

Pengembangan *Business Model Canvas* Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar dengan Pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*

Adiguna Sasama Wahyu Utama¹, Shanti Ike Wardani², Hindra Kurniawan³

¹ Operasionalisasi Perkantoran Digital, Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar,
Email: adigunautama@akb.ac.id

² Operasionalisasi Perkantoran Digital, Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar,
Email: shanti@akb.ac.id

³ Operasionalisasi Perkantoran Digital, Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar
Email: hindrajq@akb.ac.id

Abstract: *Business incubation is a powerful tool for stimulating economic growth and entrepreneurship. However, to be sustainable, a business incubator needs to formulate the right strategy and business model. Several management tools that can be used to formulate strategies and business models include the Business Model Canvas and Porter 5 Forces Analysis. This study aims to develop a Business Model Canvas for business incubators using the Porter 5 Forces Analysis approach. The research method employed is qualitative-descriptive research, gathering primary data through questionnaires from 34 respondents and secondary data from literature studies. The primary data were analyzed using SEM-PLS. The results indicate that the Porter 5 Forces Analysis approach can elucidate the Business Model Canvas. The study concludes that business incubators can utilize the Business Model Canvas as an operational guide, though further research is necessary to formulate future strategies.*

Keywords: *Business Incubator; Business Model Canvas, Porter 5 Forces Analysis, SEM-PLS Method, Business Strategy.*

Abstrak : Inkubasi bisnis adalah alat yang ampuh untuk merangsang pertumbuhan ekonomi dan kewirausahaan. Namun untuk dapat berkelanjutan sebuah inkubator bisnis perlu merumuskan strategi dan model bisnis yang tepat. Beberapa alat manajemen yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi dan model bisnis diantaranya adalah Business Model Canvas dan Porter 5 Forces Analysis. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan Business Model Canvas bagi inkubator bisnis dengan pendekatan Porter 5 Forces Analysis. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan mengumpulkan data primer melalui kuesioner kepada 34 responden serta data sekunder dari studi literatur. Data primer dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan Porter 5 Forces Analysis dapat menjelaskan Business Model Canvas. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa inkubator bisnis dapat menggunakan Business Model Canvas sebagai panduan model bisnis yang akan diterapkan, meskipun diperlukan penelitian lebih lanjut untuk merumuskan strategi untuk masa depan.

Kata Kunci: *Inkubator Bisnis, Business Model Canvas, Porter 5 Forces Analysis, Metode SEM-PLS, Strategi Bisnis.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, inkubator bisnis telah menjadi suatu kebutuhan penting bagi pengembangan ekonomi lokal. Inkubator bisnis merupakan suatu lembaga atau wadah yang menyediakan dukungan dan bimbingan kepada para wirausaha muda untuk membantu mereka mengoptimalkan potensi lokal dan mengembangkan bisnis mereka dengan lebih efektif. Inkubator bisnis ini berperan dalam meningkatkan keterampilan wirausaha, memberikan akses ke sumber daya yang diperlukan, serta memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara para wirausaha muda.

Wilayah Blitar adalah salah satu wilayah yang terletak di bagian selatan Provinsi Jawa Timur. Wilayah Blitar mungkin bukan termasuk wilayah dengan posisi yang strategis mengingat posisinya tidak berada di jalur utama transportasi di Pulau Jawa. Namun demikian karena lokasinya berada di antara wilayah Malang dan Kediri maka wilayah Blitar menjadi wilayah yang cukup ramai dilintasi. Aksesibilitas transportasi wilayah Blitar juga dapat dibilang sangat baik mengingat Blitar memiliki terminal tipe A dan stasiun kereta api kelas besar yang melayani perjalanan langsung ke Jakarta, Surabaya, Bandung, Yogyakarta, Semarang, dan berbagai kota strategis lainnya di Pulau Jawa.

Wilayah Blitar sendiri memiliki beragam sumber daya alam dan budaya yang kaya. Wilayah Blitar merupakan penghasil telur terbesar di Indonesia dan merupakan sentra peternakan unggas yang penting bagi suplai pangan nasional. Blitar juga memiliki beberapa objek wisata budaya dan sejarah yang cukup potensial seperti Makam Bung Karno, Museum PETA, dan Candi Penataran.

Meskipun demikian potensi-potensi di atas belum dapat dimanfaatkan secara optimal dalam upaya pengembangan ekonomi lokal. Profil usaha di wilayah Blitar masih didominasi oleh Usaha Mikro Kecil (UMK) sehingga UMK di Blitar raya memiliki peran penting dalam membangun perekonomian di wilayah Blitar maupun sektoral. Dalam praktiknya masih banyak kendala dihadapi oleh para pelaku UMK terutama bagi mereka yang masih berbentuk perusahaan rintisan. Banyak program yang dilakukan pemerintah daerah yang diberikan kepada para pelaku UMK seperti pendampingan dalam pemasaran produk, namun pelaksanaan pendampingan tersebut berjalan dengan pola yang monoton dan tidak ada tindak lanjut yang progresif.

