

BAB 1

PENDAHULUAN

Penelitian dalam bab satu ini akan membahas mengenai latar belakang yang mendasari penelitian ini dilakukan. Penjelasan ini akan membantu peneliti untuk mengetahui apa yang menjadi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat, dan sistematika penulisan. Tujuannya adalah untuk memperkuat penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang terdiri dari 17.508 pulau, menyadari pentingnya sektor pariwisata terhadap pertumbuhan ekonomi. Menurut Undang-Undang Pariwisata No. 10 Tahun 2009, industri pariwisata adalah kumpulan-kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan pariwisata. Keberadaan ini membawa hal baik untuk para pelaku industri pariwisata mulai dari penyedia akomodasi, penyedia sarana dan prasarana, serta industri pariwisata yang juga mampu mendongkrak usaha cinderamata atau pengusaha kerajinan. Pentingnya industri pariwisata ini mengakibatkan semakin tingginya jumlah permintaan produk, misalnya saja pada produk batik di mana telah diakui oleh UNESCO pada tanggal 2 Oktober 2009, batik sebagai warisan kemanusiaan untuk Budaya Lisan dan Nonbendawi (*intangible cultural heritage*) Indonesia (Kemendikbud, 2019). Tanggal 2 Oktober juga ditetapkan menjadi hari batik nasional yang dirayakan setiap tahun oleh kelompok pecinta batik dengan menggelar berbagai kegiatan seperti, seminar, pameran produk batik, fashion show, dan sebagainya. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, para Pegawai Negeri Sipil khususnya di Pulau Jawa, diwajibkan untuk mengenakan batik (pakaian daerah) sebagai pakaian dinas setiap hari Jumat (Mendagri, 2006). Hal ini juga menjadi perhatian pemerintah

Kalimantan Tengah, terutama di kota Palangka Raya untuk berusaha mendorong berkembangnya batik sebagai salah satu ikon industri kreatif di Kalimantan Tengah, baik dari segi nasional ataupun global untuk meningkatkan batik khas Kalimantan dan mendorong wisatawan datang ke Kalimantan Tengah.

Dukungan pemerintah pada industri batik berdampak pada perkembangan dan persaingan pengusaha batik di Kalimantan Tengah. Perkembangan ini sangat dirasakan di kota Palangka Raya, di mana pengusaha batik semakin bertambah banyak, diiringi semakin banyak juga wisatawan domestik maupun mancanegara di Palangka Raya, serta dukungan pemerintah daerah setempat menjadikan batik sebagai salah satu buah tangan khas Kalimantan Tengah (termasuk Palangka Raya). Menurut Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kalimantan Tengah, jumlah wisatawan di Kalimantan Tengah terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, yaitu 225% wisatawan mancanegara dan 88% wisatawan nusantara (terhitung dari tahun 2016 hingga 2019) (Disbudpar, 2020) sesuai gambar 1.1. Rata-rata sebanyak 30% Wisatawan Nusantara dan 20% Wisatawan Mancanegara menjadikan Kota Palangka Raya sebagai tujuan perjalanannya dengan berbagai maksud kedatangan ke Kalimantan Tengah.

