"PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS DI DALAM PENGEMBANGAN KEGIATAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH TAHUN 2015

(Studi Pada UMKM *Home Industry* Tempe di Kota Bandar Lampung)

(Skripsi)

Oleh:

Dwi Prasetyo



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVESITAS LAMPUNG BANDAR LAMPUNG

2016

ABSTRACT

"APPLICATION BUSINESS CANVAS MODEL
TO CREATE ALTERNATIVE BUSINESS STRATEGIES
IN THE DEVELOPMENT OF MICRO SMALL
AND MEDIUM ENTERPRISES TAHUN 2015
(Study In UMKM Home Industry Of Tempe At Bandar Lampung)"

 $\mathbf{B}\mathbf{v}$

DWI PRASETYO

This research aimed to determine how the application of business model canvas to create alternative business strategies for the development of micro business, small and medium in home industry of tempe and to determine the appropriate strategic alternatives for business development in home industry of tempe it self. Type of this research was a descriptive study with qualitative approach and used of informants as a research subject. The data was used came from directly informants (primary data) and came from a website or reference books (secondary data). Data collection techniques was used by interview, observation and documentation.

This research results that the home industry of tempe has implemented business model canvas in carrying out its business activities despite not realized directly. However, there were several blocks in the business model canvas that must be considered and refined by home industry of tempe to be able to expand its business in the future. In addition, the right business strategy to be applied by the home industry of tempe based on SWOT analysis is a strategy SO (strenght opportunities) or so-called aggressive strategy. So important for the home industry pay attention to two things if it is to successfully develop their business.

Keywords: Business Model Canvas, Home Industry of Tempe, Business Strategy

ABSTRAK

"PENERAPANBUSINESS MODEL CANVAS UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS DI DALAM PENGEMBANGAN KEGIATAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH TAHUN 2015

(Studi Pada UMKM Home Industry Tempe Di Kota Bandar Lampung)"

Oleh

DWI PRASETYO

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan business model canvas dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah pada home industry tempe serta untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha home industry tempe itu sendiri. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan menggunakan informan sebagai subjek penelitian. Sumber data yang digunakan berasal dari informan secara langsung (data primer) dan berasal dari website atau buku-buku referensi (data sekunder). Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *home industry* tempe telah menerapkan *business model canvas* di dalam menjalankan aktivitas usahanya meskipun tidak disadari secara langsung. Namun ada beberapa blok dalam *business model canvas* yang harus diperhatikan dan disempurnakan oleh *home industry* tempe agar mampu mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang. Selain itu, strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh *home industry* tempe berdasarkan analisis SWOT yaitu strategi SO (*strenght opportunities*) atau disebut strategi agresif. Sehingga penting bagi *home industry* memperhatikan kedua hal jika ingin berhasil mengembangkan usahanya.

Kata Kunci: Business Model Canvas, Home Industry Tempe, Strategi Bisnis

PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS DI DALAM PENGEMBANGAN KEGIATAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH TAHUN 2015

(Studi Pada UMKM *Home Industry* Tempe di Kota Bandar Lampung)

Oleh

Dwi Prasetyo

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar SARJANA

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS LAMPUNG 2016

Judul Skripsi

PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS

UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF

STRATEGI BISNIS DI DALAM

PENGEMBANGAN KEGIATAN USAHA MIKRO

KECIL DAN MENENGAH TAHUN 2015

(Studi pada UMKM Home Industry Tempe di Kota

Bandar Lampung)

Nama Mahasiswa

: Dwi Prasetyo

Nomor Pokok Mahasiswa: 1216051034

CLAMPUNGO

Jurusan

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B.

NIP 19851215 200812 2 002

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si NIP 19750204 200012 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B.

Penguji : Deddy Aprilani, S.A.N., M.A.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dis Hi Agus Hadiawan, M.Si. NIP 1958010 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 04 April 2016

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

- L Karya tulis saya, Skripsi / Laporan akhir ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana / Ahli Madya), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
- 2 Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
- 3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
- 4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di PerguruanTinggi.

Bandar Lampung, 04 April 2016 Yang membuat pernyataan,

Dwi Prasetyo NPM. 1216051034

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Dwi Prasetyo dilahirkan di Tanjung Karang Kota Bandar Lampung pada tanggal 10 Febuari 1994. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Suwardi dan Ibu Suharmi. Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 3 Palapa Kota Bandar Lampung dan menyelesaikan sekolah

dasar pada tahun 2006. Lalu melanjutkan di sekolah menengah pertama (SMP) PGRI 1 Bandar Lampung dan selesai tahun 2009, kemudian melanjutkan sekolah menengah atas (SMA) Negeri 16 Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2012.

Pada tahun 2012, penulis diterima sebagai mahasiswa di Universitas Lampung pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) jurusan Ilmu Administrasi Bisnis melalui jalur SNMPTN undangan. Penulis juga diterima beasiswa Bidik Misi secara langsung melalui jalur SNMPTN undangan. Selain aktif di dunia akademik kampus, penulis juga aktif dalam organisasi kampus baik dalam lingkup Fakultas maupun Universitas dan penulis juga aktif di dalam kegiatan organisasi luar kampus (eksternal). Penulis tercatat aktif dalam organisasi tingkat Fakultas yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Ilmu Administrasi Bisnis sebagai staf entrepreneur. Pada tingkat organisasi eksternal penulis aktif mengikuti organisasi Himpunan

Gerakan Kewirausahaan Nasional Pemuda Indonesia (HGKNPI) Provinsi Lampung.

Penulis juga aktif di dalam kegiatan sosial politik masyarakat, seperti menjadi anggota Kelompok Penyelenggara Pemungutan Suara (KPPS) Pada pemilihan Presiden dan Wakil Presiden tahun 2014, Pemilihan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) tahun pada tahun 2014, Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur Provinsi Lampung tahun 2014, serta Pemilihan Walikota dan Wakil Walikota Kota Bandar Lampung pada tahun 2015. Seluruh kegiatan tersebut penulis bertugas menjadi anggota kelompok penyelenggara pemungutan suara (KPPS) di tingkat TPS.

Event-event Nasional dan seleksi perlombaanpun pernah diikuti oleh penulis, misalnya penulis pernah terpilih untuk mewakili mahasiswa bidik misi Universitas Lampung bersama beberapa rekan mahasiswa lainnya untuk mengikuti "Acara Nasional Silaturahmi Presiden SBY Dengan Mahasiswa Penerima Beasiswa Bidik Misi" di Jakarta. Kemudian penulis juga pernah memenangkan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) 2015, Gerakan Kewirausahaan Nasional tahun 2015 dari Kementerian Koperasi dan UMKM RI serta seleksi Wirausaha Baru Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian RI pun pernah diraih oleh penulis.

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah atas kehadirat allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah nyalah skripsi ini dapat diselesaikan.

Shalawat dan salam kita hanturkan kepada Rasullulah Nabi Muhammad SAW, Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Ayahandaku tersayang Suwardi dan Ibundaku tercinta Suharmi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, semangat dan menyayangiku serta selalu mendoakan yang terbaik untuk keberhasilanku.

Kakakku Desi Novitasari S.Pd. adikku Wahyu Tri Pamungkas, Kakek, Nenek dan mbahku yang selalu memberikan do'a, semangat, keceriaan, mendukungku dan menantikan keberhasilanku.

Keluarga besar yang selalu memberikan dukungan, semangat dan motivasi demi keberhasilanku di masa depan.

Sahabat-sahabat, teman-teman, yang telah banyak membantu serta rekan-rekan seperjuangan Administrasi Bisnis 2012 yang saya banggakan.

Keluarga Besar HMJ Administrasi Bisnis

Keluarga Besar HGKNPI Provinsi Lampung

Keluarga Besar FORBIMNAS

Para Pendidik yang saya hormati

Almamater tercinta Universitas Lampung

MOTO

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka (QS. Ar-ra'd ayat 11)

Bekerja dengan hati berkaryalah dengan rasa (AyahKu : Suwardi)

Success is a journey, not a destination (Ben Sweetland)

Visi Tanpa eksekusi adalah lamunan. Eksekusi tanpa visi adalah mimpi buruk (Japanese Proverb)

Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat.

(Winston Chuchill)

Kebahagiaan itu seperti batu arang, ia diperoleh sebagai produk sampingan dalam proses pembuatan sesuatu.

(Aldous Huxley)

Sukses adalah sebuah harapan yang harus di implementasikan (Dwi Prasetyo)

Sukses bukanlah dilihat dari kekayaan yang mereka miliki. Tetapi sejauh mana ia bisa bermanfaat bagi orang lain (Prof. Rnald Kasali. Ph.D)

SANWACANA

Alhamdulillah, Puji syukur senantiasa penulis ucapkan atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat dan hidayah serta karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Tidak lupa Shalawat serta salam kepada Rasulullah, Nabi Muhammad SAW yang menjadi inspirasi dan panutan bagi penulis untuk berbuat yang terbaik di dunia ini. Skripsi dengan judul "Penerapan *Business Model Canvas* Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Di Dalam Pengembangan Kegiatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (Studi Pada *Home Industry* Tempe Di Kota Bandar Lampung) Tahun 2015" adalah salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahawa penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, motivasi, saran dan kritik yang telah diberikan oleh semua pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya serta seluruhnya kepada:

 Ayahku Suwardi dan Ibuku Suharmi yang selalu membimbing, mengarahkan, mendukung, menyanyangiku dan selalu mendoakan untuk keberhasilanku di masa depan. Tanpa bimbingan, kasih sayang dan do'a yang kalian berikan kepadaku tidak mungkin rasanya aku bisa menempuh pendidikan setinggi ini serta mampu menyelesaikannya. Terimakasih ayah dan ibu.

- Bapak Drs. Agus Hadiawan, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
- 3. Bapak Drs. A. Efendi, M.M. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
- 4. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S. selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan.
- Bapak Drs. Pairul Syah, M.H. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni.
- 6. Bapak Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung sekaligus pembimbing akademik penulis, terima kasih atas bimbingannya.
- 7. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.AB. selaku dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang banyak memberikan arahan, saran dan kritik kepada penulis agar mampu menyelesaikan skripsi ini secara cepat.
- 8. Ibu Mediya Destalia, S.A.B., M.AB. selaku dosen pembimbing Utama skripsi yang telah banyak membantu penulis, memberikan saran, masukan dan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terimakasih atas waktunya telah membimbing penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini dan mohon maaf jika penulis banyak kesalahan dan khilaf selama ini.
- 9. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N., M.A. selaku dosen pembahas penulis, yang bersedia untuk menjadi pembahas. Terimakasih atas bimbingan, saran dan masukannya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu. Mohon maaf jika ada salah dan khilaf selama ini.