Salah satu bentuk inisiatif pelaksanaan pendampingan adalah dengan keberadaan inkubator bisnis dan di wilayah Blitar belum ada inkubator bisnis yang secara khusus didedikasikan untuk membimbing generasi muda dalam mengembangkan potensi lokal Blitar melalui wirausaha. Oleh karena itu, keberadaan inkubator bisnis di Blitar menjadi sangat penting guna mendukung para wirausaha muda dalam mengidentifikasi peluang bisnis, mengembangkan keterampilan manajerial, dan menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Berdasarkan kondisi di atas maka inkubator bisnis sangat berperan penting dalam melakukan pengembangan dan pendampingan kewirausahaan. Untuk melakukan pengembangan dan pendampingan kewirausahaan yang mewadahi *civitas academica* AKN Putra Sang Fajar Blitar dan masyarakat Blitar Raya untuk mengembangkan bisnisnya secara sistematis dibentuklah Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar. Melalui inkubator bisnis para *tenant* dapat

mendapatkan pengarahan dan pendampingan langsung dari para mentor yang berkompeten di bidang bisnis, seperti dalam bidang pengembangan produk, SDM, pemasaran, manajerial untuk keberlanjutan bisnisnya.

Dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis lokal menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan bisnis adalah pendekatan Porter 5 Forces Analysis. Pendekatan ini dikembangkan oleh Michael Porter, seorang ahli strategi bisnis terkemuka, dan telah terbukti efektif dalam membantu pemangku kepentingan bisnis memahami dinamika industri dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan sebuah bisnis.

Setelah kondisi lingkungan diketahui maka selanjutnya adalah mengembangkan model bisnis menggunakan model pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) berdasarkan pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*. Dengan pengembangan BMC diharapkan lembaga inkubator bisnis dapat memiliki bisnis model yang dapat menjelaskan proses bisnisnya kepada para pemangku kepentingan, baik pemangku kepentingan dari internal maupun eksternal organisasi. Pengembangan dari BMC juga diharapkan mampu mengakomodir pelaksanaan dan implementasi garis besar strategi yang sudah dicanangkan sebelumnya. Beberapa strategi yang dapat dilakukan meliputi: (1) melakukan kerjasama antara unsur akademik, pelaku bisnis, pemerintah; (2) mendampingi para tenant agar produk dapat terjual di pasar; (3) mendampingi UKM yang berpotensi agar mendapatkan pendanaan dari CSR swasta, (4) memiliki tenaga profesional, (5) memperkuat sarana prasarana; (6)

memperkuat SDM; dan (7) memperkuat struktur inkubator.

Mengingat peran krusial dari sebuah inkubator bisnis, khususnya di wilayah Blitar, maka perlu dilakukan upaya agar inkubator bisnis tersebut dapat berkelanjutan dalam hal ini beroperasi dalam jangka waktu yang lama. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perlu adanya analisis mengenai kondisi lingkungan dan kompetisi bisnis yang ada di wilayah operasional dari inkubator bisnis. Analisis kondisi lingkungan dan kompetensi bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan *Porter 5 Forces Analysis*.

Setelah kondisi lingkungan dan kompetisi bisnis diketahui maka hal selanjutnya adalah menyusun model bisnis yang tepat untuk menyiapkan kondisi yang ada. Penyusunan model bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan *framework Business Model Canvas* (BMC). Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan *Business Model Canvas* bagi inkubator bisnis Putra Sang Fajar Blitar dengan pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*.

TINJAUAN PUSTAKA

Inkubator bisnis adalah salah satu dari beragam inisiatif untuk merangsang dan mendukung pertumbuhan ekonomi dengan mempromosikan penciptaan dan pengembangan perusahaan inovatif. Inkubasi bisnis adalah alat yang ampuh untuk merangsang pertumbuhan ekonomi dan kewirausahaan, setidaknya berdasarkan tiga studi kasus di Bahrain, Arab Saudi, dan Uni Emirat Arab (Mubaraki, 2015). Penelitian menemukan bahwa inkubator bisnis memiliki relevansi vital selama permulaan dan pertumbuhan bisnis (Alpenidze, 2019). Inkubator Bisnis memainkan peran yang cukup penting dalam