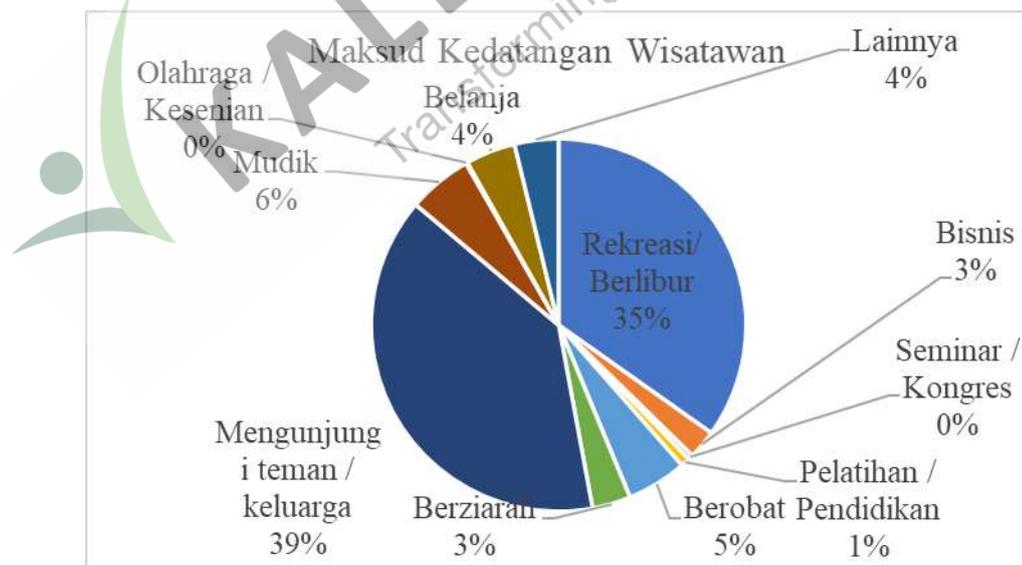


Gambar 1.1 Jumlah Wisatawan Nusantara dan Mancanegara di Kalimantan Tengah

Sumber: (Disbudpar, 2020)

Kedatangan wisatawan mancanegara ataupun nusantara ke Kalimantan Tengah memiliki berbagai maksud atau tujuan, yaitu rekreasi atau berlibur,

pendidikan atau pelatihan, bisnis, keperluan olahraga atau kesenian, berobat, berziarah, seminar atau kongres, mudik, mengunjungi teman atau keluarga, belanja, dan lainnya. Gambar 1.2 menunjukkan persentase masing-masing maksud kedatangan wisatawan ke Kalimantan Tengah. Dari data tersebut terlihat bahwa 4% wisatawan pasti belanja di Kalimantan Tengah (BPS, 2020), belum terhitung wisatawan yang datang dengan maksud kedatangan lain dengan juga belanja. Mengunjungi teman atau keluarga, rekreasi atau berlibur, mudik, dan berobat merupakan kegiatan-kegiatan yang memungkinkan wisatawan belanja souvenir atau oleh-oleh khas untuk dibawa kembali ke kota asal kedatangan. Hal ini menjadikan pemerintah mendukung sepenuhnya kerajinan tangan berupa batik dan rotan sebagai salah satu oleh-oleh khas dari Kalimantan Tengah. Pemerintah Kalimantan Tengah, Sugianto Sabran selaku Gubernur Kalimantan Tengah menginfokan bahwa telah dipersiapkan anggaran pelatihan bagi pelaku usaha kerajinan khas Kalimantan Tengah (terutama benang bintik Kalimantan Tengah) yang diharapkan pengembangan usaha tersebut juga dapat meningkat dan mendapat penunjang dari berbagai lini.



Gambar 1.2 Maksud Kedatangan Wisatawan ke Kalimantan Tengah

Sumber: (BPS, 2020)

Dukungan yang dilakukan pemerintah juga terasa dengan dilakukannya pembelian benang bintik di berbagai UMKM sebagai souvenir yang diberikan pada tamu negara ataupun tamu pemerintahan. Jumlah UMKM di Kalimantan Tengah terhitung sebanyak 40.623 unit usaha dengan 18% unit usaha berada di Kota Palangka Raya (Diskopukm, 2020). Sektor usaha paling banyak adalah Hotel atau Dagang atau Kuliner dengan jumlah 5.105 unit atau 70% dari total keseluruhan. UMKM sebagai salah satu penopang ekonomi negara dan juga menjual suatu produk haruslah memiliki kualitas dalam produk yang dibuat dan diperjualbelikan. Salah satu tempat usaha kepercayaan pemerintah Kalimantan Tengah, terutama Palangka Raya dalam membeli benang bintik adalah UMKM GBI karena produk yang disediakan terdapat kualitas premium. Hal ini meningkatkan citra baik dan “berkelas” pemerintah Kalimantan Tengah dan menambah perhatian tamu mancanegara untuk menyukai dan memperkenalkan batik khas Kalimantan Tengah pada negaranya. Keuntungan juga dirasakan GBI sebagai toko batik kepercayaan masyarakat lokal maupun wisatawan untuk membeli souvenir khas Kalimantan Tengah. Keuntungan tersebut tentunya juga ikut menunjang keuntungan dari pendapatan yang dimiliki GBI.