- 10. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung terimakasih telah membimbing dan mengajarkan penulis dengan sabar semasa kuliah.
- 11. Ibu Mertayana selaku staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung yang banyak membantu penulis di dalam menyiapakan berkasberkas ujian skripsi. Terimakasih banyak atas bantuannya.
- 12. Kakakku Desi Novitasari S.Pd. dan adikku Wahyu Tri Pamungkas yang selalu mendukung untuk keberhasilanku. Terimakasih atas dukungannya selama ini.
- 13. Kakek, Nenek, Mbah dan seluruh kerabat keluarga yang telah mendukung dan menyayangiku serta berdoa untuk keberhasilanku. Terimakasih.
- 14. Ades Marsela orang yang spesial dalam hidupku. Terimakasih telah memberikan goresan tinta emas dalam hidupku dan kebersamaannya, namun seperti pribahasa mengatakan tak ada gading yang tak retak.
- 15. Untuk teman-teman seperjuangan SMA 16, Nona, Firdaus, Endah, Anggun, Aldy dan lain-lain, terimakasih atas kebersamaan serta perjuangannya sehingga kita dapat kuliah di kampus hijau Universitas Lampung. Sukses buat kita semua di masa depan.
- 16. Rekan-rekan seperjuangan Administrasi Bisnis 2012 terimakasih atas kebersamaan, kerjasamanya dan pembelajaran dalam pergaulan yang kita lakukan selama ini.
- 17. Untuk Sahabat seperjuanganku Nona Rivanti Umica, terimakasih telah banyak membantu ku selama di kampus. Mohon maaf jika banyak salah dan khilaf. Semoga kita bisa terus bersahabat sampai kapanpun.

- 18. Pengurus Bidang Entrepreneur HMJ Administrasi Bisnis periode 2013/2014. Kak Riko, Mba Ahwa, Mba Desi, Mba Mona, Kak Agung, Kak Rohani, Mba Fenika, Mba Eka, Mba Ade, Abdul dan Maba 2013. Terimakasih banyak atas kekompakan, kebersamaan dan pengalamannya selama kepengurusan. "Bergerak Maju atau tertinggal".
- 19. Teman-temanku Abdul, Huda, Widi, Aan, Rohmanudin, Mahfudin, Sulaiman, Arif, Nona, Vina, Putri, Nani, Riza, Ika. Terimakasih untuk kebersamaannya selama ini.
- 20. Teman seperjuangan KKN Pekon Kekatung Naufal Fallah Ilham, terimakasih banyak atas kebersamaannya.
- Buat Kak Aan, Kak Ian, Kak Odon, Kak Rahmat, Mba Desti, terimakasih telah mengajariku banyak hal mengenai organisasi.
- 22. Keluarga Besar HGKNPI Lampung (Himpunan Gerakan Kewirausahaan Pemuda Indonesia), "Bergerak Maju Untuk Bangsaku".
- 23. Seluruh Keluarga Besar FORBIMNAS (Forum Mahasiswa Bidik Misi Nasional), terimakasih untuk pengalaman yang luar biasa, jangan lupa selalu berjuangan untuk menjadi Generasi Emas Indonesia 2045.
- 24. Komunitas Gabuwira Universitas Lampung, terimakasih untuk sharing bisnis dan pengalaman usahanya serta pelatihannya. Semoga ilmu yang kami terima dapat kami implementasikan di masa depan dan kelak kami bisa menjadi pengusaha sukses yang selalu diberkahi Allah SWT.
- 25. Teman-teman WUB IKM Lampung 1, terimakasih atas waktu dan kebersamaan selama 10 hari. Semoga jalinan persaudaraan dan silaturahmi tetap kita jaga.

26. Seluruh pemilik, karyawan dan konsumen home industry tempe yang telah

banyak membantu penulis, memberikan kesempatan kepada penulis untuk

meneliti home industry yang dimiliki. Terimakasih banyak atas bantuan dan

dukungannya.

27. Kesbangpol Kota Bandar Lampung, Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandar

Lampung terimakasih telah memberikan izin penelitian kepada penulis untuk

mendapatkan data berkaitan dengan jumlah home industry tempe yang ada di

Kota Bandar Lampung.

28. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu

penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Saya ucapkan banyak

terimakasih atas bantuannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu

kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan tangan

terbuka. Namun demikian, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat

bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Bandar Lampung, 04 April 2016

Penulis

Dwi Prasetyo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	,
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
II. LANDASAN TEORI	12
2.1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah	12
2.2. Business Model Canvas	17
2.2.1. Customer Segments	18
2.2.2. Value Propositions	21
2.2.3. Channels	26
2.2.4. Customer Relationship	29
2.2.5. Revenue Streams	33
2.2.6. Key Resources	35
2.2.7. Key Activities	37
2.2.8. Key Partnership	38
2.2.9. Cost Structure	39
2.3. Perencanaan Strategis	41
2.4. Analisis SWOT	43
2.5. Penelitian Terdahulu	48
2.6. Kerangka Pemikiran	50

III. METODE PENELITIAN	54
3.1. Jenis Penelitian	54
3.2. Lokasi Penelitian	55
3.3. Fokus Penelitian	56
3.4. Subjek, Sumber Data dan Jenis Data	57
3.5. Teknik Pengumpulan Data	62
3.6. Teknik Analisis Data	63
3.7. Teknik Keabsahan Data	66
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	69
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	69
4.1.1. Home industry tempe ibu Harmi	69
4.1.2. Home industry tempe bapak Kosim	70
4.1.3. Home industry tempe bapak Hj.Dori	72
4.1.4. Home industry tempe bapak Tukijan	73
4.1.5. Home Industry tempe bapak Narto	74
4.1.6. Gambaran Umum Informan	75
4.2. Hasil dan Pembahasan	77
4.2.1. Business Model Canvas pada home industry tempe	77
4.2.2. Analisis Penerapan Business Model Canvas pada	
home Industry tempe	121
4.2.3. Analisis SWOT berdasarkan analisis industri	129
4.2.4. Implementasi strategi SO pada usaha <i>home industry</i> tempe	135
4.2.5. Model baru Business Model Canvas home industry	
Tempe	141
V. KESIMPULAN DAN SARAN	150
5.1. Kesimpulan	150
5.2. Saran	152
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN	156

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Perkembangan UMKM Provinsi Lampung Tahun 2011-2014	. 2
2. Perkembangan UMKM di Kota Bandar Lampung Tahun	
2012-2013	4
3. Data sentra industri kecil dan menengah (IKM) khusus usaha	
home industry tempe yang ada di Kota Bandar Lampung	. 7
4. Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008	. 14
5. Daftar Penelitian Terdahulu	. 49
6. Informan Kunci	. 59
7. Informan Pendukung	. 60
8. Profil Informan	75
9. Business Model Canvas home industry tempe ibu Harmi	. 78
10. Business Model Canvas home industry tempe bapak Kosim	. 87
11. Business Model Canvas home industry tempe bapak Hj.Dori	. 94
12. Business Model Canvas home industry tempe bapak Tukijan	. 106
13. Business Model Canvas home industry tempe bapak Narto	. 113
14. Tabulasi hasil wawancara kepada pemilik home industry tempe	. 120
15. Tabulasi hasil wawancara kepada konsumen home industry tempe.	. 121
16. Diagram matrik SWOT home industry tempe	131
17. Model Baru Business Model Canvas home industry tempe	. 142

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman	
1.	Business Model Canvas	. 9	
2.	Rantai Nilai Generik	. 22	
3.	Saluran Pemasaran Pelanggan	. 28	
4.	Proses Perencanaan Strategi Bisnis	44	
5.	Diagram Analisis Swot	. 45	
6.	Diagram Matrik Swot	47	
7.	Kerangka Pikir	. 53	
8.	Analisis Model Interaktif	. 65	

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Panduan Wawancara	157
2.	Hasil Wawancara dengan Pemilik, Karyawan dan Konsumen	159
3.	Hasil Dokumentasi Penelitian Home Industry tempe	175
4.	Surat Izin Penelitian Dinas Koperasi dan UMKM Kota	
	Bandar Lampung	183
5.	Surat Acc Penelitian Kesbangpol Kota Bandar Lampung	184

I. PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

UMKM merupakan bagian dari sistem perekonomian yang dapat menyerap tenaga kerja hampir mencapai setengah dari total penduduk Indonesia. Selain jumlah UMKM yang ada di Indonesia sangat banyak, UMKM juga dianggap sebagai bagian dari ekonomi rakyat yang mampu membangun perekonomian secara masif di seluruh Indonesia. Maka dari itu usaha kecil dan mikro adalah agen-agen perubahan yang sebenarnya mampu memajukan masyarakat dan dapat membawa inovasi dengan perubahan secara terus-menerus, serta dapat meningkatkan kreativitas (Dhewanto dkk, 2015:165). Bank Dunia dalam Dhewanto dkk (2015:36) menyatakan bahwa usaha kecil dan mikro sangat potensial untuk berkembang di kemudian hari.

Provinsi Lampung adalah salah satu wilayah yang sangat konsen terhadap pengelolaan UMKM. Hal itu dapat kita lihat bagaimana Provinsi Lampung banyak memiliki tempat-tempat sentra industri baik itu skala kecil, menengah maupun besar. Seperti sentra kripik pisang yang ada di jalan PU, sentra gerabah yang ada di Natar, sentra pembuatan kemplang yang ada di daerah Sukaraja, sentra ikan asin yang ada di Pulau Pasaran, sentra *home industry* pembuat tempe

yang ada di daerah gunung sulah, sentra pembuatan bata dan genteng yang ada di Pringsewu dan lain sebagainya. Itu semua menunjukkan bahwa Provinsi Lampung memiliki jumlah UMKM yang sangat banyak dan dapat menopang ekonomi rakyat masyarakat Lampung dimasa depan. Tidak heran bahwa pemerintah Provinsi Lampung konsen pada pengembangan UMKM. Karena pemerintah Provinsi Lampung menyadari peran UMKM adalah penting bagi pertumbuhan ekonomi daerah dan penting juga bagi penyumbang pertumbuhan ekonomi nasional.

Berikut ini terdapat data perkembangan UMKM Provinsi Lampung dan jumlah UMKM formal di Provinsi Lampung sampai dengan akhir tahun 2014 sebanyak 375.425 unit. Jumlah tersebut, secara umum terdiri dari, yaitu:

- 1) Usaha mikro 276.692 unit
- 2) Usaha Kecil 78.827 unit
- 3) Usaha Menengah 19.906 unit

Perkembangan jumlah UMKM dalam jangka waktu 4 tahun terakhir (2011-2014) secara komulatif tidak mengalami perubahan yang berarti.

