

**PENERAPAN MODEL BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF
BERDASARKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Pada UKM RadjaPromosi)**

(Skripsi)

Oleh

ELDHO RESTU MAULANA



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

BUSINESS MODEL AND APPLICATION OF ALTERNATIVE STRATEGIES BY BUSINESS MODEL CANVAS (Study On UKM RadjaPromosi)

By

ELDHO RESTU MAULANA

This study aims to provide a large selection of the right business strategy to UKM RadjaPromosi based Business Model Canvas. This type of research uses descriptive research with a qualitative approach. Informant selection techniques using snowball sampling. Informants from this study are the owners, employees and customers of UKM RadjaPromosi. The data collection technique used was semi-structured interviews and documentation. The results of the identification Business Model Canvas is able to provide a large selection of appropriate business strategy for UKM RadjaPromosi enter the respective elements. Elements customer segment the company's focus on large companies that require promotional souvenir products. Element value propositions necessary to increase convenience for consumers. RadjaPromosi.com channel elements using the web to promote the products and services offered. Elements customer company relationships necessary so that employees respond to customers quickly and availability of facilities. Elements of UKM RadjaPromosi revenue streams derived from sales of goods and services. Elements of key resources companies consist of physical resources, human resources and financial resources. Elements of key activities held in the processes of production and delivery of goods. partnerships UKM RadjaPromosi key element comes from many suppliers, it needs other partners such pengusaha expeditions and community. While the last element that elements of the UKM RadjaPromosi cost structure consists of fixed costs and variable costs. The right strategy is a strategy for UKM RadjaPromosi strengths threats (ST) or strategies diversify.

Keywords: Business Model Canvas, Implementation, Strategies, of UKM RadjaPromosi

ABSTRAK

PENERAPAN MODEL BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF BERDASARKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (Studi Pada UKM RadjaPromosi)

Oleh

ELDHO RESTU MAULANA

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pilihan strategi bisnis yang tepat kepada UKM RadjaPromosi berdasarkan *Business Model Canvas*. Tipe penelitian menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pemilihan informan dengan menggunakan *snowball sampling*. Informan dari penelitian ini adalah pemilik, karyawan dan konsumen UKM RadjaPromosi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Hasil penelitian dari identifikasi *Business Model Canvas* ini dapat memberikan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk UKM RadjaPromosi dimasing-masing elemen. Elemen *customer segment* perusahaan fokus pada perusahaan besar yang membutuhkan produk sovenir promosi. Elemen *value propositions* diperlukan peningkatan kenyamanan untuk konsumen. Elemen *channel* memanfaatkan web RadjaPromosi.com untuk mempromosikan produk dan jasa yang ditawarkan. Elemen *customer relationships* perusahaan diperlukan agar karyawan menanggapi konsumen dengan cepat dan ketersediaan fasilitas. Elemen *revenue streams* UKM RadjaPromosi berasal dari penjualan barang dan jasa. Elemen *key resources* perusahaan terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia dan sumber daya finansial. Elemen *key activities* yang dimiliki terletak pada proses produksi dan pengiriman barang. Elemen *key partnerships* UKM RadjaPromosi berasal dari banyak pemasok, maka diperlukan mitra lain seperti pengusaha ekspedisi. Sedangkan elemen terakhir yakni elemen *cost structure* dari UKM RadjaPromosi terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Staregi yang tepat untuk UKM RadjaPromosi adalah strategi *strengths threats* (ST) atau strategi *diversifikasi*.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, Penerapan, Strategi, UKM RadjaPromosi

**PENERAPAN MODEL BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF
BERDASARKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi Pada UKM RadjaPromosi)**

Oleh

ELDHO RESTU MAULANA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Skripsi : **PENERAPAN MODEL BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF BERDASARKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (Studi Pada UKM RadjaPromosi)**

Nama Mahasiswa : **Eldho Restu Maulana**

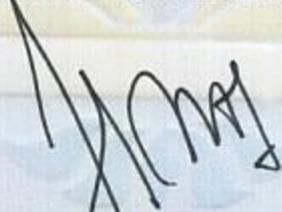
Nomor Pokok Mahasiswa : 1216051037

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

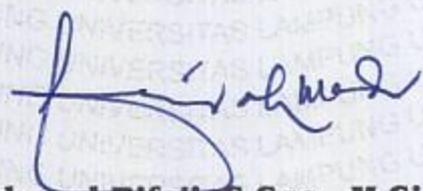
1. Komisi Pembimbing



Hartono, S.Sos., M.A.

NIP 19741010 200212 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis



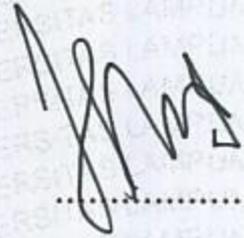
Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.

NIP 19750204 200012 1 001

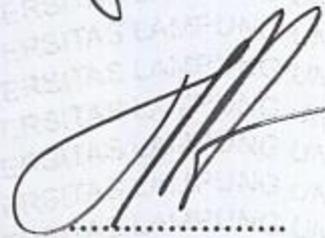
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Hartono, S.Sos., M.A.**



Penguji : **Drs. Dian Komarsyah D, M.S.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Drs. H. Agus Hadiawan, M.Si.
NIP. 19580109 198603 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **3 Mei 2016**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. 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 ketidak benaran 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 perguruan Tinggi.

Bandar Lampung, 3 Mei 2016

Yang membuat pernyataan,



Eldho Restu Maulana

NPM. 1216051037

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Eldho Restu Maulana, dilahirkan di Desa Tulung Buyut, Kota Bumi, Provinsi Lampung pada tanggal 13 Juli 1994. Penulis merupakan anak ke 2 dari 3 bersaudara dari pasangan Sutarna dan Suwarti. Penulis memiliki satu orang kakak perempuan yang bernama Ryan Resti Damayanti dan adik bungsu bernama Trya Salsa Billa. Hingga saat ini penulis masih tinggal dengan kedua orang tua di Kecamatan Sukarame, Bandar Lampung Provinsi Lampung. Pendidikan yang ditempuh penulis berawal dari SD N 1 Way Dadi Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2006, SMP N 12 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2009 dan SMA N 12 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2012.

Penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung pada tahun 2012 melalui jalur ujian mandiri dan sampai dengan penulisan skripsi ini penulis masih terdaftar sebagai mahasiswa di Universitas Lampung.

MOTO

Allah tidak akan mengubah suatu kaum apabila
kaum itu tidak ingin mengubahnya.

Sebuah cita-cita akan menjadi kesuksesan jika kita awali dengan bekerja untuk
mencapainya, bukan hanya menjadi impian.

Besarnya usaha yang kita berikan hari ini,
akan setimpal dengan kebahagiaan esok hari.

PERSEMBAHAN

Dengan segala puja dan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu dengan rasa bangga dan bahagia saya khaturkan rasa syukur serta terimakasih saya kepada:

Tuhan Yang Maha Esa, karena atas izin dan karuniaNya maka skripsi ini dapat dibuat dan selesai tepat pada waktunya. Puji syukur yang tak terhingga pada Tuhan penguasa alam semesta yang meridhoi dan mengabulkan segala do'a.

Bapak dan Ibu saya, yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan saya. Karena tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling khusuk selain do'a yang terucap dari orang tua. Ucapan terimakasih saja tak akan pernah cukup untuk membalas kebaikan orang tua, karena itu terimalah persembahan bakti dan cinta ku untuk kalian bapak ibuku.

Kakak saya, yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, senyum dan do'anya untuk keberhasilan ini, cinta mu memberikan kobaran semangat yang menggebu, terima kasih dan sayang ku untuk mu.

