

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Mengacu dalam penelitian Purwantoro, Rohmah (2016) Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) di setiap negara bagian, terutama di kawasan Asean dihadapkan pada persaingan global yang sengit, persaingan sengit memaksa perusahaan untuk menjadi yang terbaik dari yang terbaik untuk dapat bertahan hidup di era globalisasi. Pada 2016 jumlah pengusaha Indonesia memiliki sekitar 3,1% dari total populasi artinya hanya 2% dari total populasi. Jika dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara dan negara maju lainnya dan jumlahnya masih sangat jauh tertinggal.

Dunia saat ini terus mengalami perubahan di berbagai sektor seperti halnya Teknologi, Sosial, Budaya, Pendidikan, dan terutama pada sektor ekonomi. Perkembangan di dunia ekonomi terus mengalami perubahan yang cukup signifikan diberbagai negara begitu pula yang terjadi di Indonesia turut berkembang ke arah zaman yang semakin maju. Saat ini, organisasi bisnis terus berkompetisi bukan hanya ditingkat pasar lokal, tetapi sudah memasuki tingkat pasar global.

Daya saing sebagai dasar keunggulan suatu kegiatan bisnis ditentukan oleh kemampuan berkembang dan memahami perubahan pelaku ataupun organisasi yang melibatkan kombinasi pemikiran, proses, serta pemanfaatan efektif dari teknologi dan manusia dalam menghasilkan suatu produk yang berbeda ataupun lebih baik dibandingkan kompetitornya.

Selain itu keberadaan UKM menjadi salah satu terobosan meningkatkan pertumbuhan ekonomi di tengah-tengah masyarakat. Para pelaku bisnis UKM ini diharapkan akan mampu mengurangi angka pengangguran jika melihat fakta lapangan pekerjaan yang semakin terbatas dengan jumlah tenaga kerja yang belum terserap terus bertambah.

UMKM di Rokan Hulu belum maksimal, karena permasalahan dan keluhan para pelaku UMKM mengeluh masalah permodalan yang masih terkendala dana serta pengurusan izin. KADIN (Kamar Dagang Indonesia) Rokan berharap pelaku UMKM di Rokan Hulu bisa berinovasi menuju industri kreatif dan inovatif (Evi Juliana, 2018).

UMKM perlu memahami bagaimana sebenarnya menciptakan nilai terbaik bagi konsumen yang ingin dijangkaunya, sehingga aktivitas bisnis mereka mendapat kepercayaan dari pelanggan untuk memberikan nilai terbaik dan mendapatkan kepuasan dari pelanggan tersebut. Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business model canvas* tidak hanya digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, tetapi juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru.

*Osterwalder dan Pigneur* (2013: 16-17) model bisnis terdiri dari sembilan blok bangunan yaitu : *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Proposition* (Proposisi Nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Aliran Pendapatan), *Key Resources*

(Sumber Daya), *Key Activities* (Kegiatan Utama), *Key Partnership* (kemitraan kunci), dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Mengacu pada penulisan Purwantoro, Rohmah (2016) ada beberapa kebijakan yang telah diterapkan oleh pemerintah khususnya Provinsi Riau yang berperan dalam pengembangan dan pertumbuhan UMKM di Provinsi Riau secara umum antara lain:

1. Melakukan program pelatihan bisnis, dan kemampuan dalam menguasai teknologi untuk pengusaha dan relokasi industri.
2. Melalui Badan Penelitian Dan Pengembangan (BPP) Riau telah mempersiapkan kaum muda untuk dibina, bekerja sama dengan unit kerja kabupaten / kota, departemen tenaga kerja, departemen pariwisata, departemen perindustrian dan perdagangan dan lembaga lainnya.
3. PNM sebagai negara menyediakan layanan keuangan atau modal, serta layanan manajemen (peningkatan kapasitas) sehingga dapat mempertahankan kualitas layanan pembiayaan.

Rokan Hulu adalah daerah yang memiliki potensi ekonomi yang baik sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan semua sektor tetapi tidak sejalan. Perkembangan UMKM di Rokan Hulu mengalami pertumbuhan yang semakin meningkat, dimana saat ini terdapat 36.444 pelaku bisnis UMKM ([kumkm.riau.go.id](http://kumkm.riau.go.id)) dan hanya menempati urutan kedelapan dari 12 kabupaten di Provinsi Riau.

Selanjutnya mengacu pada penulisan Purwantoro, Rohmah (2016) ada beberapa persoalan yang menyebabkan menurunnya jumlah UMKM di Rokan Hulu, antara lain:

1. UMKM tidak dapat melakukan efisiensi operasinya, sehingga berhenti beroperasi,
2. Banyak wilayah lain dari UMKM yang memindahkan tokonya untuk mencari peluang
3. Sebagian besar UMKM tidak mampu menahan persaingan dipasar, sehingga berimplikasi pada penurunan kinerja yang dicapai setiap perusahaan.

Upaya untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh UMKM yang berlokasi di kabupaten terutama Rokan Hulu perlu analisis bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) karena analisis ini mampu menjelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, hingga nilai atau produk yang ditawarkan.

Pengusaha dapat menentukan arah perpindahan bagi perusahaan dan mengetahui keunggulan kompetitif yang ada dalam bisnis yang sedang dijalankan. Model bisnis diperlukan untuk menggambarkan alasan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang terkait dengan aktivitas organisasi bisnis, tidak terkecuali organisasi bisnis dengan UMKM.

