

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Subjek dan Objek Penelitian

3.1.1 Subjek Penelitian

Pemilihan 10 perusahaan dari berbagai benua (Eropa, Asia, Amerika Utara, dan Afrika) dilakukan untuk mencerminkan keragaman industri serta variasi geografis dalam penerapan Business Model Canvas (BMC). Jumlah ini dipandang memadai untuk menggali pemahaman yang komprehensif mengenai perbedaan dan kesamaan dalam implementasi BMC tanpa mengorbankan kedalaman analisis. Selain itu, jumlah subjek ini mempertimbangkan keterbatasan waktu dan sumber daya yang tersedia, sehingga tetap memungkinkan peneliti melakukan analisis yang mendalam dan sistematis (Patton, 2002).

Subjek penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria berikut:

1. **Skala Perusahaan.** Perusahaan yang dianalisis terdiri dari perusahaan besar, menengah, dan kecil, guna memahami penerapan BMC pada berbagai skala operasi. Variasi ukuran perusahaan penting untuk menganalisis pengaruh skala terhadap strategi bisnis dan model yang diterapkan. Hal ini relevan dengan pernyataan Teece (2010), bahwa ukuran perusahaan seringkali menentukan fleksibilitas dalam strategi bisnis dan inovasi model bisnis.
2. **Relevansi Industri.** Perusahaan berasal dari sektor-sektor industri dinamis seperti teknologi informasi, manufaktur, ritel, jasa, dan energi. Pemilihan sektor ini memungkinkan penelitian untuk mengkaji variasi dalam penerapan BMC di berbagai sektor yang memiliki karakteristik dan tantangan unik. Christensen & Bower (1996) mencatat bahwa setiap sektor memiliki dinamika yang berbeda, memengaruhi bagaimana strategi bisnis diadaptasi.
3. **Ketersediaan Data.** Penelitian ini mengandalkan sepenuhnya pada data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan, artikel akademik, dan publikasi industri. Tidak ada data primer yang dikumpulkan karena fokus studi ini adalah menganalisis model bisnis yang telah diterapkan oleh perusahaan berdasarkan informasi yang sudah tersedia secara publik. Keputusan untuk menggunakan data sekunder didasarkan pada efisiensi dalam pengumpulan data serta akses yang lebih luas terhadap informasi yang relevan dari perusahaan-perusahaan

multinasional. Pemilihan ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diverifikasi dan relevan dengan fokus penelitian (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4. ***Keragaman Geografis***. Untuk memperoleh perspektif yang global, perusahaan dipilih dari berbagai kawasan, mencakup negara maju dan berkembang. Hal ini memungkinkan eksplorasi perbedaan penerapan BMC dalam konteks geografis yang beragam. Porter (1980) menyatakan bahwa kondisi pasar yang berbeda di tiap negara mempengaruhi strategi kompetitif dan cara perusahaan merancang model bisnis mereka.

Dengan berpedoman pada kriteria-kriteria tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai variasi penerapan BMC di berbagai perusahaan dengan latar belakang industri dan geografis yang berbeda. Studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada literatur bisnis serta memberikan wawasan praktis bagi perusahaan yang ingin mengoptimalkan model bisnis mereka dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks.

3.1.2 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam studi ini adalah model bisnis dari masing-masing perusahaan yang dianalisis melalui kerangka Business Model Canvas (BMC). BMC merupakan alat strategis yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) untuk menggambarkan serta menganalisis elemen-elemen kunci dalam model bisnis suatu perusahaan. Dengan menganalisis elemen-elemen ini, peneliti dapat mengevaluasi bagaimana perusahaan merancang, mengelola, dan mempertahankan model bisnis mereka dalam lingkungan pasar yang kompetitif dan terus berubah.