Bapak dan Ibu Dosen, pembimbing skripsi, penguji, pembimbing akademik dan pengajar yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk

menuntun dan mengarahkan saya, memberikan bimbingan dan pelajaran yang tiada ternilai harganya agar saya menjadi lebih baik. Terimakasih Bapak dan Ibu Dosen, jasa kalian akan selalu terpatri dihati.

Sahabat dan teman tersayang, tanpa semangat, dukungan dan bantuan dari kalian semua tak kan mungkin aku sampai disini, terimakasih untuk canda tawa, tangis, dan perjuangan yang kita lewati bersama dan terimakasih untuk kenangan manis yang telah mengukir selama ini. Dengan perjuangan dan kebersamaan kita pasti bisa! Semangat!!!

Terimakasih yang sebesar-besarnya untuk kalian semua, akhir kata saya persembahkan skripsi sederhana ini untuk kalian semua, orang-orang yang saya sayangi, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna untuk kemajuan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang amin.

SANWACANA

Assalamuala'ikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, segala limpahan karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan Skripsi dengan judul **“Penerapan Model Bisnis dan Strategi Alternatif Berdasarkan *Business Model Canvas* (Studi Pada UKM RadjaPromosi)”**.

Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa proses penulisan dan penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak, khususnya yang berada pada Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Untuk itu, sebagai wujud rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. ALLAH SWT
2. Muhammad SAW
3. Kedua Orang Tua tercinta yang telah menjadi semangat terbesar penulis, untuk Suwarti (Ibu) dan Sutarna (Bapak) yang selalu ada, selalu mendukung dan selalu memotivasi penulis untuk menyelesaikan Skripsi ini. Terima kasih sebesar-besarnya untuk cinta dan kasih sayang sepanjang masa yang

senantiasa telah memberikan semangat dan kepercayaan serta do'a selama ini yang telah mengiringi kesuksesan sehingga mampu menyelesaikan Skripsi ini.

4. Saudaraku, Ryan Resti D. Terima kasih telah memberikan motivasi dan dukungan serta do'a dalam proses menyelesaikan Skripsi ini. Semoga kita bisa menjadi orang yang sukses, baik di dunia maupun di akhirat dan membanggakan bagi orang tua kita.
5. Bapak Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Drs. A. Effendi, M.M., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Bapak Drs. Pairulsyah, M.H, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Bapak Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas.
10. Bapak Suprihatin Ali., S.Sos., M.Sc selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
11. Bapak Hartono. S.Sos., M.A. selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu bukan hanya untuk memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam proses penyusunan Skripsi ini melainkan nasihat untuk menghadapi dan menjalani hidup agar lebih baik dan lebih bermanfaat.

12. Bapak Drs. Dian Komarsyah D, M.S. selaku Dosen penguji yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan motivasi sehingga penulis dapat mengerjakan Skripsi ini dengan baik sampai selesai.
13. Bapak Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan bantuannya dalam masa perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan baik.
14. Ibu Mertayana selaku staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu penulis.
15. Seluruh Dosen dan staf Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung, terima kasih atas pengajaran dan ilmu yang telah diberikan selama ini kepada penulis.
16. Terima kasih kepada keluarga besar Ibu dan Bapak serta saudara-saudaraku yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang turut mendukung dan mendoakan untuk kelancaran dalam pengerjaan skripsi ini hingga dapat selesai dengan baik.
17. Untuk tempatku berbagi kegilaan dan pelepas penat, terima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk waktunya yang sangat berharga dan tidak akan saya lupa. Sayu linda, Mutia, Bhagus, Septian, Destian, Afif, Kosi, Alan, Romario, Faisal, ardi, aan, arif, ivan, mahfudin. Semoga kita dapat menggapai kesuksesan kita masing-masing dan menjaga silaturahmi.
18. Rekan-rekanita seperjuangan seluruh Administrasi Bisnis 2012, seluruh teman-teman Administrasi Bisnis 2012 yang saya banggakan. Terima kasih atas pengalaman dan kisah yang telah Kalian berikan dan semoga kita dapat

bertemu lagi di kemudian hari dengan membawa kesuksesan kita untuk membanggakan orang-orang di sekitar kita.

19. Teman-teman Administrasi Bisnis 2011, 2013, 2014, serta 2015 yang senantiasa membantu saya dan memberikan kritik dan saran untuk kemajuan saya kedepannya. Untuk adik tingkatku semangat terus kuliahnya.
20. Untuk seluruh pengurus HMJ periode 2015-2016 semangat kedepannya bangun lah HMJ kita, sayangi HMJ kita dan kenal kan kepada Indonesia bahwa UNILA punya Administrasi Bisnis yang patut untuk di banggakan.
21. Terima kasih kepada rekan-rekan KKN Desa Suka Agung, Kecamatan Bui Bahuga, Kabupaten Way Kanan. Untuk cony, agasi, mufti, rekas, delvi, vivi. Terima kasih atas kerjasamanya selama 40 hari kita menjalani KKN semoga kita dapat selalu bermanfaat bagi orang lain.

Bandar Lampung, 3 Mei 2016

Penulis,

Eldho Restu Maulana

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Management Strategik.....	9
2.2 Business Model Canvas	11
2.2.1 <i>Customer Segments</i>	12
2.2.2 <i>Value Propositions</i>	16
2.2.3 <i>Channel</i>	19
2.2.4 <i>Customer Relationship</i>	20
2.2.5 <i>Revanue Streams</i>	22
2.2.6 <i>Key Resources</i>	24
2.2.7 <i>Key Activities</i>	25
2.2.8 <i>Key Partnership</i>	27
2.2.9 <i>Cost Structure</i>	27
2.3 Studi Penerapan Model Bisnis	29
2.4 Analisis SWOT	30
2.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	34
2.5.1 Pengertian UKM	34
2.5.2 Karakteristik UKM di Indonesia	35
2.6 Penelitian Terdahulu	35
2.7 Kerangka Penelitian	38
III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	40
3.2 Lokasi Penelitian	41
3.3 Fokus Penelitian	41
3.4 Subjek, Sumber dan Jenis Data	42

3.4.1	Sumber Data	42
3.4.2	Jenis Data.....	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data	43
3.5.1	Wawancara	44
3.5.2	Dokumentasi.....	45
3.6	Proses Penelitian.....	45
3.6.1	Proses Memasuki Lokasi Penelitian.....	45
3.6.2	Ketika Berada Dilokasi Penelitian	45
3.6.3	Pengumpulan Data	46
3.7	Teknik Analisis Data	46
3.7.1	Reduksi Data	47
3.7.2	Penyajian Data.....	48
3.7.3	Penarikan Kesimpulan.....	48
3.8	Teknik Keabsahan Data.....	49
3.8.1	Derajat Kepercayaan	49
3.8.2	Keteralihan	51
3.8.3	Kebergantungan	51
3.8.4	Kepastian.....	52
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran umum lokasi penelitian	53
4.1.1	Sejarah perusahaan	53
4.1.2	Visi dan Misi	55
4.1.3	Lokasi Penelitian	55
4.1.4	Struktur Organisasi	55
4.1.5	Gambaran Profil Pemilik.....	57
4.1.6	Gambaran Umum Informan	57
4.2	Hasil Dan Pembahasan.....	57
4.2.1	<i>Business Model Canvas</i>	58
4.2.1.1	Segmen Pelanggan	59
4.2.1.2	Proporsi Nilai.....	60
4.2.1.3	Saluran	63
4.2.1.4	Hubungan Pelanggan	63
4.2.1.5	Arus Pendapatan	65
4.2.1.6	Sumber Daya Utama	66
4.2.1.7	Aktivitas Kunci	67
4.2.1.8	Kemitraan Utama.....	68
4.2.1.9	Struktur Biaya	69
4.2.2	Analisis SWOT	71
4.2.3	Strategi Alternatif.....	82
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan	89
5.2	Saran	91

