimal.	- S2	0,358	4	0,1430		
		- Hairstylist menawarkan solusi berbagai macam masalah rambut (rambut mengalami kebotakan, rontok, dan ketombe).	- S3	0,341	4	0,1362		
		- Tarif cukur di Unick barbershop terjangkau berkisar Rp. 15.000 (termasuk cuci rambut, dan pijat kepala).	- S4	0,357	4	0,1428		
3	<i>Channels (CH).</i> - Grai usaha Unick Barbershop. - Media sosial: Facebook,Whats App,Instagram. - Kemitraan: Kampus,sekolah dan kantor	- Unick Barbershop menggunakan social media untuk melakukan pemasaran usaha jasanya, dan melakukan komunikasi pertanyaan pelanggan terhadap sosial media yang dimiliki saat ini.	- S5	0,364	4	0,1455		
4	<i>Customer Relationship (CR).</i> - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang	- Unick Barbershop selalu menjaga kualitas cukur dan mempertahankan loyalitas pelanggan.	- S6	0,345	4	0,1381		
			- S7	0,367	4	0,1469		

	<ul style="list-style-type: none"> - Harga terjangkau - Wifi gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - Pola Komunikasi Hairstylist tetap terjaga kepada pelanggan. 				
5	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Revenue Stream</i> (RS). - Margin Keuntungan. - Penjualan produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop memiliki pembukuan yang jelas pemasukan dan penjualan produk. 	<ul style="list-style-type: none"> - S8 	0,357	4	0,1428
6	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Resources</i> (KR). - SDM Unick barbershop. - Pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peroses cukur rambut yang dilakukan oleh hairstylist Unick Barbershop dengan hati-hati dan berharap mendapatkan kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> - S9 	0,357	4	0,1426
7	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Activities</i> (KA). - Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas utama usaha Unick Barbershop adalah potong rambut, perawatan rambut dan beberapa perawatan lainnya (semir, creambath, massage, dan perawatan rambut). - Memiliki diferensiasi/inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Memiliki suasana ruangan yang baik - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehigga menciptakan pelanggan loyal - Menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan pemanfaatan social media. 	<ul style="list-style-type: none"> - S10 - S11 - S12 - S13 - S14 	0,323 0,357 0,333 0,340 0,363	4 4 4 4 4	0,1290 0,1428 0,1331 0,1360 0,1451
8	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Patnership</i> (KP) - Supplier peralatan cukur - PT. Mutiara Mustika - CV. Puspa Indah 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas dan kelengkapan terjaga, karena sudah menjadi toko langganan tetap. - Harga yang ditawarkan beberapa item peralatan cukur relatif cukup murah dibandingkan toko lain dan toko online. 	<ul style="list-style-type: none"> - S15 - S16 	0,332 0,346	4 4	0,1329 0,1383

9	Cost Structure (CS) - Data Keuangan: 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan	- Harga jual produk, besaran fee atas layanan jasa dari perusahaan dapat diprediksi dengan baik. Perusahaan juga mendapat keuntungan dari skala ekonomi (<i>economic of scale</i>).	- S17	0,344	4	0,1374
10			TOTAL	1		2,38329
	Aspek BMC	Kelemahan (W)	Kode	Bobot	Rating	Skor
1	<i>Customer Segments</i> (CS) - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal	- Harga sewa kios selalu naik per tahunnya. - Jeda waktu libur mahasiswa yang panjang, sehingga pelanggan Unick Barbershop berkurang.	- W1 - W2	0,270 0,284	2 1	0,0540 0,2841
2	<i>Value Proposition</i> (VP) - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal. - <i>Hairstaylist</i> yang handal dan harga terjangkau	- Peralatan cukur yang digunakan Unick Barbershop kurang lengkap sehingga belum mampu bersaing dengan barbershop lainnya.	- W3	0,267	1	0,2666
3	<i>Channels</i> (CH) - Grai usaha Unick Barbershop. - Media sosial: Facebook, Whats App, Instagram. - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor	- Belum banyak Follower pelanggan Unick Barbershop. - Kurangnya pemasaran dilakukan dengan kampus, sekolah dan kantor	- W4 - W5	0,275 0,299	2 2	0,5490 0,5988
4	<i>Customer Relationship</i> (CR) - Gransi cukur	- Belum sarana pendukung memiliki saran dan kritik	- W6	0,284	1	0,2836

	<ul style="list-style-type: none"> - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - Wifi gratis 	pelanggan kepada Unick Barbershop.				
5	<i>Revenue Stream (RS)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Margin Keuntungan - Penjualan produk 	Belum memiliki peralatan komputer untuk memasukkan data keuangan dengan jelas dan pasti.	- W7	0,281	2	0,5615
6	<i>Key Resources (KR)</i> <ul style="list-style-type: none"> - SDM Unick barbershop - Pelanggan 	Jumlah SDM Unick Barbershop yang terbatas, sehingga pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan giliran cukur rambut.	- W8	0,280	3	0,8388
7	<i>Key Activities (KA)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00 	<ul style="list-style-type: none"> - Personil hairstylist gonta-ganti, membuat pelanggan ragu menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop. - Aktifitas pemasaran yang dilakukan melalui media sosial instagram belum optimal. Selain itu foto yang dihasilkan dari aktifitas dokumentasi yang akan digunakan dalam pemasaran belum maksimal dikarenakan tidak memiliki sumber daya fisik (kamera) yang memadai. 	- W9 - W10	0,278 0,309	2 2	0,5558 0,6181
8	<i>Key Patnership (KP)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Supplier peralatan cukur - PT. Mutiara Mustika CV. Puspa Indah 	<ul style="list-style-type: none"> - Harga yang tidak stabil - Jarang ada diskon. - Terkadang beberapa peralatan mengalami stok kosong, harus mencari supplier lain tentu dengan harga yang lebih mahal. 	- W11 - W12 - W13	0,288 0,293 0,312	1 1 2	0,2881 0,2932 0,6429
9	<i>Cost Structure (CS)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Data Keuangan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 	Rincian pembukuan dan pemasukan yang belum tersusun rapi.	- W14	0,323	2	0,6452

	4. Analisis Biaya dan keuntungan					
Total Skor Pembobotan				1		0,69476

Tabel 4.8 Pembobotan (IFAS)

Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel Matriks Internal Factor Analysys (IFAS) yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan hasil skor bobot untuk faktor kekuatan sebesar 2,38329. Sedangkan total skor faktor kelemahan di peroleh sebesar 0,69476. Hal ini menunjukkan Unick Barbershop Yogyakarta memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding kelemahan. Dapat disimpulkan Unick barbershop Yogyakarta dapat lebih mampu mengatasi kelemahan selama ini.

4.6. Analisis faktor-faktor eksternal peluang dan ancaman (EFAS).

Adapun bselanjutnya dilakukan penyajian Matriks Eksternal Factor Analysys (EFAS) pada usaha Unick Barbershop Yogyakarta, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel faktor-faktor eksternal peluang dan ancaman (EFAS)

No	Aspek	Peluang (O)	Kode	Ancaman (T)	Kode
1	<i>Customer Segments</i> (CS) - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal	- Terdapat peluang pasar di wilayah usaha yang di jalan oleh Unick Barbershop	- O1	- Banyak bermunculan kompetitor usaha yang sama, menjadi ancaman Unick Barbershop	- T1
2	<i>Value Proposition</i> (VP) - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan	- Menemukan konsep dan ide baru di internet dalam mengembangkan usaha barbershop.	- O2	- Pengguna jasa cukur lebih selektif memilih tempat potong rambut. - Ada beberapa barbershop di Kota	- T2 - T3

	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal - Hairstylist yang handal dan harga terjangkau 			Yogyakarta menawarkan tarif potong rambut jauh lebih murah dari Unick Barbershop.	
3	Channels (CH) <ul style="list-style-type: none"> - Grai usaha Unick Barbershop - Media sosial: <i>Facebook, Whats App, Instagram</i> - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran menggunakan social media saat ini menjadi peluang karena banyak nya pengguna di indonesia melihat produk dan jasa melalui social media. 	- 03	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetitor memiliki social media yang lebih baik dari Unick Barbershop, sehingga memiliki follower lebih banyak. 	- T4
4	<i>Customer Relationship (CR)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - Wifi gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan mereferansi dengan teman dan sahabat, keluarga untuk menggunakan layanan jasa Unick Babershop. 	- 04	<ul style="list-style-type: none"> - Berkurangnya pelanggan yang menggunakan layanan cukur di Unick Barbershop. 	- T5
5	<i>Revenue Stream (RS)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Margin Keuntungan - Penjualan produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Unick Barbershop dapat menambah sdm keuangan untuk membuat asrus kas pendapatan dan penjualan produk. - Melakukan pengembangan sumber pendapatan lainnya. 	- O5	<ul style="list-style-type: none"> - Ancaman ketidakjelasan pembukuan, sehingga Unick Barbershop mengalami kerugian. 	- T6

6	Key Resources (KR) - SDM Unick barbershop - Pelanggan	- Unick Barbershop dapat melakukan upgrade keahlian cukur SDM nya dengan mengikuti acara battle barbershop kancah nasional dan internasional. - Unick Barbershop dapat mendirikan Training Center Barbershop untuk mencetak regenerasi hairstylist.	- 06 - 07	- Kompetitor barbershop lain memiliki SDM yang lebih bagus, sehingga pelanggan beralih ke barbershop pesaing.	- T7
7	Key Activities (KA) Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00	- Perkembangan teknologi menjadi peluang Unick Barbershop menawarkan jasa nya melalui social media.	- 08	- Tidak dapat mengurai antrian cukur karena kekurangan hairstylis, sehingga pelanggan beralih ke barbershop lainnya.	- T8
8	Key Patnership (KP) - Supplier peralatan cukur - PT. Mutiara Mustika - CV. Puspa Indah	- Toko Online - Terdapat banyak toko peralatan cukur yang menyediakan berbagai macam peralatan cukur di Kota Yogyakarta.	- 09	- Toko yang menjadi patnership Unick Barbershop mengalami kebangrutan dan tidak membuka toko lagi.	- T9

9	<i>Cost Structure (CS)</i> - Data Keuangan: 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan	- Mendapatkan diskon dari supplier peralatan cukur	- 010	- Kenaikan harga peralatan yang mengikuti inflasi, sehingga menambah cost Unick Barbershop.	- T10
---	--	--	--------------	---	--------------

Tabel 4.9 faktor eksternal peluang dan ancaman

Tabel pembobotan faktor peluang dan ancaman (EFAS)

No	Aspek BMC	Faktor Eksternal	Penilaian kondisi saat ini			
			Bobot			
		Peluang (O)	Kode	Bobot	Rating	Skor
1	<i>Customer Segments (CS).</i> - Pria dan anak. - Mahasiswa. - Pelajar. - Warga perumahan sekitar. - Turis internasional dan lokal	- Terdapat peluang pasar di wilayah usaha yang dijalankan oleh Unick Barbershop.	- O1	0,471	4	0,1882
2	<i>Value Proposition (VP).</i> - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal. - Hairstylist yang handal dan harga terjangkau	- Menemukan konsep dan ide baru di internet dalam mengembangkan usaha barbershop.	- O2	0,475	4	0,1900
3	<i>Channels (CH).</i> - Grai usaha Unick Barbershop.	- Pemasaran menggunakan social media saat ini menjadi peluang karena banyak nya pengguna di indonesia	- O3	0,470	4	0,1879

	Media sosial: Facebook,Whats App,Instagram. Kemitraan: Kampus,sekolah dan kantor	melihat produk dan jasa melalui social media.				
4	<i>Customer Relationship (CR).</i> - Gransi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - Wifi gratis	- Pelanggan mereferansi dengan teman dan sahabat, keluarga untuk menggunakan layanan jasa Unick Babershop.	- O4	0,49 2	4	0,1968
5	<i>Revenue Stream (RS).</i> Margin Keuntungan. Penjualan produk	- Unick Barbershop dapat menambah sdm keuangan untuk membuat arus kas pendapatan dan penjualan produk. - Melakukan pengembangan sumber pendapatan lainnya.	- O5 - O6	0,45 8 0,48 7	4 4	0,1832 0,1947
6	<i>Key Resources (KR).</i> SDM Unick barbershop. Pelanggan	- Unick Barbershop dapat melakukan upgrade keahlian cukur SDM nya dengan mengikuti acara battle barbershop kancah nasional dan internasional. - Unick Barbershop dapat mendirikan Training Center Barbershop untuk mencetak regenerasi hairstylist.	- O7 - O8	0,44 0 0,49 1	4 4	0,1758 0,1965
7	<i>Key Activities (KA).</i> Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00	- Perkembangan teknologi menjadi peluang Unick Barbershop menawarkan jasa nya melalui social media	- O9	0,47 5	4	0,1900
8	<i>Key Patnership (KP)</i> Supplier peralatan cukur PT. Mutiara Mustika CV. Puspa Indah	- Toko Online. - Terdapat banyak toko peralatan cukur yang menyediakan berbagai macam peralatan cukur di Kota Yogyakarta.	- O10 - O11	0,44 0 0,45 0	4 4	0,1761 0,1801