Penelitian ini memfokuskan analisis pada sembilan elemen BMC sebagai berikut:

1. ***Segmen Pelanggan (Customer Segments)***. Elemen ini mengidentifikasi kelompok pelanggan yang menjadi target layanan perusahaan. Memahami karakteristik demografis, perilaku, dan kebutuhan pelanggan sangat penting dalam menentukan strategi pemasaran dan pengembangan produk yang efektif (Kotler dkk., 2018).
2. ***Proposisi Nilai (Value Propositions)***. Proposisi nilai menggambarkan manfaat unik yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Dalam pasar yang

kompetitif, proposisi nilai yang kuat adalah pembeda utama yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

3. **Saluran Distribusi (Channels).** Saluran distribusi mencakup cara perusahaan menjangkau dan berinteraksi dengan pelanggan. Efisiensi saluran sangat penting untuk memastikan produk atau layanan dapat diakses oleh segmen pelanggan yang ditargetkan (Chaffey dkk., 2013).
4. **Hubungan Pelanggan (Customer Relationships).** Elemen ini menjelaskan strategi perusahaan dalam membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Hubungan yang kuat dengan pelanggan berkontribusi terhadap loyalitas dan meningkatkan nilai jangka panjang (Berry dkk., 1983).
5. **Aliran Pendapatan (Revenue Streams).** Elemen ini mengidentifikasi metode yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dari segmen pelanggan. Model pendapatan yang efektif, seperti penjualan langsung atau langganan, penting untuk mencapai keberlanjutan finansial (Drucker & Ferdinand, 1954).
6. **Sumber Daya Kunci (Key Resources).** Sumber daya kunci menggambarkan aset-aset yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis. Sumber daya ini bisa berupa fisik, finansial, intelektual, atau manusia, dan harus dikelola secara efektif untuk mendukung operasi perusahaan (Barney, 1991).
7. **Aktivitas Kunci (Key Activities).** Elemen ini mencakup kegiatan utama yang harus dilakukan untuk mengoperasikan model bisnis. Aktivitas seperti produksi, pemasaran, dan layanan purna jual adalah elemen kunci dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan (Porter, 1998b).
8. **Mitra Kunci (Key Partnerships).** Mitra kunci mencakup hubungan strategis dengan pihak ketiga yang mendukung operasional perusahaan. Kolaborasi dengan mitra strategis dapat meningkatkan daya saing dan efisiensi (Håkansson & Snehota, 1995).
9. **Struktur Biaya (Cost Structure).** Struktur biaya mengidentifikasi semua biaya yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis. Pemahaman mendalam tentang struktur biaya membantu pengambilan keputusan strategis yang optimal (H. T. Johnson & Kaplan, 1987).

Dengan melakukan analisis mendalam terhadap sembilan elemen tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana perusahaan beradaptasi terhadap perubahan di pasar dan bagaimana faktor eksternal seperti teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika industri memengaruhi penerapan BMC. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam mengoptimalkan model bisnis mereka untuk mencapai keberhasilan jangka panjang (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.2 Metode dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif-analitik, serta komparatif naratif. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menggali dan mengungkap dinamika serta variasi yang terdapat pada model bisnis lintas industri, negara, dan level usaha. Selain itu, metode ini juga bertujuan untuk memberikan analisis mendalam mengenai perbedaan dalam penerapan elemen-elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada berbagai konteks, serta mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan di sektor-sektor lain.

3.2.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena tertentu melalui interpretasi data non-numerik yang bersifat naratif dan deskriptif. Metode ini berfokus pada penggalian informasi dari sumber-sumber seperti teks, dokumen, dan laporan yang relevan dengan implementasi elemen-elemen BMC pada berbagai model bisnis (Creswell, 2018). Pendekatan ini dianggap tepat karena mampu mengeksplorasi dan mengidentifikasi pola serta interaksi antar-elemen BMC yang diterapkan di 10 perusahaan lintas sektor dan negara. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis faktor kontekstual yang mempengaruhi penerapan model bisnis (Yin, 2018).

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih 10 artikel akademik yang membahas penerapan Business Model Canvas (BMC) pada usaha di berbagai negara dan sektor industri. Artikel yang dipilih memenuhi kriteria publikasi dalam lima tahun terakhir dan relevan dengan sembilan elemen BMC yang menjadi fokus penelitian. Teknik ini dipilih untuk memastikan data yang

diperoleh dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi BMC di berbagai konteks.

Untuk menjamin validitas data, hanya publikasi yang telah melalui proses *peer-review* yang digunakan, guna memastikan akurasi dan keandalan informasi. Selain itu, validitas diperkuat dengan membandingkan temuan dari beberapa artikel yang menunjukkan kesamaan dalam penerapan elemen-elemen BMC. Analisis data dilakukan secara kualitatif, dengan memusatkan perhatian pada tema-tema utama yang muncul dari elemen BMC serta melakukan komparasi antar-negara dan sektor industri.

Pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran rinci mengenai penerapan elemen-elemen BMC di setiap perusahaan, yang kemudian dilanjutkan dengan analisis interaksi antar-elemen seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, dan aliran pendapatan. Pendekatan komparatif digunakan untuk membandingkan penerapan BMC di berbagai industri, negara, dan skala usaha, dengan tujuan mengidentifikasi variasi serta faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas implementasi BMC. Hasil analisis ini akan mengidentifikasi tren serta praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh perusahaan lain.

Pendekatan naratif digunakan untuk menyusun hasil analisis dalam bentuk cerita yang koheren. Narasi ini menggambarkan penerapan model bisnis di setiap perusahaan dan menjelaskan bagaimana faktor eksternal memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi elemen-elemen BMC. Dengan demikian, hasil analisis deskriptif, analitik, dan komparatif dapat diintegrasikan secara sistematis.

3.2.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus jamak (*multiple case study*), di mana setiap perusahaan dianalisis sebagai kasus yang terpisah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap penerapan model bisnis di berbagai perusahaan yang memiliki latar belakang industri dan wilayah geografis yang berbeda (Johnson & Stake, 1996). Studi kasus jamak juga memungkinkan dilakukannya komparasi antar kasus untuk mengidentifikasi pola-pola umum maupun perbedaan yang signifikan dalam implementasi BMC.

Proses penelitian ini melibatkan beberapa tahapan:

- 1) ***Pengumpulan Data.*** Data dikumpulkan dari sumber-sumber sekunder yang terverifikasi, seperti artikel akademik, publikasi industri, serta dokumen bisnis yang relevan. Pemilihan data didasarkan pada kredibilitas dan relevansinya terhadap penelitian. Dalam memastikan keakuratan dan validitas data, peneliti akan menggunakan metode triangulasi untuk memverifikasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber.
- 2) ***Analisis Setiap Kasus (Analisis Deskriptif):*** Setiap perusahaan dianalisis secara terpisah dengan fokus pada penerapan elemen-elemen BMC. Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana setiap perusahaan menerapkan model bisnis mereka serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi BMC. Melalui analisis ini, peneliti akan mengidentifikasi pola-pola yang dapat dianggap sebagai praktik terbaik.
- 3) ***Analisis Komparatif:*** Setelah analisis individual selesai, peneliti akan melakukan analisis komparatif untuk meninjau perbedaan dan kesamaan dalam penerapan elemen-elemen BMC di berbagai perusahaan. Analisis ini akan mengidentifikasi variasi dalam penerapan elemen-elemen kunci BMC serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi hasil implementasi. Fokus utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam penerapan BMC yang dapat direplikasi oleh perusahaan lain.
- 4) ***Naratif dan Interpretasi:*** Hasil dari analisis deskriptif, analitik, dan komparatif disusun dalam bentuk naratif yang koheren. Naratif ini tidak hanya memberikan gambaran rinci mengenai penerapan model bisnis di setiap perusahaan, tetapi juga memberikan interpretasi menyeluruh mengenai hasil penelitian. Melalui pendekatan naratif, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang aplikatif mengenai praktik-praktik terbaik dalam penerapan BMC.

3.3 Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini menggunakan elemen-elemen Business Model Canvas (BMC) sebagai kerangka dasar untuk menganalisis model bisnis dari 10 perusahaan yang berbeda. Setiap elemen BMC akan dijadikan variabel dalam penelitian ini, yang masing-masing akan dioperasionalkan untuk memfasilitasi analisis komparatif antar perusahaan.