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Daftar Rincian Pelaku UMKM Sektor Jasa.....	3
2.1 Daftar Penelitian Terdahulu.....	36
4.1 Gambaran Profil Pemilik	57
4.2 Identitas Informan.....	57
4.3 Tabulasi Hasil Wawancara Terhadap Pemilik dan Karyawan	72
4.4 Tabulasi Hasil Wawancara Terhadap Konsumen	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Estimasi Luar Pasar	14
2.2 Sembilan Block <i>Business Model Canvas</i>	29
2.3 Diagram Analisis SWOT	31
2.4 Diagram Matrix SWOT	33
2.5 Kerangka Pemikiran.....	39
3.1 Analisis Model Interaktif	49
4.1 Struktur Organisasi UKM RadjaPromosi	56
4.2 Sembilan Blok <i>Business Model Canvas</i>	58
4.3 Diagram Matrik SWOT	82
4.4 Strategi Baru Sembilan Blok <i>Business Model Canvas</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Panduan Wawancara	96
2. Transkrip Wawancara.....	99
3. Tringulasi Sumber Hasil Reduksi Data.....	106
4. Profil Informan.....	109
5. Dokumentasi Penelitian	110

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini menimbulkan perkembangan dalam dunia bisnis, dunia bisnis mengalami kemajuan yang cukup signifikan akibat dari teknologi yang ada saat ini. Hal ini berdampak pada pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mengalami peningkatan yang signifikan, didukung dengan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang menyebutkan bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada tahun 2015 yang diukur berdasarkan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku triwulan III-2015 mencapai Rp2.982,6 triliun dan atas dasar harga konstan 2010 mencapai Rp2.311,2 triliun. Ekonomi Indonesia triwulan III-2015 terhadap triwulan III-2014 (y-on-y) tumbuh 4,73 persen meningkat dibanding triwulan II-2015 yang tumbuh 4,67 persen, namun melambat dibanding capaian triwulan III-2014 yang tumbuh 4,92 persen. Ekonomi Indonesia triwulan III-2015 terhadap triwulan sebelumnya (q-to-q) tumbuh 3,21 persen. Ekonomi Indonesia sampai dengan triwulan III-2015 (c-to-c) tumbuh 4,71 persen. (<http://bps.go.id/brs/view/1200>).

Perkembangan diatas menyebabkan perusahaan berlomba dalam hal mempromosikan merek perusahaan mereka agar dapat di kenal oleh masyarakat luas lewat perkembangan teknologi saat ini, baik itu perusahaan besar maupun

perusahaan kecil. Para perusahaan tersebut berlomba memperkenalkan merek perusahaan ataupun produk yang mereka produksi untuk dapat dikenal oleh masyarakat. Akan tetapi perusahaan yang memiliki merek terkenal harus mempunyai alat penunjang promosi bagi merek-merek produk perusahaan tersebut untuk di promosikan kepada konsumen agar merek dari sebuah produk yang mereka miliki dapat dikenal dan mudah diingat bagi konsumen. Contohnya seperti perusahaan perbankan BNI, BTN, dan lainnya mereka bekerjasama dengan para pengusaha kecil yang memproduksi alat-alat penunjang promosi yang dibutuhkan perusahaan perbankan tersebut, seperti halnya bank BNI memberikan hadiah souvenir kepada nasabahnya berupa gelas mug, dan di gelas mug tersebut terdapat logo bank BNI.

Tujuan dari pemberian logo di gelas mug yang diberikan kepada nasabah bank BNI tersebut supaya nasabah bank BNI tersebut loyal kepada pihak bank dan rajin melakukan transaksi keuangan kepada bank tersebut, dan secara tidak langsung nasabah bank BNI tersebut dapat mempromosikan bank BNI tersebut kepada rekan-rekannya, ataupun sanak saudaranya. Sehingga bagi para perusahaan bank ataupun bagi para perusahaan lainnya memberikan souvenir kepada para konsumennya dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan untuk mendapatkan loyalitas dari para konsumennya. Karena di jaman yang serba moderen saat ini pemberian souvenir amatlah penting untuk menarik minat konsumen untuk dapat terus menggunakan produk yang dimiliki oleh perusahaan ataupun jasa yang dibutuhkan para konsumen.

Tabel 1.1 daftar rincian pelaku UMKM sektor jasa

NO.	Jenis Usaha	Jumlah	Omzet Per Tahun (dalam rupiah)
1	Penjahit	86	5.160.000.000
2	Fotocopy	84	4.250.000.000
3	Konveksi	79	3.950.000.000
4	Rental Komputer	69	2.145.000.000
5	Bengkel	58	1.923.000.000
6	Warung Internet	55	1.812.000.000
7	Steam Mobil/Motor	33	924.000.000
8	Rental dan travel	29	821.000.000
9	Service Elektronik	28	792.000.000
10	Pangkas Rambut	28	752.000.000
11	Salon Rias Pengantin	26	676.000.000
12	Studio Foto	25	574.000.000
13	Organ Tunggal	19	544.000.000
14	Transportasi	16	522.000.000
15	Studio Musik	9	426.000.000
16	Sablon	9	417.000.000
17	Percetakan	9	405.000.000
Total Sektor Jasa		662	26.093.000.000

(Sumber : Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Bandar Lampung Tahun 2013 – Diakses pada tanggal 17 Februari 2016).

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa para pelaku usaha jasa pembuatan souvenir untuk keperluan perusahaan sangatlah sedikit dan perusahaan yang membutuhkan jasa para pengusaha pembuatan souvenir untuk produk penunjang promosi sangatlah banyak khususnya di Kota Bandar Lampung, para perusahaan besar perbankan ataupun perusahaan produk minuman sangat membutuhkan jasa para pengusaha kecil dan menengah khususnya yang bergerak dalam bidang pembuatan souvenir untuk memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut untuk menunjang promosi bagi merek-merek dagang mereka. Kurangnya pengusaha yang bergerak dalam bidang pembuatan souvenir berskala sedang dan besar di kota Bandar Lampung, membuat para perusahaan yang memiliki merek dagang kesulitan dalam hal memenuhi kebutuhan penunjang alat-alat promosi mereka.

Disisi lain perkembangan didalam dunia bisnis sendiri memiliki daya tarik yang membuat beberapa ahli baik dari kalangan praktisi maupun akademisi memberikan perhatian khusus untuk mengembangkan model guna mempermudah pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya. Banyak sekali kalangan akademisi maupun praktisi yang telah membuat sistem yang dapat digunakan untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan.

Pengusaha yang bergerak dalam bidang pembuatan alat penunjang promosi dan sovenir di kota Bandar Lampung ialah UKM RadjaPromosi, usaha ini melayani para konsumen yang membutuhkan produk penunjang promosi dan sovenir seperti gelas mug berlogo, tenda stan, roll banner, payung parasol berlogo perusahaan tertentu dan lain-lain. Namun setelah peneliti mengamati keadaan toko tersebut masih sulit dijangkau oleh konsumen, karena lokasi dari toko tersebut jauh dari jalan besar, sehingga konsumen yang ingin mengunjungi toko tersebut kesulitan mencari lokasi dari toko RadjaPromosi tersebut. dengan keadaan tersebut penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapan *Business Model Canvas* dan strategi alternatif dapat diterapkan pada UKM RadjaPromosi.

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan *dalam* Zott dan Amit (2011).

Salah satu model bisnis yang sedang dikembangkan adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012).