9	Cost Structure (CS) - Data Keuangan: 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan	- Mendapatkan diskon dari supplier peralatan cukur.	- O12	0,48 3	4	0,1931
			Tot al	1		2,25313
	Aspek BMC	Ancaman (T)	Kode	Bob ot	Ratin g	Skor
1	<i>Customer Segments</i> (CS) - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal	- Banyak bermunculan kompetitor usaha yang sama, menjadi ancaman Unick Barbershop.	- T1	0,43 3	3	0,1300
2	<i>Value Proposition</i> (VP) - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan. - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal. - <i>Hairstylist</i> yang handal dan harga terjangkau	- Pengguna jasa cukur lebih selektif memilih tempat potong rambut. - Ada beberapa barbershop di Kota Yogyakarta menawarkan tarif potong rambut jauh lebih murah dari Unick Barbershop.	- T2 - T3	0,43 7 0,43 7	4 3	0,1479 0,1312
3	<i>Channels</i> (CH) - Grai usaha Unick Barbershop. - Media sosial: Facebook, Whats App, Instagram. - Kemitraan: Kampus, sekolah dan kantor	- Kompetitor memiliki social media yang lebih baik dari Unick Barbershop, sehingga memiliki follower lebih banyak.	- T4	0,40 4	4	0,1616
4	<i>Customer Relationship</i> (CR) - Gransi cukur - Ketepatan waktu	- Berkurangnya pelanggan yang menggunakan layanan cukur di Unick Barbershop.	- T5	0,42 9	4	0,1715

	<ul style="list-style-type: none"> - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - Wifi gratis 					
5	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Revenue Stream</i> (RS) - Margin Keuntungan - Penjualan produk 	- Ancaman ketidak jelasan pembukuan, sehingga Unick Barbershop mengalami kerugian.	- T6	0,46 7	2	0,9334
6	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Resources</i> (KR) - SDM Unick barbershop - Pelanggan 	- Kompetitor barbershop lain memiliki SDM yang lebih bagus, sehingga pelanggan beralih ke barbershop pesaing.	- T7	0,43 9	4	0,1755
7	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Activities</i> (KA) - Peroses potong rambut dari jam 09.00-21.00 	- Tidak dapat mengurai antrian cukur karena kekurangan hairstylist, sehingga pelanggan beralih ke barbershop lainnya.	- T8	0,42 8	3	0,1284
8	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Key Patnership</i> (KP) - Supplier peralatan cukur - PT. Mutiara Mustika CV. Puspa Indah 	- Toko yang menjadi patnership Unick Barbershop mengalami kebangrutan dan tidak membuka toko lagi.	- T9	0,45 1	4	0,1805
9	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cost Structure</i> (CS) - Data Keuangan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi awal 2. Biaya Operasional 3. Aliran pendapatan uang masuk 4. Analisis Biaya dan keuntungan 	- Kenaikan harga peralatan yang mengikuti inflasi, sehingga menambah cost Unick Barbershop.	- T10	0,44 1	4	0,1764
Total skor Pembobotan				1		1,52364

Tabel 4.10 pembobotan faktor (EFAS), Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel Matriks Eksternal Factor Analsysys (EFAS) pada usaha Unick Barbershop Yogyakarta nilai skor peluang sebesar 2,25313; sedangkan faktor ancaman 1,52364. Hal ini menunjukkan peluang optimesme Usaha Unick Barbershop memiliki kesempatna peluang untuk mengembangkan usahanya, karena faktor ancaman yang dimiliki lebih kecil.

Setelah melakukan pembobotan IFAS dan EFAS, maka dilakukan pemberian rating yang kemudian dikalikan dengan bobotnya sehingga didapat *score* untuk masing-masing faktor. *Score* yang didapat akan digunakan pemetaan pada diagram SWOT sehingga didapat strategi tepat yang perlu dikembangkan. Hasil perhitungan score dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel perhitungan Score IFAS dan EFAS

Kode	Bobot	Rating	Skore	Kode	Bobot	Rating	Skor
S1	0,375	4	0,150102	O1	0,470561	4	0,188224
S2	0,358	4	0,143084	O2	0,475197	4	0,190079
S3	0,341	4	0,136292	O3	0,469788	4	0,187915
S4	0,357	4	0,142857	O4	0,492196	4	0,196878
S5	0,364	4	0,145574	O5	0,458198	4	0,183279
S6	0,345	4	0,138103	O6	0,486787	4	0,194715
S7	0,367	4	0,146932	O7	0,439654	4	0,175862
S8	0,357	4	0,142857	O8	0,491423	4	0,196569
S9	0,357	4	0,142631	O9	0,475197	4	0,190079
S10	0,323	4	0,129047	O10	0,440427	4	0,176171
S11	0,357	4	0,142857	O11	0,450471	4	0,180189
S12	0,333	4	0,133122	O12	0,482924	4	0,19317
S13	0,340	4	0,136065				
S14	0,363	4	0,145121				
S15	0,332	4	0,132896				
S16	0,346	4	0,138329				
S17	0,344	4	0,137424				
		Total	2,38329			Total	2,25313
W1	0,270	2	0,539959	T1	0,433472	3	0,130042
W2	0,284	1	0,284129	T2	0,437336	4	0,174934
W3	0,267	1	0,266584	T3	0,437336	3	0,131201
W4	0,275	2	0,549015	T4	0,404111	4	0,161644
W5	0,299	2	0,598823	T5	0,428836	4	0,171535
W6	0,284	1	0,283564	T6	0,04667	2	0,09334
W7	0,281	2	0,561467	T7	0,438881	4	0,175552
W8	0,280	3	0,838805	T8	0,428064	3	0,128419
W9	0,278	2	0,555807	T9	0,451244	4	0,180498
W10	0,309	2	0,618067	T10	0,441199	4	0,17648
W11	0,288	1	0,288091				
W12	0,293	1	0,293185				
W13	0,312	2	0,624859				
W14	0,323	2	0,645234				
	1	Total	0,69476		1	Total	1,52364
	S-W = 1,6				O-T = 0,73		

Tabel 4.11 Tabel perhitungan Score IFAS dan EFAS

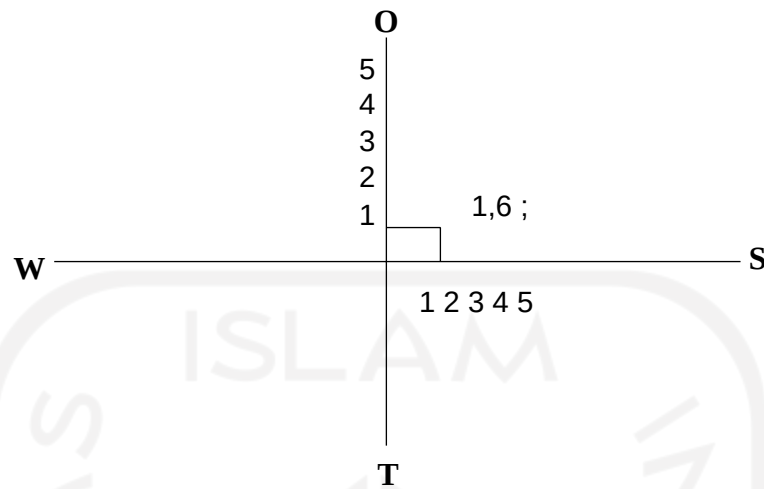
Sumber: Data diolah, 2020.

Berdasarkan tabel skor pembobotan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut:

$$SW = 2,38329 - 0,69476 = 1,6$$

$$OT = 2,25313 - 1,52346 = 0,73$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka dilakukan formulasi strategi dengan diagram swot yaitu:



Gambar 4.3: Matriks Space dalam Formulasi Strategy.

Berdasarkan gambar diatas, dapat ditentukan formulasi strategi dengan menggunakan matriks space yang ditunjukkan pada SW memiliki selisi nilai positif sebesar 1,6 sedangkan OT positif dengan nilai sebesar 0,73, sehingga usaha Unick Barbershop berada dalam posisi Kuadran I yaitu mendukung strategi agresif. Menurut Rangkuti. Menyatakan bahwa kuadran I merupakan situasi perusahaan tersebut menguntungkan, karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi yang diterapkan dalam kuadran ini adalah mendukung kebijakan strategi pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Starategy).

Kemudian akan ditampilkan matriks internal dan eksternal dalam formulasi startegi pada usaha Unick Barbershop Yogyakarta, yaitu:

Total Skor Faktor Strategi Internal

		4.0	Kuat	3.0	Rata-Rata	2.0	Lemah	1.0	
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	Tinggi		I Pertumbuhan	II.	Pertumbuhan Posisi Unick Barbershop	III.	Pertumbuhan		Tabel 4.12 Kuadran EFAS
	Sedang		IV. Stabilisasi	V.	<u>Perumbuhan</u> Stabilisasi	VI.	Penciutan		
	Rendah		VII. pertumbuhan	VIII.	Pertumbuhan	IX.	Likuiditasi		
			1.0						

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa posisi usaha Unick barbershop berada dalam strategi pertumbuhan, karena skor faktor IFAS dan EFAS menunjukkan nilai yang tidak terlalu tinggi, sehingga dari hasil analisis ini diharapkan mengubah strategi usaha , karena dalam posisi pertumbuhan rata-rata.

4.7. Tows Matriks

Setelah menentukan formulasi strategi posisi usaha dalam matriks Internal dan Efternal maka selanjutnya akan dilakukan twos matriks yang menjelaskan didalamnya melaui tipe pilihan strategi yaitu strategi SO, ST, WO, WT yang bertujuan untuk mempertemukan faktor eksternal dan internal.

Berikut ini ditampilkan Tows matriks pada usaha Unick Barbershop sebagaimana berikut ini:

IFAS	STRENGHT (S)	WEAKNESSES (S)
	4. Aktivitas usaha Unick Barbershop berada di Kota Yogyakarta yang berdekatan kampus UMY, Stikes A. Yani dan beberapa kampus swasta lainnya, sekolah dan kawasan perumahan dan kost-kostan.	1. Harga sewa kios selalu naik per tahunnya. 2. Jedah waktu libur mahasiswa yang panjang, sehingga pelanggan Unick Barbershop berkurang. 3. Peralatan cukur yang digunakan Unick Barbershop kurang lengkap

	<p>5. Hairstylist Unick Barbershop mampu memberikan kualitas cukur dari segi rapi, bersih, dan hasil yang maksimal.</p> <p>6. Hairstylist menawarkan solusi berbagai macam masalah rambut (rambut mengalami kebotakan, rontok, dan ketombe).</p> <p>7. Tarif cukur di Unick barbershop terjangkau berkisar Rp. 15.000 (termasuk cuci rambut dan pijat kepala).</p> <p>8. Unick Barbershop menggunakan social media untuk melakukan pemasaran usaha jasanya, dan melakukan komunikasi pertanyaan pelanggan terhadap sosial media yang dimiliki saat ini.</p> <p>9. Unick Barbershop selalu menjaga kualitas cukur dan mempertahankan loyalitas pelanggan.</p> <p>10. Pola Komunikasi Hairstylist tetap terjaga kepada pelanggan.</p> <p>11. Unick Barbershop memiliki pembukuan yang jelas pemasukan dan penjualan produk.</p> <p>12. Proses cukur rambut yang dilakukan oleh hairstylist</p>	<p>sehingga belum mampu bersaing dengan barbershop lainnya.</p> <p>4. Belum banyak Follower pelanggan Unick Barbershop.</p> <p>5. Kurangnya pemasaran dilakukan dengan kampus, sekolah dan kantor.</p> <p>6. Belum sarana pendukung memiliki saran dan kritik pelanggan kepada Unick Barbershop.</p> <p>7. Belum memiliki peralatan komputer untuk memasukkan data keuangan dengan jelas dan pasti.</p> <p>8. Jumlah SDM Unick Barbershop yang terbatas, sehingga pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan giliran cukur rambut.</p> <p>9. Personil hairstylist gonta-ganti, membuat pelanggan ragu menggunakan layanan jasa di Unick Barbershop.</p> <p>10. Aktivitas pemasaran yang dilakukan melalui media sosial instagram belum optimal. Selain itu foto yang dihasilkan dari aktivitas dokumentasi yang akan digunakan dalam pemasaran belum maksimal dikarenakan tidak memiliki sumber daya fisik (kamera) yang memadai.</p> <p>11. Harga yang tidak stabil.</p>
--	--	--