Tabel 1. Perkembangan UMKM Provinsi Lampung Tahun 2011-2014

No	Uraian	Tahun			
110	Oraian	2011	2012	2013	2014
1.	Usaha Mikro	227.044	227.683	250.304	276.692
2.	Usaha Kecil	64.856	64.989	68.836	78.827
3.	Usaha Menengah	15.840	16.328	18.840	19.906
	Jumlah	307.740	309.000	337.980	375.425

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung.

Berdasarkan tabel 1. dapat kita ketahui bahwa perkembangan UMKM Provinsi Lampung tahun 2011-2014 sebagai berikut:

- Usaha mikro dari tahun 2011 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan.
 Perkembangan usaha mikro terbesar terjadi pada tahun 2013-2014 sebesar 26.388.
- Usaha kecil dari tahun 2011 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan.
 Perkembangan usaha kecil terbesar terjadi pada tahun 2013-2014 sebesar 9.991.
- Usaha menengah dari tahun 2011 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan. Perkembangan usaha menengah terbesar terjadi pada tahun 2012-2013 sebesar 2.512.
- 4. Total jumlah UMKM dari tahun 2011 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan. Perkembangan total jumlah UMKM terbesar terjadi pada tahun 2013-2014 sebesar 37.445.

Dari data di atas dapat kita ketahui bahwa Pemerintah Provinsi Lampung memang benar-benar konsen pada pengembangan UMKM yang ada. Semangat mengembangkan UMKM di Provinsi Lampung adalah cerminan bahwa kelak Provinsi Lampung akan menjadi salah satu Provinsi penyumbang pertumbuhan ekonomi nasional terbesar dimasa depan.

Selain terdapat data perkembangan jumlah UMKM di Provinsi Lampung, terdapat juga data perkembangan jumlah UMKM yang ada di Kota Bandar Lampung. Berikut ini data perkembangan UMKM di Kota Bandar Lampung mulai dari tahun 2012-2014.

Tabel 2. Perkembangan UMKM di Kota Bandar Lampung tahun 2012-2014

No	Bidang Usaha	Jumlah Usaha		
		2012	2013	2014
Usaha Mikro				
1	Perdagangan	10.408	11.136	11.725
2	Jasa	1.292	1.400	1.490
3	Industri	6.280	6.284	6.343
	Jumlah	17.124	18.820	19.558
	Usaha Kecil			
1	Perdagangan	3.518	3.954	4.008
2	Jasa	1.880	2.283	2.307
3	Industri	8.726	8.733	8.776
	Jumlah	14.124	14.970	15.091
	Usaha Menengah			
1	Perdagangan	1.178	1.232	1.259
2	Jasa	290	354	361
3	Industri	3.671	3.674	3.691
	Jumlah	5.139	5.260	5.311
Jumlah Total		37.237	39.050	39.960

Sumber: Data Bidang UKM Diskoperindag Kota Bandar Lampung Tahun 2014

Berdasarkan data tabel 2. dapat diketahui bahwa perkembangan UMKM Kota Bandar Lampung tahun 2011-2014 sebagai berikut:

- Usaha mikro dari tahun 2012 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan.
 Perkembangan jumlah usaha mikro terbesar terjadi pada tahun 2012-2013 sebesar 1.696.
- Usaha kecil dari tahun 2012 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan.
 Perkembangan jumlah usaha kecil terbesar terjadi pada tahun 2012-2013 sebesar 846.

- Usaha menengah dari tahun 2012 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan. Perkembangan jumlah usaha menengah terbesar terjadi pada tahun 2012-2013 sebesar 121.
- 4. Jumlah total UMKM dari tahun 2012 sampai 2014 selalu mengalami peningkatan. Perkembangan Jumlah total UMKM terbesar terjadi pada tahun 2012-2013 sebesar 1.813.

Dari data tabel 2. Dapat kita lihat bahwa UMKM di Kota Bandar Lampung dari tahun 2012-2014 mengalami perkembangan hal itu sama seperti data perkembangan UMKM di Provinsi Lampung yang selalu mengalami peningkatan dari tahun 2011-2014, meskipun peningkatannya *fluktuatif* dari tahun ke tahun.Artinya Pemerintah Provinsi Lampung dan Pemerintah Kota Bandar Lampung sangat konsen di dalam pembinaan dan penciptaan jumlah UMKM. Hal itu didasari dari data yang disajikan menggambarkan bagaimana jumlah UMKM baik itu di Provinsi Lampung maupun di Kota Bandar Lampung selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Kita ketahui bahwa UMKM di Provinsi Lampung cukup banyak, maka dari itu UMKM diharapkan menghasilkan suatu produk yang memiliki kualitas terbaik yang dapat diterima konsumen. Usaha kecil dan mikro di Provinsi Lampung sebagian besar merupakan home industry. Home industry merupakan industri padat karya yang secara tidak langsung dapat mengurangi jumlah pengangguran di Provinsi Lampung. Home industry memiliki peran yang sangat besar bagi perkembangan UMKM itu sendiri, namun home industry juga memiliki tantangan di dalam menjalankan aktifitas usahanya, antara lain: masih

terbatasnya kemampuan sumber daya manusia di dalam pengelolaan usaha, modal yang tersedia masih terbatas dan yang paling penting masih tradisionalnya proses pemasaran produk yang telah dihasilkan. Dari sekian banyak *home industry* yang ada di Provinsi Lampung ada satu *home industry* yang dianggap sangat penting untuk dibahas dalam penelitian ini yaitu *home industry* pengolahan tempe.

Home industry pengolahan tempe adalah salah satu industri yang sangat potensial di wilayah provinsi Lampung yaitu tepatnya di Kota Bandar Lampung. Hal itu dapat kita lihat bagaimana banyaknya pembuat-pembuat tempe yang berupa industri rumahan. Home industry tempe sangat menarik dijadikan topik pembahasan dalam suatu penelitian, karena home industry tempe yang tadinya mengandalkan alat produksi yang konvensional dalam menjalankan proses produksinya sekarang berkembang menggunakan alat produksi yang lebih modern dengan mengandalkan mesin. Namun saat ini home industry tempe menghadapi permasalahan yang sangat kompleks untuk mengembangkan usaha yang dijalankan, mulai dari tidak jelasnya target konsumen yang ingin dijangkau, kapasitas produksi yang belum maksimal, harga bahan baku yang mahal, belum diterapkannya sistem pembukuan yang sederhana, belum adanya inovasi produk, serta tidak jelasnya strategi bisnis apa yang digunakan didalam mengembangkan home industry tempe itu sendiri. Sehingga home industry tempe harus menerapkan suatu model bisnis baru dan menyusun ulang strategi bisnis yang ingin diterapkan, agar home industry tempe dapat berkembang secara cepat sebagaimana yang diinginkan, dan tidak hanya berkembang secara lambat seperti yang terjadi pada saat ini. Sehingga penting bagi *home industry* tempe menerapkan model bisnis yang tepat dan sesuai. Model bisnis yang dapat diterapkan oleh *home industry* tempe yaitu *business model canvas*.

Berikut ini terdapat data sentra industri kecil dan menengah (IKM) khusus usaha home industry tempe yang ada di Kota Bandar Lampung:

Tabel 3. Data sentra industri kecil dan menengah (IKM) khusus usaha *home*industry tempe yang ada di Kota Bandar Lampung

No	Jenis Usaha	Alamat Usaha	Unit Usaha	Tenaga Kerja
1	Tempe	Jln.Sasono Loyo, Gg.Guntur,	308	1086 Orang
		Kel.Gunung Sulah, Kec.		
		Wayhalim		
2	Tempe	Jln.Sri Kresna, Kel.Sawah	51	207 Orang
		Brebes, Kec.Tanjung Karang		
		Timur.		
3	Tempe	Jln.P.Bacan, Mekar Sari, Kec.	67	268 Orang
		Kedamaian.		
Total Jumlah		426	1561 Orang	

Sumber: Data bidang perindustrian Dinas Koperindag dan UMKM Kota Bandar Lampung (2016)

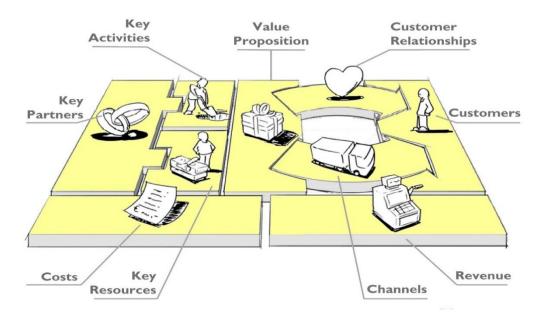
Berdasarkan data tabel 3. mengenai sentra industri kecil dan menengah (IKM) khusus *home industry* tempe yang ada di Kota Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

 Terdapat 3 wilayah sentra usaha home industry tempe di Kota Bandar Lampung yang tercatat dalam data Dinas Koperindag dan UMKM Kota Bandar Lampung. 2. Total Jumlah unit usaha dari ketiga sentra *home industry* tempe tersebut sebesar 426 unit usaha dan total jumlah tenaga kerja dari ketiga sentra home industry tersebut sebesar 1.561 orang.

Osterwalder dan Pigneur (2012:14) menyatakan sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Artinya dapat kita pahami bahwa sebuah organisasi bisnis yang ingin sukses dan mampu mengembangkan usahanya haruslah menciptakan, memberikan dan menangkap nilai yang berkaitan dengan aktivitas organisasi bisnisnya, tidak terkecuali dengan organisasi bisnis dalam hal ini *home industry* tempe. Untuk memajukan usaha, *home industry* tempe harus memahami bagaimana sesungguhnya menciptakan nilai-nilai terbaik kepada konsumen yang ingin dijangkaunya, agar dalam menjalankan kegiatan usahanya mendapatkan kepercayaan dari para konsumen karena telah memberikan nilai-nilai terbaik.

Osterwalder dan pigneur (2012:14) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok bangunan tersebut adalah *Business Model Canvas* yang tersusun dalam sebuah susunan yang satu-kesatuan. *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proporsi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key*

Partnership (Kemitraan Utama), Cost Structure (Struktur Biaya). Bagian-bagian tersebut kemudian dipetakan menjadi 2 sisi yaitu sisi kanan (kreativitas) dan kiri (logika). Aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan baik usaha besar maupun usaha kecil secara tidak langsung telah menerapkan business model canvas didalam menjalankan kegiatan bisnisnya, meskipun dalam penerapannya hanya menggunakan beberapa blok dari sembilan blok bangunan, seperti yang dilakukan oleh home industry tempe.



Sumber: Osterwalder & Yves Pigneur (2012:19)

Gambar 1. Business Model Canvas

Berdasarkan penjelasan latar belakang, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Penerapan Business Model Canvas untuk menciptakan alternatif strategi bisnis di dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (Studi pada home industry tempe di Kota Bandar Lampung)".

1.2.Rumusan Masalah

- 1. Bagaimana Penerapan *Business Model Canvas* dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah pada *home industry* tempe?
- 2. Apa alternatif strategi bisnis yang tepat dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menegah pada *home industry* tempe ?