3.3.1 Definisi Variabel

Elemen-elemen BMC yang digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. ***Segmen Pelanggan (Customer Segments)***. Merujuk pada kelompok pelanggan yang ditargetkan oleh perusahaan. Variabel ini akan mengukur bagaimana perusahaan mengidentifikasi dan memilih segmen pelanggan, serta bagaimana karakteristik demografis dan perilaku pelanggan mempengaruhi strategi bisnis perusahaan.
- b. ***Proposisi Nilai (Value Propositions)***: Merupakan manfaat unik atau nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan atau menyelesaikan masalah mereka. Variabel ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu merumuskan proposisi nilai yang membedakan mereka dari kompetitor.
- c. ***Saluran Distribusi (Channels)***: Saluran distribusi mencakup metode yang digunakan perusahaan untuk mengirimkan produk atau layanan kepada pelanggan. Variabel ini mencakup analisis tentang bagaimana perusahaan mengelola distribusi produk dan interaksi mereka dengan pelanggan melalui berbagai saluran.
- d. ***Hubungan Pelanggan (Customer Relationships)***: Variabel ini mengukur strategi perusahaan dalam membangun, mengelola, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, termasuk melalui layanan pelanggan, personalisasi, dan manajemen loyalitas.
- e. ***Aliran Pendapatan (Revenue Streams)***: Aliran pendapatan mengacu pada cara perusahaan menghasilkan pendapatan dari berbagai segmen pelanggan. Variabel ini akan mengukur beragam model pendapatan yang diterapkan, seperti penjualan produk, langganan, iklan, atau lisensi.
- f. ***Sumber Daya Kunci (Key Resources)***: Merupakan aset penting yang diperlukan untuk menjalankan model bisnis perusahaan. Variabel ini mencakup analisis sumber daya fisik, intelektual, manusia, dan finansial yang dimanfaatkan oleh perusahaan.
- g. ***Aktivitas Kunci (Key Activities)***: Aktivitas utama yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai. Variabel ini akan

menganalisis aktivitas seperti produksi, pemasaran, distribusi, dan inovasi yang mendukung operasional perusahaan.

- h. **Mitra Kunci (Key Partnerships):** Mitra kunci adalah pihak eksternal yang bekerjasama dengan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi atau memperluas jangkauan pasar. Variabel ini mengukur sejauh mana kolaborasi dengan mitra strategis membantu mencapai tujuan bisnis perusahaan.
- i. **Struktur Biaya (Cost Structure):** Mengacu pada semua biaya yang terkait dengan menjalankan model bisnis. Variabel ini akan menganalisis distribusi biaya di antara berbagai elemen, seperti operasional, pemasaran, dan produksi, serta bagaimana perusahaan meminimalkan biaya untuk meningkatkan profitabilitas.

3.3.2 Indikator Operasional Variabel

Masing-masing elemen BMC akan diukur melalui serangkaian indikator yang menggambarkan implementasinya di setiap perusahaan. Misalnya, segmen pelanggan diukur berdasarkan jumlah segmen yang ditargetkan dan strategi segmentasi yang digunakan, sedangkan proposisi nilai dievaluasi melalui keunikan dan efektivitas dalam memenuhi kebutuhan pelanggan serta diferensiasi dibandingkan kompetitor. Untuk memfasilitasi perbandingan antar perusahaan, analisis akan menggunakan tabel komparatif yang memungkinkan identifikasi kesamaan dan perbedaan dalam penerapan elemen-elemen BMC. Berikut adalah beberapa contoh indikator yang digunakan untuk setiap elemen:

Tabel 3.1
Indikator Operasional Varibel

	Indikator
Customer Segments	Jumlah segmen pelanggan yang ditargetkan.
	Karakteristik demografis dan perilaku segmen pelanggan.
	Tingkat segmentasi: pasar massal atau niche market.
Value Proposition	Jenis proposisi nilai yang ditawarkan (inovatif, efisien, personalisasi, dll.).
	Kejelasan proposisi nilai dalam membedakan perusahaan dari kompetitor.
Channels	Jumlah dan jenis saluran distribusi yang digunakan (misalnya, saluran online, fisik, atau kombinasi keduanya).
	Kualitas dan jangkauan saluran dalam menjangkau pelanggan.
Customer Relationships	Metode komunikasi yang digunakan untuk membangun dan memelihara hubungan pelanggan.
	Strategi retensi dan loyalitas pelanggan yang didokumentasikan (misalnya, program loyalitas, layanan pelanggan).
Revenue Streams	Jenis-jenis aliran pendapatan yang dimiliki (misalnya, penjualan langsung, langganan, atau lisensi).
	Persentase kontribusi setiap aliran terhadap total pendapatan perusahaan.
	Diversifikasi aliran pendapatan: apakah ada beberapa sumber atau perusahaan bergantung pada satu sumber utama.
Key Resources	Jenis sumber daya yang digunakan (fisik, finansial, manusia, intelektual).
	Efektivitas sumber daya dalam mendukung aktivitas bisnis (misalnya, kinerja SDM atau penggunaan paten).
	Tingkat investasi dalam sumber daya.
Key Activities	Aktivitas utama yang mendukung penciptaan proposisi nilai (misalnya, pengembangan produk, produksi, pemasaran).
	Inovasi dalam aktivitas kunci
Key Partnerships	Jenis dan jumlah mitra strategis yang bekerja sama dengan perusahaan.
	Kontribusi mitra terhadap pencapaian tujuan perusahaan, baik dari aspek operasional maupun strategis.
	Tingkat integrasi mitra dalam rantai nilai
Cost Structure	Jenis dan jumlah biaya operasional, produksi, dan pemasaran.
	Persentase pengeluaran tiap elemen biaya.
	Efisiensi biaya