<p>EFAS</p>	<p>Unick Barbershop dengan hati-hati dan berharap mendapatkan kepuasan pelanggan.</p> <p>13. Aktivitas utama usaha Unick Barbershop adalah potong rambut, perawatan rambut dan beberapa perawatan lainnya (semir, creambath, massage, dan perawatan rambut).</p> <p>14. Memiliki diferensiasi/inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan.</p> <p>15. Memiliki suasana ruangan yang baik.</p> <p>16. Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehingga menciptakan pelanggan loyal.</p> <p>17. Menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan pemanfaatan social media.</p> <p>18. Kualitas dan kelengkapan terjaga, karena sudah menjadi toko langganan tetap.</p> <p>19. Harga yang ditawarkan beberapa item peralatan cukur relatif cukup murah dibandingkan toko lain dan toko online.</p>	<p>12. Jarang ada diskon.</p> <p>13. Terkadang beberapa peralatan mengalami stok kosong, harus mencari supplier lain tentu dengan harga yang lebih mahal.</p> <p>14. Rincian pembukuan dan pemasukan yang belum tersusun rapi.</p>
--------------------	--	--

	<p>20. Harga jual produk, besaran fee atas layanan jasa dari perusahaan dapat diprediksi dengan baik. Perusahaan juga mendapat keuntungan dari skala ekonomi (economic of scale).</p>	
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <p>1. Padat penduduk menjadi peluang pasar terhadap usaha yang dijalankan oleh Unick Barbershop.</p> <p>2. Menggunakan media internet dalam mengembangkan usaha Unick Barbershop.</p> <p>3. Pemasaran menggunakan social media saat ini menjadi peluang karena banyaknya pengguna di indonesia melihat produk dan jasa melalui social media.</p>	<p>STRATEGI S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan lokasi (S1, O1) - Peningkatan kualitas produk (S2, S6, S9, S15, O7, O4) - Penggunaan media promosi internet murah (S5, S14, O2, O3, O9, O10) - Program harga termurah kualitas terbaik (S16, S17, O4, O5) - Pengembangan skill karyawan (S3, S13, O7) - CSR berskala kecil (S7, S13, O1, O4) - Melakukan inovasi bisnis (S11, O5, O6, O8,) - Meningkatkan kerja sama dengan pebisnis lain (S8, O11, O12) 	<p>STRATEGI W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blast social media promotion (W2, W4, W10, O2, O3, O9, O10) - Program pengadaan alat dan bahan secara berkala (W3, W6, W7, O5) - Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (W5, W8, W9, W11, W13, O4, O11, O12) - pengembangan quality control (W14, O8)

<p>4. Pelanggan mereferansi dengan teman dan sahabat, keluarga untuk menggunakan layanan jasa Unick Babershop.</p> <p>5. Unick Babershop dapat menambah sdm keuangan untuk membuat arus kas pendapatan dan penjualan produk.</p> <p>6. Melakukan pengembangan sumber pendapatan lainnya</p> <p>7. Unick Babershop dapat melakukan upgrade keahlian cukur SDM nya dengan mengikuti acara battle</p>		
--	--	--

barbershop kancah nasinal dan internasional.		
8. Unick Barbershop dapat mendirikan Training Center Barbershop untuk mencetak regenerasi hairstylist.		
9. Perkembangan teknologi menjadi peluang Unick Barbershop menawarkan jasa nya melalui social media.		
10. Toko Online.		
11. Terdapat banyak toko peralatan cukur yang menyediakan berbagai macam peralatan cukur di Kota Yogyakarta.		
12. Mendapatkan diskon dari		

supplier peralatan cukur.		
THREATS (T) 1. Banyak bermunculan kompetitor usaha cukur rambut yang sama, menjadi ancaman Unick Barbershop. 2. Pengguna jasa cukur lebih selektif memilih tempat potong rambut. 3. Ada beberapa barbershop di Kota Yogyakarta menawarkan tarif potong rambut jauh lebih murah dari Unick Barbershop. 4. Kompetitor memiliki social media yang lebih baik dari Unick Barbershop, sehingga	STRATEGI S-T - Pengembangan quality control (S2, S3, S6, S9, S10, T1, T5, T7, T8) - Progeram harga termurah kualitas terbaik (S4, S16, T3) - Blast social media promotion (S5, T2, T6) - Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (S13, T9)	STRATEGI W-T - Menerapkan sistem shifting dan reward (W9, T8)

memiliki follower lebih banyak.		
5. Berkurangnya pelanggan yang menggunakan layanan cukur di Unick Barbershop.		
6. Ancaman era digital, pesaing barbershop lain telah memiliki software berbasis android, pelanggan booking tempat cukur meraka melalui online.		
7. Kompetitor barbershop lain memiliki SDM yang lebih bagus, sehingga pelanggan beralih ke barbershop pesaing.		
8. Kekurangan hairstylist, sehingga pelanggan beralih ke barbershop lainnya.		

9. Toko yang menjadi patnership Unick Barbershop mengalami kebangrutan dan tidak membuka toko lagi.		
10. Kenaikan harga peralatan yang mengikuti inflasi, sehingga menambah cost Unick Barbershop.		

Tabel 4.13 Town Matriks

4.8 Hasil *Quantitatif Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Penilaian prioritas strategi dilakukan dengan metode matriks QSPM dengan mengalikan bobot pada matriks IFE dan EFE, mengalikannya dengan daya tarik strategi (*attractive score*) untuk menghasilkan *Total Attractive Score* (TAS). Jumlah keseluruhan TAS dari masing-masing strategi tersebut menentukan prioritas strategi (Penentuan *Attractive Score* (AS) pada QSPM dan Pengolahan *Total Attractive Score* (TAS) QSPM dapat dilihat pada Lampiran). Berikut hasil penilaian *Quantittif Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Alternative Strategi	TAS	TAS 2	Total
AS 1 Pemanfaatan lokasi	3,33		3,38
AS 2 Peningkatan kualitas produk	9,29		9,29
AS 3 Penggunaan media promosi internet murah	10,39		10,39
AS 4 Program harga termurah kualitas terbaik	3,27	6,90	10,18
AS 5 Pengembangan skill karyawan	4,45		4,45
AS 6 CSR berskala kecil	3,34		3,34
AS 7 Melakukan inovasi bisnis	7,17		7,17
AS 8 Meningkatkan kerja sama dengan pebisnis lain	5,16		5,16

AS 9 Blast social media promotion	8,18	3,42	11,60
AS 10 Program pengadaan alat dan bahan secara berkala	2,57		2,57
AS 11 Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi	8,64	2,54	11,19
AS 12 Pengembangan quality control	1,62	1,58	3,21
AS 13 Menerapkan sistem shifting dan reward	1,41		1,41

Tabel 4.14 hasil QSPM

Berdasarkan hasil pengolahan matrik QSPM yang dapat disimpulkan yaitu 1) AS9 Blast social media promotion yang memperoleh total attractive score sebesar 11,60. Media promosi dengan system *blast* disamping murah namun juga efisien karena disebar secara terfokus di suatu daerah yang bisa menarik minat konsumen baru, dan meningkatkan pendapatan. 2) AS11 Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi yang memperoleh total attractive score sebesar 11,19. Komunitas dapat menjadi target segmen yang menguntungkan serta menjadi saluran pemasaran untuk memperkenalkan produk.

3) AS3 Penggunaan media promosi internet murah yang memperoleh total attractive score sebesar 10,39. Pemaksimalan promosi menggunakan media social daring agaknya lebih dimaksimalkan agar dapat menarik konsumen dari berbagai segment. 4) AS4 Program harga termurah kualitas terbaik yang memperoleh total attractive score sebesar 10,18. Ancaman eksternal dari faktor competitor lain bisa diminimalisir dengan program memberi harga termurah dari pada di barber lain namun dengan hasil karya yang maksimal.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Model bisnis baru dalam persepektif strategi operasi keberlanjutan

Setelah dilakukan pengumpulan data dan perumusan model bisnis sekarang yang dijelaskan pada bab sebelumnya, memberikan gambaran mengenai kondisi nyata yang terjadi di usaha Unick Barbershop Yogyakarta pada model bisnis yang digunakan. Selanjutnya dapat membantu usaha yang berkecimpung dalam industri kreatif yaitu usaha potong rambut, diperlukan inovasi dan melakukan perbaikan dalam sistem sekarang ini, agar dapat dijelaskan dasar perumusan model bisnis yang terbaru. Selanjutnya tujuan usaha Unick Barbershop merevisi model bisnis dengan memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan eksternal.

Pada bab ini akan dilakukan analisa dengan menggunakan startegi operasi berdasarkan bisnis model kanvas usulan.

5.2. Hubungan Alternative Strategi dengan Model Bisnis Berkelanjutan

Rancangan model bisnis diatas kanvas atau *Business Model Canvas* proses identifikasi didapatkan melalui diskusi dengan pemilik usaha dan manajer operasional Unick Barbershop Yogyakarta untuk mengisi elemen- elemen yang terdapat pada *Business Model Canvas*, sehingga dengan menggabungkan model bisnis saat ini dan alternatif strategi yang didapatkan dari analisis SWOT perusahaan dapat membuat strategi pengembangan untuk masa depan.

Strategi pengembangan elemen model bisnis berdasarkan alternatif strategi yang digunakan

Model Bisnis	Alternatif Strategi (AS)	Keberlanjutan
Segmentasi Pelanggan	1. Pemanfaatan lokasi (AS1) 2. Program harga termurah kualitas terbaik (AS4) 3. Menjalin mitra dengan komunitas dan institusi pemerintahan (AS11)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>)
Proporsi Nilai	1. Peningkatan kualitas produk (AS2) 2. Program harga termurah kualitas	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Mensejahterakan lingkungan

	terbaik (AS4) 3. CSR berskala kecil (AS6) 4. pengembangan quality control (AS12)	(<i>environment</i>) 3. Memberi pengentahuan kepada masyarakat (<i>people</i>)
Saluran Pemasaran	1. Penggunaan media promosi internet murah (AS3) 2. Blast social media promotion (AS9) 3. Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (AS11)	1. meningkatkan penjualan (<i>profit</i>)
Hubungan Pelanggan	1. Pemanfaatan lokasi (AS1) 2. Penggunaan media promosi internet murah (AS3) 3. Melakukan inovasi bisnis (AS7)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. memberi pengentahuan kepada masyarakat (<i>people</i>)
Aliran Pendapatan	1. Penggunaan media promosi internet murah (AS3) 2. Program harga termurah kualitas terbaik (AS4) 3. Meningkatkan kerja sama dengan pebisnis lain (AS8) 4. Blast social media promotion (AS9) 5. Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (AS11)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Mensejahterakan lingkungan (<i>environment</i>)
Aktifitas utama	1. Peningkatan kualitas produk (AS2) 2. Penggunaan media promosi internet murah (AS3) 3. Program harga termurah kualitas terbaik (AS4) 4. Pengembangan skill karyawan (AS5) 5. Meningkatkan kerja sama dengan pebisnis lain (AS8) 6. Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (AS11)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Mensejahterakan lingkungan (<i>environment</i>) 3. Memberi pengentahuan kepada masyarakat (<i>people</i>)

7. Pengembangan quality control (AS12)

Sumber daya utama	1. Pengembangan skill karyawan (AS5) 2. Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (AS11) 3. Pengembangan quality control (AS12)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan (<i>people</i>) 3. Mensejahterakan lingkungan (<i>environment</i>)
Kemitraan	1. Meningkatkan kerja sama dengan pebisnis lain (AS8) 2. Menjalin mitra dengan komunitas atau institusi (AS11)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Memberi pengentahuan kepada masyarakat (<i>people</i>)
Struktur Biaya	1. Pengembangan quality control (AS12) 2. Menerapkan sistem shifting dan reward (AS13)	1. Meningkatkan penjualan (<i>profit</i>) 2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan (<i>people</i>)

Tabel di atas menunjukan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan *profit* yaitu pada AS9, AS3 dan AS4 yang lebih menitik beratkan disegi pemasaran. Pada tiga alternatif strategi rekomendasi tersebut dapat mengembangkan elemen segmentasi pelanggan, saluran pemasaran, aliran pendapatan dan aktivitas utama. Selanjutnya pada alternatif strategi AS11 dapat difokuskan untuk mengembangkan elemen Sumber daya utama dan kemitraan.

5.3. Rencana Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan Unick Barbershop

Rencana pengembangan model bisnis berkelanjutan Unick Barbershop mengacu pada perubahan yang terjadi pada table alternative strategi. Pengembangan dilakukan dengan menambahkan dan mengurangi bagian dari setiap elemen sesuai dengan tujuan dan strategi yang akan diterapkan perusahaan. Berikut gambar rancangan pengembangan model bisnis berkelanjutan Unick Barbershop.

Tabel bisnis model canvas usulan Unick Barbershop Yogyakarta.