Desa Suka Maju Kecamatan Tambusai memiliki jumlah penduduk 4547 jiwa (Laki-laki 2334 jiwa & Perempuan 2213 jiwa) dengan jumlah KK 1217 yang cukup padat. Sehingga memungkinkan untuk menciptakan suatu jenis usaha yang baru. Berikut ini jumlah UMKM yang ada di Desa Suka Maju berdasarkan bidang masing-masing sebagai berikut:

UMKM di bidang kuliner seperti, Bakso Malang, Bakso Mandailing, Caffe Shop Kita, Angkringan Sunda, Warung Bakso Ika, Warung Mbak Tasya, Warung Nasi Kita, Good Day, Warung HDT, Pondok Bambu. Kemudian UMKM di bidang pakaian yaitu, Randika Shop, L.A Pasar Murah, Toko NE Busana, QuQis Olshop, Vita Queen Shop. UMKM di Bidang Elektronik atau Bidang Teknologi yaitu, David Elektronik, Andini Motor, Antan Jaya Motor. UMKM di bidang jasa salon dedy pangkas rambut gusti jaya, apotik rasa hati. UMKM di Bidang Produksi seperti Penggilingan Bakso.

Jumlah UMKM di Desa Suka Maju sudah semakin banyak berdasarkan dibidang masing-masing. Tetapi, peneliti memfokuskan pada usaha produksi penggilingan bakso karena usaha ini sudah lama berdiri namun belum berkembang secara signifikan. penggilingan bakso tersebut masih bersifat usaha rumahan maksudnya usaha yang dilakukan dengan keluarga saja. Sistem pemasarannya juga masih kurang maksimal maka, diperlukan suatu strategi dalam mempertahankan usahanya dengan memberikan suatu terobosan model bisnis yang baru pada usaha tersebut.

Chesbrough (2006) mengemukakan bahwa strategi usaha yang dijalankan oleh perusahaan tidak akan berjalan maksimal jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat. Model bisnis bila dikaitkan dengan strategi bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Model bisnis yang baik selalu memperhatikan nilai pelanggan, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, serta selalu mengedepankan penerapan teknologi yang lebih modern untuk menciptakan kepuasan pelanggan (Stepan dan Richard, 2014). Selain itu (Putri, 2015) bahwa penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang bisnis yang lebih besar untuk bisnis pengembangan dengan pengusaha.

Analisis SWOT dapat menentukan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman. Berdasarkan keadaan tersebut peneliti ingin mengetahui strategi apa yang harus dilakukan dalam mempertahankan Usaha Penggilingan Bakso Pondok Bambu yang ada di Desa Suka Maju. Penelitian ini juga bertujuan untuk menemukan alternatif strategi bisnis canvas dan menerapkan model untuk Usaha Penggilingan Bakso tersebut yang ada di Desa Suka Maju Kecamatan Tambusai Kabupaten Rokan Hulu. Dari penjelasan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan UMKM Menggunakan *Business Model Canvas* pada Usaha Penggilingan Bakso di Desa Suka Maju Kecamatan Tambusai”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis merumuskan masalah

1. Bagaimana gambaran model usaha penggilingan bakso dengan menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana strategi pengembangan usaha yang sesuai dan diterapkan pada usaha penggilingan bakso dengan pendekatan *Business Model Canvas*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah, adapun tujuan penelitian ini yaitu

1. Untuk mengetahui gambaran model usaha penggilingan bakso dengan menggunakan *Business Model Canvas*.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang sesuai dan diterapkan pada usaha penggilingan bakso dengan pendekatan *Business Model Canvas*

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi teori

Penerapan teori-teori yang didapatkan peneliti, dan memberikan manfaat bagi peneliti lain yang mengkaji tentang model bisnis.

2. Bagi Perusahaan

Bahan masukan yang berguna bagi perusahaan dalam bidang pemasaran.

3. Bagi umum

Dapat dijadikan sebagai bahan Referensi bagi masyarakat luas.

#### 4. Bagi Peneliti

Bermanfaat sebagai aplikasi ilmu dan menambah wawasan penulis dalam mempraktekkan teori yang diperoleh dibangku perkuliahaan khususnya manajemen pemasaran.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian terbagi atas beberapa bab yang secara umum dapat diuraikan sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian, perumusan hipotesis dan kerangka pikir.

#### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis data dan sumber data, tehknik pengumpulan data, defenisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data dan teknik penguji hipotesis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis data penelitian dan pembahasan.

**BAB V : PENUTUP**

Merupakan penutup yang menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Usaha Mikro Kecil Menengah**

Menurut UUD 1945 kemudian dikuatkan melalui TAP MPR NO.XVI/MPR-RI/1998 tentang Politik Ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran, dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin seimbang, berkembang, dan berkeadilan. Selanjutnya dibuatlah pengertian UMKM melalui UU No.9 Tahun 1999 dan karena keadaan perkembangan yang semakin dinamis dirubah ke Undang-Undang No. 20 pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, kecil dan menengah maka pengertian UMKM adalah sebagai berikut:

Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagai mana diatur dalam undang ini.

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria usaha kecil. Sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan etnis usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan etnis usaha yang memiliki tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

Menurut Rahmana (2009) dalam perspektif perkembangannya kriteria usaha kecil dan menengah dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu :

1. *Livelihood activities*, merupakan UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya: pedagang kaki lima.
2. *Micro enterprise*, merupakan UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. *Small dynamic enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast moving enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Menurut pasal 6 UU No.20 Tahun 2008 tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan adalah sebagai berikut:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:

Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

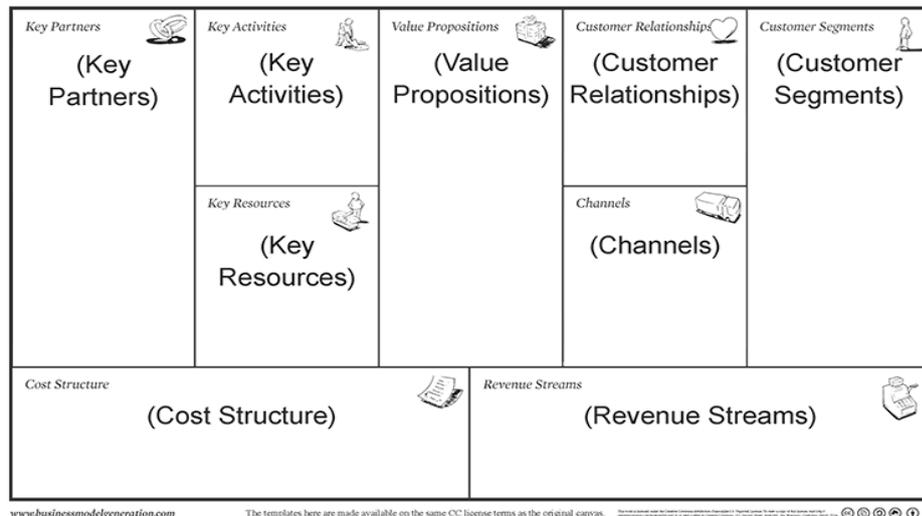
3. Kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