Ketika memetakan suatu bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas*, akan menggunakan sembilan konten atau sembilan balok bangun dasar. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Kemudian bagian-bagian ini dibagi lagi pada dua sisi yaitu sisi kiri (logika) dan sisi kanan (kreatifitas). Disadari atau tidak sebenarnya

banyak perusahaan yang telah menerapkan Model Bisnis Kanvas dalam pelaksanaan kegiatan bisnisnya. Perkembangan bisnis saat ini, tentunya akan kita temui banyak sekali bentuk dan jenis bisnisnya. Bahkan beberapa bentuk dan jenis bisnis yang memiliki persamaan seperti produk, sehingga membuat beberapa perusahaan harus bersaing untuk mendapatkan konsumen sebanyak-banyaknya. Maka cara yang paling efektif untuk memenangkan hati konsumen adalah dengan memberikan kepuasan terhadap konsumen dan kepuasan konsumen akan tercapai jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen terhadap sesuatu.

Inilah penting sebuah *Value Propositions* atau proporsi nilai bagi konsumen. Pada titik inilah perusahaan akan berlomba memberikan *value* nilai terbaik kepada konsumen. Dengan menggunakan *Business Model Canvas* perusahaan akan menemukan jawaban atas segala kebutuhan konsumen yang menjadi segmennya. *Value* yang ditawarkan perusahaan harus berbeda dan lebih memberi kepuasan terhadap konsumen jika perusahaan ingin unggul dalam bersaing dengan perusahaan lain.

Business Model Canvas terdapat dua balok yang membahas tentang keuangan dalam bisnis. Dua balok tersebut adalah *Revenue Streams* (Arus Pendapatan) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Arus pendapatan menunjukkan uang yang diperoleh oleh perusahaan. Sedangkan struktur biaya menunjukkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Diakhir jika arus pendapatan lebih besar daripada struktur biaya maka dapat dikatakan bisnis tersebut layak untuk dijalankan.

Penelitian ini akan dilakukan di JL. Ikan Tembakang Gg. Arwana 1 No.17 Sukaraja Bandar Lampung Provinsi Lampung, dengan responden yang mewakili yaitu responden yang berada di Bandar Lampung. Selain itu peneliti ingin melakukan observasi langsung di Toko RadjaPromosi. Melalui penelitian ini, kita akan memperdalam lagi tinjauan mengenai konsumen, perusahaan maupun *stakeholders* dari usaha tersebut dengan studi *Business Model Canvas* yang diterapkan pada Usaha RadjaPromosi. Kita dapat mengetahui bagaimana penerapan model bisnis dan strategi alternatif dengan menggunakan Model Bisnis Kanvas pada usaha ini. Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian mengenai **“*Business Model Canvas: Penerapan Model Bisnis Dan Strategi Alternatif Berdasarkan Business Model Canvas (Studi Pada UKM RadjaPromosi).*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah dari penjelasan diatas adalah:

1. Bagaimana penerapan model bisnis UKM RadjaPromosi berdasarkan *Business Model Canvas*?
2. Apa alternatif strategi yang tepat untuk UKM RadjaPromosi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui rancangan *Business Model Canvas* yang baru dan strategi alternatif yang dapat diterapkan bagi UKM RadjaPromosi.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Aspek Teoritis memberikan sumbangan penelitian dan memperluas wawasan bagi kajian keilmuan Ilmu Administrasi Binsis sebagai penerapan teori-teori yang didapatkan oleh peneliti selama perkuliahan. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan menambah wawasan mengenai *Business Model Canvas*.
2. Aspek Praktis, memberikan sumbangan kepada pelaku bisnis ataupun perusahaan mengenai pemahaman tentang *Business Model Canvas* yang memberikan dampak pada peningkatan usaha bisnis dan daya dapat meningkatkan daya saing.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategis

Menurut David (2012) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang membuat sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

David (2012) mengemukakan proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

- a) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b) Pengukuran kinerja.
- c) Pengambilan langkah koreksi.

David (2012) mendefinisikan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Tokoh lain, Helzer dan

Render (2012) mengatakan strategi (*strategy*) adalah rencana tindakan organisasi untuk mencapai misinya. Setiap wilayah fungsional mempunyai strategi untuk mencapai misinya dan membantu organisasi mencapai misi keseluruhan. Strategi-strategi ini memanfaatkan peluang dan kekuatan, menetralkan ancaman, serta menghindari kelemahan.

2.2 *Business Model Canvas*

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di tahun 1960 oleh Jones. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan *dalam* Zott dan Amit (2011). *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik

didalamnya mencangkup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder, 2012).

2.2.1 Customer Segments

Blok bangunan Segmen Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua 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. Menurut Kotler (2001) pasar terdiri dari para pembeli, dan setiap pembeli berbeda dalam satu atau banyak hal. Perbedaan itu dapat berupa keinginan, sumber daya, lokasi, perilaku maupun praktek-praktek membelinya. Variabel manapun yang disebut tadi dapat digunakan untuk memisah-misahkan pasar atau segmentasi pasar. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati-hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan. Kotler (2001) membagi pasar pelanggan menjadi lima, yaitu:

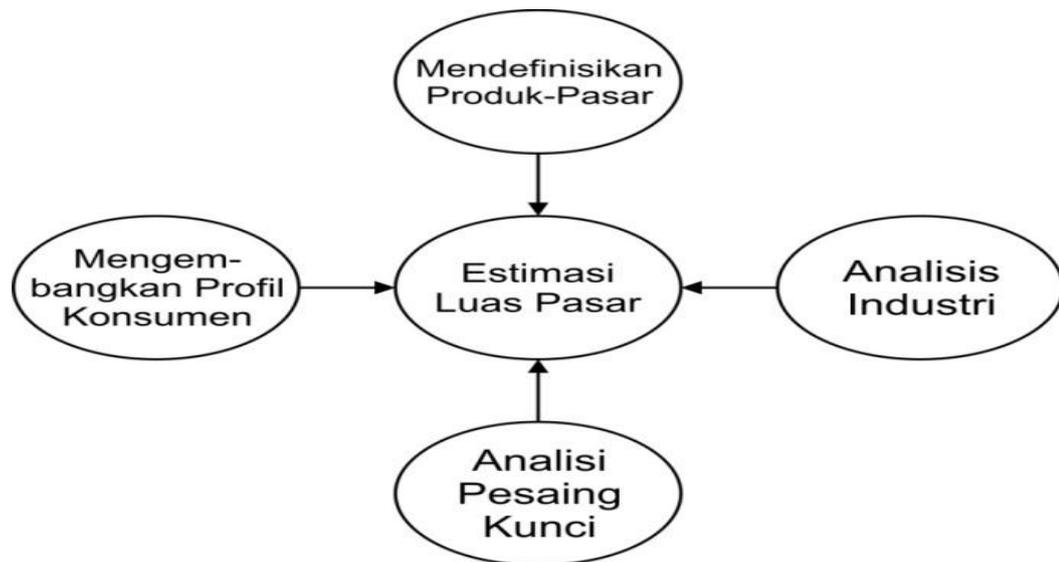
1. Pasar Konsumen. Individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
2. Pasar Industri. Organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan dan/atau mencapai 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 pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkan.
5. Pasar internasional. Pembeli yang terdapat di luar negeri, termasuk konsumen, produsen, penjual kembali dan pemerintah asing.

Mengenai segmentasi pasar, Kotler (2001) memisahkan pasar kedalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Namun dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan hanyalah umur, pendapatan dan pendidikan. Sedangkan, tujuan pokok strategi *segmentation*, *targetting* dan *positioning* adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi secara cermat (Fandy dan Gregorius, 2012).