Di Indonesia, UMKM memiliki peran yang cukup penting karena sebagai salah satu penopang perekonomian bangsa. UMKM berperan penting dalam mengurangi angka kemiskinan, menekan angka pengangguran, menyediakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan, dan membangun karakter bangsa (Gunartin, 2017). Pertumbuhan dan pengembangan sektor UMKM juga sering diartikan sebagai salah satu indikator keberhasilan pembangunan. Berdasarkan data Asosiasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Indonesia (Akumindo) pada 2019, kontribusi UMKM terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia mencapai 65 persen atau sekitar Rp 2.394,5 triliun. UMKM pun memberikan kontribusi terhadap sektor ketenagakerjaan, yakni 96 persen dari 170 juta tenaga kerja. Artinya, peran UMKM sangat besar dalam memberantas kemiskinan dan menyejahterakan masyarakat Indonesia karena lapangan pekerjaan dan kesempatan kerja yang diberikan

cukup luas. Peranan UMKM ini memberikan penjabaran bahwa UMKM harus dapat bertahan bahkan ditingkatkan lebih baik lagi melalui pengelolaan manajemen yang baik dengan dilakukannya analisis strategi. Analisis strategi meliputi segitiga strategi, yaitu pelanggan, pesaing, dan perusahaan (Purwanto, 2008). Industri yang berkembang memiliki pelanggan tetap, mampu bersaing serta bertahan diantara para pesaing yang ada, dan memiliki pengelolaan perusahaan yang baik. Persaingan, pertahanan, dan pengembangan perusahaan dapat dilakukan secara optimal jika dilakukan analisis yang tepat sesuai misi dan kapasitas perusahaan dalam menjalankan usahanya.

GBI sebagai salah satu UMKM sendiri merupakan tempat usaha yang menjual kerajinan batik khas Kalimantan Tengah telah berdiri sejak tahun 2000. Perusahaan ini menjual batik dari bahan yang umum digunakan sehari-hari (katun) hingga bahan dengan kualitas premium (Alat Tenun Bukan Mesin). Perusahaan yang telah berdiri lebih dari 20 tahun ini telah melewati pasang surut dalam menjalankan usahanya hingga saat ini. Perusahaan ini semakin dikenal dengan citra sangat baik sejak pakaian batiknya dikenakan oleh Presiden Indonesia ke-6, Bapak Susilo Bambang Yudhoyono dan keluarga. Hal ini menjadi keunggulan tersendiri GBI dan meningkatkan daya saing penjualan batik di kota Palangka Raya. Persaingan bisnis batik yang semakin menguat membuat GBI memerlukan inovasi model bisnis yang kreatif, adaptif sesuai keadaan saat ini, serta dapat segera diaplikasikan secara nyata. Peremajaan model bisnis dilakukan untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan untuk bertahan dan berkembang saat menghadapi dan setelah melewati Pandemi Covid-19, serta persiapan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar setelah pandemi untuk mengenalkan salah satu batik khas Kalimantan, yaitu benang bintik.

Model bisnis yang dilakukan oleh GBI masih menggunakan model penjualan langsung dan *customized* dengan membutuhkan durasi waktu tertentu. Penjualan langsung lebih banyak menekankan aspek kegiatan promosi secara berulang-ulang dan menawarkan kemudahan dalam pembelian

kepada calon konsumen. Model bisnis ini dilakukan sejak awal berdiri hingga saat ini dengan terus berusaha mengikuti perkembangan zaman dan melakukan berbagai strategi inovasi agar tetap dapat bertahan serta berkembang. Pada akhir tahun 2017, GBI mulai menggunakan media sosial sebagai salah satu media pemasaran dan promosi untuk membantu penjualan serta sebagai salah satu sarana mengikuti inovasi perkembangan zaman. Media sosial yang telah membantu pemasaran cukup berjalan secara positif hingga Pandemi Covid-19 datang di Indonesia. Namun, hal ini tetap memerlukan pengembangan untuk mempertahankan eksistensi GBI, di mana persaingan juga tetap terasa di tengah masa sulit dunia ini.