### 2.1.2 *Business Model Canvas*

*Business Model Canvas* merupakan salah satu cara untuk mempermudah pelaku usaha mendapatkan strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) model bisnis canvas sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai.

Menurut Tjitradi (2015) *Business Model Canvas* adalah model bisnis yang dapat digunakan sebagai evaluasi dan desain model bisnis baru yang lebih baik dan lebih modern untuk upaya yang berkelanjutan di masa depan. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *customer segment* (segmen pelanggan), *value proposition* (proposisi nilai), *channel* (saluran), *customer relationships* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnerships* (kemitraan utama), dan *cost struktur* (struktur biaya). Sembilan blok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*.



Sumber : Osterwalder & Pigneur (2012)

**Gambar 2.1 *Business Model Canvas***

Pengembangan aplikasi visualisasi model bisnis telah diterapkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012) dalam bentuk *Business Model Canvas*. Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis bagi perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang terjadi *Value Proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *Key Activities* dan *Key Resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapat *Revenue Streams*, kemudian mengetahui bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai dengan tahap produk atau jasa telah dimiliki konsumen untuk dipakai ataupun dikonsumsi.

### **2.1.3 Indikator *Business Model Canvas***

Osterwalder dan pigneur (2012:14), menyatakan terdapat sembilan indikator utama dalam *Business Model Canvas* yang harus diketahui, yaitu :

#### **2.1.3.1 *Costumer Segmen* (Segmen Pelanggan)**

Osterwalder dan pigneur (2012:20) *Costumer Segmen* (segmen pelanggan) ini merupakan suatu kelompok atau kumpulan orang-orang maupun organisasi berbeda yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan merupakan aspek utama dari semua model bisnis, tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan) maka tidak akan ada perusahaan yang mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama. Untuk itu bisa membuat pelanggan merasa lebih puas dengan produk atau jasa yang perusahaan tawarkan, perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan tersebut dalam segemen berbeda sesuai dengan kesamaan kebutuhan mereka, perilaku atau atribut lainnya.

Kotler dan keller (2009), mengemukakan bahwasanya segmentasi pasar konsumen (segmen pelanggan) ini memiliki beberapa unsur, yaitu :

1. Segmentasi geografis

Pasar diharuskan dibagi kedalam beberapa unit geografis seperti suatu negara, wilayah, provinsi, kota ataupun desa. Perusahaan akan menargetkan beroperasi dalam suatu wilayah geografis yang dipandang dapat menguntungkan perusahaan.

## 2. Segmentasi demografis

Pasar dibagi menjadi beberapa unit dengan dasar pembagian seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan tingkat ekonomi.

## 3. Segmentasi psikografis

Segmen ini merupakan suatu ilmu yang menerapkan perilaku dan demografik (analisis kependudukan) untuk bisa lebih memahami bagaimana konsumen merespon suatu kegiatan pemasaran.

## 4. Segmentasi perilaku

Konsumen atau pelanggan dibagi ke dalam beberapa unit yang didasari dengan sikap, pengetahuan, pemakaian atau cara mereka memperhatikan kelebihan atau kekurangan suatu tertentu.

### **2.1.3.2 Value Propositions (Proposisi Nilai)**

Bangunan *Value Propositions* (proposisi nilai) adalah merupakan suatu gabungan antara manfaat produk dan jasa yang menciptakan nilai atau (*value*) untuk perusahaan tawarkan kepada pelanggan secara khusus. Hal ini dapat memecahkan masalah yang dihadapi pelanggan dan memuaskan pelanggan dengan semua kebutuhan produk dan jasa yang ditawarkan.

Osterwalder dan Pigneur 2009) mengemukakan bahwasanya nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen ada beberapa aspek, yaitu :

1. Menyelesaikan pekerjaan, merupakan suatu nilai yang diciptakan karena perusahaan membantu pelanggan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan ataupun pekerjaannya.

2. Desain, suatu produk atau jasa akan terlihat akan terlihat menonjol karena memiliki desain yang menarik. Desain merupakan suatu nilai tambah bagi produk maupun jasa untuk dipasarkan.
3. Merek, pelanggan dapat membeli atau menggunakan suatu produk hanya karena sebuah brand atau memuaskan keinginan menggunakan produk dengan label tertentu. Brand merupakan suatu hal yang sangat penting karena menjadi satu-satunya faktor tertentu.
4. Harga, bahwasanya perusahaan lebih sering menawarkan nilai yang relatif pada harga suatu produk atau jasa untuk tetap memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sangat memperhatikan suatu produk atau jasa tertentu.
5. Pengurangan biaya, suatu aktivitas membantu pelanggan dalam dalam mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh produk atau jasa adalah merupakan suatu cara penting dalam menciptakan nilai terhadap yang ditawarkan perusahaan.
6. Pengurangan resiko, akan membuat pelanggan loyal terhadap suatu produk atau jasa apabila resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa berkurang maupun memiliki resiko yang sedikit.
7. Kemampuan, perusahaan akan menyediakan produk atau jasa yang sebelumnya sulit untuk diakses atau didapatkan oleh konsumen namun perusahaan berusaha menyediakannya, merupakan suatu cara untuk menciptakan nilai.