1.3. Tujuan Penelitian

- Untuk mengetahui bagaimana penerapan Business Model Canvas dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah pada home industry tempe.
- Untuk mengetahui alternatif strategi bisnis yang tepat di dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah pada home industry tempe.

1.4.Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang menambah pengetahuan serta wawasan bagi kajian Ilmu Administrasi Bisnis di dalam penerapan teori-teori yang didapatkan oleh peneliti selama masa perkuliahan.
- b. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan maanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang mengkaji tentang model bisnis dalam hal ini *Business Model Canvas* serta diharapkan penelitian ini bisa menambah wawasan mengenai *Business Model Canvas*.

2. Aspek Praktis

a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada pelaku usaha baik usaha mikro, kecil maupun besar mengenai pemahaman tentang *Business Model Canvas* yang berguna di dalam penyususan alternatif strategi untuk pengembangan usaha.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Menurut UU No. 20 tahun 2008 definisi dan karakteristik dari berbagai usaha dapat dilihat dari kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan antara lain sebagai berikut:

- 1. Usaha mikro merupakan usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan usaha mikro paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).
- 2. Usaha kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. Kriteria usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah)-Rp.500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha kecil memiliki hasil penjualan tahunan lebih Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah)-Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

- 3. Usaha menengah merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung, maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau besar. Jumlah kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) Rp. 10.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) paling banyak Rp. 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).
- 4. Usaha besar merupakan usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah. Usaha besar meliputi usaha nasional milik Negara, swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia. Kekayaan bersih usaha ini melebihi usaha menengah yaitu lebih dari Rp. 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, serta hasil penjualan melebihi Rp. 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Untuk memahami dan mengerti mengenai definisi usaha mikro, kecil dan menengah menurut UU No. 20 tahun 2008 kita dapat melihat tabel karakteristik dunia usaha sesuai UU No. 20 tahun 2008 sebagai berikut :

Tabel 4. Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008

Jenis Dunia Usaha	Kekayaan Bersih	Hasil Penjualan Tahunan
Usaha Mikro	Rp. 50.000.000	Rp. 300.000.00
	(lima puluh juta rupiah)	(tiga ratus juta rupiah)
Usaha Kecil	Rp. 50.000.000	Rp. 300.000.000
	(lima puluh juta rupiah) –	(tiga ratus juta rupiah)
	Rp. 500.000.000	Rp. 2.500.000.000
	(lima ratus juta rupiah) (dua milyar lima ra	
		rupiah)
Usaha Menengah	Rp. 500.000.000	Rp.2.500.000.000
	(lima ratus juta rupiah) –	(dua milyar lima ratus juta
	Rp.10.000.000.000 rupiah) - Rp. 50.000	
	(sepuluh milyar rupiah)	(lima puluh milyar rupiah)
Usaha Besar	>Rp.10.000.000	>Rp. 50.000.000.000
	(sepuluh milyar rupiah)	(lima puluh milyar rupiah)

Sumber: Dhewanto dkk, (2015:23)

Sedangkan Berdasarkan definisi usaha kecil dan mikro menurut Bank Indonesia dalam Dhewanto dkk (2015:23) terdapat batasan usaha mikro, kecil dan menengah adalah sebagai berikut:

Usaha mikro (SK.Direktur BI No.31/24/Kep/Der tanggal 5 mei 1998).
 Usaha yang dijalankan oleh rakyat miskin atau mendekati miskin.
 Usaha tersebut dimiliki oleh keluarga dengan sumber daya lokal milik keluarga tersebut, belum diperoleh dari lembaga keuangan tertentu dan teknologi sederhana. Lapangan usaha mudah untuk *exit* dan *entry*.

2. Usaha kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha menengah (SK Dir.BI No.30/45/Dir/Uk tanggal 5 Januari 1997) omset tahunan < 3 milyar, aset = Rp. 5 milyar untuk sektor industri, aset = Rp. 600 juta di luar tanah dan bangunan untuk sektor non industri manufaktur.</p>

Berbeda halnya dengan definisi usaha mikro, kecil dan menengah berdasarkan UU No.20 tahun 2008 dan menurut Bank Indonesia. Badan Pusat Statistik dalam (Dhewanto dkk, 2015:25) mendefinisikan usaha mikro, kecil dan menengah merujuk kepada jumlah pekerja yang terdapat di usaha tersebut:

- Usaha mikro adalah yang memiliki pekerja kurang dari 5 orang, termasuk tambahan anggota keluarga yang tidak dibayar.
- 2. Usaha kecil adalah usaha yang memiliki pekerja 5 sampai 99 orang.
- Usaha menengah adalah usaha yang memiliki pekerja 19 sampai 99 orang.

Untuk memajukan usaha mikro, kecil dan menengah memang dibutuhkan upaya-upaya khusus agar usaha mikro, kecil dan menengah tersebut dapat berkembang serta lebih produktif di dalam menjalankan kegiatan usahanya. Menurut Mourougane (2012) dalam Dhewanto dkk (2015:27) untuk dapat memajukan usaha kecil dan mikro, dilakukan berbagai upaya diantaranya:

- a) Meningkatkan investasi untuk usaha kecil dan mikro.
- b) Meningkatkan pembangunan infrastruktur.
- c) Meningkatkan inovasi dengan menjamin hak kekayaan intelektual.
- d) Meningkatkan jumlah pekerja yang memiliki keahlian.
- e) Menyelaraskan pendidikan dengan sistem pelatihan dan permintaan bursa kerja.
- f) Memperkuat kualitas pekerja.
- g) Membangun kemampuan berwirausaha.
- h) Membuat serangkaian kebijakan yang berpihak kepada usaha kecil dan mikro.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) dalam Dhewanto dkk (2015:25) memberikan rekomendasi kepada pengembangan usaha kecil dan mikro untuk meningkatkan produktifitas usaha yang dibagi kedalam empat faktor diantaranya:

- 1) Lingkungan bisnis dan bursa kerja
- 2) Akses keuangan
- 3) Sumber daya manusia
- 4) Kebijakan pendukung

Jadi dapat diketahui bahwa untuk memahami mengenai penjelasan UMKM kita dapat melihat berdasarkan klasifikasinya, mulai dari segi kekayaan bersih, hasil penjualan tahunan dan jumlah pekerjanya. Karena ketika kita memahami dan mengetahui klasifikasi dari UMKM maka kita dapat mengetahui perbedaan dari tersebut.

2.2. Business Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:14) Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Business Model Generation menjelaskan tentang bagaimana sesungguhnya perusahaan mampu memberikan respon yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai-nilai terbaik yang ada dalam perusahaan. Business model generation dapat tercermin dari model bisnis yang ada yaitu Business Model Canvas yang menjelaskan secara sederhana melalui visualisasi yang ditampilkan tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang melalui 9 blok bangunan yang disusun menjadi satu-kesatuan. Jadi dapat diketahui bahwa business model canvas adalah sebuah model bisnis yang mampu menggambarkan secara sederhana bagaimana suatu organisasi memberikan dan menangkap nilai dari aktivitas bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan uang. Adapun sembilan (9) blok bangunan dalam Business Model Canvas adalah sebagai berikut:

2.2.1. Customer Segments

Osterwalder dan Pigneur (2012:14) mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Customer segments menjelaskan tentang bagaimana perusahan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20) yang menyatakan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

Menurut Kodrat (2009:184) segmentasi sebagai *mapping strategy* harus memiliki definisi pasar yang jelas. Setelah pasar dibagi, perusahaan menargetkan (*fitting strategy*) beberapa segmen tertentu yang menjadi pilihan tergatung pada: ukuran pasar (*market size*), pertumbuhan (*market growth*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan situasi kompetisi (*competitive situation*). Jadi dalam menentukan

segmen pelanggan perusahaan harus mengetahui bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan di dalam menjangkau segmen pelanggan yang diinginkan. Agar nantinya perusahaan tidak salah di dalam menentukan segment pelanggan yang ingin dilayani.

Menurut Kotler (1999) dalam Pambudi (2015:15) membagi pasar pelanggan menjadi 5 yaitu:

- Pasar Konsumen. Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
- 2) Pasar Industri. Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasajasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan atau mencapai sasaran lain.
- 3) Pasar penjual kembali. Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.
- 4) Pasar pemerintah. Lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.
- 5) Pasar internasional. Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Fandy dan Gregorius (2012:150) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategik yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Tahap Segmentasi

- 1. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
- 2. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).

b. Tahap *Targeting*

 Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya, biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

c. Tahap Positioning

 Mengidentifikasi konsep *positioning* bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

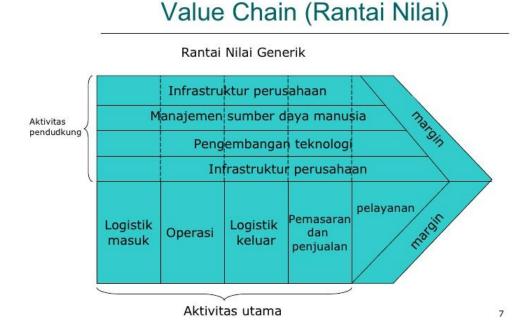
Pasar terdiri dari banyak tipe pelanggan, produk, dan kebutuhan. Pemasar harus menentukan segmen mana yang menawarkan peluang terbaik. Konsumen dapat dikelompokkan dan dilayani dalam berbagai cara berdasarkan faktor geografis, demografis, psikografis, dan perilaku (Kotler, 1996:59). Artinya setiap perusahaan harus memilih dan menentukan mana sesungguhnya segmen yang sangat potensial dan terbaik untuk dilayani agar perusahaan dapat menjangkau segmen yang tepat dari berbagai macam segmen pasar yang tersedia. Sebagaimana disampaikan oleh Kotler (1996:59) proses pembagian pasar menjadi kelompok pembeli berbeda yang mempunyai kebutuhan, karakteristik, atau perilaku berbeda, yang mungkin memerlukan produk atau program pemasaran terpisah disebut segmentasi pasar (market segmentation).

2.2.2. Value Propositions

Blok Bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (Osterwalder dan pigneur, 2012:22). *Value Propositions* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai

terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai pelanggan yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia, serta mau membeli lagi (Kotler, 1996:24). Hal itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dimasa yang akan datang karena telah memiliki konsumen yang loyal.