Utama, et.al

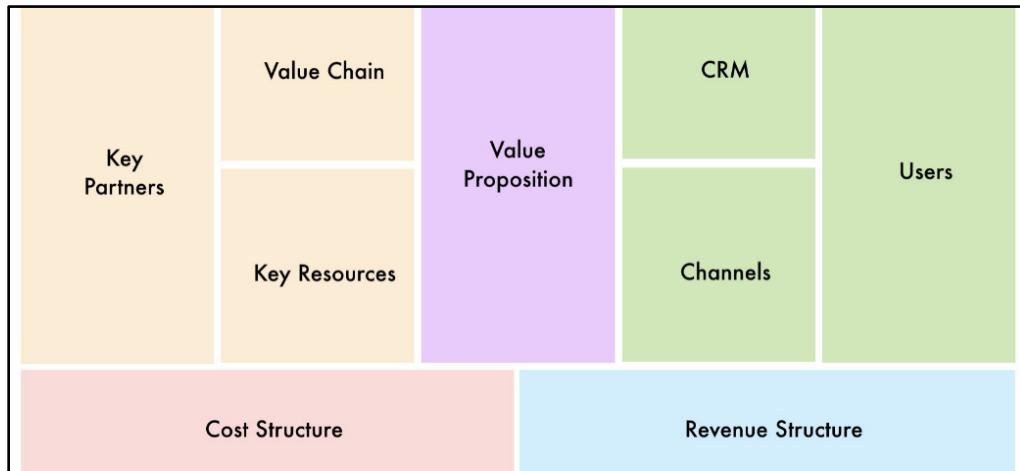
proses permulaan dan pertumbuhan bisnis karena mereka memfasilitasi adanya inisiatif yang mendorong terciptanya kemitraan dan jaringan baik antara *start-up* dalam inkubator yang sama atau dengan lembaga eksternal (Galvão, 2019). Inkubator bisnis harus dengan jelas membuat konsep model operasi bisnis mereka sendiri dan mengartikulasikan nilai tambah mereka kepada calon pengusaha baru (Hewitt, 2020).

Business Canvas Model merupakan alat yang efektif untuk memaksimalkan *Model Canvas* juga dapat secara efektif dan efisien dalam menentukan strategi perusahaan (Hartatik, 2017), memberikan solusi bisnis holistik yang dapat meningkatkan keberlanjutan sistem (Horvath, 2018), serta memberikan kemungkinan hubungan timbal balik yang positif dengan para mitra bisnis sehingga berdampak pada hubungan jangka panjang (Mafazi, 2023).

Business Model Canvas mencakup sembilan elemen yang masing – masing

perencanaan pengembangan model bisnis perusahaan untuk jangka panjang (Haq et.al, 2019). *Business Canvas Model* juga dapat digunakan sebagai media dalam menggali potensi organisasi sekaligus sebagai media untuk menilai kelayakan bisnis dalam mengelola organisasi (Sunaryono, 2020). Selain itu, *Business Model Canvas* merupakan solusi sederhana dan mudah dipahami sebagai langkah awal dalam membuat model bisnis (Hermawan, 2020). Pengembangan strategi dengan *Business*

memainkan peran penting dan saling terkait satu sama lain. Sembilan elemen yang ada dalam *Business Model Canvas*, yaitu mitra penting, proposisi nilai, bisnis utama, sumber daya inti, segmentasi pelanggan, hubungan pelanggan, akses saluran, sumber pendapatan, dan struktur biaya (Haibing, 2020). Kesembilan elemen dari *Business Model Canvas* dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini (Sanders, 2019):



Gambar 1.

Sembilan Elemen dari *Business Model Canvas*

Sumber: <https://www.linkedin.com/pulse/contextual-business-model-canvas-theo-sanders/>

Secara umum, sembilan elemen dalam *Business Model Canvas* dapat dibagi menjadi 5 kelompok utama seperti pada gambar di atas. Kelompok pertama sekaligus elemen pertama dari *Business Model Canvas*, yang berwarna ungu pada gambar 1 di atas, adalah proposisi nilai. Proposisi nilai menjelaskan mengenai produk dan/atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi dan mengapa produk dan/atau jasa itu menjadi bernilai bagi pelanggan. Proposisi nilai juga menguraikan manfaat yang dijanjikan kepada pelanggan serta masalah yang dipecahkan melalui produk dan/atau jasa organisasi.