3.4 Sumber dan Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini mengandalkan data sekunder yang diambil dari publikasi akademik yang relevan dan dapat dipercaya. Data tersebut digunakan untuk menganalisis penerapan elemen-elemen Business Model Canvas (BMC) di perusahaan-perusahaan dari berbagai sektor industri, negara, dan skala usaha.

3.4.1 Sumber Data

Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah publikasi akademik yang membahas penerapan Business Model Canvas (BMC) dalam konteks bisnis. Publikasi akademik yang diacu meliputi artikel-artikel yang diterbitkan dalam jurnal-jurnal terkemuka serta studi kasus yang relevan. Informasi yang diperoleh dari publikasi ini memberikan wawasan teoritis dan empiris yang penting dalam memahami bagaimana elemen-elemen BMC diterapkan di berbagai sektor industri dan negara. Penggunaan publikasi akademik sebagai sumber data memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang terstruktur, sistematis, dan berdasarkan penelitian yang telah diverifikasi oleh para ahli di bidangnya.

3.4.2 Alat Pengumpulan Data

1) Analisis Dokumen

Penelitian ini menggunakan metode analisis dokumen untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber sekunder. Analisis dokumen melibatkan penelaahan sistematis terhadap laporan tahunan, publikasi akademik, laporan industri, dan artikel berita yang berkaitan dengan perusahaan yang menjadi subjek penelitian. Teknik ini sangat relevan untuk penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk menafsirkan data yang sudah ada dalam konteks elemen-elemen BMC.

- **Tahap Pengumpulan Dokumen.** Peneliti mengidentifikasi dan mengumpulkan semua dokumen yang relevan dari basis data akademik, situs web resmi perusahaan, dan arsip publik.
- **Proses Analisis.** Setiap dokumen dianalisis untuk mengidentifikasi penerapan elemen-elemen BMC. Data dikodekan untuk memudahkan analisis lebih lanjut, baik secara deskriptif maupun komparatif.

2) Teknik Triangulasi Data

Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian, peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Sebagai contoh, data yang ditemukan dalam laporan tahunan perusahaan akan diverifikasi dengan laporan industri dan publikasi akademik yang relevan.

3) Penyusunan Tabel Komparatif

Data yang terkumpul kemudian diorganisir ke dalam tabel komparatif berdasarkan elemen-elemen BMC yang diterapkan oleh perusahaan. Tabel ini digunakan untuk memudahkan analisis dan perbandingan penerapan BMC antar perusahaan, industri, dan negara. Setiap elemen BMC (misalnya, segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi) akan ditempatkan dalam kolom khusus untuk menganalisis perbedaan dan persamaan antar kasus.

3.4.3 Justifikasi Pemilihan Data Sekunder

Pemilihan data sekunder dilakukan karena penelitian ini berfokus pada analisis model bisnis yang telah diterapkan oleh perusahaan. Informasi mengenai penerapan BMC biasanya telah tersedia dalam laporan resmi perusahaan, publikasi akademik, dan laporan industri. Penggunaan data sekunder juga lebih efisien karena memungkinkan peneliti untuk mengakses data yang beragam dari berbagai perusahaan dan wilayah geografis tanpa harus melakukan pengumpulan data primer yang memerlukan waktu dan biaya lebih besar.

3.5 Teknik Pemilihan Data

Pemilihan dokumen dan data dalam penelitian ini dilakukan secara cermat untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh dapat memberikan wawasan yang komprehensif mengenai penerapan Business Model Canvas (BMC) di berbagai perusahaan dari industri dan negara yang berbeda. Teknik pemilihan dokumen ini menggunakan pendekatan purposive sampling, yang bertujuan untuk memilih dokumen yang paling relevan dengan fokus penelitian.