Porter (1998) *dalam* Kotler (1999:39) mengusulkan rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menciptakan lebih banyak nilai pelanggan (Gambar 2. Rantai nilai generik). Berikut ini terdapat gambar rantai nilai generik sebagai berikut:



Sumber : Kotler, (1999:39)

Gambar 2: Rantai Nilai Generik.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan dari kegiatan yang dilakukan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, memberikan, dan mendukung produknya. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan kegiatan strategis yang relevan untuk menciptakan nilai dan biaya dalam bisnis tertentu. Kesembilan kegiatan yang menciptakan nilai ini terdiri lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung. Kegiatan-kegiatan utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (inbound logistics), mengkonversinya menjadi produk jadi (operations), mengirim produk jadi (outbound logistics), memasarkan (marketing and sales), dan melayani (service). Kegiatan-kegiatan penunjang perolehan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan prasarana perusahaan ditangani dalam departemen-departemen khusus tertentu, tetapi tidak hanya di tempat itu.

Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai sangatlah penting bagi perusahaan yang ingin selalu mengembangkan bisnisnya karena dengan proposisi nilai yang baik maka kita dengan mudah memenangkan hati konsumen agar terus loyal menggunakan produk-produk yang dihasilkan perusahaan tanpa perlu konsumen beralih ke perusahaan lain. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai merupakan

kesatuan, atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. (Osterwalder dan Pigneur, 2012:22). Proposisi nilai mempunyai nilai untuk segmen pelanggan melalui panduan elemenelemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya, desain dan pengalaman pelanggan).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) Berikut ini terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan.

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.

3. Penyesuaian (kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.

4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.

6. Merek/Status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana kerena menggunakan atau memasang merek tertentu.

7. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

10. Kemapuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

11. Kenyamanan / Kegunaan

Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.2.3. Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012:26). *Channels* ini menjelaskan tentang bagaimana perusahaan menjangkau konsumen dengan saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:26) Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

Menurut Kotler (1999:7) para perusahaan besar mencoba membangun sebuah saluran distribusi (*distribution channel*) seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pelanggan bisnis. Jadi *channel* bagi perusahaan adalah hal yang penting sebagai kepanjangan tangan perusahaan untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya. Perantara

digunakan karena efisiensinya yang lebih tinggi dalam penyediaan barang untuk pasaran sasaran (Kotler, 1999:7).

Osterwalder dan pigneur (2012:26) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

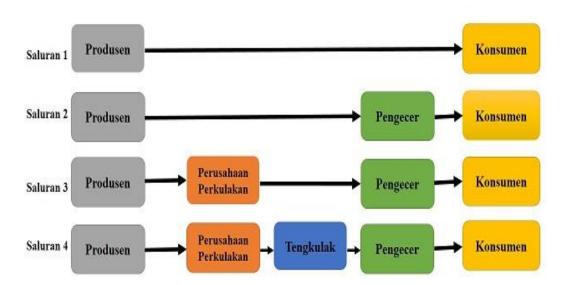
- Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
- 2) Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- 3) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- 4) Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- 5) Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Menurut Kotler (1999:8) terdapat beberapa fungsi saluran distribusi (distribusi channel functions) yang mana saluran distribusi menggerakkan barang dan jasa dari produsen kepada konsumen. Mereka memecahkan kesenjangan utama seperti waktu, tempat, pemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari mereka yang ingin menggunakannya. Anggota saluran distribusi melakukan beberapa fungsi kunci:

- 1. Mengumpulkan informasi
- 2. Mengembangkan dan menyebarluaskan promosi.
- 3. Menjaga komunikasi dengan pembeli prospektif.
- Mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
- 5. Sebagai media negosiasi.

Kotler (1999:9) menyatakan saluran distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi yang dilibatkan. Setiap lapisan perantara pemasaran yang melakukan beberapa kegiatan untuk membawa produk dan kepemilikannya lebih dekat ke pembeli akhir disebut sebagai tingkat distribusi (*channel level*).

Berikut ini terdapat gambar saluran pemasaran perantara yang menggambarkan beberapa model saluran distribusi pemasaran hingga sampai ke konsumen.



Sumber: Kotler dan Armstrong (1999:9)

Gambar 3. Saluran Pemasaran Pelanggan

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa sesungguhnya saluran distribusi sangat penting digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar tidak terkecuali perusahaan kecil yang banyak menggunakan saluran distribusi secara langsung. Sehingga dalam penilitian ini yang meneliti objek *home industry* sangat tepat untuk

mengetahui proses saluran distribusi yang digunakan baik secara langsung maupun melalui perantara.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa saluran pemasaran pelanggan memiliki berbagai macam, yang semuanya bisa digunakan oleh usaha baik skala besar dalam hal ini perusahaan maupun usaha mikro atau kecil seperti *home industry*. Dapat kita lihat jelas bahwa umumnya usaha mikro dan kecil dalam hal ini *home industry* biasa menggunakan saluran 1 dan saluran 2 untuk proses distribusi produknya, sedangkan usaha besar dalam hal ini perusahaan biasannya menggunakan saluran 3 dan 4 karena lebih luas jangkauannya dan produk yang dihasilkan membutuhkan penetrasi pasar yang tinggi serta luas wilayah pemasarannya pun begitu luas, sehingga membutuhkan sistem saluran pemasaran pelanggan yang lebih kompleks pula.

2.2.4. Customer Relationship

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) *Customer Relationship* adalah blok bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan spesifik. Dalam blok bangunan *customer relationship* ini menjelaskan bagaimana menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan agar para pelanggan tetap loyal kepada perusahaan. Untuk menjaga *customer relationship* perusahaan harus menghasilkan nilai pelanggan yang baik, serta menghadirkan kepuasan pelanggan, karena esensi dari hubungan pelanggan yaitu bagaimana perusahaan

memberikan nilai terbaiknya kepada pelanggan serta dapat memuaskan pelanggan melalui produknya, maka dengan otomatis pelanggan pun akan loyal disitulah terbentuk hubungan pelanggan yang baik.

Sedangkan Menurut Kotler dan Armstrong, (1999:304) pemasaran hubungan (*Relationship marketing*) adalah menciptakan, menjaga dan meningkatkan hubungan yang kuat dengan pelanggan dan pemegang saham yang lain. Pemasaran hubungan berorientasi pada jangka panjang. Tujuan dari pemasaran hubungan dapat kita ketahui menggambarkan tentang bagaimana memberikan nilai jangka panjang untuk menghasilkan kepuasan pelanggan dalam jangka waktu yang panjang.

Sebagaimana disampaikan oleh Webber (1996) dalam Kotler dan Armstrong (1999:305) semakin banyak perusahaan yang mengalihkan fokusnya dari transaksi tunggal menuju fokus pada hubungan sarat nilai dengan pelanggan karena mereka meyakini investasi yang paling tepat yaitu dengan menjaga hubungan dengan pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:28) sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

- 1) Akuisisi Pelanggan
- 2) Retensi (mempertahankan) pelanggan
- 3) Peningkatan penjualan (*upselling*).

Penting bagi suatu perusahaan menjaga hubungan pelanggan dikarenakan pelanggan adalah target inti dari kegiatan bisnis yang kita lakukan. Tanpa menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan maka usaha yang kita jalankan akan sulit untuk diterima pelanggan. Kita ketahui bersama jika perusahaan sudah bisa menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka sudah bisa dipastikan kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan itu dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan itu sendiri.

Kotler (1999:138) menjelaskan manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management*) yaitu mengelola informasi detail tentang pelanggan perorangan dan secara hati-hati mengelola "titik sentuh" pelanggan untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan. CRM digunakan untuk memahami pelanggan secara lebih baik, sehingga perusahaan dapat meningkatkan nilai pelayanan kepada pelanggan serta lebih mengembangkan hubungan pelanggan yang lebih mendalam.

Sedangkan Ali (2013:102) menjelaskan bahwa konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Artinya konsep manajemen hubungan pelanggan berdasarkan penjelasan para ahli pada intinya adalah bagaimana perusahan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan

melalui nilai-nilai terbaik yang diberikan oleh perusahaan kepada para konsumen/pelanggan di dalam setiap kegiatan bisnis yang dilakukan yang berkaitan dengan pelanggan.

Menurut Ali (2013:102) terdapat beberapa ide dasar dalam CRM antara lain:

- 1) CRM merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi (*identify*), menarik (*attract*), mempertahankan (*depend*), dan memperkuat (*strengthen*) loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
- 2) CRM sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari transaksi penjualan, dan loyalitas.
- 3) CRM merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.
- 4) CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *value* bagi perusahaan.

2.2.5. Revenue Streams

Osterwalder dan Pigneur (2012:30) menyatakan *revenue streams* adalah blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Arus pendapatan adalah faktor kunci yang perlu dioptimalkan agar perusahaan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya. Jika Pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Saat kita berbicara tentang pendapatan maka mau tidak mau kita berbicara juga tentang bagaimana mendapatkan laba atau *profit*. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh keutungan dari usahanya (Sunyoto, 2013:113). Untuk mengoptimalkan laba dan mengefektifkan perolehan laba maka kita harus mengaitkan laba bersih terhadap aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:30) menyatakan model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan antara lain:

- Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
- 2) Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2012:31) menyebutkan ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1. Penjualan Aset

Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

3. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terusmenerus atas suatu layanan.

4. Pinjaman/Penyewaan/leasing

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak *eksklusif* sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik.

5. Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.

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

2.2.6. Key Resources

Osterwalder dan Pigeneur (2012:34) mengatakan *key resources* merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama (Osterwalder dan Pigneur, 2012:34).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:35) sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 diantaranya sebagai berikut:

1) Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

2) Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan *database* pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual

sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

3) Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Sebagai contoh, sumber daya manusia sangat penting dalam industri kreatif dan padat pengetahuan.

4) Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan jaminan finansial, seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

Jadi dapat kita simpulkan bahwa *key resources* adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sumber daya utama yang ada di perusahaan yang dapat menunjang kegiatan atau aktivitas bisnis, baik itu berupa fisik seperti (tanah, bangunan, gedung dan lain sebagainya) serta berupa intelektual (merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta dan database pelanggan) , Manusia (Karyawan), *Financial* (Modal keuangan).

2.2.7. Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:36) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakantindakan terpenting yang harus di ambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan. Setiap aktivitas-aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:7) menjelaskan aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1) Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, penyampaian produk dalam jumlah besar dan kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan. Sebagaimana disampaikan Handoko (2008:3) manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya, dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Sedangkan Kotler (1999:11) dalam konsep produksi (production concept) menyatakan bahwa

konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya terjangkau karena itu, manajemen harus berfokus pada peningkatan efisiensi dan distribusi.

2) Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

3) Platform / Jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh *platform* atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, *platform matchmaking*, *software*, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.

2.2.8. Key Partnership

Key patnership merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012:38). Salah satu kemitraan yang dapat diajak kerjasama oleh pelaku bisnis dalam perusahaan yaitu saluran pemasaran dan distributor. Jadi key partnership adalah hubungan kemitraan yang dilakukan perusahaan kepada pihak lain untuk menunjang aktivitas bisnis yang dilakukan. Selain melaksanakan manajemen hubungan pelanggan yang baik, pemasar juga harus melaksanakan manajemen hubungan kemitraan (partner relationship management) yang baik pula (Kotler, 1999:22).