Key Patners (KP) Supllier peralatan potong rambut PT. Mutiara Mustika CV. Puspa Indah <i>Onlineshop</i> 8 <div>- Pengusaha dan komunitas Barbershop</div>	Key Activities (KA) Peroses Potong rambut dari jam 09.00-21.00. Perawatan potong rambut. 7 <div>- Usulan penggunaan silet sekali pakai. Untuk menghindari HIV dan AIDS</div> <div>- Manajemen lingkungan</div>	Value Proposition (VP) - Memiliki diferensiasi/ inovasi yang menjadi daya tarik khas yang kami yakini mampu menarik pelanggan - Menjaga hubungan emosional dengan pelanggan, sehigga menciptakan pelanggan loyal - Hairstaylist yang handal dan harga terjangkau <div>- Membuka lapangan kerja - Kesejahteraan karyawan - Kerjasama pengelolaan limbah Rambut - Hemat Energi - Hemat Air</div> 2	Customer Relationship (CR) - Garansi cukur - Ketepatan waktu - Diskon Cukur 3 orang Gratis 1 Orang - Harga terjangkau - <i>Member card</i> - Wifi gratis 4	Customer Segments (CS) - Pria dan anak - Mahasiswa - Pelajar - Warga perumahan sekitar - Turis internasional dan lokal <div>- Teknologi (Booking online) - Layanan Panggilan kerumah (Home Service)</div> 1
	Key Resources (KR) SDM Unick barbershop Pelanggan 6 <div>- Update Fasilitas</div>	Channels (CH) - Gerai usaha Unick Barbershop - Media sosial: Facebook, Whats App, Instagram - Kemitraan: Kampus, sekolah, dan kantor 3		
Cost Structure (CS) Analisa Cost Structure 9		Revenue Stream (RS) - Investasi Awal - Pendapatan <div>- Pembayaran (Purchase)</div> <div>- Privat kursus potong rambut, Penjualan produk yang berkaitan dg barbershop</div> 5		

Tabel 5.1 Hasil rencana pengembangan BMC

Berdasarkan model canvas diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembahasan *Customer Segment*

Dari hasil analisis *customer segment*, diketahui bahwa Unick Barbershop Yogyakarta sudah memiliki *customer segment* dengan target market yang jelas yaitu pria dan anak, mahasiswa, pelajar, warga perumahan sekitar, turis internasional dan lokal. Namun dilakukan penambahan pada elemen *customer segment* Unick Barbershop pada awalnya berdasarkan demografi yaitu penduduk sekitar namun setelah dilakukan pengembangan segmen tersebut ditambah karena terlalu sempit. Berdasarkan lokasi gerai Unick Barbershop segment pelanggan dikembangkan berdasarkan perkembangan teknologi yaitu konsumen yang mempunyai preferensi terhadap sistem *online*. Selain itu, dengan adanya strategi pemasaran *online*. Perusahaan juga mensegmentasikan pelanggan berdasarkan perubahan gaya hidup melakukan *booking* dan transaksi secara *online*. Pada sumber daya utama perlu menambah pengetahuan karyawan (*barber*) terhadap model rambut terkini. Dengan rencana penambahan di sektor konsumen maka perlu diiringi dengan skill *barber* yang memadai, karena kemungkinan besar pasti ada konsumen yang meminta potongan model rambut seperti artis idola. Dan penambahan pada layanan panggilan kerumah (*home service*), karena adanya pelanggan yang tidak bisa keluar rumah disebabkan sakit dan keperluan lainnya. Dengan inovasi pelayanan kerumah bagi yang butuh rambutnya dipangkas tanpa harus keluar rumah dengan tetap menekankan pada standar operasi barbershop yaitu menggunakan alat-alat yang higienis dan menggunakan masker serta sarung tangan sekali pakai untuk menjamin keamanan pelanggan.

2. Pembahasan *Value Proposition*

Dari hasil Analisis mengenai *value propositions*, diketahui nilai yang ingin disampaikan perusahaan sudah tepat dan baik dalam hal menciptakan nilai yang baik sesuai kebutuhan pelanggan. Namun dibutuhkan penambahan elemen seperti membuka lapangan kerja, kesejahteraan karyawan, kerjasama pengelolaan limbah rambut, hemat energi dan hemat air. Pada intinya *value propositions* adalah nilai yang

diberikan usaha Unick Barbershop kepada pelanggan, dengan perubahan element tersebut menambah inovasi produk yang telah ditawarkan kepada pelanggan.

3. Pembahasan *Chanel*s

Adapun proses pembentukan *chanel* produk ini mulai dengan meningkatkan *brand awareness* penggunaan media social menjadi sarana tepat dan baik usaha Unick Barbershop untuk meningkatkan *brand awareness* terhadap inovasi produk dan layanan. Kemudian dapat melakukan survey pertanyaan kepada pelanggan yang telah selesai menggunakan jasa dan produk, bisa juga dengan menggunakan testimoni yang di pasang di media social agar menumbuhkan *trust* atau rasa kepercayaan pelanggan yang lebih luas. Dengan menambahkan elemen pembayaran melaui *purchase* yang fleksibel baik cash ataupun debit sehingga memudahkan pelanggan apabila mereka tidak memiliki uang tunai.

4. Pembahasan *Customer Relationship*

Menjaga hubungan dengan pelanggan adalah salah satu poin penting untuk keberlangsungan usaha jangka Panjang. Bentuk *customer relationship* yang dilakukan Unick Barbershop untuk berupaya membina hubungan baik dengan pelanggan dalam rangka mencuri hati pelanggan adalah dengan cara menjanjikan gransi cukur, harga yang lebih murah dibandingkan barbershop lainnya, ketepatan waktu, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Misalnya saja dengan memberikan voucher potongan pembelian dengan diskon cukur 3 orang gratis cukur 1 orang, member card, memberikan giftset bagi konsumen yang sering berbelanja di toko mereka dengan penyediaan wifi gratis, dll. Dengan kata lain, Unick Barbershop harus mampu menjadi pihak *deliver values* kepada pelanggannya dengan lebih baik jika dibandingkan dengan para pesaingnya serta selalu menjadi *agent of maintenance* bagi para pelanggan mereka.

5. Pembahasan *Revenue Streams*

Bisnis barbershop memerlukan modal awal cukup besar, namun memiliki prospek cukup bagus, mengingat saat ini pria juga sudah mulai

mementingkan penampilan rambut mereka.

Arus pendapatan atau *Revenue streams* merupakan blok paling terpenting dari *nine building block* yang lainnya, Karena pada blok ini bagaimana suatu usaha harus memiliki pendapatan dan keuntungan agar dapat menghidupi usahanya sehingga dapat berjalan lancar. Ada beberapa cara agar dapat membangun arus pendapatan yaitu: penjualan penjualan produk, membuka kursus potong rambut. Tipe *revenue stream* yang sudah dilakukan oleh Unick Barbershop adalah penjualan produk dan jasa. Dimana Unick Barbershop untuk menghasilkan pendapatannya melalui penjualan berupa produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Untuk menambahkan arus pendapatan agar lebih baik lagi, maka Unick Barbershop perlu menambahkan peluang jasa privat kursus potong rambut dengan mitra pemasaran yang berada pada titik-titik strategis (kampus dan pemerintahan Lembaga social), serta di daerah lain yang memiliki potensi sumber daya manusia masih randa dapat meningkatkan ekonomi dan peluang lapangan kerja baru.

6. Pembahasan *Key Resoucers*

Sumber daya utama (*Key Resources*) merupakan kunci menjalankan usaha agar dapat berjalan dengan lancar. Ada bagian dari sumber daya utama yaitu sumber daya manusia (*Hairstylist*) Unick Barbershop dan pelanggan. Pada bagian sumber daya manusia melakukan proses produksi Unick Barbershop untuk menciptakan produk dan jasa yang ditawarkan harus memiliki nilai proposisi yang unggul dari barbershop lainnya. Sehingga pada elemen ini perlu penambahan pembaharuan model rambut atau meningkatkan kualitas *skill hairstylist* dengan selalu update model rambut terbaru baik melalui internet dan forum komunitas.

7. Pembahasan *Key Activities*

Pada aktivitas utama bagian produksi penggunaan silet sekali pakai diubah dengan menggunakan alat *shaver* yang memerlukan perawatan alat berkala. Kondisi ini dilakukan dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dan manajemen lingkungan. Total kualitas mutu

bermanfaat untuk mengurangi limbah harian dan manajemen lingkungan dilakukan dengan mengurangi segala potensi penghasil limbah pada aktivitas produksi termasuk penghematan air dan listrik dengan penggunaan *shaver* yang steril. Pada aktivitas produksi penambahan aktifitas promosi dibutuhkan perusahaan. Aktivitas promosi dikembangkan dengan adanya pemasaran online dan fitur *blast story* pada Instagram atau Facebook. Namun, untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Unick Barbershop membutuhkan biaya sertifikasi mutu, dan manajemen lingkungan. selain itu perusahaan membutuhkan biaya tunjangan hari raya atau biaya liburan bersama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

8. Pembahasan *Key Patners*

Bagunan Kemitraan merupakan hubungan yang dilakukan oleh Unick Barbershop terhadap kalangan Luar untuk menjalankan model bisnis yang sedang berjalan. Kemudian untuk mendapatkan keunggulan pada proposisi nilai Unick Barbershop lebih mengembangkan hubungan kemitraan pada pengusaha lain ataupun dengan komunitas, sehingga secara tidak langsung akan dapat mendongkrak profit dan dapat membuka lapangan kerja dan juga kesejahteraan karyawan maupun lingkungan. Selain pada aktivitas produksi penambahan aktifitas promosi dibutuhkan perusahaan. Aktivitas promosi dikembangkan dengan adanya pemasaran online dan fitur *blast story* pada *Instagram* atau *Facebook*. Namun, untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Unick Barbershop membutuhkan biaya sertifikasi mutu, dan manajemen lingkungan. selain itu perusahaan membutuhkan biaya tunjangan hari raya atau biaya liburan bersama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

9. Pembahasan *Cost Structure*

Struktur biaya merupakan susunan maupun runtutan pengeluaran yang dikeluarkan oleh Unick Barbershop untuk mengoperasikan model bisnisnya. Dari hasil Analisa mengenai cost structure pada usaha Unick Barbershop dapat diketahui bahwa dengan menggunakan stuktur *cost driven*. Dan sudah cukup baik dalam mengelola biaya – biaya yang digunakan dalam menjalankan aktivitas usahanya. Namun perlu sangat hati-hati dengan biaya opersional dan biaya tetap karena jika pada saat sedikit pelanggan menggunakan layanan jasa potong rambut dan membeli produk maka perusahaan akan menanggung biaya operasional yang lebih besar. Perusahaan dapat meminimalisir dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam perusahaan dengan memaksimalkan pendapatan sehingga profit yang akan di dapat oleh Unick Barbershop. Dalam meningkatkan nilai jual dengan menggunakan biaya seminimal mungkin tanpa mengurangi nilai kualitas yang diberikan kepada pelanggan serta tidak mengecewakan gaji yang diperoleh oleh karyawan Unick Barbershop.

5.4. Key Performance Indicator Sustainability

1. Kinerja usaha Unick Barbershop dikukur secara persepektif Finansial.

a. Return On Investment (ROI)

Menurut pendapat (Utomo, 2019). ROI atau tingkat pengembalian atas investasi dan efektivitas dari keseluruhan operasi perusahaan yaitu mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi dalam rangka untuk menghasilkan laba. Rumus yang digunakan:

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

Pengembalian atas investasi memberikan indikasi seberapa jauh efisiensi penggunaan modal dan turun naiknya penjualan dan biaya. Semakin tinggi rasio ini, maka semakin baik keadaan perusahaan.

Berikut ini tabel ROI usaha Unick barbershop

Tahun	Profit setelah pajak	Total Aktiva	ROI	Pertumbuhan
2019	Rp151.272.120	Rp304.200.000	50%	
2020	Rp153.294.653	Rp317.575.000	48%	-1%

Sumber: Olah data, 2019.

Berdasarkan data usaha Unick Barbershop dapat indentifikasi ROI 50% pada tahun 2019, dan 48% pada tahun 2020, terdapat perbedaan kurang dari 1% pada ROI 2019. Dengan mendapatkan profit Rp.151.272.120 pada tahun 2019. Dan Rp.153.294.653 pada tahun 2020. Dan Semakin tinggi rasio ini, maka semakin baik keadaan perusahaan. (Utomo, 2019). Namun dari persepektif nilai ROI usaha Unick Barbershop mengalami penurunan, maka kurang baik

b. Net Profit Margin (NPM)

Menurut pendapat (Alexandri, 2008). Menyatakan bahwa Net Profit Margin adalah rasio yang digunakan untuk menunjukan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih setelah dipotong pajak Semakin besar rasio ini, maka dianggap semakin baik kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang tinggi.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

Net Profit Margin = "EBIT" / "Penjualan Bersih" x 100%.