Kelompok kedua dalam *Business Model Canvas*, yang berwarna hijau pada gambar 1, terdiri dari elemen Segmentasi Pelanggan, Saluran Distribusi, dan Hubungan Dengan Pelanggan. Segmentasi pelanggan adalah kelompok target pelanggan yang ingin dijangkau oleh organisasi. Segmentasi pelanggan dapat dilakukan dengan membagi semua pelanggan potensial menjadi kelompok – kelompok yang memiliki karakteristik hampir sama seperti lokasi tempat tinggal, pekerjaan, tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, dan sebagainya. Setiap segmen pelanggan akan memiliki karakteristik, kebutuhan, dan preferensi yang berbeda untuk setiap jenis produk dan/atau jasa yang ditawarkan kepada mereka. Saluran distribusi mengacu pada cara organisasi memberikan produk atau layanan mereka kepada pelanggan sesuai dengan segmentasinya sehingga nilai yang ditawarkan oleh perusahaan dalam proposisi nilai dapat dirasakan oleh segmen konsumen yang tepat. Hubungan dengan pelanggan menggambarkan tipe interaksi yang dilakukan organisasi dengan berbagai segmen pelanggannya. Interaksi yang dimaksud dalam hubungan pelanggan bisa

berupa layanan purna jual, dukungan pelanggan, personalisasi, dan lain-lain. Interaksi pelanggan yang baik akan mendukung perusahaan untuk mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan utama perusahaan.

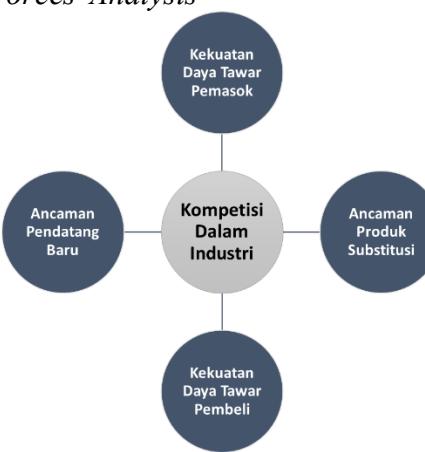
Kelompok ketiga dalam *Business Model Canvas*, yang berwarna kekuningan pada gambar 1, terdiri dari elemen Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, dan Mitra Utama. Sumber daya utama adalah aset dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk menjalankan aktivitasnya. Sumber daya utama bisa berupa fisik seperti aset perusahaan, mesin produksi, peralatan kantor, intelektual, dan manusia dalam organisasi tersebut. Aktivitas utama adalah aktivitas-aktivitas kunci yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menghasilkan dan mengirimkan proposisi nilai kepada pelanggan. Aktivitas utama ini meliputi produksi, pemasaran, distribusi, dan sebagainya. Mitra utama adalah entitas lain, baik individu maupun organisasi, yang bekerja sama dengan organisasi untuk mendukung aktivitas utama organisasi yang pada akhirnya akan menambah proposisi nilai bagi pelanggan. Mitra utama dapat berupa pemasok, mitra teknologi, atau lembaga lainnya.

Kelompok keempat dan kelima dari *Business Model Canvas*, yang berwarna merah muda dan biru muda pada gambar 1, terdiri dari elemen Sumber Pendapatan dan Struktur Biaya. Sumber pendapatan adalah sumber-sumber pendapatan utama organisasi, yaitu bagaimana organisasi menghasilkan uang dari pelanggan atau segmen pasar yang dilayani. Sumber pendapatan bisa berupa penjualan langsung, berlangganan, iklan, dan lain-lain. Kemudian elemen terakhir dari *Business Model Canvas* adalah struktur biaya, yaitu semua biaya yang terlibat dalam

menjalankan aktivitas organisasi, termasuk biaya produksi, pemasaran, distribusi, gaji karyawan, dan lain-lain.

Dalam pengembangan *Business Model Canvas* kita dapat menggunakan beberapa alat manajemen yang sudah biasa digunakan dalam pengembangan strategi. Salah satunya adalah *Porter's 5 Forces Analysis* atau Analisis Lima Kekuatan Porter. *Porter's Five Forces Analysis* merupakan sebuah *management tool* yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan suatu bisnis atau industri berdasarkan faktor-faktor eksternal perusahaan. *Porter's Five Forces Analysis*

didasari oleh adanya pandangan dalam bidang manajemen bahwa perusahaan sangat memperhatikan faktor eksternal untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Tokoh manajemen yang mendukung pandangan ini adalah Michael Porter yang menyatakan bahwa faktor paling utama yang menentukan kinerja perusahaan adalah kekuatan industri dalam persaingan (Pratama, 2020). *Porter's Five Forces* sebagai alat untuk menganalisis kondisi persaingan industri digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.
Porter's Five Forces Analysis

Kekuatan pertama dari *Porter's Five Forces* yang menjadi pusat kekuatan persaingan adalah persaingan antar pesaing dalam industri yang sama. Dalam hal ini kompetitor adalah industri yang menghasilkan serta menjual produk dan/atau layanan sejenis, yang bersaing memperebutkan pasar yang sama. Kompetisi yang terjadi dalam industri yang sejenis biasanya terjadi dari segi harga, kualitas produk, pelayanan purna jual, yang semua hal tersebut membentuk nilai tersendiri di benak konsumen. Semakin

banyak kompetitor yang ada dalam suatu industri maka perusahaan akan harus semakin bekerja keras untuk memenangkan persaingan.