Mitra dalam manajemen hubungan pelanggan berdasarkan Kotler (1999:22) dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

- 1) Mitra di dalam perusahaan.
- 2) Mitra pemasaran di luar perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan 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 dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

2.2.9. Cost Structure

Struktur Biaya mengambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya biasannya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) blok bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. *Cost structure* pada intinya

menjelaskan tentang biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan.

Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Hal biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam 2 kelas, yaitu yang terpacu biaya (cost driven) dan terpacu nilai (value driven). Banyak model bisnis yang berada di antara kedua titik ekstrem ini.

1. Terpacu Biaya (cost driven)

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahan kan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum, dan *outsourcing* secara ekstensif.

2. Terpacu Nilai (*value driven*)

Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasannya menjadi ciri model bisnis yang terpacu nilai.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:41) struktur biaya memiliki beberapa karakteristik diantaranya sebagai berikut:

1) Biaya tetap

Biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contohnya: gaji, sewa tempat.

2) Biaya variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proposional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3) Skala Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang.

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

2.3. Perencanaan Strategis

Analisis Perencanaan strategis merupakan salah satu bidang studi yang banyak dipelajari secara serius dalam bidang akademisi yaitu yang berkaitan dengan kajian bisnis. Hal ini disebabkan karena setiap saat terjadi perubahan, seperti persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih dan perubahan kondisi demografi, yang mengakibatkan berubahnya selera konsumen secara cepat (Rangkuti, 2006:2). Untuk memahami semua tantangan tersebut, perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing. Yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mempertahankan bisnis dalam jangka panjang yaitu perlunya

menyelaraskan sumber daya yang dimiliki dengan target *market* dan kondisi lingkungannya (Johnson dan Scholes, 2003) *dalam* Kodrat (2009:179). Strategi, taktik dan *value* sangat penting bagi perusahaan, karena berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan (Kartajaya, 2002) dalam Kodrat (2009:179).

Menurut Rangkuti (2006:3) menyatakan perencanaan strategis berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengindentifikasi peluang dan ancaman. Suatu perusahaan mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman dari eksternal serta merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategistrategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing.

Jadi perencanaan strategis memiliki peran penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan wajib memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

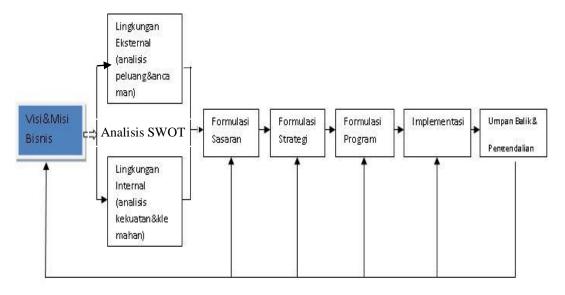
2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats) (Rangkuti, 2006:19). Konsep dasar pendekatan SWOT ini, tampaknya sederhana sekali yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu (1992) dalam Rangkuti (2006:1), bahwa "apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran". Artinya anilisis SWOT ini sangat tepat digunakan sebagai alat formulasi penyusunan strategi bisnis, dikarenakan analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan secara eksternal dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan. Sedangkan menurut Kotler yang dialih bahasakan oleh Molan (2007:114) bahwa yang dimaksud dengan analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktorfaktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti,

2006:19). Analisis SWOT dalam konteks strategi ternyata bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi yang ada dalam perusahaan, dalam hal ini kondisi internal didalam menjalankan kegiatan usahanya. Kemudian analisis SWOT ini bertujuan juga untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan nantinya, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada.

Sedangkan menurut Kotler (1997:72) analisis lingkungan eksternal yaitu analisis yang berkaitan dengan (analisa peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal yaitu analisis yang berkaitan dengan (analisa kekuatan dan kelemahan). Analisis eksternal berkaitan dengan demografi, ekonomi, teknologi, politik, hukum dan sosial budaya) lalu analisis internal berkaitan dengan pemasaran, keuangan, produksi dalam organisasi unit usaha.



Sumber : Kotler (1997 : 72)

Gambar 4. Proses Perencanaan Strategi Bisnis

Menurut penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal yaitu *strenghts* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti, 2006:19). Rangkuti (2006:19) menjelaskan bahwa analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Berikut ini terdapat diagram analisis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana kombinasi strategi yang tepat dalam faktor internal dan faktor eksternal dalam kegiatan usaha.



Sumber: Rangkuti (2006:19)

Gambar 5. Diagram Analisis SWOT

- Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Rangkuti (2006:31) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menegah maupun besar seperti perusahaan.

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006:31). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)	
	• Tentukan 5-10 faktor-	• Tentukan 5-10 faktor-	
EFAS	faktor kekuatan internal	faktor kelemahan internal	
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO	
(O) • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang	
TREATHS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT	
• Tentukan 5-10	Ciptakan strategi yang	Ciptakan strategi yang	
faktor ancaman	menggunakan kekuatan	meminimalkan kelemahan	
eksternal	untuk mengatasi ancaman	dan menghindari ancaman	

Sumber: Rangkuti (2006:31)

Gambar 6. Diagram Matrik SWOT

a) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memaksimalkan peluang.

b) Strategi ST

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

c) Strategi WO

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

d) Strategi WT

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

2.5. Penelitian Terdahulu

Dalam Penelitian ini dasar dan acuan berupa temuan-temuan atau teori-teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa kajian yang perlu dilakukan dari hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal.

Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *Business Model Canvas* dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial (Dewobroto, 2013). Hal yang sama

disampaikan oleh (Tjitradi, 2015) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Bussines Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern bagi usaha yang sedang dijalankan dimasa depan. Pemikiran yang sama juga disampaikan oleh (Boedianto dan Harjati, 2015) menyatakan business model canvas dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis. Model business yang baik selalu memperhatikan tentang nilai pelanggan, hubungan pelanggan, segmen pelanggan, serta selalu mengedepankan penerapan teknologi yang lebih modern untuk menciptakan kepuasan kepada pelanggan (Stefan dan Richard, 2014). Selain itu (Putri, 2015) menyatakan Penggunaan pendekatan BMC dapat memberi kan peluang usaha yang lebih besar untuk pengembangan usaha dan dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui ancaman apa saja yang dihadapi.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

NO	TAHUN	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	MASALAH PENELITIAN	HASIL/TEMUAN
1	2013	Dewobroto	Penggunaan Business Model Canvas sebagai dasar untuk menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha	Bagaimana menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha	Business Model Canvas dapat menjadi tools yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial.
2	2015	Tjitradi	Evaluasi dan Perancangan model bisnis berdasarkan Business model canvas	Bagaimana merancang dan mengevaluasi suatu bisnis dengan menggunakan Bussines Model Canvas	Bussines model canvas adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern.

3	2015	Boedianto dan Harjati	Strategi pengembangan	Bagaimana menciptakan	Business Model Canvas dapat
		j	bisnis pada	strategi	digunakan sebagai
			depot selaris	pengembangan	pendekatan untuk
			dengan	bisnis yang tepat	menciptakan
			pendekatan	dengan pendekatan	strategi
			Business Model	Business Model	pengembangan
			Canvas	Canvas	bisnis
4	2014	Stefan dan Richard	Analaysis of Model Business	Bagaimana menganalisis sebuah model	Model Business yang baik selalu memperhatikan
				bisnis dengan	tentang nilai
				menggunakan	pelanggan,
				Business model	hubungan
				canvas dan	pelanggan, segmen
				menciptakan	pelanggan serta selalu
				analisis yang tepat didalam	~
				menganalisis	mengedepankan penerapan
				semua model	teknologi yang
				bisnis	lebih modern untuk
				Olsilis	menciptakan
					kepuasan kepada
					pelanggan
5	2015	Putri	Analisis inovasi	Bagaimana	Penggunaan
			model bisnis	mengembangkan	pendekatan BMC
			menggunakan	usaha melalui	dapat memberi kan
			pendekatan	inovasi model	peluang usaha yang
			business model	bisnis dengan	lebih besar untuk
			canvas	menggunakan	Bebek Garang dan
				analisis SWOT	dengan analisis
				serta mengguna	SWOT perusahaan
				kan pendekatan	dapat mengetahui
				business model	ancaman apa saja
				canvas.	yang dihadapi oleh
					Bebek Garang.

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan tentang bagaimana konsep penelitian ini akan dilakukan. Pembahasan mengenai penelitian ini dimulai dari fenomena bisnis UMKM dalam hal ini *home industry* pembuatan tempe yang saat ini menjadi perhatian dari seluruh elemen mulai dari para akademisi, peneliti bisnis bahkan pemerintahpun konsen pada kegiatan UMKM. Kita ketahui *home industry* pembuatan tempe merupakan sebuah industri rumahan yang mampu memberikan pasokan tempe kepada masyarakat secara

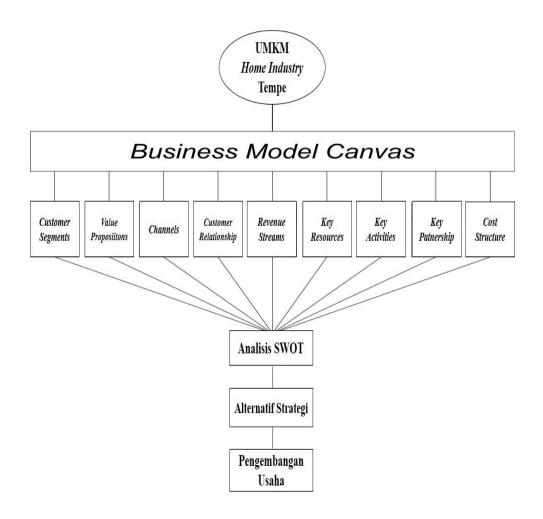
berkesinambungan. Home industry pembuatan tempe menjadi bagian penting dari masyarakat Kota Bandar Lampung karena mampu memproduksi tempe untuk masyarakat Kota Bandar Lampung setiap harinya. Kegemaran akan tempe bagi masyarakat Kota Bandar Lampung membuat home industry pengolahan tempe sangat diperhatikan oleh pemerintah, karena tanpa mereka masyarakat Kota Bandar Lampung tidak akan bisa menikmati hasil olahan tempe yang sangat mereka sukai. Semua kalangan sangat menyukai tempe sebagai makanan rakyat yang paling populer. Ibu rumah tangga, pedagang gorengan, penjual nasi uduk sangat membutuhkan tempe sebagai bahan baku mereka untuk dijadikan lauk pauk. Sehingga seluruh stakeholder berkepentingan untuk mengkaji bagaimana proses pengembangan bisnis home industry pembuatan tempe ini dilakukan dimasa depan.