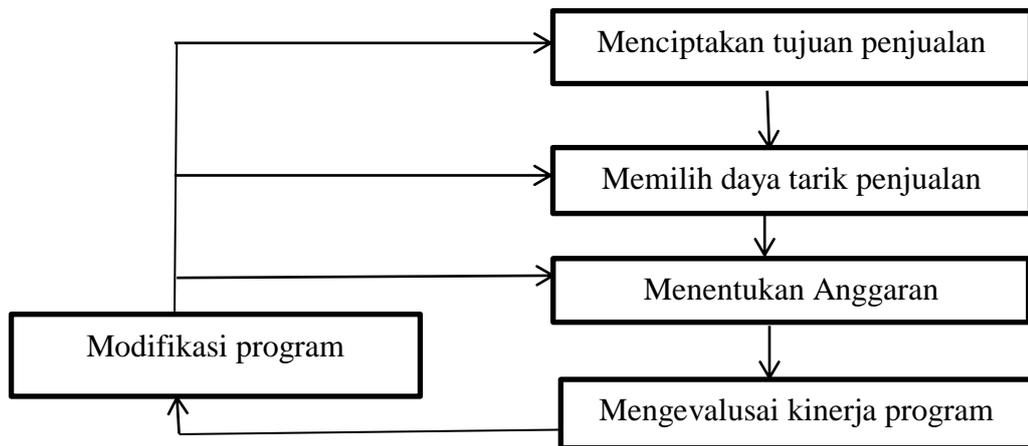
8. Kenyamanan, dalam hal ini perusahaan dituntut untuk memberi variasi dengan fitur dan atribut tambahan lainnya.

### **2.1.3.3 Channel (Saluran)**

Bangunan *Channels* (saluran) ini menjelaskan cara bagaimana perusahaan berinteraksi, berkomunikasi dan menjangkau pelanggannya untuk memberikan proposisi nilai terhadap produk dan jasa yang perusahaan tawarkan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang dialami oleh perusahaan. Saluran yang biasa digunakan adalah saluran komunikasi, distribusi dan penjualan.

*Tjiptono dan chandra (2012)* menyatakan bahwasanya rencana penjualan maupun distributor akan mencakup semua aktivitas yang bersangkutan dengan kontak personal langsung dengan para pembeli akhir dengan pedagang grosir atau perantara eceran. Proses perancangan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok, yaitu :

1. Menentukan tujuan dari penjualan dan distribusi untuk mengaplikasikan (menerapkan) strategi pemasaran yang sesuai bagi perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk diterapkan pada perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri.
3. Menentukan dan menugaskan tenaga kerja dan finansial yang dibutuhkan dalam menjalankan program penjualan dan distribusi perusahaan
4. Mengevaluasi kemampuan kerja dari program yang telah diterapkan dalam rangka menyesuaikan program tersebut apabila diperlukan.



Sumber : Tjiptono Dan Chandra (2012)

**Gambar 2.2 Perancangan Dan Pengevaluasian Program**

#### **2.1.3.4 *Costumer Relationships* (Hubungan Pelanggan)**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:28) *Costumer Relationships* adalah blok bangunan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. *Costumer Relationships* ini menjelaskan bagaimana menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan agar para pelanggan tetap loyal kepada perusahaan. Menjaga hubungan dengan pelanggan dengan cara melakukan komunikasi dan memberikan proposisi nilai yang sesuai keinginan pelanggan. Hubungan dapat bervariasi, melalui dari yang bersifat pribadi sampai dengan yang bersifat otomatis.

Menurut Kotler dan Amstrong (2008:15), manajemen hubungan pelanggan *Costumer Relationship Management* (CRM) adalah keseluruhan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang tinggi, menjaga, meningkatkan hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan pemegang saham lainnya.

Ada beberapa jenis hubungan pelanggan yang dipaparkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:29), yaitu:

1. Bantuan personal, hal ini didasari pada hubungan antar manusia yang satu dengan manusia yang lainnya. Misalnya konsumen berinteraksi dan berkomunikasi dengan petugas pelayanan pada suatu perusahaan untuk memperoleh bantuan dari perusahaan selama proses penjualan maupun setelah pembelian.
2. Layanan otomatis, dalam hal jenis ini perusahaan menggabungkan layanan mandiri yang lebih modren dengan proses otomatis. Misalnya, profit online personal memberi konsumen akses untuk menggunakan layanan yang sesuai keinginan.
3. Komunitas, saat ini banyak perusahaan memanfaatkan suatu komunitas agar lebih dekat dengan konsumen dan bisa memberikan fasilitas hubungan antar anggota komunitas.

#### **2.1.3.5 Revenue Streams (Aliran Pendapatan)**

*Revenue streams* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010: 30), arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Jika pelanggan merupakan hal utama dari model bisnis, maka arus kas adalah urat nadinya. Saat ini kita mengkaji mengenai pendapatan tentunya wajib pula kita juga berbicara mengenai bagaimana mendapatkan laba (*profit*). *Profitabilitas* adalah suatu kelebihan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dari usahanya.

Sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe revenue streams yang berbeda, antara lain:

- 1) *Transaction revenues* (pendapatan transaksi), yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
- 2) *Recurring revenues* (pendapatan berulang), yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan value proposition kepada pelanggan dan menyediakan layanan customer support kepada pelanggan setelah pembelian.

Osterwalder & Pigneur (2010:31-32) menyebutkan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1. Penjualan Asset (*Asset Sale*), yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.
2. Biaya pemakaian (*Usage Fee*), yaitu pendapatan yang didapat dari beberapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
3. Biaya langganan (*Subscription Fees*), yaitu pendapatan yang didapat dari menjual service secara terus menerus.
4. Sewa (*Lending / renting / leasing*), yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan asset tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik asset.