Kekuatan kedua adalah kekuatan daya tawar pemasok. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap perusahaan dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Dalam industri secara alami perusahaan akan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi. Jika perusahaan dapat mengatur

daya tawar pemasok maka kemungkinan perusahaan untuk mendapatkan barang berkualitas tinggi dengan harga yang rendah sehingga perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

Kekuatan daya tawar bukan hanya datang dari pemasok namun juga datang dari pembeli atau konsumen. Daya tawar konsumen dalam industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan tuntutan lebih dalam hal peningkatan kualitas produk ataupun layanan. Semakin lemah daya tawar konsumen maka semakin besar peluang perusahaan untuk mengoptimalkan potensi keuntungan dari bisnisnya

Dalam *Porter's Five Forces* ancaman tidak hanya datang dari kompetisi yang sudah ada, namun seiring dengan semakin berkembangnya industri maka semakin besar pula kemungkinan munculnya kompetitor baru. Masuknya kompetitor baru dalam industri akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba. Dengan demikian semakin sulit bagi pendatang baru untuk ikut berkompetisi dalam persaingan usaha sejenis akan dapat meningkatkan potensi keuntungan perusahaan untuk jangka panjang. Setidaknya terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru, yaitu 1) skala ekonomi; 2) diferensiasi produk; 3) persyaratan dan kebutuhan modal; 4) kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan; 5) akses terhadap saluran distribusi, dan; 6) kebijakan pemerintah (Pratama, 2020).

Kekuatan selanjutnya yang harus diperhatikan dalam *Porter's Five Forces* adalah ancaman barang atau jasa yang dapat menggantikan produk dan layanan. Barang atau jasa pengganti tidak perlu harus selalu identik. Adanya produk atau jasa pengganti

akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin berat pula kompetisi yang akan terjadi dalam suatu industri karena konsumen semakin memiliki banyak pilihan lain terhadap produk yang ada.

Meski demikian, Analisis Lima Kekuatan Porter memiliki sejumlah kekurangan sehingga sebaiknya dikombinasikan dengan *management tools* yang lain (Goyal, 2020) sehingga apabila Analisis Lima Kekuatan Porter dapat dikombinasikan dengan *Business Model Canvas* akan menghasilkan analisis yang lebih komprehensif. Analisis Lima Kekuatan Porter digunakan untuk menganalisis persaingan bisnis, sementara *Business Model Canvas* digunakan untuk mengeksplorasi kemungkinan strategi dan model bisnis di berbagai tahapan (Peng, 2021). Matriks analisis lima kekuatan Porter memungkinkan perusahaan untuk menganalisis dampak dari setiap kekuatan kompetitif melalui faktor penentu yang teridentifikasi yang akan memberikan panduan yang tepat dalam menentukan strategi ofensif atau defensif yang perlu diambil untuk bertahan di pasar (Indrarathne, 2020).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan didukung menggunakan analisis *Porter 5 Forces* sebagai alat analisis. Hal tersebut dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inkubator bisnis di wilayah Blitar berdasarkan framework *Porter 5 Forces Analysis*, serta proses pengembangan *Business Model Canvas* yang tepat. Penelitian ini akan didukung angket kuesioner kepada 34 responden mahasiswa Akademi Komunitas

Negeri Putra Sang Fajar Blitar sebagai calon *tenant* potensial incubator bisnis. Dari 34 responden tersebut datanya akan dianalisis menggunakan SEM-PLS guna menganalisis variable penelitian secara simultan dan konstruk yang dibentuk dengan indicator reflektif dan formatif. Untuk memperkuat Porter 5 Forces Analysis dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan terkait, seperti pengurus inkubator bisnis, wirausaha muda, ahli bisnis, dan pemerintah daerah.