(Harahap & Syahfitri, 2007). Mengatakan bahwa: “Angka ini menunjukkan berapa besar persentase pendapatan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Semakin besar rasio ini semakin baik karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.” Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Net Profit Margin adalah rasio yang menunjukan kemampuan perusahaan menghasilkan sejumlah laba dari setiap tingkat penjualan tertentu yang dinyatakan dalam presentasi.

Berikut ini tabel Net Profit Margin (NPM) usaha Unick Barbershop.

Tahun	EBIT	Laba Bersih	NPM	Pertumbuhan
2019	Rp204.560.000	Rp151.272.120	135%	-
2020	Rp207.295.000	Rp153.294.653	135%	-

Sumber: Olah data, 2019.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui EBIT pada tahun 2019

sebesar Rp.204.560.000 dan pada tahun 2020 sebesar Rp.207.295.000 kemudian laba bersih pada tahun 2019 Rp.151.272.290 dan pada tahun 2020 Rp.153.294.653. Ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan Nilai NPM dalam dua tahun. Tidak adanya variasi disebabkan oleh peningkatan pendapatan yang didapat bersama dengan keuntungan yang hampir serupa persentase. (Sulistyanto, 2008). Mengemukakan bahwa NPM sangat baik ketika nilai mencapai lebih dari 5%. Itu dianggap menguntungkan dan menarik untuk investor. Nilai NPM Unick Barbershop kurang baik karena hanya 2%.

c. Revenue Growth Rate (RGR)

Revenue Growth Rate (RGR) Tingkat pertumbuhan pendapatan merupakan persentase peningkatan pendapatan dan berkelanjutan tingkat pertumbuhan yang dapat didukung oleh perusahaan berdasarkan kombinasi pembiayaan eksternal (hutang) dan internal menghasilkan dana seperti keuntungan yang tidak didistribusikan (Palenu & Healy, 2008).

Artinya, pertumbuhan bisnis bukanlah faktor alami, melainkan "yang diharapkan" sebagai hasil dari tujuan dan strategi bisnis itu sendiri. Meskipun ada dua dari pendekatan ini sebaliknya, mereka semua merujuk pada bahwa jika sebuah bisnis ingin berkembang, ia harus melalui banyak tantangan awal tahapan (*life cycle*) dengan strategi yang sesuai berbeda sesuai dengan tahapan masing-masing. (Nguyen , et al., 2019).

Adapun rumus RGR sebagai berikut:

$$\text{Revenue Groth Ratio} = \frac{\text{Rp.207.295.000} - \text{Rp.204.560.000}}{\text{Rp.204.560.000}} \times 100\%$$

Dan menurut pendapat (Duarte , et al., 2011). Adapun Rumus RGR:

$$\text{RGR} = \frac{\text{Rp.207.295.000} - \text{Rp.204.560.000}}{\text{Rp.204.560.000}} \times 100\%$$

Berikut ini tabel RGR usaha Unick Barbershop

Tahun	Revenue	RGR	Growth
2019	Rp151.272.120	19%	-
2020	Rp153.294.653	19%	-
2021	Rp198.678.990	19%	-

2022	Rp206.000.889	21%	2%
2023	Rp189.951.100	19%	-



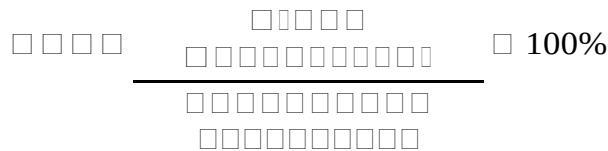
Berdasarkan tabel RGR usaha Unick Barbershop menunjukkan bahwa RGR 19% pada tahun 2019, 2020, 2021 dan 2023. Sedangkan pada tahun 2023 ada peningkatan RGR 2%. Peningkatan nilai RGR menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ditinjau dari kegiatan yaitu penjualan produk, menyediakan layanan untuk pelanggan, dan upaya lain untuk mempertahankan pelanggan telah dilaksanakan dengan lebih baik. Hal itu dibuktikan dengan peningkatan pelanggan yang signifikan di tahun 2022. Oleh karena dibutuhkan strategi lebih lanjut agar bisa memperbaiki pendapatan usaha Unick Barbershop.

d. Cost Efficiency

Efisiensi biaya memperkirakan seberapa jauh perbedaan biaya produksi dari masing-masing institusi dari biaya produksi lembaga praktik terbaik atau perusahaan yang beroperasi di bawah yang serupa kondisi dan menghasilkan keluaran yang sama. Ukuran ini didefinisikan dengan mengacu pada fungsi biaya dibangun dari pengamatan semua institusi yang dipertimbangkan dalam set sampel. Fungsi biaya mengasumsikan total biaya produksi dari masing-masing institusi tergantung pada harga input variabel, seperti modal dan tenaga kerja, kuantitas atau nilai output yang dihasilkan, kesalahan acak dan penghitungan variabel tambahan lainnya untuk lingkungan atau keadaan tertentu dari masing-masing institusi. Fungsi biaya memungkinkan pengukuran proporsi biaya input yang paling rendah dalam hal harga input. Kerangka kerja ini memungkinkan pertimbangan efisiensi produktif dan optimal proporsi input dalam hal harga input atau efisiensi alokatif. (Ashton, 1998).

Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) sering disebut rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. BOPO menurut kamus keuangan adalah kelompok rasio yang mengukur efisiensi dan efektivitas operasional suatu perusahaan dengan jalur membandingkan berbagai angka pengeluaran dengan pendapatan di laporan rugi laba. (Suryanto & Susanti, 2020).

Adapun rumus BOPO menurut (Tasman, 2006).:



Semakin rendah BOPO berarti semakin tinggi efisien bank tersebut dalam mengendalikan biaya operasionalnya, maka semakin tinggi pula rentabilitasnya. Dengan adanya efisiensi biaya maka keuntungan yang diperoleh bank akan semakin besar. (Tasman, 2006).

Berikut ini tabel BOPO usaha Unick Barbershop

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan	Efisiensi Biaya	Pertumbuhan
2019	Rp99.640.000	Rp151.272.120	66%	
2020	Rp110.280.000	Rp153.294.653	72%	6%

Berdasarkan data yang diolah, bahwa biaya operasional pada tahun 2019 Rp. 99.640.000 dan pendapatan Rp.151.272.120 dengan efisiensi biaya 66%, sedangkan pada tahun 2020 biaya operasional Rp.110.280.000 dan pendapatan Rp.153.294.653 dengan efisiensi biaya 72%. Dan pertumbuhan biaya 6%. Artinya usaha unick barbershop dalam mengendalikan biaya masih blm efisiensi.

2. Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif pelanggan

a. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan kecenderungan seorang pelanggan untuk tetap menggunakan suatu produk tersebut. (Ranaweera & Prabu, 2003). Menurut (Tamulienė, 2014). Mendefinisikan retensi pelanggan sebagai salah satu tujuan utama dalam hubungan pemasaran serta persepsi dan penerapan retensi pelanggan secara signifikan bernilai bagi perusahaan. Customer Retention yaitu pengukuran terhadap perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama. Sedangkan menurut (Hery, 2018). Indikator yang digunakan dalam variabel customer retention yaitu kesesuaian harapan, kinerja (performance), estetika, kesediaan merekomendasikan, minat berkunjung kembali, dan kekebalan terhadap daya tarik pesaing. *Customer Retention* (retensi pelanggan); mengukur tingkat dimana perusahaan dapat

mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dengan rumus



sebagai berikut (Lidria & Fahrani, 2020).:

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang Kembali}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Berikut ini tabel retensi pelanggan Unick Barbershop

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Order Produk dan Jasa	Retensi Pelanggan	Pertumbuhan
2019	18.408	18.930	103%	
2020	18.823	20.356	108%	5%

Berdasarkan olah data, pada tahun 2019 total penerimaan produk dan jasa sebanyak 18.930 dari 18.408 pelanggan dengan retensi 103%, sedangkan pada tahun 2020 total penerimaan produk dan jasa 20.356 dari 18.823 pelanggan dengan tingkat retensi pelanggan 108%. Dengan pertumbuhan 5%. *Customer retention* (retensi pelanggan) Perspektif retensi pelanggan dinilai buruk apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan. (Halim, et al., 2013). Artinya retensi pelanggan Unick Barbershop cukup baik dengan tingkat pertumbuhan meningkat 5%.

b. Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara pelanggan Unick Barbershop mengemukakan beberapa keluhan pelayanan diantaranya, tempat yang kurang nyaman, kebersihan, dan kerapian pakaian karyawan. Pada perspektif pelanggan didapatkan persentase perolehan pelanggan dengan 5% pada tahun 2020. Dengan kriteria penilaian scorecard yang buruk dikarenakan Unick Barbershop tidak mampu menarik pelanggan baru.

3. Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif Bisnis Internal

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan menilai ini apa saja yang dilakukan untuk karyawan dan pelanggan. Dalam hal ini Unick Barbershop melakukan inovasi yaitu fasilitas barbershop dengan tersedianya

fasilitas pendukung yang lengkap dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan yang pesaing tidak memilikinya, seperti memiliki alat cukur dan konsep ruangan yang memanjakan para pelanggan, dan melakukan inovasi terhadap karyawan dengan melakukan pelatihan dengan mendatangkan trainer dari barbershop yang lebih unggul seperti mengundang Master Gotek Jogja dari Bali Barbershop untuk sharing pengalaman dan pengetahuan tentang barbershop. Kemudian pemilik melakukan briving dan sharing kepada karyawan untuk mengetahui keluhan-keluhan karyawan. Inovasi yang dilakukan untuk nasabah yaitu dengan melakukan perbaikan pada kualitas komunikasi karyawan dengan pelanggan agar ramah, tamah dengan penuh kekeluargaan.

b. Proses Operasional

Proses operasional merupakan suatu ukuran kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana suatu perusahaan mencoba untuk memberikan layanan bagi pelanggannya. Layanan dimulai dari menerima pesanan pelanggan dan berakhir pada pengiriman produk atau layanan kepada pelanggan. (Pertiwi, et al., 2019). Proses serupa juga dilakukan oleh Unick Barbershop kepada pelanggan baik yang datang ke gerai langsung akan disambut oleh kasir dengan menunjukkan nomor antrian, kemudian menunggu panggilan, dan karyawan yang kosong langsung melakukan proses layanan jasa sesuai permintaan pelanggan. Atau pelanggan juga bisa melakukan booking online terlebih dahulu baik melalui whatsapp, facebook dan instagram Unick Barbershop.

c. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan salah satu ukuran kinerja dalam perusahaan, dengan perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui seberapa baik suatu perusahaan berusaha memberikan layanan kepada pelanggannya dalam periode pasca penjualan. (Pertiwi, et al., 2019). Dalam hal ini Unick

Barbershop untuk meningkatkan pendapatata melalui penjualan prosuk yang berhubungan dengan barbershop seperti penjualan pomade, vitamin rambut, dan penumbuh brewok. Dan juga Unick Barbershop menerima layanan home service (paggilan kerumah) untuk pelanggan yang sakit dan tidak bisa berkunjung ke grai Unick Barbershop.

4. Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Retensi Karyawan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. (Lidria & Fahrani, 2020). Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Dengan pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan} - \text{Jumlah Karyawan keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Berikut ini tabel retensi karyawan Unick Barbershop

Tahun	Pendapatan Bersih	Jumah Karyawan	Produktifitas Karyawan	Pertumbuhan
2019	Rp151.272.120	3	50%	-
2020	Rp153.294.653	3	52%	2%
Tahun	Jumlah Karyawan	Jumah Karyawan keluar	Retensi Karyawan	Pertumbuhan
2019	3	0	0	-
2020	3	0	0	-

Berdasarkan olah data, bahwa peroduktifitas karyawan pada tahun 2019 50%, jumlah karyawan 3 Orang, dengan menghasilkan laba bersih pada tahun 2019 Rp.151.272.120, dan pada tahun 2020 produktifitas karyawan 52%, jumlah karyawan 3 Orang, dengan menghasilkan laba Rp.153.294.653 dengan peningkatan pertumbuhan produktifitas 2%. Adapun retensi karyawan 0%.

b. Training Karyawan

Untuk meningkatkan kualitas skill dan pengetahuan

karyawan Unick Barbershop melakukan training yang dibimbing oleh Master Gotek Jogja dari Bali Barbershop.

Berikut ini tabel training karyawan Unick Barbershop

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Training	Training Karyawan
2019	3	3	100%
2020	3	3	100%

Dari olah data, dapat diketahui bahwa keikut pesertaan semua karyawan dalam rangka mengikuti training sebanyak 3 orang atau 100%.

5. Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektis sosial

Dikutip dalam (Yassine , et al., 2021). Konsep kinerja sosial telah menjadi pertanyaan dari beberapa studi selama lima puluh tahun terakhir, dimulai dengan (Carroll, 1979). Yang mengusulkan model untuk mendefinisikan kinerja sosial berdasarkan keterkaitan tiga dimensi: prinsip tanggung jawab sosial perusahaan (ekonomi, hukum, etika dan kebijaksanaan), tren filosofis dalam manajemen, yaitu metode penggunaan prinsip-prinsipnya (kepekaan sosial) dan hubungan kemasyarakatan. Menurut (Wood, 1991). Kinerja sosial didefinisikan sebagai konfigurasi dari prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, proses tanggap sosial, kebijakan, program dan hasil yang dapat diamati karena berkaitan dengan hubungan sosial perusahaan. "Konfigurasi prinsip-prinsip tanggung jawab sosial organisasi bisnis, proses tanggap sosial, dan kebijakan, program, dan hasil yang dapat diamati karena mereka berhubungan dengan hubungan masyarakat perusahaan.

Corporate Social Responsibility (CSR) Sebuah upaya dari suatu perusahaan untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial dan lingkungan agar mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Aktivitas CSR itu sendiri meliputi pelestarian lingkungan, pembangunan ekonomi berkelanjutan dan pengurangan kemiskinan yang merupakan sebuah upaya perusahaan dalam mengembangkan usahanya secara continue. Perusahaan merasa diuntungkan dengan

adanya aktivitas CSR karena dapat membantu memperbaiki kinerja keuangan dan sebagai akses pemodal, memelihara kualitas kerja, meningkatkan citra perusahaan, serta memperbaiki keputusan pada isu-isu kritis. Terdapat pihak-pihak yang tidak menyetujui pernyataan bahwa CSR dihubungkan dengan profit perusahaan. Jadi berdasarkan definisi di atas, CSR sangat penting untuk diterapkan di suatu perusahaan karena memberikan dampak positif terhadap masyarakat sekitar dan juga memberikan sebuah keuntungan terhadap stakeholder. Karena dari aktivitas CSR di dalam perusahaan juga akan memberikan sebuah image yang terkesan baik di hadapan masyarakat selain akan meningkatkan penjualan, para investor akan tertarik dalam menanamkan sahamnya ke perusahaan tersebut karena memiliki reputasi yang baik di mata masyarakat. Selain itu, apabila perusahaan terbuka dengan segala informasi terkait dengan CSR, maka akan meningkatkan kepercayaan masyarakat sekitar atau para investor. (Cahyono & Rachmaniyah, 2020).

Adapun tabel KPI perspektif sosial usaha Unick Barbershop sebagai berikut (Hristov & Chirico, 2019):

Sosial							
Tujuan Strategis	KPI	Pengukuran	Target	Bobot	Realisasi	Skor	Skor Akhir (Skor X Bobot)/100
terlibat semua anggota masyarakat dalam menyebarkan tujuan berkelanjutan masyarakat	Tingkat integrasi	Kuesioner	84%	25	90%	90	22,5
bantuan Pemangku kepentingan	Tingkat kepuasan pemangku kepentingan	Kuesioner	60%	151	80%	80	12
inisiatif berpartisipasi sosial	Jumlah inisiatif berpartisipasi sosial tingkat nasional dan lokal	Jumlah inisiatif berpartisipasi sosial tingkat nasional dan lokal	56%	15	90%	90	13,5
tuk Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat kepuasan karyawan	Kuesioner	44%	100	90%	80	8
bijakan pemasaran sosial	Tingkat kepuasan pelanggan	Analisis Biaya	40%	10	2%	85	8,5
Jumlah							64,5

Sumber: Olah data, 2019.

Berdasarkan olah data, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja usaha Unick barbershop perspektif sosial sangat baik yaitu 64,5

artinya penilaian kinerja perusahaan sangat baik diatas angka 5. (Erwin & Prabowo, 2015).

6. Kinerja usaha Unick Barbershop diukur persepektif lingkungan
a. Manajemen Lingkungan

Berdasarka peraturan pemerintah Nomor 22 Tahun 2021 tentang penyelenggaraan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Lingkungan hidup adalah kesatuan ruang dengan semua benda, daya dan prilakunya, yang mempengaruhi alam itu sendiri, kelangsungan perikehidupan, dan kesejahteraan manusia serta mahluk linnya. Perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup adalah upaya sistematis dan terpadu yang dilakukan untuk melastarikan fungsi lingkungan hidup yang meliputi perencanaan, pemanfaatan, pengendalaian, pemeliharaan, pengawasan, dan penegakan hukum. (PP, 2021). Dan mengacu pada peraturan menteri lingkungan dan kehutan Nomor 1 tahun 2021 tentang program penilaian kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan Hidup. (PERMEN, 2021). Pada pasal 1 Ayat (1) disebutkan bahwa program penilaian peringkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan hidup yang selanjutnya disebut Proper adalah evaluasi kinerja penanggung jawab usaha dan kegiatan dibidang pengelolaan lingkungan hidup. (2) Usaha dan/atau Kegiatan adalah segala bentuk aktivitas yang dapat menimbulkan perubahan lingkungan hidup serta menyebabkan dampak lingkungan hidup. (3) Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi bahan baku dari alam, mengelola bahan baku, memanfaatkan sumber daya industri, dan/atau memberikan jasa sehingga menghasilkan barang atau jasa yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi. (6) Air limbah adalah sisa dari suatu usaha dan kegiatan yang berwujud cair. (7) Emisi adalah zat energi dan/atau komponen lain yang dihasilkan dari suatu kegiatan yang masuk dan/atau dimasukkan kedalam udara ambien yang mempunyai dan/atau tidak mempunyai potensi sebagai pencemar. (8) Bahan Berbahaya dan Beracun yang selanjutnya disingkat B3

adalah zat, energi, dan/atau komponen lain yang karena sifat, konsentrasi, dan/atau jumlahnya, baik secara langsung maupun tidak langsung, dapat mencemarkan dan/atau merusak lingkungan hidup, dan/atau membahayakan lingkungan hidup, kesehatan, serta kelangsungan hidup manusia dan makhluk hidup lain. (9) Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun yang selanjutnya disebut Limbah B3 adalah sisa suatu usaha dan/atau kegiatan yang mengandung B3. (10) Sampah adalah sisa kegiatan sehari-hari manusia dan/atau proses alam yang berbentuk padat. (11) Pengendalian Pencemaran Air adalah upaya pencegahan dan penanggulangan pencemaran air serta pemulihan kualitas air untuk menjamin kualitas air agar sesuai dengan baku mutu air. (12) Pengendalian Pencemaran Udara adalah upaya pencegahan dan/atau penanggulangan pencemaran udara serta pemulihan mutu udara. (13) Pengelolaan Limbah B3 adalah kegiatan yang meliputi pengurangan, penyimpanan, pengumpulan, pengangkutan, pemanfaatan, pengolahan, dan/atau penimbunan. (23) Dokumen hijau adalah laporan yang berisi data dan bukti kinerja pengelolaan lingkungan hidup melebihi dari yang diwajibkan.

Berikut ini tabel KPI perspektif manajemen lingkungan usaha Unick Barbershop. (Hristov & Chirico, 2019).

Lingkungan							
Tujuan Strategis	KPI	Pengukuran	Target	Bobot	Realisasi	Skor	Skor Akhir (Skor X Bobot)/100
Untuk meningkatkan penggunaan sumber energi terbarukan	Tingkat terbarukan	Menggunakan sumber terbarukan ya atau tidak	100%	25	15%	80	20

Untuk mengurangi sumber daya yang mencukupi	Efisiensi tingkat penggunaan material	Energi yang digunakan per tahun per produk (Kwh/1000) dan Konsumsi air per tahun per produk (1/1000)	100%	23	80%	79	18,17
Untuk mengurangi tingkat emisi gas rumah kaca	Total penggunaan tingkat emisi gas rumah kaca menurut beratnya	CO2 per Unit Produk	72%	18	60%	54	9,72
Untuk melindungi lingkungan	Total Pengurangan limbah	Persentase penggunaan air dalam keseluruhan dalam per tahun per produk	64%	16	50%	40	6,4
Upaya pelaporan penggunaan lingkungan hijau	Persentase produk yang digunakan kembali	Tingkat daur ulang material/tptal material yang digunakan	64%	16	25%	20	3,2
							57,49

Berdasarkan olah data, bahwa usaha Unick Barbershop dalam menjalankan bisnisnya KPI dari perspektif lingkungan menunjukkan angka 57,9%. Artinya penentuan balance scorecard untuk usaha Unick Barbershop pada kondisi kategori B (Kurang Sehat). (Rangkuti, 2011). (Sugiarto, 2020). Unick barbershop dalam menjalankan bisnisnya menghasilkan limbah rambut, bahan kimia, dan plastik serta penggunaan air dan banyak konsumsi listrik. Untuk itu disarankan daur ulang kembali potongan rambut dan limbah seperti foil bekas, botol bekas wadah cat rambut, dan limbah silet. Untuk itu dibutuhkan pemilahan sampah limbah-limbah tersebut agar bisa didaur ulang, seperti limbah plastik, logam, dan silet.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Bisnis berkelanjutan berawal dari pengertian pembangunan berkelanjutan yang bersumber dari pemahaman dan keyakinan masyarakat bahwa alam ini sangat terbatas. Jika batas alam dilampaui maka manusia berada dalam bahaya. Perusahaan yang menjalankan bisnis adalah salah satu penentu keberhasilan manusia untuk menyelamatkan lingkungan dalam memperpanjang kemampuan alam untuk menompang bisnis melalui pasokan sumberdaya dan menetralkan sisi kegiatan ekonomi (*Planet, People, Profit*).

1. Posisi Unick Barbershop berada pada kuadran pertama, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi agresif. Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah lebih fleksibel dalam persaingan bisnis, lebih fokus dalam pemasaran, memanfaatkan channel maupun mitra bisnis secara maksimal dan mengendalikan secara penuh kinerja pelayanan. Pada block revenue streams dilakukan analisis kelayakan usaha kebutuhan dana awal investasi usaha Unick Barbershop Rp.112.875.000 dengan hasil Payback Priode selama 9,5 Bulan, dan IRR menunjukkan 16% investasi layak diterima. Dan perhitungan NPV Rp.808.602.703>0 maka usulan proyek tidak diterima. Profitabilitas Index (PI) = 8,1>1 usulan proyek layak diterima, untuk BEP dapat disimpulkan 14.999 kepala per tahun dengan harga Rp.15.000 atau dengan rupiah minimal pendapatan Rp.16.690.000 per bulan.
2. Pada perancangan Bisnis Model Kanvas yang terdiri *Customer Segment* usulan penambahan Teknologi (*Booking Online*) dan Layanan panggilan kerumah (*Home Service*), blok *Value Proposition* penambahan pada usulan membuka lapangan kerja untuk pemuda yang menganggur untuk dibekali *softskill* tetang barbershop, usulan Unick Barbershop Memperhatikan kesejahteraan karyawan, kerja sama pengelolaan limbah rambut, hemat energi dalam penggunaan listrik, dan air. Pada block *Key Activities* diusulkan penambahan usulan penggunaan silet sekali pakai, untuk menghindari HIV dan AIDS. Block *Key Patners* usaha unick barbrshop diusulkan melakukan kerjasama dengan pengusaha dan komunitas barbershop. *Key Resources* usulan penambahan update fasilitas guna mendukung hair staylist agar lebih

menunjang kinerja, dan menambah kenyamanan pelanggan Unick Barbershop. Pada block *Revenue Streams* diusulkan Pembayaran purchase (Transaksi elektronik) dan untuk menambah pendapatan usaha Unick Barbershop diusulkan membuka privat kursus potong rambut dan penjualan produk yang berkaitan dengan usaha barbershop.

3. Kemudian KPI sustainability (1) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur perspektif finansial ROI pertumbuhan kurang dari 1%, maka kurang baik dalam perkembangan usaha. Nilai NPM usaha Unick Barbershop kurang baik, dan tidak menarik investor karena hanya 2%. RGR usaha Unick barbershop peningkatan dengan nilai 2%, maka dibutuhkan strategi lebih lanjut agar bisa mempertahankan usahanya. Cost effisiensi dengan nilai 6%, artinya usaha Unick Barbershop belum effisiensi. (2) Kinerja usaha Unick barbershop diukur dari perspektif pelanggan, retensi pelanggan cukup baik dengan nilai 5%. Kepuasan pelanggan 5%, dengan kriteria penilaian *balancescorecard* buruk diakibatkan Unick Barbershop tidak mampu menarik pelanggan baru. (3) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif bisnis internal, dibutuhkan inovasi penambahan fasilitas agar mendukung *hairstylist* dalam menunjang kerja dan melakukan pelatihan dengan mendatangkan *trainee* dari barbershop yang lebih unggul. Proses operasional dibutuhkan pelayanan lebih baik lagi seperti pemasaran online. Layanan purna jual disarankan penjualan produk yang berkaitan dengan barbershop untuk menambah pendapatan. (4) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran retensi karyawan dengan nilai 0% dengan produktivitas 2% dan training karyawan 100%. (5) Kinerja usaha Unick Barbershop diukur dari perspektif sosial dengan nilai 64,5% artinya penilaian kinerja perusahaan sangat baik diatas angka 5. (6) Kinerja usaha Unick barbershop diukur dari perspektif lingkungan dengan nilai 57,49% pada kondisi kategori B (Kurang Sehat).
4. Inovasi model bisnis perusahaan dibutuhkan pengembangan di 7 blok model yang terdiri dari *customers segment*, *value proposition*, *key resource*, *channels*, *key partners*, dan *key activities*, *revenue streams* yang dapat meningkatkan kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur.