Hasan (2013) menjelaskan mengenai analisis segmentasi pasar yang merupakan proses estimasi luas pasar yang memiliki respon yang sama yang diperkirakan akan menjadi calon pembeli yang menguntungkan dengan cara:

1. Mendefinisikan pasar produk yang dilayani.
2. Menganalisis industri untuk mengetahui peluang dan daya tarik pasar
3. Menganalisis pesaing kunci untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing
4. Mengembangkan profil konsumen untuk mengetahui segmen pasar yang *profitable*.



Sumber: Hasan (2013)

Gambar 2.1. Estimasi Luas Pasar

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

1. Tahap *Segmentation*
 - a. Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), Solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.

- b. 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).

2. Tahap *Targeting*

- a. 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.
- b. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

3. Tahap *Positioning*

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

2.2.2 Value Propositions

Blok bangunan Proposisi Nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi Nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Proposisi Nilai berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan Segmen Pelanggan spesifik. Dalam hal ini Proposisi Nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Bagaimana konsumen memilih diantara produk-produk yang mungkin memuaskan suatu kebutuhan tertentu. Berpedoman pada konsep nilai kegunaan, seorang konsumen akan memilih produk yang memberikan banyak keuntungan dan lebih memuaskan dirinya. Contohnya ketika seseorang harus menempuh jarak sejauh 5KM setiap harinya untuk sampai ditempat kerjanya, kemudian Ia dihadapkan pada beberapa pilihan yaitu: Berjalan kaki, bersepeda, menggunakan sepeda motor, menggunakan transportasi umum dan menggunakan mobil pribadi. Jika orang ini ingin sampai ditempat kerja dengan cepat, maka pasti ia akan memilih menggunakan kendaraan daripada berjalan kaki. Jika ia ingin sampai dengan cepat dan biaya yang murah, mungkin ia akan memilih sepeda motor. Dan jika ia ingin sampai dengan cepat dan nyaman maka ia bisa menggunakan mobil pribadi. Pemilihan ini tergantung pada kapasitas yang dimiliki orang tersebut.

Kotler (2001) mengatakan bahwa nilai kegunaan (*utilitas*) adalah taksiran konsumen mengenai kapasitas keseluruhan suatu produk untuk memuaskan kebutuhannya. Ini menjelaskan bahwa setiap produk memiliki nilai tersendiri untuk memuaskan konsumen. Beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah:

1. Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya. Rolls-Royce memahami hal ini dengan baik pelanggannya adalah perusahaan penerbangan yang bergantung sepenuhnya pada Rolls-Royce untuk memproduksi dan memperbaiki mesin jet mereka. Kerjasama ini memungkinkan perusahaan penerbangan itu menjalankan perusahaan dan sebagai imbalannya mereka membayar untuk setiap jam mesin berfungsi kepada Rolls-Royce.

2. Desain

Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam industri *fashion* dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

3. Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya, memakai jam tangan Rolex yang menunjukkan kekayaan. Lalu, pemain papan luncur memakai merek “*Underground*” terbaru untuk memperlihatkan bahwa mereka mengikuti mode.

4. Harga

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

5. Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen hubungan pelanggan (CRM), [salesforce.com](https://www.salesforce.com) membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal dan mengelola *software* CRM itu sendiri

6. Pengurangan resiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Bagi pembeli mobil seken, garansi layanan satu tahun mengurangi resiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat-pelayanan mengurangi sebagian risiko yang diterima pembeli dari layanan TI.

7. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. NetJets misalnya, mempopulerkan konsep kepemilikan pesawat jet pribadi. Dengan menggunakan model bisnis yang inovatif, Netjets menawarkan akses jet

pribadi kepada individu dan perusahaan, sebuah layanan yang sebelumnya tidak dapat dijangkau sebagian besar pelanggan.

8. Kenyamanan/kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti. Dengan *iPod* dan *Itunes*, *Apple* menawarkan kenyamanan bagi pelanggan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan musik digital. Sekarang *Apple* mendominasi pasar tersebut.

Berdasarkan penelitian ini, indikator proposisi nilai yang digunakan adalah menyelesaikan pekerjaan, merek/status dan harga. Beberapa Proposisi Nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proposisi Nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan.

2.2.3 Channel

Blok Bangunan Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan Proposisi Nilai. 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. Kotler (2001) mengatakan para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan itu dalam promosi, penjualan dan distribusi barang-barangnya kepada para pembeli terakhir. Perantara sendiri terbagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Agen perantara adalah agen, pialang dan perwakilan produsen yang mencari dan menemukan para pelanggan dan melakukan perjanjian dengan pihak lain tetapi tidak memiliki barang dagangan itu sendiri.
2. Pedagang perantara adalah pedagang besar, pengecer dan para penjual kembali-lainnya, membeli suatu produk, memiliki produk tersebut, serta menjual kembali sebagai barang dagangan.

Dalam konteks ini *channel* merupakan cara agar proposisi nilai dapat di akses oleh pelanggan. Membuka toko merupakan salah satu cara untuk mempermudah akses pelanggan terhadap produk kita. Menurut kepemilikannya toko dibagi menjadi toko sendiri dan toko mitra. Kemudian cara lain untuk memberikan akses kepada pelanggan adalah dengan melakukan penjualan secara *online*. Maka, dalam penelitian ini saluran yang akan diteliti adalah toko pribadi, toko mitra dan toko *online*.

2.2.4 Customer Relationship

Blok Bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Semua sepakat dalam bisnis bahwa merek yang tidak memiliki siklus hidup, pabrik bisa saja terbakar, mesin-mesin bisa habis dipakai, dan pendirinya juga mati, sementara merek dapat hidup selamanya. Sebuah merek dapat tumbuh dengan nilai tertentu dari waktu ke waktu, mungkin juga mirip loyalitas produk retensi dan loyalitas merek adalah fondasi untuk bertahan,

pertumbuhan yang menguntungkan. Sayangnya, ketika merek mati atau loyalitas dan profitabilitas merek menurun, sering tidak disadari bahwa merek itu mati karena terbunuh oleh praktik pemasaran yang sesat dan penurunan loyalitas merek karena dilukai oleh tindakan pemasaran yang salah.

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah:

1. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di tiap penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

2. Layanan otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil *online* personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

3. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas *online* yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

4. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-*vendor* untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesai produk baru yang inovatif. Contoh lain YouTube.com mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan kokreasi.

2.2.5 Revenue Streams

Blok Bangunan *Revenue Stream* (Arus Pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Berbicara tentang pendapatan maka nantinya kita berbicara tentang bagaimana menghasilkan laba atau *profit*. Sunyoto (2013) mengatakan bahwa profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari usahanya. Disini permasalahannya adalah keefektifan manajemen dalam menggunakan baik total aktiva maupun aktiva bersih. keefektifan dinilai dengan mengaitkan laba bersih terhadap aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba.

Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus

pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil. Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan:

1. Penjualan Aset

Pengertian arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Amazon.com menjual buku, musik, produk konsumen elektronik dan sebagainya secara *online*. Honda menjual mobil yang dapat dengan bebas dikendarai, dijual kembali, atau bahkan dihancurkan pembelinya.

2. Biaya Penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya adalah operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.

3. Pinjaman/Penyewaan/*Leasing*

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.

2.2.6 *Key Resources*

Blok Bangunan Sumber Daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan dan memperoleh pendapatan.