Langkah-langkah mengembangkan bisnis batik terus dilakukan namun masih belum ditemukan cara yang sesuai menghadapi keadaan persaingan saat sebelum dan bahkan saat menghadapi Pandemi Covid-19. Terutama, menurut pemilik GBI bahwa akibat dari Pandemi Covid-19 ini, membuat penjualan batik di GBI turun rata-rata sebesar 70%, padahal sebelum pandemi terjadi penjualan juga telah mengalami sedikit penurunan. Pemasaran dan promosi terus dilakukan, tetapi daya beli masyarakat sangat rendah karena menyisihkan uangnya untuk kebutuhan utama, yaitu pangan. Beberapa tahun belakangan ini dan sebelum pandemi, penjualan juga tidak mengalami perkembangan yang signifikan. Penjualan meningkat jika terdapat pembaruan seragam batik di kantor pemerintah atau perusahaan swasta dalam beberapa bulan sekali, maka pesanan dan penjualan menjadi meningkat dengan beberapa waktu tertentu tersebut saja. Saat sebelum Pandemi Covid-19, persaingan penjualan sangat terasa ketika pembelian kain untuk seragam menurun karena mulai banyak penjual batik di Palangka Raya. Terdapat di Google bahwa terdapat 21 unit UMKM Batik di Palangka Raya. Jumlah dapat bertambah karena tidak semua terdaftar dan ditampilkan oleh Google.

Strategi pengembangan bisnis perlu dilakukan, melihat dari berbagai sudut pandang peristiwa yang telah dan akan terjadi pada bisnis GBI. Pengembangan strategi guna mempertahankan perusahaan sehingga tidak semakin menurun bahkan *decline*. Pada penelitian ini, akan dilakukan analisis

Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT) untuk mengetahui kelemahan, kelebihan, peluang, dan ancaman yang dimiliki GBI. Sehingga dapat memberikan strategi yang tepat untuk melakukan pengembangan bisnis dan perluasan pasar. Selanjutnya, dilakukan analisis strategi dengan BMC yang dapat digunakan semua lini bisnis tanpa terbatas pada sektor tertentu. BMC penting dalam memberikan wawasan bagi pengusaha dan pebisnis karena mereka bisa mencoba variasi yang berbeda dan lebih sesuai untuk bisnis mereka (Ching & Fauvel, 2013). Di dalam BMC, ada sembilan elemen penting sebagai bentuk sistem kerja perusahaan dalam memeriksa aktivitas perusahaan yang telah dan akan berjalan, yaitu *customer segments, value propositions, channels, revenue streams, key resource, customer relationship, key activities, key partnership, dan cost structure*. Dari kesembilan elemen ini akan ditentukan strategi dalam pengembangan bisnis perusahaan.

Penelitian mengenai pengembangan bisnis pada UMKM ini juga dapat dengan melakukan analisis pendekatan *the Five Forces Porter*. Analisis ini memperhatikan hal yang berhubungan dengan tingkat persaingan diantara perusahaan (kompetitor) yang ada, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk atau jasa pengganti. Persaingan diantara pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi-strategi seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (Iqbal, 2016). Persaingan yang semakin kuat dan tajam menyebabkan pertumbuhan industri yang ada dapat melambat karena biaya tetap menjadi lebih tinggi, ketiadaan diferensiasi, hingga pesaing yang beragam varian produk dan kualitasnya. Hal ini tentunya mempengaruhi UMKM GBI sehingga diperlukan penelitian untuk mengetahui strategi yang tepat dalam bersaing di industri batik.