Saat ini perkembangan home industry tempe memerlukan model bisnis dan strategi bisnis agar dapat bersaing. Salah satunya yaitu dengan business model canvas dengan sembilan blok bangunan yang menjadi komponennya, yaitu: Segmen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktifitas utama, mitra utama dan struktur biaya, untuk mengetahui dan memetakan bagaimana penerapan kegiatan bisnis UMKM dalam hal ini home industry dengan business model canvas. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah home industry pembuatan tempe sudah menggunakan 9 blok bangunan dalam business model canvas secara keseluruhan ataupun hanya sebagian saja yang digunakan. Hal itu penting untuk mengevaluasi jalannya usaha home industry pembuatan tempe selama ini. Selain itu business model canvas dapat dijadikan bahan evaluasi bagi home

industry pembuatan tempe agar mampu mengembangkan usahanya dengan menerapkan sebuah model bisnis yang lebih populer.

Setelah mengetahui bagaimana penerapan *business model canvas* dalam kegiatan *home industry* pembuatan tempe maka selanjutnya hal yang akan dilakukan yaitu penyusunan analisis strategi menggunakan analisis SWOT yang bertujuan untuk menciptakan alternatif strategi bisnis yang akan menjadi rumusan strategi bagi pengembangan *home industry* pembuatan tempe dimasa depan. Analisis SWOT berfungsi untuk memetakan apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi *home industry* pembuatan tempe di dalam menjalankan kegiatan usahannya.

Ketika telah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi home industry pembuatan tempe, maka kita dapat menyusun alternatif-alternatif strategi bisnis yang tepat untuk mengantisipasi itu semua. Alternatif-alternatif strategi bisnis yang dibuat tidak hanya sebagai tempat berlindung dari kelemahan usaha home industry pembuatan tempe yang dijalankan, tetapi alternatif strategi yang disusun juga dapat dijadikan tools yang tepat di dalam pengembangan usaha home industry pembuatan tempe dimasa depan. Sehingga, pada akhirnya kita akan mengetahui bagaimana penerapan business model canvas pada kegiatan UMKM dalam hal ini home industry pengolahan tempe serta kita dapat mengetahui juga bagaimana menciptakan alternatif strategi bisnis yang tepat bagi pengembangan home industry pembuatan tempe di masa depan.



Gambar 7. Kerangka Pikir

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2014:37) mengatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata–kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Sedangkan menurut Sugiyono (2013:14) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan menggunakan trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Hasil penelitian ini nantinya hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara secara mendalam terhadap subjek penelitian yang sedang kita teliti agar nantinya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan

business model canvas di dalam pengembangan usaha mikro, kecil, menengah (Home industry tempe di Kota Bandar Lampung).

3.2. Lokasi Penelitian

Untuk mendapatkan data-data penelitian secara akurat dan dapat dipercaya perlu untuk mengetahui lokasi penelitian yang akan dilakukan. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peniliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena peristiwa yang sebenarnya terjadi dilapangan dari objek yang diteliti. Untuk menentukan lokasi penelitian, Moleong (2014:51) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori *substantif* dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Sementara itu keterbatasan geografi dan pertimbangan praktis seperti: waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi penelitian yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitian ini dilakukan di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Adapun berbagai pertimbangan dan alasan mengapa kami mengambil penelitian di Kota Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

1. Pertimbangan tenaga, waktu, dan biaya.

Selain lokasi penelitian yang berada di pusat kota mudah untuk diakses, penelitian yang saya lakukan juga berkaitan dengan usaha mikro, kecil dan menengah (*home industry* pengolahan tempe) yang mana di Kota Bandar Lampung terdapat banyak pembuat tempe sehingga memudahkan saya di dalam meneliti karena selain dapat menghemat tenaga juga dapat menghemat waktu dan biaya.

2. Pertimbangan tempat.

Kota Bandar Lampung merupakan pusat ibukota dari provinsi Lampung dan di Kota Bandar Lampung terdapat sentra pengolahan tempe atau yang biasa kita kenal *home industry* pembuatan tempe sehingga saya memilih Kota Bandar Lampung sebagai tempat objek penelitian yang saya lakukan.

Berikut ini terdapat 5 lokasi penelitian yang dilakukan pada usaha *home* industry tempe di Kota Bandar Lampung:

- Jln.Ratu dipuncak, Gg.Puncak, No.44, Kelurahan Durian Payung, Kecamatan Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung (Pemilik usaha ibu Harmi).
- 2. Jln.WR.Monginsidi, Gg.Majid, Kelurahan Durian Payung, Kecamatan Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung (Pemilik usaha bapak Kosim).
- Gudang Kaleng, Sukaraja, Teluk Betung, Tanjung Karang Timur, Kota Bandar Lampung (Pemilik usaha bapak Hi.Dori).
- 4. Gunung Sulah, Kedaton, Kota Bandar Lampung (bapak Tukijan).
- 5. Gunung Sulah, kedaton, Kota Bandar Lampung (bapak Narto.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian memiliki kegunaan untuk membatasi objek penelitian yang akan dilaksanakan. Manfaat lainnya dari fokus penelitian yaitu agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Dalam Penelitian ini, Penentuan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat

kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan) (Sugiyono, 2013:377). Hal yang sama pun disampaikan oleh Moleong (2014:93) yang mengatakan untuk menentukan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, hal itu dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan *urgensi* masalah yang akan dipecahkan. Penelitian yang akan saya bahas difokuskan pada penerapan *Business model canvas* didalam penciptaan strategi bisnis untuk pengembangan usaha mikro kecil dan menengah. (studi pada *home industry* tempe di Kota Bandar Lampung).

3.4. Subjek, Sumber Data dan Jenis Data

1) Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah informan. Kita ketahui informan adalah orang yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang. Penelitian kualitatif juga tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spardley *dalam* Sugiyono (2013:377) dinamakan situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial dapat dinyatakan sebagai objek penelitian yang ingin kita ketahui. Dalam penelitian ini informan dibagi menjadi dua yaitu: 1. informan kunci (*key informan*), 2. informan pendukung. Informan kunci dalam penelitian

ini adalah pemilik *home industry* pembuatan tempe. Sedangkan informan pendukung adalah karyawan, *Stakeholder* dan konsumen *home industry* pembuatan tempe.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan snowball sampling. Menurut Sugiyono (2013:123) *snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak. Artinya alasan peneliti menggunakan teknik snowball sampling adalah dimana pada situasi tertentu, jumlah subjek penelitian yang terlibat menjadi bertambah, karena subjek atau informan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya kurang memberikan informasi yang mendalam atau pada situasi tertentu tidak memungkinkan peneliti untuk mendapatkan akses pada sumber, lokasi atau subjek yang hendak diteliti. Adapun informan pada penelitian memiliki kriteria sebagai berikut.

- 1) Pemilik *home Industry* pembuatan tempe
- 2) Karyawan *home industry* pembuatan tempe yang telah bekerja minimal selama satu tahun di tempat *home industry* tempe tersebut.
- 3) Konsumen yang telah membeli produk *home industry* pembuatan tempe secara tetap atau secara *continue*.

- 4) *Stakeholder* yang berkaitan dengan *home industry* pembuatan tempe seperti: *supplier*, mitra dan lain sebagainya.
- 5) Berusia antara 15-40 tahun sehat jasmani maupun rohani.
- 6) Dapat diajak berkomunikasi
- 7) Bersedia menjadi informan.

Berikut ini daftar 5 informan kunci yang menjadi subjek penelitian dalam usaha *home industry* tempe:

Tabel 6. Informan Kunci

No	Nama	Alamat	Usia	Tahun Memulai Usaha	Keterangan
1	Ibu Harmi	Jln. Ratu dipuncak Gg. Puncak No.44 Kel.Durian Payung, Kec. Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung	50 tahun	2005	Pemilik
2	Bapak Kosim	Jln.WR.Monginsidi Gg. Masjid, Kel. Durian Payung, Kec. Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung	40 tahun	2010	Pemilik
3	Bapak Hi. Dori	Gudang Kaleng, Sukaraja, Teluk Betung, Kota Bandar Lampung.	51 tahun	1970	Pemilik
4	Bapak Tukijan	Gunung Sulah, Kedaton, Kota Bandar Lampung	43 tahun	1980	Pemilik
5	Bapak Narto	Gunung Sulah, Kedaton, Kota Bandar Lampung	56 tahun	1970	Pemilik

Sumber: Data Primer yang diolah (2015)

Berikut ini daftar 6 informan pendukung yang menjadi subjek penelitian dalam usaha *home industry* tempe:

Tabel 7. Informan Pendukung

No	Nama	Alamat	Usia	Keterangan
1	Bapak Durat	Gudang Kaleng, Sukaraja, Teluk Betung, Kota Bandar Lampung.	42 tahun	Adik Bapak Hj. Dori & Karyawan
2	Ibu Ana	Untung Suropati, Kota Bandar Lampung.	44 tahun	Konsumen
3	Mas Ansor	Enggal, Kota Bandar Lampung.	25 tahun	Konsumen
4	Ibu Siti	Jati, Tanjung Karang Pusat, Kota Bandar Lampung.	40 tahun	Konsumen
5	Ibu Lina	Kedaton, Kota Bandar Lampung.	35 tahun	Konsumen
6	Bapak Iip	Pasar Kangkung, Teluk Betung, Kota Bandar Lampung.	47 tahun	Konsumen

Sumber: Data Primer yang diolah (2015)

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 menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan.

Arikunto (2010:172) mengklasifikasikan sumber data menjadi 3 tingkatan dengan rumus 3P yaitu 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 sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
 - Diam: Misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, warna, dan lain-lain.
 - ❖ Bergerak: Misalnya aktivitas usaha dan cara kerja usaha.
- 3. *Paper* (kertas) adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti: arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainnya.

Menurut Lofland (1984:47) dalam Moleong (2014:157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ditentukan secara *purposive* atau sengaja dimana informan telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi pada penelitian ini sumber data yang digunakan adalah responden yaitu *person* (orang) kemudian *place* (tempat) dan *paper* (kertas) sebagaimana telah disampaikan oleh Arikunto (2010:172).

3) Jenis Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber yaitu:

- a) Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi, dokumentasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer menggunakan cara wawancara langsung terhadap pemilik, karyawan maupun konsumen home industry tempe.
- b) Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS), internet, jurnal, skripsi. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakan sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Menurut Sugiyono (2013:193) teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 metode di dalam pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Menurut Purhantara (2010:80) wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data, dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkonstruksikan

mengenai orang kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainnya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (*interviewer*).