5. Lisensi (*Licensing*), yaitu pendapatan yang didapat dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.
6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerages Fees*), yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah dipakai sebelumnya antara penjual dan pembeli.
7. Iklan (*Advertising*), yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, atau pun jasa.

Jadi inti dari *Revenue Streams* (Arus Pendapatan) adalah mengenai bagaimana suatu perusahaan mengelola arus pendapatannya didalam kegiatan bisnis agar menghasilkan laba atau keuntungan yang besar.

#### **2.1.3.6 Key Resources (Sumber Kunci)**

Menurut Osterwlder & Pigneur (2012:34) mengatakan *key resources* merupakan asset yang sangat penting yang diperlakukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya ini bisa membantu perusahaan dalam menciptakan atau menawarkan proposisi nilai, mencapai pasar, menjaga hubungan baik dengan segmen pelanggan serta memperoleh pendapatan. Sumber daya utama ini dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama bisa diperoleh atau disewakan oleh suatu perusahaan ataupun didapatkan melalui mitra utama.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:35), menyatakan ada 4 kategori utama yang harus diketahui mengenai sumber daya utama yaitu:

1. Fisik, mencakup seluruh bentuk kekayaan fisik seperti pabrik, bangunan, kendaraan, mesin dan peralatan, sistem penjualan dan jaringan distribusi.
2. Intelektual, sumber daya intelektual meliputi, brands, pengetahuan, paten dan hak cipta, partnerships, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.
3. Manusia, perusahaan tentunya memerlukan manusia sebagai tenaga kerja, namun tentunya tenaga kerja yang dimaksud adalah tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam model bisnis tertentu. Sebagai contoh tenaga kerja sangat penting dalam industri kreatif dan padat pengetahuan.
4. Finansial, beberapa model bisnis memerlukan sumber daya dan jaminan finansial. Contohnya uang tunai, atau pilihan saham dalam merekrut tenaga kerja khusus dan kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumber daya perusahaan.

Dari penjelasan diatas *Key Resources* adalah segala sesuatu yang erat kaitannya dengan sumber daya utama yang ada diperusahaan. Sumber daya tersebut dapat menunjang segala aktivitas perusahaan baik berupa fisik (pabrik, bangunan, gedung, dan lain-lain), intelektual (merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta dan database pelanggan), manusia (karyawan), finansial (modal keuangan).

### **2.1.3.7 Key Activities (Kegiatan Utama)**

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:36), mengatakan blok bangunan *Key Activities* ini menggambarkan bagaimana hal-hal terpenting yang wajib dilaksanakan perusahaan supaya modal bisnis bisa berjalan dengan baik. Model kunci tentunya memerlukan beberapa aktivitas kunci.

Osterwalder & Pigneur (2012:37) menjelaskan beberapa kategori aktivitas-aktivitas kunci adalah sebagai berikut:

#### **1. Produksi**

Aktivitas ini berkaitan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul.

Secara umum produksi diartikan sebagai suatu kegiatan / proses yang mentransformasi masukan (input) menjadi hasil keluaran (output).

Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrik.

#### **2. Marketing**

Marketing adalah keseluruhan sistem kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan.

#### **3. Distribusi**

Distribusi adalah salah satu komponen dari bauran pemasaran yang menjalankan fungsi untuk mentransfer produk dari tempat produksi ke tempat pembelian untuk pelanggan. Tugas utama manajemen produksi

adalah menempatkan barang-barang ditangan pelanggan potensial pada waktu dan tempat yang tepat.

#### **2.1.3.8 Key Partnership (Kemitraan Utama)**

*Key partnership* (kemitraan utama) merupakan bangunan yang menjelaskan mengenai jaringan pemasok dan mitra dalam membuat sebuah model bisnis bisa beroperasi. Perusahaan membangun kemitraan dengan bebrapa alasan, dan kemitraan juga menjadi alasan dari beberapa model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2012:38). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi, *key partnership* ialah suatu hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan pada pihak-pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan.

Terdapat empat jenis kemitraan yang berbeda antara lain:

1. Aliansi strategi antara non-pesaing
2. Competition, kemitraan strategi antar pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Jiptono dan Diana (2001:95) menjelaskan terdapat beberapa macam-macam kemitraan, yaitu:

1. Kemitraan internal

Kemitraan internal biasanya dikenal dengan istilah keterlibatan karyawan, pemberdayaan karyawan, dan sebagainya. Kemitraan ini dibangun

bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

## 2. Kemitraan dengan pemasok

Tujuan diadakannya kemitraan dengan pemasok adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara terus menerus.

## 3. Kemitraan dengan pelanggan

Pelanggan adalah pemakai akhir suatu produk dan pembeli dari produk yang dihasilkan pemasok. Menjalani kerja sama dengan pelanggan merupakan cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan.

## 4. Kemitraan dengan pesaing potensial

Strategi ini lebih banyak diterapkan oleh usaha kecil dan menengah. Bermitra dengan pesaing potensial bertujuan untuk meningkatkan daya saing antar perusahaan meskipun berada dipasar yang sama.

### **2.1.3.9 Cost Structure (Struktur Biaya)**

Struktur biaya yang menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya biasanya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) blok bangunan *cost structure* ini merincikan biaya-biaya terpenting yang muncul ketika

menjalankan suatu model bisnis. *Cost structure* pada intinya menjelaskan tentang apa saja biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

Struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam kelas yang terpacu yaitu, terpacu biaya (*cost-driven*) dan terpacu pada nilai (*value-driven*) banyak bisnis yang berada diantara kedua titik ekstrim ini.

1. Terpacu biaya (*cost-driven*)

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada meminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan *outsourcing* (penyediaan tenaga kerja dari luar) secara ekstensif.

2. Terpacu nilai (*value-driven*)

perusahaan ada yang kurang peduli terhadap bagaimana struktur biaya desain model bisnis, tetapi perusahaan tersebut lebih berfokus dengan penciptaan nilai.