Selain itu, penelitian ini juga akan memanfaatkan data sekunder, seperti studi literatur, dokumen kebijakan pemerintah, dan laporan industri terkait. Data yang terkumpul akan dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam pengembangan inkubator bisnis di wilayah Blitar. Hasil analisis ini akan menjadi dasar untuk merancang *Business Model Canvas* yang sesuai dengan kebutuhan lokal dan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil angket yang diberikan kepada 34 calon *tenant* Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar didapatkan data bahwa responden yang paling banyak adalah perempuan sebanyak 20 responden atau 59% dari jumlah responden, dan laki-laki sebanyak 14 responden atau 41% dari jumlah responden. Perbedaan komposisi responden dikarenakan mayoritas responden adalah calon tenant (mahasiswa) yang didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

Analisis statistik deskripsi dilakukan untuk mengetahui sebaran nilai dari variabel *Business Model Canvas* dan pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*. Analisis ini dapat menggambarkan atau mendeskripsikan data

tanpa membuat kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Deskriptif variabel pada penelitian menggunakan skala dengan nilai maksimum 10 sangat penting dan nilai minimum 1 sangat tidak penting. Berikut adalah hasil analisis deskripsi masing-masing variabel berdasarkan prosentase jawaban responden. Berdasarkan hasil analisis menjawab bahwa variabel yang dibawah nilai rata-rata dan menganggap bahwa variabel X *business model canvas* mendekati tidak penting jika menggunakan pendekatan Porter 5 Forces Analysis variabel Y yaitu, menganggap segmentasi pelanggan tidak terlalu berpengaruh bagi para pelaku UMK atau rintisan bisnis dengan nilai 0,378. Keunikan produk dengan nilai 0,393 juga dianggap kurang memberi andil dalam menempatkan value proportion yang menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk pelanggan atau calon pelanggan.

Dari 2 (dua) komponen yang dianggap kurang penting, menunjukkan 94% responden menjawab bahwa *business model canvas* dan pendekatan Porter 5 Forces Analysis sangat penting dilakukan untuk mendukung pengembangan incubator bisnis dalam pendampingan kepada para pelaku bisnis. Indikator dengan nilai diatas rata-rata variabel yaitu segmentasi pasar dari segi keinginan pelanggan, *value proportions* dari segi kepuasan konsumen, pelayanan, dan inovasi produk. Media yang digunakan untuk promosi juga dianggap sangat penting untuk dapat menjangkau pelanggan. Variabel customer relationship dari subvariabel kemampuan mendapatkan pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, menciptakan nilai produk dengan melibatkan pelanggan, dan pelayanan after sales sangat dianggap penting untuk

menjalankan bisnis. Selain itu variabel yang dianggap penting lainnya yaitu, jenis pembayaran yang digunakan (tunai atau non tunai), kekuatan *brand produk*, pelibatan karyawan dalam memberikan ide atau masukan, jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja, dan biaya yang dikeluarkan pelaku bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang ada pada *Business Model Canvas* sangat diperlukan dalam memperkuat model pendampingan Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar.

Deskripsi varibel pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* menunjukkan bahwa seluruh indikator dianggap penting dengan nilai Y₁ = 0,919; Y₂ = 0,983; Y₃ = 0,976; Y₄ = 0,986; dan Y₅ = 0,969;. Indikator tersebut yaitu *bargaining power of buyers*, *bargaining power of sellers*, *the threat of substitutes*, *the threat of potential entrants*, dan *the threat of existing competition*. Pada uji validitas rata-rata variasi pada indikator pada setiap variabel *homogeny* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai AVE Variabel Penelitian

No	Variabel	Nilai AVE	Keterangan
1	X	0,503	Valid
2	Y	0,940	Valid

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa business model canvas dengan pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* dinyatakan valid

dengan nilai *outer loading* > 0,5. Reliabilitas dari penelitian ini menunjukkan, bahwa:

Tabel 2. Nilai Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	Keterangan
1.	X	0,973	0,969	Reliabel
2.	Y	0,993	0,993	Reliabel

Dari tabel 2 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk tiap-tiap variabel lebih dari 0,6, hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian *reliable*. Model struktural dari

penelitian ini yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel model di bawah ini:

Tabel 3. Nilai R Square Adjusted

No	Variabel	R square adjusted
1.	X	0,000
2.	Y	0,625

Pada table 3 diperoleh nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,625 = 62,5% Hal ini berarti variabel semakin tinggi nilai *R² Adjusted* dianggap semakin besar pula kemampuan variabel independen dapat

menjelaskan variabel dependen. Bahwa pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* dapat menjelaskan *Business Model Canvas*.

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X -> Y	0.798	0.824	0.094	8.455	0.000

Gambar 2 Pengaruh variabel X dan Y

Pada gambar 1. diketahui bahwa *Business Model Canvas* terhadap pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* sebesar 0,798. Hal ini menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* memiliki pengaruh yang besar terhadap adanya pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*.