3.5.1 Kriteria Pemilihan Data

Dokumen yang dipilih untuk dianalisis dalam penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain:

- a. **Relevansi terhadap Elemen BMC.** Dokumen yang dipilih harus membahas secara spesifik elemen-elemen BMC, seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, dan saluran distribusi. Fokus utama adalah perusahaan yang mengadopsi dan menerapkan kerangka BMC dalam strategi bisnis mereka.
- b. **Sumber yang Kredibel dan Terpercaya.** Dokumen yang digunakan harus berasal dari sumber yang kredibel, seperti publikasi akademik, laporan tahunan

perusahaan, atau laporan industri dari lembaga riset yang terkemuka. Ini bertujuan untuk memastikan validitas dan verifikasi data yang digunakan.

- c. **Periode Publikasi.** Dokumen yang dianalisis dipilih dari periode lima tahun terakhir (2019-2024) untuk menjamin bahwa data yang digunakan tetap relevan dengan kondisi pasar dan industri terkini.
- d. **Keragaman Industri dan Geografis.** Pemilihan dokumen dilakukan dengan mempertimbangkan keragaman sektor industri dan kawasan geografis. Perusahaan dari berbagai industri dan benua diikutsertakan untuk memberikan gambaran yang lebih luas mengenai variasi penerapan BMC di konteks yang berbeda.

3.5.2 Teknik Penarikan Sampel Data

Teknik penarikan sampel dokumen menggunakan *purposive sampling*, yang dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1) Identifikasi Sumber Utama:

Peneliti mengidentifikasi dokumen dari sumber-sumber utama, seperti basis data akademik, laporan tahunan dari situs web resmi perusahaan, serta publikasi dari lembaga riset dan media bisnis terkemuka.

2) Seleksi Berdasarkan Kriteria Relevansi:

Setelah dokumen diidentifikasi, seleksi dilakukan dengan menyaring dokumen yang membahas elemen-elemen BMC secara mendalam dan spesifik, terutama dalam konteks perusahaan dari berbagai sektor industri dan negara.

3) Pemeriksaan Kredibilitas dan Validitas:

Setiap dokumen yang terpilih diperiksa validitasnya dengan menilai reputasi sumber, metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dokumen, serta kesesuaian informasi dengan konteks penelitian.

3.5.3 Justifikasi Purposive Sampling

Teknik *purposive sampling* dipilih untuk memastikan bahwa dokumen yang diambil sebagai sumber data memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian, yaitu penerapan BMC. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk secara sengaja memilih sumber yang paling sesuai dengan fokus kajian, sehingga hasil analisis dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana elemen-elemen BMC diimplementasikan dalam berbagai konteks industri dan geografis.

Pendekatan ini juga sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang lebih mengutamakan kualitas dan relevansi data dibandingkan kuantitas (Creswell, 2018).

3.6 Rancangan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitik dan komparatif naratif dalam menganalisis penerapan elemen-elemen *Business Model Canvas* (BMC) di berbagai perusahaan lintas sektor industri dan negara. Tujuan utama dari analisis ini adalah mengidentifikasi pola, kesamaan, serta perbedaan dalam penggunaan BMC di perusahaan-perusahaan dengan berbagai skala, industri, dan konteks geografis. Proses analisis dilakukan secara sistematis dengan mengikuti langkah-langkah yang terstruktur.

3.6.1 Langkah-langkah Analisis Data

1. Pengumpulan Data Sekunder

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen sekunder, termasuk laporan tahunan perusahaan, publikasi akademik, laporan industri, serta artikel dari media bisnis yang kredibel. Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya dengan penerapan elemen-elemen BMC di perusahaan-perusahaan yang dianalisis. Perlu dicatat bahwa penggunaan data sekunder dalam penelitian ini merupakan salah satu keterbatasan, mengingat validitas data sangat bergantung pada kualitas sumber-sumber tersebut.

2. Organisasi dan Kategorisasi Data

Data yang dikumpulkan kemudian diorganisasikan dan dikelompokkan berdasarkan sembilan elemen utama dalam *Business Model Canvas*:

- **Segmen Pelanggan (Customer Segments)**
- **Proposisi Nilai (Value Propositions)**
- **Saluran Distribusi (Channels)**
- **Hubungan Pelanggan (Customer Relationships)**
- **Aliran Pendapatan (Revenue Streams)**
- **Sumber Daya Kunci (Key Resources)**
- **Aktivitas Kunci (Key Activities)**
- **Mitra Kunci (Key Partnerships)**
- **Struktur Biaya (Cost Structure)**

Pengelompokan ini dilakukan dalam bentuk tabel atau matriks untuk memudahkan identifikasi pola dan perbandingan antara perusahaan yang dianalisis.

3. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan sembilan elemen utama BMC. Informasi yang tidak berhubungan langsung dengan penerapan model bisnis, seperti strategi pemasaran umum atau kebijakan internal yang tidak terkait dengan BMC, akan disingkirkan dari analisis. Fokus utama diberikan pada elemen-elemen BMC yang telah dioperasionalkan untuk memastikan bahwa hasil analisis tetap terfokus dan berkontribusi langsung terhadap tujuan penelitian.

4. Deskripsi Data

Setelah proses reduksi, setiap elemen dari BMC dijelaskan secara rinci untuk masing-masing perusahaan. Deskripsi ini meliputi cara penerapan elemen-elemen BMC dalam strategi bisnis, serta memperhitungkan konteks industri, skala perusahaan, dan tantangan pasar yang dihadapi masing-masing perusahaan.

5. Analisis Komparatif

Analisis komparatif penerapan elemen-elemen BMC di berbagai perusahaan mengacu pada teori strategi kompetitif Porter (1998) dan inovasi model bisnis Teece (2010). Perbedaan dalam dinamika industri, regulasi, dan perkembangan teknologi di berbagai negara dapat mempengaruhi bagaimana perusahaan mengadopsi elemen-elemen kunci dalam BMC. Misalnya, perusahaan di sektor teknologi mungkin lebih berinovasi dalam proposisi nilai dibandingkan perusahaan di sektor manufaktur. Teori-teori ini memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana faktor kontekstual memengaruhi keberhasilan penerapan BMC dalam berbagai lingkungan bisnis.

- ***Perbandingan Berdasarkan Industri.*** Perusahaan-perusahaan dari berbagai sektor industri, seperti teknologi, manufaktur, ritel, jasa, dan energi, dibandingkan untuk memahami penerapan BMC dalam konteks industri yang berbeda, yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri.
- ***Perbandingan Berdasarkan Geografis.*** Perusahaan yang berasal dari kawasan geografis yang berbeda, seperti Eropa, Amerika Utara, Asia, dan Afrika, akan dibandingkan guna mengidentifikasi pengaruh faktor-faktor eksternal, seperti

regulasi, dinamika pasar, dan tingkat perkembangan teknologi, terhadap penerapan BMC di berbagai wilayah.

- ***Perbandingan Berdasarkan Skala Perusahaan.*** Analisis ini juga melibatkan perbandingan antara perusahaan besar, menengah, dan kecil, untuk mengeksplorasi sejauh mana skala usaha memengaruhi desain dan implementasi model bisnis.

6. Penyusunan Narasi Temuan

Setelah melakukan analisis komparatif, peneliti akan menyusun narasi deskriptif yang menjelaskan temuan penelitian. Narasi ini tidak hanya menggambarkan pola umum dalam penerapan BMC, tetapi juga menyoroti perbedaan-perbedaan signifikan antara perusahaan-perusahaan yang dianalisis. Setiap elemen BMC akan dijelaskan secara terperinci, dan dikaitkan dengan dinamika industri serta konteks geografis.

7. Penafsiran dan Konteks Temuan.

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan penafsiran terhadap temuan, dengan mengaitkannya pada teori-teori bisnis yang relevan. Teori inovasi model bisnis Teece (2010) digunakan untuk menjelaskan bagaimana inovasi model bisnis dapat meningkatkan daya saing perusahaan, sementara strategi kompetitif Porter (1998) menjelaskan bagaimana perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif melalui strategi yang diterapkan dalam BMC.

Penelitian ini terbatas oleh penggunaan data sekunder sebagai sumber utama. Meskipun triangulasi data telah diterapkan untuk memverifikasi keakuratan informasi, validitas temuan masih bergantung pada kualitas dan kelengkapan data yang tersedia di sumber-sumber tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu dipahami dengan mempertimbangkan keterbatasan akses langsung terhadap perusahaan yang diteliti dan kemungkinan adanya bias dalam dokumen-dokumen sekunder.

8. Penggambaran Pola dan Kecenderungan

Hasil analisis yang telah dilakukan akan dirangkum dalam bentuk pola dan kecenderungan umum mengenai penerapan BMC di perusahaan-perusahaan lintas sektor dan benua. Pola ini akan disajikan secara naratif untuk memperjelas hasil analisis dan memudahkan pemahaman.