2. Observasi

Teknik observasi adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya. Kita dapat mengumpulkan data ketika peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliputi seluruh peristiwa. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda, atau kejadian (objek) dari pada metode wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan yang menggambarkan tentang peristiwa yang pernah terjadi. Menurut Sugiyono (2013:422) dokumen bisa berupa tulisan, gambar dan karya-karya monumental seseorang. Hasil penelitian dari wawancara dan observasi akan lebih dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap seperti gambar, catatan dan lain sebagainya.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2013:430). Miles dan Huberman (1984) *dalam* Sugiyono (2013:430) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Artinya dalam analisis data perlu adanya

penggalian informasi secara terus menerus agar informasi yang didapatkan benar-benar lebih mendalam dan sudah sampai titik pusat terhadap informasi yang kita inginkan.

Menurut Miles dan Huberman (1984) *dalam* Sugiyono (2013:430) aktivitas dalam analisis data memiliki 3 tahap:

1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan terperinci. Semakin lama peneliti turun kelapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Yang bertujuan untuk memilih, merangkum serta memfokuskan terhadap data penting yang kita inginkan.

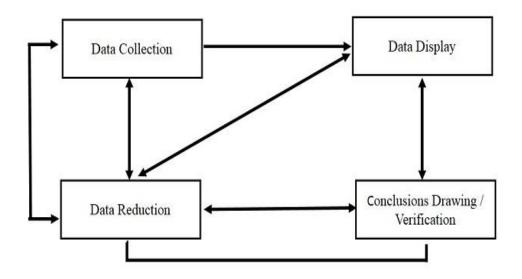
2. Data *Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Tujuan mendisplay data yaitu untuk memudahkan dan memahami apa yang terjadi, serta merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami. Selain itu mendisplay data juga untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar.

3. Conclusion Drawing / Verification (Penarikan Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan dilakukan untuk memverifikasi secara terusmenerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses
pengumpulan data. Dalam penelitian yang dilakukan ini, penarikan
kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori
hasil penelitian berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Yang
mana peneliti ingin mengetahui pola hubungan, tema, serta hal-hal yang
sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam
kesimpulan.

Berikut ini adalah gambaran dari analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013:431).



Sumber: Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013:431).

Gambar 8. Analisis Model Interaktif

3.7. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) menurut versi *Positivisme* dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang akan digunakan (Moleong, 2014:321).

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik keabsahan data antara lain:

1. Ketekunan/Keajegan pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interprestasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsurunsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci (Moleong, 2014:330)

2. Trianggulasi

Trianggulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2013:464). Trianggulasi bertujuan untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data dengan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain, baik itu pada beberapa fase penelitian lapangan, atau pada waktu yang berbeda dan dengan metode yang berbeda pula.

Jadi Trianggulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan perbedaanperbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi
sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari
berbagai pandangan. Dengan kata lain bahwa dengan trianggulasi, peneliti
dapat me – *recheck* temuanya dengan jalan membandingkannya dengan
berbagai sumber, metode, atau teori (Moleong, 2014:332).

Berikut ini cara yang dilakukan peneliti untuk me – *recheck* trianggulasi yang telah dilakukan (Moleong, 2014:332)

- 1) Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan
- 2) Mengeceknya dengan berbagai sumber data
- Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

3. Menggunakan bahan referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Artinya setiap hasil data yang dihasilkan oleh peneliti harus ditunjang dengan bukti pendukung agar dapat dipercaya. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif, seperti *camera*, *handycam*, alat perekam suara sangat diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti (Sugiyono, 2013:467).

4. Mengadakan member check

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel/dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data (Sugiyono, 2013:468).

Jadi tujuan *member check* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan *business* model canvas untuk menciptakan alternatif strategi bisnis di dalam pengembangan kegiatan usaha mikro, kecil dan menengah (study pada UMKM home industry tempe di Kota Bandar Lampung) maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1. Home industry tempe sudah menggunakan business model canvas di dalam aktivitas usaha yang dijalankan. Meskipun ada beberapa blok bangunan yang perlu diperbaiki untuk menyempurnakan business model canvas yang diterapkan, seperti dalam hal segmen pelanggan, hubungan pelanggan, kemitraan dan sumber daya utama yang berkaitan dengan sumber daya manusia serta finansial. Berikut ini penjelasan singkat penerapan business model canvas pada home industry tempe.
 - a. Segmen Pelanggan: home industry tempe hanya berfokus pada 1 atau
 2 segmen pelanggan saja di dalam menjalankan kegiatan usaha home industry tempe.
 - b. Proporsi Nilai: home industry tempe menerapkan proporsi nilai umumnya hanya berupa potongan harga dan bonus dalam menarik konsumen untuk membeli tempe.

- c. Saluran: *home industry* tempe di dalam proses distribusi menggunakan 1 saluran baik itu saluran distribusi langsung atau saluran distribusi tidak langsung padahal *home industry* tempe bisa menerapkan 2 saluran distribusi tersebut secara bersama-sama untuk mengembangkan usahanya.
- d. Hubungan Pelanggan: *home industry* tempe menerapkan hubungan pelanggan untuk menjaga konsumen dengan berbagai macam, ada yang menerapkan layanan pesan antar, pesan via sms saja, ada juga yang menjamin kualitas produk tempe, keramahan dalam pelayanan, ada juga yang menawarkan layanan penawaran langsung. Namun pada umumnya *home industry* tempe menerapkan hubungan pelanggan hanya dengan beberapa cara saja tergantung pemahaman yang dimiliki oleh pemilik *home industry* tempe.
- e. Arus Pendapatan: untuk arus pendapatan *home industry* tempe hanya mengandalkan pendapatan dari penjualan tempe secara langsung.
- f. Sumber daya utama: untuk sumber daya utama home industry tempe umumnya sama memiliki 4 sumber daya utama yaitu: sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya intelektual dan sumber daya finansial.
- g. Aktiviatas kunci: home industry tempe selama ini hanya mengandalkan aktivitas produksi dan penjualan saja di dalam menjalankan aktivitas usaha.
- h. Kemitraan utama: *home industry* tempe pada umumnya hanya mengandalkan kemitraan dengan toko kedelai dengan toko pelastik.

- i. Struktur Biaya: *home industry* tempe memiliki 2 struktur biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel.
- 2. Alternatif strategi bisnis yang tepat untuk dijalankan oleh *home industry* tempe agar mampu mengembangkan usahanya berdasarkan analisis SWOT yaitu strategi SO. Strategi SO merupakan alternatif strategi yang paling tepat karena mendorong strategi yang agresif untuk mengembangkan usaha dan strategi SO mampu memanfaatkan seluruh kekuatan yang ada dalam usaha *home industry* tempe untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang ada. 6 poin rumusan strategi SO yaitu:
 - 1. Mencari segmen pelanggan baru yang potensial
 - 2. Membuka cabang baru untuk berdagang di Pasar
 - 3. Meningkatkan proses distribusi secara lebih baik
 - 4. Meningkatkan akses permodalan
 - 5. Meningkatkan penggunaan teknologi produksi tempe
 - 6. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen

5.2. Saran

Berikut ini beberapa saran dan pertimbangan yang dapat dipertimbangkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengembangkan usaha *home industry* tempe diperlukan keberanian dari para pemiliki untuk melakukan ekspansi pasar dengan mencari segmen pelanggan baru yang potensial dengan menggunakan strategi yang agresif agar *home industry* tempe mampu meningkatkan penjualan dan

- keuntungannya yang pada akhirnya usaha *home industry* tempe akan berkembang di masa yang akan datang.
- 2. Bagi penelitian selanjutnya disarankan agar mengkaji penerapan *business model canvas* pada objek UMKM yang lainnya. Agar dapat diketahui apakah kajian *business model canvas* bisa diterapkan oleh usaha yang berskala mikro, kecil dan menengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hasan. 2013. Marketing dan Kasus-kasus Pilihan. PT. Buku Seru. Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Boedianto, Laurentia Priska dan Harjati, Dhyah. 2015. Strategi Pengembangan Bisnis Pada Depot Selaris Dengan Pendekatan Business Model Canvas. Skripsi Universitas Petra. Surabaya.
- Dewobroto, Wisnu Sakti. 2013. Pen ggunaan Bussines Model Canvas sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan Kelayakan Usaha. Skripsi Universitas Trisakti. Jakarta.
- Dhewanto dkk. 2015. *Manajemen Inovasi Untuk Usaha Kecil dan Mikro*. Alfabeta. Bandung.
- digilib.uinsby.ac.id/1757/5/Bab%202.pdf, diakses pada tanggal 23-02-2016 pukul 09.30 wib.
- Fandy, Tjiptono dan Chandra, Gregorius. 2012. *Pemasaran Strategik*. Andi. Yogyakarta.
- Http://www.bps.go.id. Diakses pada tanggal 24 -10 -2015 pukul 10.30.
- Http://koperasiumkm.lampungprov.go.id/downlot.php?file=CAPAIAN%20KINE RJA%20DINAS%20KOPERASI%20DAN%20UMKM%20PROVINSI%2 0LAMPUNG%20TAHUN%202014.pdf diakses pada tanggal 30 -11-2015 pukul 19.00 wib.
- Kasmir dan Jakfar. 2007. *Studi Kelayakan Bisnis*. Prenada Media Group. Edisi kedua. Jakarta.
- Kodrat, David Sukardi. 2009. Manajemen Strategi "Membangun keunggulan bersaing era global di Indonesia berbasis kewirausahaan". Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kotler, Philip. 1997. Manajemen Pemasaran (Analisis, perencanaan, implementasi, dan kontrol). PT Prenhallindo. Jakarta.

- Kotler, Philip. 1999. *Prinsip Prinsip Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 1999. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga. Jilid 2 edisi kedelapan. Jakarta.
- Kotler, Philip dan Kevin, Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kedua Belas, Jilid 1, dialihbahasakan oleh Benjamin Molan. PT Indeks. Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012. *Business Model Gneration*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Pambudi, Riko. 2015. Business Model Canvas: Uji Kelayakan pada Bisnis Ritel. Skripsi Universitas Lampung. Lampung.
- Porter E, Michael dan Maulana, Agus. 1998. Strategi Bersaing. Erlangga. Jakarta.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Putri, F.F.T. (2015). Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Busines Model Canvas. Jurnal Universitas Telkom. Bandung.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Stanton, William J dan Lamarto Y. 1984. *Prinsip Pemasaran*. Erlangga. Edisi ketujuh jilid ke-1. Jakarta.
- Stefan, Slavik dan Richard Bednar. 2014. *Analysis of Business Model*. Journal of Competitiveness. University of Economics in Bratislava.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Analisis Laporan Keungan Untuk Bisnis (teori dan kasus)*. CAPS (Center of Academic Publishing Service). Jakarta.
- Tjitradi, Elizabeth Cindy. 2015. Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis berdasarkan Bussines Model Bisnis. Jurnal Universitas Petra. Surabaya.
- Umar, Husein. 2003. Studi Kelayakan Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.