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012:41) struktur biaya dapat memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang tetap sama walaupun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contoh: gaji, uang sewa, dan fasilitas fisik pabrik.

2. Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3. Skala ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang.

4. Lingkup ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkungan operasional yang lebih besar.

#### **2.1.4 Analisis SWOT**

Rangkuti (2017:19) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Menurut Kurtz (2008:45), Analisis WOT adalah alat perencanaan strategis yang sangat penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan ancaman eksternal. Rangkuti (2013:20) Analisis SWOT adalah proses analisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi saat ini.

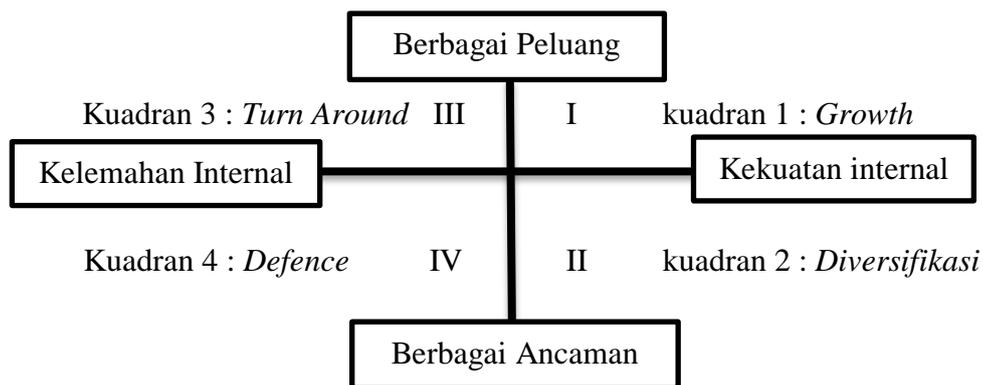
Analisis ini didasarkan pada logika yang berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan usaha untuk pengambilan keputusan strategi yang terbaik. Tujuan utama dari Analisis SWOT (Hill, 2010:19) adalah untuk mengidentifikasi strategi guna memanfaatkan kesempatan eksternal, menghadapi ancaman, membangun dan melindungi kekuatan perusahaan dan menghilangkan kelemahan. Analisis SWOT ini sangat tepat digunakan sebagai alat formulasi penyusunan strategi bisnis, karena Analisis SWOT bisa merincikan dengan jelas seperti apa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan secara eksternal dengan cara menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategi selalu berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Analisis SWOT dalam konteks strategi memiliki tujuan untuk mengetahui kondisi pada perusahaan, kondisi internal didalam menjalankan kegiatan usahanya.

Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi strategi guna memanfaatkan kesempatan eksternal, menghadapi ancaman, membangun dan melindungi Kekuatan perusahaan dan menghilangkan Kelemahan mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang akan dan sedang dihadapi perusahaan tersebut.

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih *komprehensif*. Dimana Analisis SWOT ini untuk

membandingkan antara aspek internal *strenght*, dan *weaknesses*, dengan aspek eksternal *opportunities*, dan *threats* (Rangkuti,2006).

Berikut ini terdapat Diagram Analisis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana gabungan strategi yang tepat dalam faktor internal dan eksternal dalam kegiatan usaha.



Sumber: Rangkuti (2006)

**Gambar 2.3 Analisis Diagram SWOT**

Keterangan kuadran:

1. Kuadran I, merupakan situasi sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi harus ditetapkan mendukung kebijakan pertumbuhan dan perkembangan secara agresif.
2. Kudran II, meskipun ada ancaman perusahaan masih memiliki kekuatandari segi internal. Strategi yang harus diterapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, jangka panjang sampai dengan cara diversifikasi produk dan pasar.

3. Kuadran III, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal sehingga merebut peluang yang lebih baik.
4. Kuadran IV, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal sehingga situasinya tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan dengan cara bertahan yang difokuskan pada perbaikan perusahaan.

#### **2.1.4.1 Matrik Faktor Strategi Internal**

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan didefinisikan, susunlah tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal. Tahapannya adalah :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom I.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling tinggi) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut posisi strategi perusahaan ( semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1. Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi pemasaran perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 (sangat buruk) sampai dengan +4

(sangat baik). Contohnya jika kelemahan perusahaan besar dari rata-rata, nilainya adalah 1, sebaliknya jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata, nilainya adalah 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 sampai dengan 1.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlah 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 strategi internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tertentu dengan perusahaan lain dalam kelompok yang sama.

**Tabel 2.1 Model IFAS**

<b>Faktor-Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X Rating</b>	<b>Komentar</b>
<b>Peluang</b>				
<b>Ancaman</b>				
Total				

#### **2.1.4.2 Matrik Faktor Strategi Eksternal**

Sebelum mengetahui matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).

Tahapannya sebagai berikut:

1. Susun pada kolom 1 (5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman).
2. Berikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
3. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1. Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Contoh, jika nilai ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancaman sedikit, ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4. Hasilnya berupa pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 sampai dengan 1.
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6. Jumlah 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 strategi eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan tertentu dengan perusahaan lain dalam kelompok yang sama.

**Tabel 2.2 Model EFAS**

<b>Faktor-Faktor Strategi Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot X Rating</b>	<b>Komentar</b>
<b>Peluang</b>				
<b>Ancaman</b>				
<b>Total</b>				

Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu suatu badan usaha yang menggerakkan suatu kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha kecil menengah maupun besar. Hal ini dapat memaparkan secara jelas bagaimana cara peluang dan ancaman eksternal pada perusahaan ini dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini, matrik bisa menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun, sebagai berikut:

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Buatlah 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Buatlah 5-10 faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Buatlah 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Buat strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Buat strategi yang memperkecil kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST Buat strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Buat strategi yang memperkecil kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

#### **Gambar 2.4 Matrik Analisis SWOT**

1. Strategi SO, artinya perusahaan menentukan strategi berdasarkan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan semua kekuatan yang ada untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.
2. Strategi ST, artinya perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan baik dalam hal management, sistem pemasaran maupun kemampuan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO, perusahaan harus membuat strategi bagaimana meminimalkan kelemahan yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.