Dalam penelitian sebelumnya mengenai batik di Palangka Raya yang dilakukan oleh Alexandro et al. (2020) bahwa batik benang bintik pada salah satu toko UMKM di Palangka Raya dapat menerapkan strategi pertumbuhan agresif melalui penetrasi pasar sehingga peluang-peluang yang dimiliki dapat

lebih dimaksimalkan serta ancaman karena banyaknya pesaing dapat teratasi. Namun, penelitian ini hanya menggunakan analisis SWOT sehingga diperlukan tambahan analisis lainnya yang dapat mendukung penentuan strategi sehingga memaksimalkan UMKM yang ada dalam mengaplikasikan rencana pengembangan dari peluang yang dimiliki tersebut. Seperti pada penelitian terdahulu sebelumnya dari (Nurdina & Desiana, 2019) dan (Prayogi & Wandebori, 2020) telah membuktikan bahwa dengan penggunaan analisis BMC, SWOT, dan *Five Forces Porter* secara bersamaan menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang efisien pada perusahaan sehingga tercipta nilai unik yang dapat meningkatkan dan memaksimalkan keuntungan bisnis perusahaan tersebut. Dari penelitian-penelitian tersebut tergambar bahwa pentingnya strategi pengembangan dalam persaingan UMKM ataupun suatu perusahaan menjadi faktor penting, maka diperlukan penentuan strategi secara tepat dengan dilakukan beberapa analisis sehingga strategi untuk UMKM GBI lebih tepat sasaran.

Penelitian mengenai strategi pengembangan UMKM batik belum banyak dilakukan, terutama penggunaan secara langsung tiga model analisis, yaitu SWOT, BMC, dan *Five Forces Porter* secara bersamaan. Masing-masing analisis ini memiliki kelebihan dan kekurangan yang dapat membentuk sinergi saling melengkapi. Oleh sebab itu, penelitian ini berbeda dari penelitian lainnya karena menggunakan ketiga analisis langsung untuk membantu mengetahui secara lebih jelas faktor-faktor internal maupun eksternal dalam UMKM GBI dan menentukan strategi secara lebih tepat dan presisi untuk pertahanan dan kemajuan perusahaan. Menurut peneliti, analisis BMC dapat membantu menemukan faktor internal (kekuatan dan kekurangan) pada perusahaan. Sedangkan analisis *Five Forces Porter* membantu menemukan faktor eksternal (ancaman dan peluang) pada perusahaan. Kedua analisis ini memudahkan penentuan faktor untuk analisis SWOT dan strategi pengembangan yang dapat dilakukan secara lebih tepat.

Berdasarkan peristiwa yang terjadi pada UMKM GBI, yaitu menurunnya eksistensi perusahaan, strategi pemasaran yang tidak berkembang

dan kurang tepat sasaran, serta memudarnya *competitive advantage* sehingga menurunnya penjualan sebelum pandemi hingga penurunan yang lebih tajam saat pandemi Covid-19 sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengatasi penurunan penjualan dan menjaga kondisi perusahaan agar tetap bertahan bahkan berkembang di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Pada penelitian ini, peneliti meneliti kualifikasi secara keseluruhan, baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (ancaman dan peluang) sehingga dapat diketahui strategi yang dapat disarankan untuk meningkatkan eksistensi dan *competitive advantage* perusahaan. Menurut peneliti, memudarnya *competitive advantage* yang menyebabkan banyaknya dampak dan peristiwa pada perusahaan karena *marketing* (pemasaran) yang tidak berkembang dan kurang unik serta tidak melihat secara lebih dalam terhadap keunggulan produk yang dijual. Salah satunya ialah *content marketing* sebagai sistem pemasaran yang mendukung dan tepat sasaran untuk penjualan batik sebagai *intangible cultural heritage* yang sangat berharga dari Indonesia. *Content marketing* sendiri dapat mendorong atau menarik audiens menjadi pelanggan sehingga tercipta suatu komitmen dan loyalitas terhadap produk yang dijual oleh perusahaan tersebut (Abiyuansyah & Irawan, 2019). Dari *content marketing* dapat mengenalkan juga sejarah hingga bahan dan proses pembuatan sehingga terdapat edukasi dan nilai unik untuk produk yang diperjualbelikan serta nilai perhatian khusus untuk UMKM GBI sebagai *pioneer* untuk *content marketing* dalam penjualan batik dan pakaian di kota Palangka Raya.