Jika berbicara tentang sumber daya maka perlu juga membahas mengenai lingkungan organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger *dalam* Kuncoro (2006) lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya. Oleh karena itu, blok *key resources* termasuk ke dalam lingkungan internal. Kebutuhan Sumber Daya Utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber Daya Utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber Daya Utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama. Pada konteks ini, sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi. Peritel semacam Wal-Mart dan Amazon.com sangat mengandalkan sumber daya fisik yang acap kali padat modal. Wal-mart memiliki jaringan pertokoan global yang sangat besar dan infrastruktur logistik terkait. Amazon.com memiliki TI, gudang, dan infrastruktur logistik yang ekstensif.

2. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Terkait fungsi Sumber Daya Manusia, Byars dan Leslie (2000) mengatakan:

“refer to those task and duties performed in both large and small organizations to provide for and coordinate human resources. Human resource functions encompass a variety of activities that significantly all area of an organization”. Artinya bahwa mengenai tugas-tugas yang dikerjakan pada organisasi besar dan kecil untuk menyediakan dan mengkoordinir sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia meliputi sebuah keanekaragaman dari aktifitas-aktifitas yang secara signifikan mempengaruhi semua wilayah organisasi.

3. Finansial

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

2.2.7 Key Activities

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan

dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*. Konsep pemasaran menerangkan beberapa hal yang harus dilakukan dalam upaya sebuah organisasi untuk memimpin pasar, seperti mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pangsa pasar dan mengembangkan pangsa pasar (Kotler, 2001). Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan dan menyampaikan produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

2. Pemecahan masalah

Jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit dan organisasi jasa lain biasayadidominasi aktivitas pemecahan masalah. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

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

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 mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka. Salah satu mitra yang dapat diajak kerjasama oleh perusahaan adalah saluran pemasaran atau *distributor*. Stern dan El-Ansary dalam Kotler (2001) mengatakan bahwa saluran pemasaran dapat dilihat sebagai sekumpulan organisasi yang saling tergantung satu sama lainnya yang terlibat dalam proses penyediaan sebuah proyek atau layanan untuk digunakan atau dikonsumsi. Sebuah perusahaan biasanya membutuhkan perusahaan lain untuk membantu kegiatan perusahaan tersebut. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung kegiatannya. Mitra dalam berbisnis dibutuhkan untuk beberapa hal seperti menjadi pemasok, distributor dan investor.

2.2.9 Cost Structure

Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Sunyoto (2013) menerangkan tentang solvabilitas sebagai kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajiban perusahaan yang meliputi hutang jangka pendek dan jangka panjang, baik perusahaan masih dalam berjalan maupun dalam keadaan dilikuiditas (dibubarkan). Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan,

menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Struktur biaya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Biaya tetap

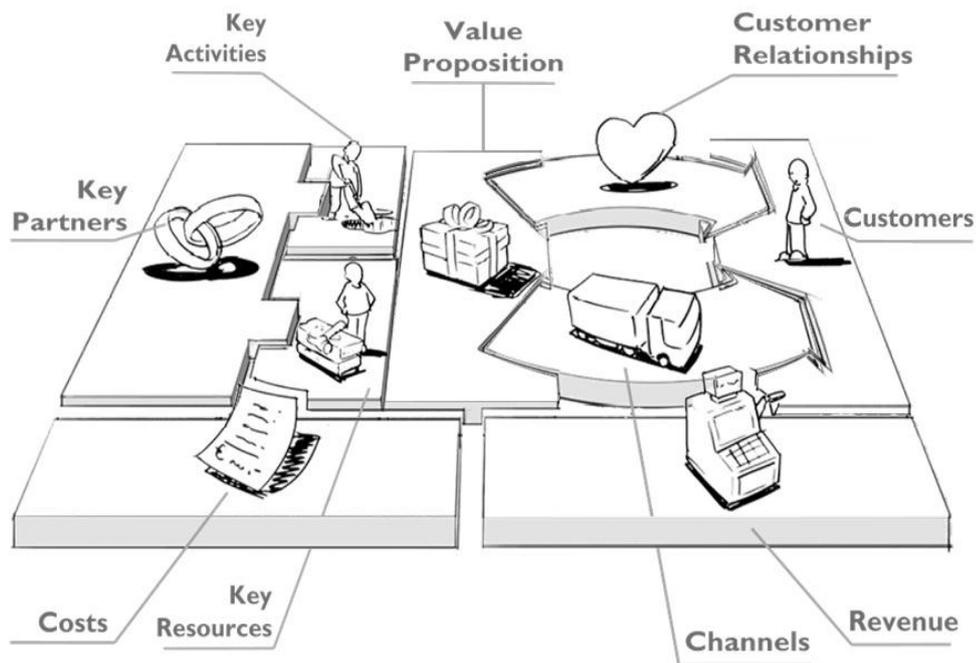
Biaya-biaya tetap meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contoh gaji, uang sewa dan fasilitas fisik pabrik.

2. Biaya variabel

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

3. Skala ekonomi

Keunggulan biaya-biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar, misalnya mendapatkan manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli jumlah besar. Hal ini dan faktor-faktor lain menyebabkan turunnya biaya rata-rata per-unit ketika produksi meningkat.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur

Gambar 2.2. Sembilan Blok *Business Model Canvas*

2.3 Studi Penerapan Model Bisnis

Model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di tahun 1960. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2004; Afuah dan Tucci, 2001; Osterwalder, 2005).

Model bisnis adalah sebuah deskripsi tentang bagaimana sebuah perusahaan membuat sebuah nilai tambah di dunia kerja, termasuk di dalamnya kombinasi dari produk, pelayanan, citra, dan distribusi dan sumber daya serta infrastruktur. Demikian pula konsep model bisnis telah diposisikan antara input yang digunakan

oleh perusahaan untuk mendapatkan output ekonomi. (Afuah, 2004; Osterwalder dan Pigneur, 2005). Model bisnis juga dapat didefinisikan sebagai arsitektur untuk produk, pelayanan dan sistem informasi, termasuk di dalamnya deskripsi dari aktor-aktor bisnis dan peraturannya, keuntungan potensial untuk berbagai aktor di dalamnya dan sumber-sumber pendapatan.

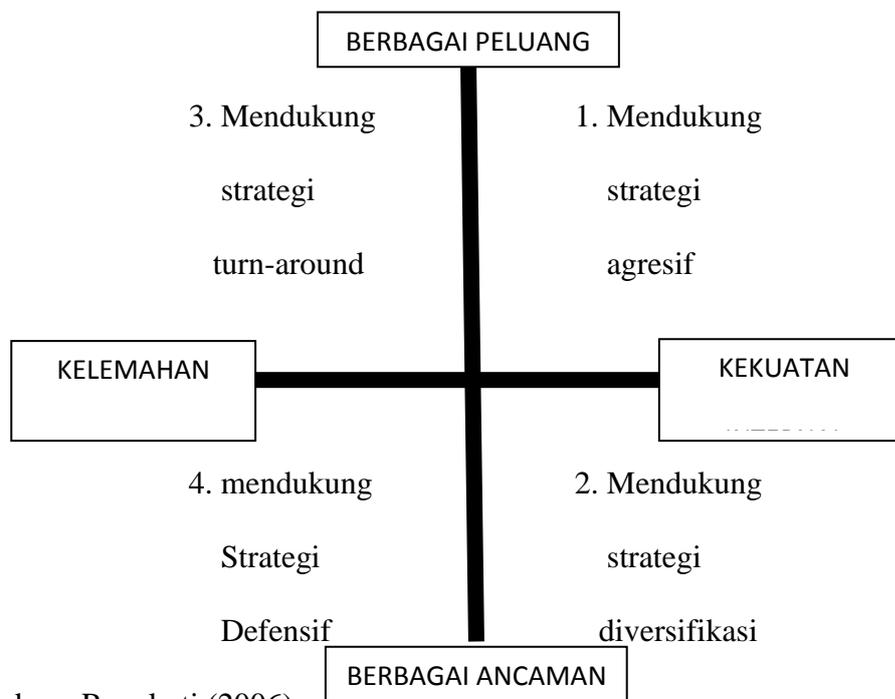
(<http://lab-link.id/materi/4/Business-Model-Canvas-Kanvas-Model-Bisnis> diakses pada tanggal 4 November 2015)

2.4 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006) 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*). Sedangkan menurut Kotler yang dialih bahasakan oleh Molan (2007) 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 faktor-faktor 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). Analisis SWOT dalam konteks strategi 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.