4. Strategi WT, strategi ini didasari dengan kegiatan yang bersifat bertahan dan berusaha memperkecil kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## 2.2 Peneliti Terdahulu

**Tabel 2.3 Peneliti Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Purwantoro, Rina Ari Rohmah, 2016	Menggunakan <i>Model Business Canvas</i> Untuk Menciptakan Strategi Alternatif Dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah	<i>Canvas Model Bisnis</i> , UMKM, Strategi Bisnis, Rakan Hulu	Umkm Dirokan Hulu Sebagian Besar Masih Relatif Tradisional Blok Kesembilan Dimana Elemen Utama Kanvas Model Bisnis Diisi Dengan Sedikit Informasi. Seperti halnya lapangan menemukan beberapa pengusaha UKM tidak ingin memberikan informasi tentang bisnisnya, itu memberi pengertian bahwa UMKM belum mampu bersaing dengan pesaing lainnya.

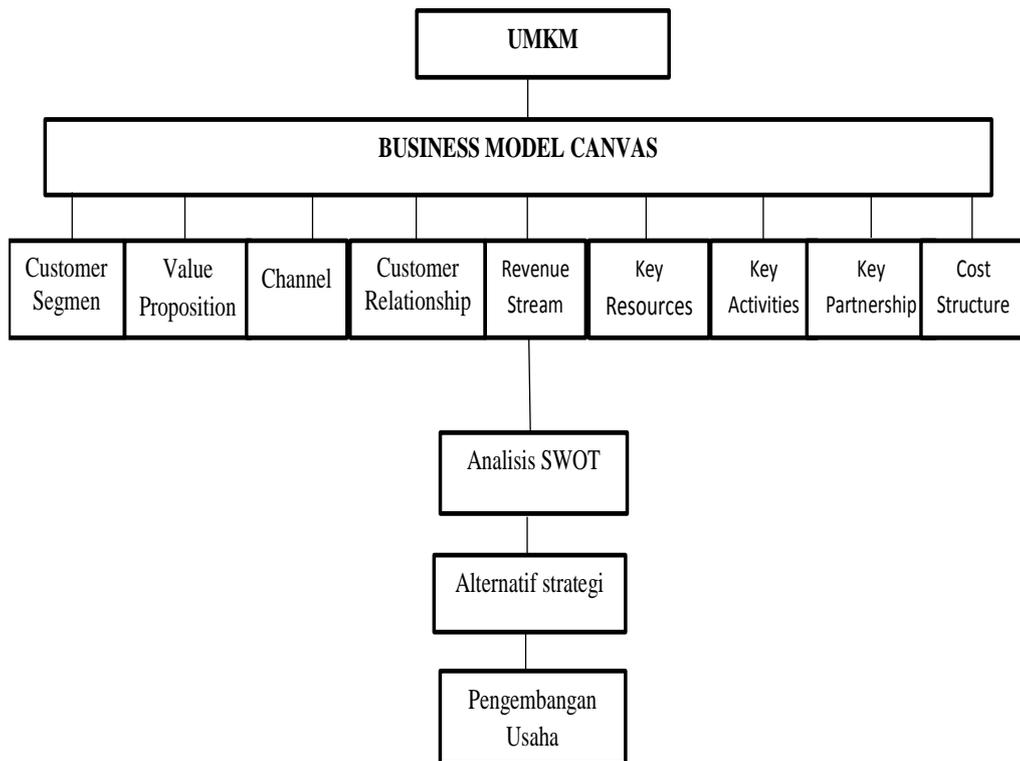
No	Nama Peneliti, Tahun	Judul	Variabel	Hasil
2	Rifki Dwiman Hudiya, Dr. H. Deden Syarif Hidayatullah, S.Ag, Mpd.  2018	Formulasi Perancangan Model Bisnis Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Pendekatan <i>BUSINESS MODEL CANVAS (STUDI KASUS PADA UKM COLLINS INDONESIA)</i>	<i>Business Development Strategy, Business Model, Business Model Canvas, UMKM Collin Indonesia.</i>	Dalam menjalankan usahanya, UKM collins indonesai sudah memiliki atau memenuhi sembilan Elemen business model canvas, tetapi belum maksimal dalam menjalankannya. Dari sembilan elemen <i>business model canvas</i> tersebut UKM collins indonesia masih perlu memperbaiki model bisnisnya.
3	Sir Kalifatullah Ermaya, Nana Darna. 2019	Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> (studi kasus : industri kecil kerupuk)	<i>Business Model Canvas, Analisis SWOT.</i>	Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa usaha kerupuk buk neti berada pada kuadran III, yaitu mendukung strategi <i>Turn around</i> . Hal tersebut merupakan situasi dimana suatu usaha menghadapi peluang yang besar tetapi sumber daya yang dimiliki usaha tersebut lemah. Oleh karena itu, bisnis tersebut tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian merupakan penjelasan sementara fenomena terhadap objek yang diteliti.

UMKM berpengaruh untuk meningkatkan perekonomian masyarakat, oleh karena itu seluruh *Stakeholder* atau yang terlibat berkepentingan untuk mengkaji bagaimana proses pengembangan bisnis yang harus dilakukan. Adapun yang harus dilakukan untuk menghadapi hal tersebut, adalah dengan melalui penerapan *Business Model Canvas* (BMC). Maksud dari business model canvas yaitu Merupakan Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya.

Penerapan *Business Model Canvas* dalam kegiatan UMKM, maka hal selanjutnya yang harus dikerjakan yaitu penyusunan analisis strategi dengan Analisis SWOT yang bertujuan untuk menciptakan alternatif strategi bisnis yang nantinya akan menjadi rumusan strategi bagi pelaku UMKM dimasa yang akan datang. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi dalam menjalankan kegiatan usahanya dan dijadikan sebagai alat dalam pengembangan usaha untuk kedepannya.