Dari pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden diberikan beberapa pertanyaan yang terkait dengan 5 kekuatan

yang ada dalam *Porter 5 Forces Analysis* dan responden diminta memberikan skor skala 1-10 untuk setiap pertanyaan maupun pernyataan yang diberikan. Setiap pernyataan dan pertanyaan disusun sedemikian rupa untuk mengetahui kondisi lingkungan bisnis di wilayah operasional Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar. Dari respon yang diberikan oleh responden maka didapatkan hasil kondisi umum lingkungan bisnis yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

eksternal ini relatif memiliki daya tawar yang cukup kuat dibandingkan dengan inkubator bisnis yang baru berdiri.

Kekuatan kedua yang perlu diperhatikan adalah daya tawar dari calon *tenant* dengan skor 6,98 dari skala 10. Hal yang menjadi kekuatan daya tawar tenant adalah masih kecilnya proporsi dari calon tenant yang benar – benar memiliki hasrat untuk berwirausaha sehingga mereka akan dengan mudah mengalihkan upaya mereka ke bidang lain seperti mencari pekerjaan jika ada hambatan yang ditemui. Namun di sisi lain daya tawar tenant juga belum cukup kuat dilihat dari kesediaan mereka untuk membayar jasa inkubasi bisnis, bersama – sama inkubator bisnis untuk mencari pendanaan, serta kesediaan untuk menerima *reward* dan *punishment*.

Kekuatan yang ketiga adalah ancaman dari produk pengganti dengan skor 6,54 dari skala 10. Berdasarkan observasi di lapangan diketahui bahwa belum banyak lembaga seperti inkubator bisnis yang memberikan layanan sejenis di wilayah Blitar. Kalaupun ada maka lembaga tersebut tidak didukung oleh sumber daya manusia maupun lembaga

No.	5 Kekuatan Porter	Rerata Skor
1.	Daya Tawar Tenant / Buyer	6,98
2.	Daya Tawar Mitra / Seller	7,31
3.	Ancaman Produk Pengganti	6,54
4.	Ancaman Pendatang Baru	6,18
5.	Kondisi Kompetisi Bisnis	5,73

Kondisi umum lingkungan bisnis didapatkan dari analisis data yang diperoleh dari pengolahan data primer. Dari hasil pengolahan data tersebut diketahui bahwa daya tawar mitra, dalam hal ini adalah mentor eksternal dan mitra eksternal dari Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar masih dirasa cukup kuat dengan skor 7,31 dari maksimal 10.

Berdasarkan observasi di lapangan hal ini dikarenakan calon – calon mentor eksternal dari inkubator bisnis sebagian besar adalah pelaku usaha dan industri kreatif yang sudah lumayan mapan dan memiliki jejaring yang cukup luas. Dengan demikian calon – calon mentor dan mitra

Utama, et.al

pendidikan serta ilmiah seperti halnya Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar.

Ancaman pendatang baru juga dipandang masih belum terlalu kuat dengan skor 6,18 dari skala 10. Hal ini dikarenakan pembentukan inkubator bisnis memerlukan sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang kuat, baik sebagai pengelola maupun mentor di inkubator bisnis. Oleh karena itu di wilayah Blitar belum ada pendatang baru yang akan bersaing *head-to-head* dengan Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar.

Karena masih minimnya kompetitor di wilayah Blitar maka dengan sendirinya

kekuatan ke-5 dari analisis 5 kekuatan porter, yaitu kondisi persaingan yang ada, memperoleh skor paling rendah, yaitu 5,73 dari skala 10. Berdasarkan analisis tersebut maka hasil dari *Porter 5 Forces Analysis* yang telah dilakukan dikelompokkan ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas*, sehingga menghasilkan *canvas* sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 5. Business Model Canvas

Mitra Utama <ul style="list-style-type: none"> • AKN Putra Sang Fajar Blitar • Pemerintah daerah • Perusahaan dan investor 	Aktivitas Utama <ul style="list-style-type: none"> • Program inkubasi serta workshop dan pelatihan • Mentorship dan konsultasi • Acara dan seminar 	Proposisi Nilai <ul style="list-style-type: none"> • Program inkubasi komprehensif dan berkelanjutan • Akses ke jaringan dan sumber daya • Dukungan inovasi dan pengembangan ide bisnis berdasarkan kajian akademis • Kolaborasi dan pertukaran pengalaman • Komitmen pada “ke-lokal-an” daerah 	Hubungan Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • Personalisasi • Mentorship • Program alumni • Layanan pasca-inkubasi 	Segmentasi Konsumen <ul style="list-style-type: none"> • Civitas academica AKN Putra Sang Fajar Blitar • Start-up dan UMKM di wilayah Blitar • Pemerintah daerah
	Sumber Daya Utama <ul style="list-style-type: none"> • Tenaga mentor • Fasilitas dan ruangan • Sumber daya informasi • Jaringan dan kemitraan 	Kanal <ul style="list-style-type: none"> • Kampus AKN Putra Sang Fajar Blitar • Media sosial • Seminar, pelatihan, dsb • Kemitraan 		
Struktur Biaya <ul style="list-style-type: none"> • Gaji pengurus dan honor mentor • Biaya operasional • Biaya program inkubasi dan pelatihan • Pemasaran dan promosi 		Aliran Pendapatan <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pendaftaran dan program inkubasi • Biaya partisipasi dalam pelatihan dan workshop • Konsultasi berbayar • Bagian dari pendapatan bisnis yang dibantu • Sponsorship dan kemitraan • Penyewaan ruang atau fasilitas • Layanan rekrutmen dan pencarian bakat 		