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



Gambar 2.3 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) 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, menengah 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). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p style="text-align: center;">Strengths (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<p>Opportunities(O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal. 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p>Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Rangkuti (2006)

Gambar 2.4. Diagram Matrik SWOT

1. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

2. *Strategi ST*

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

3. *Strategi WO*

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

4. *Strategi WT*

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

2.5 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Usaha Mikro adalah usaha produktif yaitu usaha pada semua sektor ekonomi yang dimaksudkan untuk dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan pendapatan milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia secara individu atau tergabung dalam koperasi dan memiliki hasil penjualan secara individu paling banyak Rp 100 juta per tahun menurut Diskoperindag (2005).

2.5.1 Pengertian UKM

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU memberikan definisi Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan No 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 Tahun 2008. Definisi UKM yang disampaikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil

(UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan. Sedangkan Singapura mendefinisikan UKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (*fixed productive asset*) di bawah SG \$ 15 juta.

2.5.2 Karakteristik UKM di Indonesia

Karakteristik UKM di Indonesia, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AKATIGA, *the Center for Micro and Small Enterprise Dynamic* (CEMSED), dan *the Center for Economic and Social Studies* (CESS) pada tahun 2000, adalah mempunyai daya tahan untuk hidup dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya selama krisis ekonomi, ini disebabkan oleh fleksibilitas UKM dalam melakukan penyesuaian proses produksinya, mampu berkembang dengan modal sendiri, mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga tinggi dan tidak terlalu terlibat dalam hal birokrasi.

2.6 Penelitian terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa temuan-temuan atau teori-teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut

peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Tjitradi (2015) “*Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*” menyatakan analisa swot dan evaluasi *blue ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future BMC*. *Future BMC* yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Suharti (2015), bahwa perusahaan perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berfokus meminimalkan biaya produksi. Putri (2015), pendekatan *Business Model Canvas* dan ditambah dengan analisis SWOT dapat memberikan peluang bisnis dan pilihan strategi yang harus dilakukan oleh Bebek Garang.

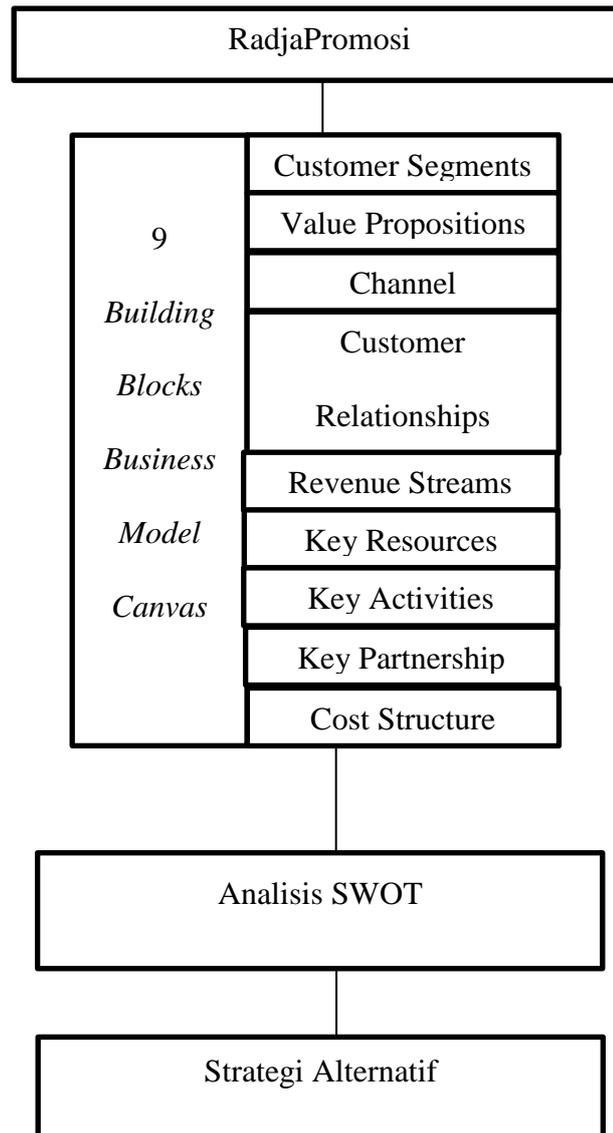
Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu

NO	TAHUN	PENELITI	MASALAH PENELITIAN	HASIL/TEMUAN	PENERBIT
1	2015	Tjitradi, Elizabeth Cindy	Evaluasi dan perancangan model bisnis berdasarkan <i>business model canvas</i>	Menyatakan analisa SWOT dan evaluasi <i>Blue Ocean</i> digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan <i>future BMC. Future BMC</i> yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.	Universitas Kristem Petra
2	2015	Suharti	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan	Penerpan BMC didapat kesimpulan bahwa perumahan Galaxy Regency perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga berlu berfokus meminimalkan biaya produksi.	Universitas Brawijaya Malang

3	2015	Putri, F.F.P	Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang usaha yang lebih besar untuk Bebek Garang dan dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui ancaman apa saja yang dihadapi oleh Bebek Garang.	Universitas Telkom
---	------	--------------	---	---	--------------------

2.7 Kerangka Pemikiran

Gambar kerangka pemikiran adalah sebuah gambaran tentang bagaimana penelitian ini akan dilakukan. Berawal dari pembahasan tentang fenomena bisnis sovenir promosi yang terjadi di Indonesia. Kemudian Model bisnis yang akan digunakan adalah *Business Model Canvas*, *Business Model Canvas* akan memetakan UKM RadjaPromosi tersebut kedalam sembilan blok yang menjadi komponennya, yaitu: Segmen Konsumen, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktifitas Utama, Mitra Utama dan Struktur Biaya. Setelah diketahui rancangan model bisnisnya, berikutnya akan ditentukan strategi bisnis yang tepat berdasarkan analisis SWOT.



Gambar. 2.5. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi (Bog dan Taylor *dalam* Moleong, 2005). Sugiyono (2012) mengatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Hasil dari penelitian ini hanya mendeskripsikan/mengkonstruksikan wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan model bisnis dan strategi alternatif berdasarkan *business model canvas* pada usaha pembuatan sovenir promosi UKM RadjaPromosi, Sukaraja, Bandar Lampung.

3.2. Lokasi Penelitian

Dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat, lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Dalam penentuan lokasi penelitian, Moleong (2005) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitian ini dilakukan di toko RadjaPromosi, Jl. Ikan Tembakang Gg. Arwana1, No.17 Sukaraja, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Dengan berbagai pertimbangan dan alasan antara lain:

- Pertimbangan tenaga, biaya dan waktu

Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dalam hal tenaga, biaya dan waktu menjadi salah satu pertimbangan pemilihan lokasi.

3.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian berguna untuk membatasi objek penelitian yang diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh dilapangan. Dalam penelitian, penentuan fokus lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan) (Sugiyono, 2012). Sejalan dengan pendapat ini, Moleong (2005) mengatakan untuk menentukan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan

informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, ini 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 ini difokuskan pada penerapan model bisnis dan Strategi alternatif menggunakan *Business Model Canvas*.