Sumber : Dwi Prasetyo (2016)

**Gambar 2.5 Kerangka Konseptual**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Ruang lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian adalah penelitian yang memanfaatkan pendekatan deskriptif kualitatif dan data yang dihimpun oleh berupa kata-kata, gambar, dan berupa kutipan data-data. Penelitian ini dilakukan Di Desa Suka Maju Kecamatan Tambusai pada Usaha penggilingan bakso, waktu penelitian ini berlangsung dari bulan desember sampai selesai.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:115). Populasi ini merupakan seluruh objek yang masuk di dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini yaitu pemilik dan pegelola UMKM usaha penggilingan bakso di Desa Suka Maju Kecamatan Tambusai.

##### **2. Sampel**

Sugiyono, (2017:81) mengemukakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel biasanya dilakukan karena banyaknya populasi dari objek penelitian. Berdasarkan UMKM sesuai dengan Undang-Undang No 20 Tahun 2008 sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Kriteria UMKM**

No	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	Usaha mikro	Max 50 Jt	Max 300 Jt
2	Usaha kecil	>50 Jt-500 Jt	>300 Jt- 2,5 M
3	Usaha menengah	>500 Jt- 10 M	>2,5 M- 50 M

Sumber : [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)

### 3.3 Jenis Dan Sumber Data

#### 3.3.1 jenis data

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer yaitu data yang didapatkan langsung dari tempat penelitian, Untuk memperoleh data primer ini dilakukan wawancara langsung kepada informan (pemilik usaha).
2. Data Sekunder adalah data yang didapatkan dari buku-buku, jurnal-jurnal, internet dan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti sehingga diharapkan mendapatkan kesimpulan yang berbobot ilmiah.

#### 3.3.2 Sumber Data

Menurut Arikunto (2010:172) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.

Menurut Arikunto (2010:172) menyatakan sumber data dibagi menjadi tiga tingkat, dengan rumus 3P sebagai berikut:

1. *Person* (orang) yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.
2. *Place* (tempat) yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.
3. *Paper* (kertas) yaitu tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.

### **3.4 Teknik Pengambilan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam pengambilan data dengan cara sebagai berikut:

#### **3.4.1 Metode Observasi**

Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung kepada objek yang akan diteliti. Observasi yang peneliti lakukan dalam penelitian ini merupakan yang bersangkutan dengan bagaimana dan apa saja strategi yang digunakan oleh pelaku UMKM.

#### **3.4.2 Wawancara**

Komunikasi secara langsung atau tatap muka dengan objek penelitian untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam bersama informan ataupun subyek penelitian.

### 3.4.3 Dokumentasi

Selain melalui observasi, dan wawancara, informasi juga bisa diperoleh dari fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian atau sejarah, foto dan lain sebagainya.

### 3.5. Defenisi Operasional

Arikunto (2006:118) menjelaskan bahwa variabel adalah obyek penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik berupa fakta atau pun angka. Dimana terdapat dalam kerangka konseptual yang telah dikemukakan dan dijelaskan dalam tujuan penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah seperti yang dijelaskan pada Tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2**

#### **Definisi Operasional**

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	<b><i>Business Model Canvas</i></b> : mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang.	<i>1. Segmen pelanggan</i> <i>2. Value proposition</i> <i>3. Channel</i> <i>4. Costumer relathionships</i> <i>5. Revenue streams</i> <i>6. Key resources</i> <i>7. Key activities</i> <i>8. Key partnerships</i> <i>9. Cost structure</i>

Sumber: Osterwalder dan pigneur, 2012

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan sebuah metode untuk mengelola suatu data menjadi informasi sehingga sifat khusus pada data tersebut mudah untuk dimengerti dan juga berguna untuk mendapatkan solusi dari permasalahan dan mengambil suatu keputusan. Data yang didapat dalam penelitian kualitatif, bisa didapatkan dari banyak sumber, dengan memakai tehnik pengumpulan data yang bermacam macam, dan dilaksanakan dengan cara terus menerus sampai datanya dapat disimpulkan. Analisis data ini merupakan suatu tahap untuk menyusun urutan data, menyatukannya kedalam sebuah pola, mengkategorikan dan suatu deskripsi dasar.

Tehnik analisis data yang diterapkan dalam penelitian yaitu dengan menggunakan informasi secara keseluruhan, strategi yang digunakan adalah model IFAS, EFAS dan Matrik SWOT, dimana strategi ini dapat membantu dalam mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan telah selesai mengumpulandata dalam periode tertentu (sugiyono, 2013:430). Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:430) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sampai selesai hingga datanya benar-benar sesuai, ada 3 aspek analisis data kualitatif tersebut yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*verification*).

### 1. Reduksi data (*data reduction*)

Pengurangan data berarti meringkas, memilih hal-hal dasar, fokus pada hal-hal yang penting, mencari tema dan pola dan menghapus yang tidak perlu. Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, sehingga perlu diperhatikan secara menyeluruh dan terperinci. Semakin lama peneliti dari lapangan, maka semakin tinggi jumlah data akan semakin kompleks dan rumit.

### 2. Data Display (*Data Presentation*)

Tujuan mendisplay data yaitu untuk memudahkan dan memahami apa yang terjadi, serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar.

### 3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi (*Withdrawal Conclusion*)

Langkah ketiga dalam penelitian kualitatif menurut *Miles* dan *Huberman* dalam *Sugiyono*(2009:438) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan untuk memverifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan, sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang kredibel, dimana penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan pokok utama yang dari hasil penelitian yang tersusun atas observasi, wawancara dan dokumentasi, yang mana peneliti akan mengetahui hubungan yang diungkapkan dalam kesimpulan.