6.2. Saran

1. Diharapkan agar perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan tetap melakukan evaluasi berkala terhadap berbagai kelemahan yang ada, serta aktif melakukan koordinasi dengan mitra bisnis dan komunitas.
2. Diharapkan dengan inovasi model bisnis kanvas dapat menjadi solusi terbaik bagi perusahaan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan permasalahan yang dihadapi selama ini dengan tetap mengedepankan pemberian nilai tambah kepada para pelanggan, karyawan dan lingkungan sekitar.
3. Penelitian ini terdapat banyak kekurangan dan kelemahan, diharapkan penelitian berikutnya agar dapat merancang lebih baik dan terukur.



DAFTAR PUSTAKA

- Aly, H. A. & Mansour, E. M., 2017. Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: The Balanced Scorecard Approach. Volume Vol. 32(2), Pp. 167-195.
- Aras, G. & Crowther, D., 2008. Governance and Sustainability: An Investigation into The Relationship Between Corporate Governance And Corporate Sustainability. *Managemen Decision*, 4 April, Volume Vol. 46 No. 3, Pp. 443-448.
- Aribowo, H. & Wirapraja, A., 2018. Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, Dan Ambiguity (Vuca). *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (Jimat)*, Mei, Volume Vol, 9. No, 1, Pp. 51-58.
- Arum, F. N. & Handayani, N., 2013. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, Volume Vol. 2 No. 2.
- Ashton, J., 1998. Cost Efficiency, Economies Of Scale And Economies Of Scope In The British Retail Banking Sector. United Kingdom: School Of Finance & Law Bournemouth University.
- Available At: <https://www.investasiuntung.com/2018/04/cara-memulai-usaha-pangkas-rambut.html>
- Available At: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>
- Banerjee, J. & Buoti, C., 2012. General Specifications Of Kpis. S.L.:International Telecommunication Union.
- Bernard, M. & Ervan, Y., 2016. 25 Key Performance Indicators Yang Harus Diketahui = 25 Need To Know Key Performance Indicators. Jakarta, Indonesia: Elex Media Komputindo.
- Bocken, N. M., Schuit, C. S. & Kraaijenhagen, C., 2018. Experimenting With A Circular Business Model: Lessons From Eight Cases. *Environmental Innovation And Societal Transitions*, 26 February, Volume 28, Pp. 79-95.
- Bocken, N., Boons, F. & Baldassarre, B., 2018. Sustainable Business Model Experimentation By Understanding Ecologies Of Business Models. *Journal Of Cleaner Production*, 26 Oktober, Volume Vol 208, Pp. 1498-1512.
- Bocken, N., Boons, F. & Baldassarre, B., 2019. Sustainable Business Model Experimentation By Understanding Ecologies Of Business Models. *Journal Of Cleaner Production*, 20 January, Volume Vol 208, Pp. 1498-1512.
- Bocken, P. & Short, S. W., 2016. Towards A Sufficiency Driven Business Model Experiences And Opportunities. *Environmental Inovation And Societal Transitions*, March.Pp. 41-61.

- Bocken, P., Short, W. S., Rana, P. & Evans, S., 2014. A Literature And Practice Review To Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal Of Cleaner Production*, 15 Februari, Volume 65, Pp. 42-56.
- Bommel, K. V., 2018. Managing Tensions In Sustainable Business Models: Exploring Instrumental And Integrative Strategies. *Journal Of Cleaner Production*, 13 June, Volume 196, Pp. 829-841.
- Bps, 2019. Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi Januari 2019, S.L.: Badan Pusat Statistik.
- Broman, I. G. & Robert, H. K., 2017. A Framework For Strategic Sustainable Development. *Journal Of Cleaner Production*, November, Volume 140, Pp. 17-31.
- Brundtland, G. H., 20 March 1987. Report Of The World Commission On Environment And Development: Our Common Future, Oslo: S.N.
- Bryman, A., 2016. *Social Research Methods*. Fifth Penyunt. United States Of America: United States Of America By Oxford University Press 198 Madison Avenue, New York, Ny100016, United States Of America..
- Buwono, A., 2006. *Multivariate Analysis Dengan Spss*. S.L.:Stain. Slatiga Press, 2006.
- Cahyono, D. & Rachmaniyah, A., 2020. Pengungkapan Corporate Social Responsibility Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur Indonesia Dan Malaysia. *Jia (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 28 Desember, Volume Vol.5, No.2, Pp. 264-284.
- Calabretta, B. B. G., Bocken, N. M. P. & Jaskiewicz, T., 2017. Bridging Sustainable Business Model Innovation And User-Driven Innovation: A Process For Sustainable Value Proposition Design. *Journal Of Cleaner Production*, 18 January, Volume 147, Pp. 175-176.
- Carroll, B., 1979. A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance. *Academy Of Management Review*, Volume Vol.4, No.4.
- Chung, C. C., Chao, L. C., Chen, H. C. & Lou, S. J., 2016. A Balanced Scorecard Of Sustainable Management In The Taiwanese Bicycle Industry: Development Of Performance Indicators And Importance Analysis. *Sustainability*, 28 Mey. Volume Vol, 8.
- Ciptani, K. M., 2004. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar. *Jurnal Akutansi Dan Keuangan*, 14 Juni. Volume Vol.2 No.1.
- Cocklin, C. & Stubbs, W., 2008. Conceptualizing A Sustainability Business Model. *Organization & Environmental*, Volume 21.
- Dissanayake, D., 2020. 'Sustainability Key Performance Indicators And The Global Reporting Initiative: Usage And Challenges In A Developing Country Context. *Meditari Accountancy Research*.
- Duarte , M. C. A. L. D., Brito, L. A. L., Di Serio, C. L. & Martins, S. G., 2011. Operational Practices And Financial Performance: An Empirical Analysis Of Brazilian Manufacturing Companies. *Anpad (Bar) Brazilian Administration Review*, Desember, Volume Vol.8 No.4, Pp. 395-411.

- Erwin, E. & Prabowo, H., 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Pt.Bahtera Utama. Volume Vol.6, No.1, P. 35.
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S. & Baumgartner, J. R., 2016. Sustainability, 10 June, Volume 8(6), P. 545.
- Formisano, V., Quattrocioni, B., Fedele, M. & Calabrese, M., 2018. From Viability To Sustainability: The Contribution Of The Viable Systems Approach (Vsa). Sustainability Mdpi, 07 March, Vol 10, No 725(Sustainability 2018), Pp. 2-17.
- Freund, F. L. Et Al., 2018. The Sustainable Business Model Pattern Taxonomy—45 Patterns To Support Sustainability-Oriented Business Model Innovation. Sustainable Production And Consumption, 26 June, Volume 15, Pp. 145-162.
- Freund, L. F., 2010. Towards A Conceptual Framework Of 'Business Models For Sustainability. Knowledge Collaboration & Learning For Sustainable Innovation, 19 September.P. 28.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S., 2018. Sustainable Business Model Innovation: A Review. Journal Of Cleaner Production, 30 June, Volume Vol, 198, Pp. 401-406.
- Ghozali, I., 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 19. Cetakan V Penyunt. Semarang(Indonesia): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, M. & Kenton, W., 2019.
<https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>. [Online]
- Halim, A., Supomo, B. & Kusufi, M., 2013. Akutansi Manajemen (Akutansi Manajerial). S.L.:Universitas Trunjoyo Madura.
- Hamzah, H., 2018. <https://www.investasiuntung.com/2018/04/cara-memulai-usaha-pangkas-rambut.html>. [Online]
- Harahap & Syahfitri, S., 2007. Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan. Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada.
- Herlina, V., 2016. Pengertian Business Model Dan Penjabarannya. Business Lounge Journal – General Management, 10 February.
- Hery, S., 2018. Perencanaan Bisnis. S.L.:Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hoffman, A. J., 2018. Feature The Next Phase Of Business Sustainability. Stanford Social Innovation Review , Issue Spring 2018, Pp. 35-39.
- Hristov, I. & Chirico, A., 2019. The Role Of Sustainability Key Performance Indicators (Kpis) In Implementing Sustainable Strategies. Sustainability, Pp. 2-19.
- Iveta, G., 2012. Human Resources Key Performance Indicators. Journal Of Competitiveness.
- Jabłoński, A., 2019. Sustainable Business Models.

Juliarta S.D, E. D., 2018. Komunikasi Interpersonal Barberman Dengan Pelanggan Dalam Pelayanan Jasa Di Oesman's Barbershop, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Kajanus, M. Et Al., 2019. What Can We Learn From Business Models In The European Forest Sector: Exploring The Key Elements Of New Business Model Designs. Forest Policy And Economics, Volume Vol. 99, Pp. 146-156.

Karda, P. A., Suyadnya, . I. M. A. & Khrisne, D. C., 2018. Rancang Bangun Aplikasi Augmented Reality sebagai Media Promosi Model Tatahan Rambut pada Barbershop Berbasis Android. Sintech Journal, April, Volume Vol,1 No,1, Pp. 16-23.

Karlsson, N. P., 2019. Business models and business cases for financial sustainability: Insights on corporate sustainability in the Swedish farm-based biogas industry. Sustainable production and consumption, 20 January. Pp. 1-14.

Kasmi & Jafar, 2007. Studi Kelayakan Bisnis. Edisi Kedua, Cetakan ke-4 Penyunt. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Kasmi, M., Ridwan, M., Ilyas & Zulkifli, 2020. Analisis Kelayakan Agribisnis Karang Hias Di Cv. Rezky Bahari Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia. Jurnal Ipteks Psp, Oktober. Volume Vol. 7 (14).

Kbbi, O., 2019. <https://kbbi.web.id/Barber>. [Online]

Keane, S. F., Cormican, K. T. & Sheahan, J. N., 2018. Comparing How Entrepreneurs And Managers Represent The Elements Of The Business Model Canvas. Journal Of Business Venturing Insights, 23 February, Volume Vol.9, Pp. 65-74.

Kerzel, U., 2020. Enterprise Ai Canvas Integrating Artificial Intelligence Into Business. Applied Artificial Intelligence, 4 Oktober. Pp. 1-12.

Khodaei, H. & Ortt, R., 2019. Capturing Dynamics In Business Model Frameworks. Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity, 8 February. Pp. 2-13.

Khulman, T. & Farrington, . J., 2010. Review What Is Sustainability?. Sustainability, 01 November, Volume Vol, 2, Pp. 3436-3448.

Kreiss, C., Nabil, N. & Kasmanian, R., 2017. Making The Business Case For Sustainability How To Account For Intangible Benefits A Case Study Approach. Environmental Quality Management, 27 Januari, Volume 261, Pp. 5-24.

Kristensen, H. S. & Remmen, A., 2019. A Framework For Sustainable Value Propositions In Product Service Systems. Journal Of Cleaner Production, 11 March, Volume 223, Pp. 25-35.

Kuntjojo, 2009. Metodologi Penelitian. Kediri: S.N.

Le, D. N., Tuan, L. L. & Tuan, M. N. D., 2019. Smart-Building Management System: An Internet-Of-Things (Iot) Application Business Model In Vietnam. Technological Forecasting & Social Change, 2 January, Volume Vol.141, Pp. 22-35.