Penelitian dan penentuan strategi dari analisis SWOT, analisis BMC, dan analisis *Five Forces Porter* ini berdasarkan penelitian terdahulu mengenai pengembangan usaha atau bisnis suatu perusahaan ataupun UMKM yang sebelumnya telah menggunakan satu atau dua analisis, yaitu (Wijaya & Indriyani, 2016), (Rahma & Pradhanawati, 2018), (Purba et al., 2020), (Nurdina & Desiana, 2019), (Prayogi & Wandebori, 2020), dan (Borshalina, 2015). Strategi bisnis untuk menghadapi permasalahan yang ada dan perpaduan pendekatan analisis *Business Model Canvas*, pendekatan analisis

SWOT, dan pendekatan analisis *Five Forces Porter* dapat menghasilkan formulasi strategi bisnis yang lebih realistis, lebih spesifik, dan dapat diimplementasikan dengan baik di GBI. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka peneliti termotivasi untuk meneliti tentang: **“ANALISIS STRATEGI BISNIS UMKM GBI DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS, SWOT, DAN FIVE FORCES PORTER”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, permasalahan yang akan diangkat menjadi topik penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi bisnis yang digunakan UMKM GBI Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar?
2. Bagaimana menciptakan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *Five Forces Porter* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat?
3. Bagaimana menciptakan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas (BMC)* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat?
4. Bagaimana menciptakan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *SWOT Analysis* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis strategi bisnis yang digunakan UMKM GBI Palangka Raya dalam menghadapi persaingan pasar.
2. Untuk menetapkan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *Five Forces Porter* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat.

3. Untuk menetapkan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas (BMC)* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat.
4. Untuk menetapkan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan analisis *SWOT Analysis* sehingga UMKM GBI dapat bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat.

1.4 Batasan Penelitian

Tesis ini hanya membahas strategi pengembangan bisnis batik “GBI” dengan menggunakan analisis *SWOT*, *Business Model Canvas*, dan *Five Forces Porter* sebagai evaluasi dan inovasi model bisnis ataupun strategi ke depan dalam melakukan pengembangan bisnis di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Selanjutnya, dilakukan studi literatur, observasi, dan wawancara untuk menentukan langkah strategi pengembangan yang tepat bagi UMKM GBI. Penelitian ini secara khusus dilakukan di Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah pada UMKM GBI dengan waktu 4 bulan, yaitu Februari hingga Mei 2021.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

A. Kegunaan Teoritis

1. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang model strategi bisnis *kanvas*, *Five Forces Porter*, dan *SWOT* khususnya pada industri batik.
2. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang sama di masa mendatang.

B. Kegunaan Praktis

1. Memberikan sumbangsih dan kontribusi bagi pengembangan strategis korporasi pada umumnya, terutama UMKM Batik.

2. Bagi jajaran CEO dan Founder, diharapkan temuan penelitian menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategik untuk pengembangan usaha menggunakan metode kanvas.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bagian (bab) yang secara sistematis untuk memecahkan masalah penelitian secara ilmiah. Sistematika penulisan dapat disajikan sebagai berikut:

- a. BAB I: Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- b. BAB II: Merupakan dasar teori yang berhubungan dengan penelitian mengenai strategi, manajemen strategik, strategi bisnis, model bisnis, strategi dan model bisnis, analisis SWOT, *Business Model Canvas (BMC)*, *Five Forces Porter*, *UMKM*, *Competitive advantage*, *content marketing*, serta penelitian terdahulu sebagai konsep dasar penelitian ini.
- c. BAB III: Mengemukakan metode penelitian yang meliputi: rancangan penelitian, kehadiran peneliti, waktu dan tempat penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan rancangan implikasi hasil penelitian.
- d. BAB IV: Mengemukakan tentang analisis *Five Forces Porter*, *Business Model Canvas* perusahaan saat ini, analisis SWOT, *Business Model Canvas* perusahaan yang disarankan dalam penelitian ini, pembahasan analisis perencanaan, dan rencana Model Bisnis Digital yang disarankan.
- e. BAB V: Mengemukakan tentang kesimpulan dan saran (implikasi manajerial untuk perusahaan dan peneliti).