KESIMPULAN

Berdasarkan data dan pembahasan di atas maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Business Model Canvas* memiliki pengaruh yang besar terhadap adanya pendekatan *Porter 5 Forces Analysis*.
2. *Business Model Canvas* yang dikembangkan dengan pendekatan *Porter 5 Forces Analysis* dapat diterapkan dalam operasional Inkubator Bisnis Putra Sang Fajar Blitar

Adanya peluang untuk penelitian lebih lanjut dari model bisnis yang telah dikembangkan seperti perumusan strategi bisnis melalui analisis SWOT dan matriks TOWS serta pengaplikasian strategi dengan pendekatan *Balanced Score Card*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpenidze, O., Pauceanu, A. M., & Sanyal, S. (2019). Key Success Factors for Business Incubators in Europe: An Empirical Study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1 – 13.
- Galvão, A., Marques, C., Franco, M., & Mascarenhas, C. (2019). The Role of Start-Up Incubators in Cooperation Networks from The Perspective Of Resource Dependence And Interlocking Directorates. *Management Decision*, 57(10), 2816 – 2836.
- Goyal, Anchit. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(7), 149 – 152.
- Haibing, L., & Yuyue, K. (2020). Business Model Innovation of Qingdao Youzhu Decoration Company. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 214, p. 02046). EDP Sciences.
- Haq, H., Purnomo, M., dan Rizal, M. (2019). Strategic Development of Business Models: a Case Study of the PT. Timah Agro Manunggal in Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(1), 328 – 338.
- Hartatik, H., & Baroto, T. (2017). Strategi pengembangan bisnis dengan metode business model canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113-120.
- Hermawan, F. (2020). Analysis of Family Business Development Model Based on Business Model Canvas (Case Study In CV. MXY). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(5), 829 – 841.
- Hewitt, L. M. M., & van Rensburg, L. J. J. (2020). The Role of Business Incubators In Creating Sustainable Small And Medium Enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12 (1). doi: 10.4102/sajesbm.v12i1.295
- Horvath, B., Mallinguh, E., & Fogarassy, C. (2018). Designing Business Solutions for Plastic Waste Management to Enhance Circular Transitions in Kenya. *Sustainability*, 10(5), 1664.
- Indrarathne, P., Ranadewa, K., & Shanika, V. (2020). Impact Of Competitive

- Forces to The Contractors in Sri Lanka: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces. *Conference Proceedings - FARU 2020*. <https://doi.org/10.31705/faru.2020.21>.
- Lüttgens, D., & Diener, K. (2016). Business Model Patterns Used as a Tool for Creating (New) Innovative Business Models. *Journal of Business Models*, 4(3). <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i3.1877>
- Mafazi, A., & Widoatmodjo, S. (2023). Analisis Business Model Canvas Tiket.Com Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(1), 80-92.
- Mubaraki, H. M. A., & Busler, M. (2015). The Importance of Business Incubation In Developing Countries: Case Study Approach. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 10(1), 17. doi:10.1504/ijfip.2015.070054
- Peng, Y. (2021). TikTok's Business Model Innovation and Development- Porter's Five Forces Model, Business Model Canvas and SWOT Analysis as Tools. *1st International Symposium on Innovative Management and Economics 2021*. (pp. 482-489). Atlantis Press.
- Pratama, Febby Chandra. (2020). *Porter's Five Forces: Lima Hal Sebelum Bersaing*. Binus.ac.id. <https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/>
- Sanders, T. (28 November 2019). *Improving the Business Model Canvas*. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/contextual-business-model-canvas-theo-sanders/>
- Sunaryono (2020). Business Model Canvas Sebagai Media Penggalian Potensi Desa Dan Penilaian Kelayakan Usaha Bumdes. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 5(2).