- Lesmana, B., 2021. Papa Ingin Mulai Bisnis Barbershop? Perhatikan 5 Poin Penting Ini, Indonesia: © 2021 Popmama.Com By Idn Media | All Rights Reserved.
- Lidria, M. & Fahrani, J. L., 2020. Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, Agustus, Volume Vol. 6, No. 2, Pp. 149-154.
- Maassen, M. A., 2018. Sustainable Business Models: An Imperative In The Strategic Management Of Companies And Organizations. *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, Volume Vol.6 No.2, Pp. 323-335.
- Maassen, M. A., 2018. Sustainable Business Models: An Imperative In The Strategic Management Of Companies And Organizations. *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, Volume Vol.6 No.2, Pp. 323-335.
- Madja, T. K., Tumbuan, W. J. & Pandowo, M., 2017. Analisa Persepsi Kualitas Dan Persepsi Nilai Menggunakal Analisa Ipa Pada Barbershop Vonnette Di Manado. *Jurnal Emba*, Juni, Volume Vol.5no.2, Pp. 2508-2515.
- Magaretta, J., 2002. Why Business Models Matter. *Financial Management*.
- Maruta, H., 2018. Analisis Break Even Point (Bep) Sebagai Dasar Perencanaan Laba Bagi Manajemen. Pp. 9-28.
- Matinaro, V., Liu, Y., Lee, T.-R. J.-S. & Poesche, J., 2019. Extracting Key Factors For Sustainable Development Of Enterprises: Case Study Of Smes In Taiwan. *Journal Of Cleaner Production*, Volume 209, Pp. 1152-1169.
- Mendy, 2021. Usaha Barbershop : Peluang Serta Analisa Bisnisnya (Terlengkap), Indonesia: Thegorbalsla Copyright © 2021..
- Monteiro, S. & Ribeiro, V., 2017. The Balanced Scorecard As A Tool For Environmental Management: Approaching The Business Context To The Public Sector. *Management Of Environmental Quality*, Volume Vol. 28 No. 3, Pp. 332-349.
- Muttaqin, Z. & Sari, D. S., 2017. Design Thinking On Sustainable Business Model At Jatinangor Education Area In The Asean Economic Community Era. *Jurnal Adbispreneur*, Desember, Volume Vol,2 No, 3, Pp. 243-254.
- Nguyen , C. V., Nguyen, L. T. N., Pham, H. T. & Vu, H. S., 2019. The Impacts Of Selling Expense Structure On Enterprise Growth In Large Enterprises: A Study From Vietnam. *Journal Of Risk And Financial Management*, 28 Desember, Volume Vol13. N0.4, Pp. 2-22.
- Nosratabadi, S. Et Al., 2019. Sustainable Business Models: A Review. 19 March.Vol.11(6).
- Oktaviany, F., 2013. Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Upaya Pencapaian Visi Dan Misi Pada Pt Smart Mulia Abadi Sidoarjo, Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. Business Model Generation. S.L.:Patrick Van Der Pijl.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, L. C., 2005. Clarifying Business Models Origin, Present, And Future Of The Concept. *Cais*, Volume 16.
- Palenu, K. G. & Healy, P. M., 2008. *Business Analysis & Valuation. Using Financial Statements..* Mason: Ho: Thomson/South-Western.
- Parmenter, D., 2007. *Key Performance Indicators*. S.L.:New Jersey: John Wiley & Sons..
- Pearce, J. & Robinson, J. R., 1998. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Permen, L., 2021. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia No 1 Tahun 2021. Dalam: S.L.:S.N.
- Pertiwi, P. I. F., Hidayati, N. I., Meilani, R. E. S. & Rahmayati, A., 2019. Sustainability Balanced Scorecard: An Alternative To Apply Legitimacy Theory (The Case Of Madukismo Sugar Factory). *Jurnal Al Qardh*, Juli.
- Pilarczyk, A., 2018. Sustainable Business Models In The Context Of Innovation. *Shs Web Of Conferences*, Volume 57,01025.
- Pojasek, R. B., 2007. A Framework For Business Sustainability. *Environmental Quality Management*, Volume Vol. 17 No. 2, Pp. 81-88.
- Pp, 2021. Penyelenggaraan Perlindungan Dan Pengelollan Lingkungan Hidup Pp No.22 Tahun 2021. Dalam: S.L.:S.N.
- Pratiwi, D. R. & Sumaryati, A., 2014. Dampak Sustainability Reporting Terhadap Kinerja Keuangan Dan Risiko Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan Yang Masuk Ke Srikehati Tahun 2009-2010). *Jurnal Dinamika Akutansi*.
- Pratiwi, D. R. & Wardi, . Y., 2019. The Influence Of Brand Personality, Service Quality, And Store Atmosphere Toward Repurchase Intention Ethic Barbershop Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, Volume Vol 1, No 1, Pp. 1-7.
- Prendeville, S. & Bocken, N., 2017. Sustainable Business Models Through Service De. *Procedia Manufacturing*, Volume 8, P. 292 – 299.
- Purnawiranti, Y. & Retnani, D. E., 2015. Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Penterjemah Strategi Dan Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akutansi* , Volume Vol.4 No.11.
- Putra, S. R., 2017. Analisis Kelayakan Usaha Gerabah Anggota Koperasi Kasongan Usaha Bersama (Kub).. *Jurnal Profita*, Volume 7(1), Pp. 1-16.
- Raco, J. R., 2010. *Metode Penelltlan Kualltatlf*. Jakarta: Pt Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Radithya, Edwin & Se Tin, 2012. Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan Pt.Auto 2000. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 17 Februari.Volume 2 (06).
- Ranaweera, C. & Prabu, J., 2003. The Influence Of Satisfaction, Trust And Switching Barriers On Customer Retention In A Continuous Purchasing Setting. *International Journal Of Service Industry Management*, Volume Vol.14, No.4, Pp. 374-395.

- Rangkuti, F., 2011. Swot Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Luas Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko. Jakarta: Gramedia.
- Rangkuty, F., 1997. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta(Jakarta Pusat): Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M. & Havukainen, J., 2018. The Effect Of Sustainability In The Adoption Of Technological, Service, And Business Model Innovations. *Journal Of Cleaner Production*, Volume 172, Pp. 45-46.
- Rezaee, Z., Dou, H. & Zhang, H., 2019. Corporate Social Responsibility And Earnings Quality: Evidence From China. *Global Finance Journal*, 4 May.Pp. 1-61.
- Richardson, J., 2008. The Business Model: An Integrative Framework For Strategy Execution. 14 October.
- Rosca, E., Arnold, M. & Bendul, J. C., 2017. Business Models For Sustainable Innovation E An Empirical Analysis Of Frugal Products And Services. *Journal Of Cleaner Production*, Volume 162, Pp. S133-S144.
- Rotondo, F., Corsi, K. & Giovanelli, . L., 2019. The Social Side Of Sustainable Business Models: An Explorative Analysis Of The Low-Cost Airline Industry. *Journal Of Cleaner Production*, 4 April, Volume 225, Pp. 806-819.
- Saleh, C. & Purnomo, M. R. A., 2015. Metodologi Penelitian: Sebuah Petunjuk Praktis. Ketiga Penyunt. Yogyakarta(D.I Yogyakarta): Chasera.Org.
- Sampaio, C. P. D. & Martins, S. B., 2018. Business Model Canvas And Sustainable Product-Service System Design: Proposal For A Convergent Approach For Designing Sustainable And Innovative Business Models. *Mix Sustentável*, Volume Vol.4, No.2, Pp. 43-50.
- Sampaio, C. P. D. & Martins, S. B., 2018. Business Model Canvas And Sustainable Product-Service System Design: Proposal For A Convergent Approach For Designing Sustainable And Innovative Business Models. *Mix Sustentável*, Volume Vol.4 No.2, Pp. 43-50.
- Sari, D. P. & Oktafianto, A., 2017. Penentuan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis Swot Dan Matriks Ifas – Efas Pada Cv. Dinasty. Seminar Nasional Ienaco - 2017.
- Schaltegger, S., Hansen, G. E. & Freud, L. F., 2015. Business Models For Sustainability Origins, Present Research, And Future Avenues. *Organization & Environment*, 6 September.
- Scott, J. T., 2013. The Sustainable Business 2nd Edition. Uk(Chennai): Greenlleaf Publishing.
- Setyanta, B., 2017. Anteseden Dan Konsekuensi Dari Kepuasan Pelanggan: Survei Kepuasan Pelanggan Barbershopdi Yogyakarta. *Al Tijarah*, Juni, Volume Vol. 3, No. 1,, Pp. 30-44.

- Silvestre, B. S. & Tirca, D. M., 2019. Review Innovations For Sustainable Development: Moving Toward A Sustainable Future. *Journal Of Cleaner Production*, Volume 208, Pp. 325-332.
- Sovei, M. H., 2020. Perancangan Bisnis Model Barbershop Berkelanjutan (Studi Kasus Unick Barbershop Yogyakarta). *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, Volume 18.
- Stolka, O. S., Surowiec, A., Pietrasieński, P. & Dunay, A., 2017. Sustainable Business Models. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 27 T. 1(Sustainable Business Models), P. 116–125.
- Sugiarto, S., 2020. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Peningkatan Daya Saing Serta Kualitas Produk Dengan Integritas Swot Dan Balance Scorecard. *Jurnal Imu Dan Ilmu Manajemen*, Volume Vol.7, No.10.
- Sulistyanto, S., 2008. *Manajemen Laba: Teori Dan Model Empiris*. Jakarta: Grasindo.
- Suliyanto, 2010. *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*. Purwokerto: Andi Yogyakarta.
- Suryani, T. Y. & Retnani, D. E., 2016. Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset (Jira)*, Volume Vol.5 No.1.
- Suryanto, A. D. & Susanti, S., 2020. Analisis Net Operating Margin (Nom), Non Performing Financing (Npf), Financing To Debt Ratio (Fdr) Dan Pengaruhnya Pada Efisiensi Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, Volume Vol.8, No.1, Pp. 29-40.
- Susilowati, K. D. S., Candrawati, T. & Afandi, A., 2018. Analisis Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas Dan Ukuran Dewan Direksi Terhadap Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Makanan Dan Minuman Di Indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen*, Juli, Volume Volume 4, No.2, Pp. 62-82.
- Syamruddin, 2020. Kelayakan Bisnis Café “Kopdar” Di Tangerang Selatan Dari Aspek Kriteria Penilaian Investasi. *Jurnal Mandiri Ilmu Pengetahuan, Seni Dan Teknologi*, 1 Juni, Volume Vol.4, No.1, Pp. 105 - 113.
- Tamuliene, V., 2014. Factors Influencing Customer Retention: Case Study Of Lithuanian Mobile Operators. *Journal Social And Behavioral Sciences*, Pp. 1-5.
- Tanaka, Lukas & Adrianto, T.Thn. Studi Kelayakan Bisnis Uniquephotocard Di Mall Ciputra World Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, Volume 1(6), Pp. 746-754.
- Tasman, A., 2006. *Ekonomi Produksi. Teori Dan Aplikasi*. Jambi: Chandra Pratama.
- Teixeira, G. & Junior, C. O., 2019. How To Make Strategic Planning For Corporate Sustainability?. *Journal Of Cleaner Production*, 6 May.Pp. 2-21.
- Utomo, S. A., 2019. Pengaruh Csr, Roi, Roe Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Peta*, Januari, Volume Vol. 4 No. 1, Pp. 82-94.

- Warner, S. K., Abuzeinab, A. & Taki, A., 2018. A Review Of Sustainable Business Models And Strategic Sustainable Development. *Journal Of Business Models*, Volume Vol 6, No 2, Pp. 84-89.
- Warren, J., 2011. Key Performance Indicators (Kpi) - Definition And Action: Integrating Kpis Into Your Company's Strategy. London: Ati.
- Wijayangka, C., 2016. Analisis Kelayakan Pembukaan Outlet Party Partner. *E-Proceeding Of Management*, Volume Vol.3 No. 3, Pp. 3501-3508.
- Winantara, I Made & Yogi, 2014. Analisis Kelayakan Usaha Kopi Luwak Di Bali. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, Volume Vol.3 No.2, Pp. 118-129.
- Wood, D. J., 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy Of Management Review*, Volume No.16, Pp. 691-718.
- Wulandari, Parama & Tirta, 2014. Analisis Kelayakan Finansial Pengembangan Usaha Produksi Komoditas Lokal: Mie Berbasis Jagung. *Lembaga Ilmu Pengetahuan. Agritech*, Volume Vol.34, No.2, Pp. 194-202.
- Yanuar & Dony, 2018. Analisis Kelayakan Bisnis Ditinjau Dari Aspek Pasar, Aspek Pemasaran Dan Aspek Keuangan Pada Umkm Makanan Khas Bangka Di Kota Pangkalpinang. *Jurnal Ekombis*, Volume 2(1), Pp. 41-51.
- Yassine , S., Youssra, S. & Houria, P. Z., 2021. Corporate Social Performance: Key Performance Indicators. 14 Maret, Volume Vol., No.1, Pp. 166-180.
- Yip, A. W. H. & Bocken, N. M. P., 2018. Sustainable Business Model Archetypes For The Banking Industry. *Journal Of Cleaner Production*, Volume 174, Pp. 150-169.
- Yusriansyah, I. & Santoso, B., 2020. Studi Kelayakan Bisnis Pada Usaha Software X Di Pt. Xyz. *Juminten : Jurnal Manajemen Industri Dan Teknologi*, Volume Vol. 01, No. 05, Pp. 97-108.