3.4. Sumber Data dan Jenis Data

3.4.1 Sumber Data

Arikunto (2006) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti telah menggunakan rumus 3P, yaitu:

- a. *Person* (orang), merupakan tempat dimana peneliti bertanya mengenai variabel yang diteliti.
- b. *Paper* (kertas), adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.
- c. *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Menurut Lofland dalam Moleong (2005), 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 ini

ditentukan secara *purposive* atau sengaja dimana informan telah ditetapkan sebelumnya. Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program dilokasi penelitian.

3.4.2 Jenis Data

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

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap Pemilik usaha RadjaPromosi, Jl. Ikan Tembakang Gg. Arwana no.17 Sukaraja, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung.
- b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS), perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Lofland dalam Moleong (2005) mengatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, mengenai penerapan model bisnis dan strategi alternatif pada usaha RadjaPromosi, maka penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

3.5.1 Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Sedangkan dalam pengambilan informasi peneliti menggunakan teknik “*snowball*” yakni penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Oleh karena itu spesifikasi informan penelitian tidak digambarkan secara rinci, namun akan berkembang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dianalisis berikutnya. Wawancara ini dilakukan terus sampai data yang dapat dikumpulkan benar-benar jenuh untuk bisa menjawab pertanyaan penelitian. Banyaknya informan yang diwawancarai tergantung seberapa layak untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun yang menjadi *key informan* dalam penelitian ini adalah aktor-aktor yang berperan dalam usaha tersebut, antara lain:

- a. Pemilik usaha RadjaPromosi yang dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat.
- b. Karyawan toko dan pelanggan RadjaPromosi yang dapat memberikan informasi yang lengkap dan akurat.

Pemilihan *key informan* yang berperan dalam penganggaran ini bertujuan untuk meningkatkan validitas informasi yang disampaikan.

3.5.2 Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah mencari data mengenai berupa dokumen, catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam observasi dan wawancara.

3.6. Proses Penelitian

Proses pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

3.6.1 Proses memasuki lokasi penelitian

Sebelum memasuki lokasi penelitian untuk memperoleh data, pada tahap ini terlebih dahulu peneliti memperkenalkan diri dan meminta izin kepada pemilik usaha RadjaPromosi dengan membawa surat izin formal penelitian dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Lampung. Setelah itu, peneliti mengutarakan maksud dan tujuan penelitian untuk menciptakan kepercayaan kepada pihak terkait, kemudian menentukan waktu melakukan wawancara.

3.6.2 Ketika berada dilokasi penelitian (*getting along*)

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan hubungan secara pribadi dan akrab dengan subjek penelitian, mencari informasi dan berbagai sumber data yang lengkap serta berusaha menangkap makna dari berbagai informasi yang diterima serta fenomena yang diamati. Oleh karena itu, peneliti berusaha sebijak mungkin sehingga tidak menyinggung informan secara formal maupun informal.

3.6.3 Pengumpulan data (*logging data*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang telah ditetapkan berdasarkan fokus penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Observasi, tujuan dari observasi ini adalah untuk mengamati objek penelitian, sehingga dapat memahami kondisi yang sebenarnya. Pengamatan bersifat non-partisipatif, yaitu peneliti berada diluar sistem yang diamati.
- b. Wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada informan dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data.
- c. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang dalam Sugiyono (2012). Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (*triangulation*), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori

dan satuan uraian dasar. Analisis data merupakan langkah terakhir penelitian sebelum melakukan penarikan suatu kesimpulan. Analisis data ini terdiri dari:

1. Data dari wawancara, dan dokumentasi diorganisir kesamaan dan perbedaannya sesuai dengan pertanyaan penelitian.
2. Data yang sudah diorganisir ditentukan temanya.
3. Mencari keterkaitan antar tema.
4. Interpretasi atas temuan sesuai dengan keterkaitan antar tema dengan menggunakan teori yang relevan.
5. Hasil interpretasi dituangkan dalam deskriptif analitik kontekstual.

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga memperoleh data jenuh. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu antara lain:

3.7.1 Reduksi Data (*Reduction Data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan atau data yang diperoleh di lapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya.

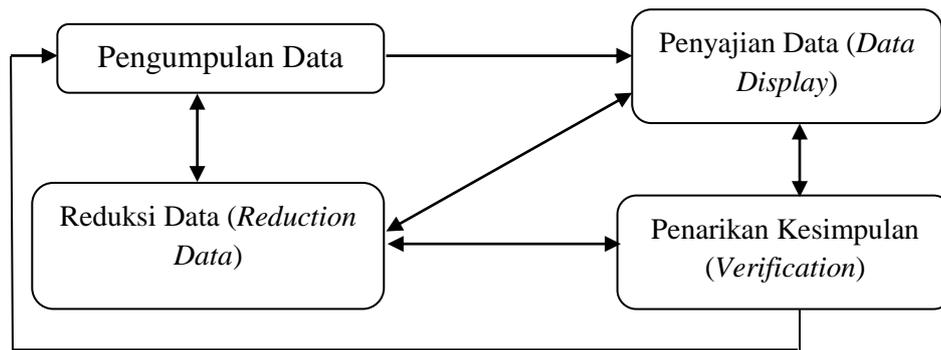
Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya.

3.7.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dengan tujuan 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 sejenisnya untuk diadakannya suatu kesimpulan yang didapatkan dari wawancara.

3.7.3 Penarikan Kesimpulan (*Concluting Drawing*)

Penarikan Kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang tentatif. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi dan wawancara. Berikut adalah gambar dari analisis data dan model interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012):



Sumber: Sugiyono (2012)

Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif

Gambar mengenai komponen analisis data diatas menjelaskan bahwa dalam melakukan analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. proses yang bersamaan tersebut meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3.8. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (reabilitas). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong (2005) terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, antara lain:

3.8.1 Derajat Kepercayaan (Credibility)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, *Pertama*, penemuannya dapat dicapai; *Kedua*, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang

sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

a. Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan data itu sendiri.

1. Triangulasi metode dengan cara mengkombinasikan metode wawancara dengan observasi langsung.
2. Triangulasi sumber dengan cara menggunakan informan yang berbeda untuk melakukan *member check* dan penelusuran data sekunder.
3. Triangulasi data dengan mengembalikan kompilasi data serta hasil interpretasi data kepada informan, untuk mendapatkan masukan, koreksi atas kesalahan dan menghindarkan subyektivitas peneliti.

Untuk itu, maka peneliti dapat melakukan dengan cara:

- 1) Mengajukan berbagai variasi pertanyaan
- 2) Membandingkan data hasil pengamatan (observasi) dengan wawancara
- 3) Mengeceknnya dengan berbagai sumber data
- 4) Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan data dapat dilakukan.

Peneliti menggunakan triangulasi sumber. Dan berdasarkan hasil triangulasi tersebut, maka akan sampai pada salah satu kemungkinan yaitu apakah data yang

diperoleh ternyata konsisten, tidak konsisten, atau berlawanan. Selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang diteliti.

b. Kecukupan Referensial

Yaitu mengumpulkan berbagai bahan-bahan, catatan-catatan, atau rekaman-rekaman yang dapat digunakan sebagai referensi dan patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data.

3.8.2 Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

3.8.3 Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi, peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi dapat memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak *dependable*. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat di lapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

3.8.4 Kepastian (*Confirmability*)

Penelitian kualitatif, uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Kepastian yang dimaksud berasal dari konsep objektivitas, sehingga dengan disepakati asil penelitian tidak lagi subjektif tetapi sudah objektif.

Penelitian ini, peneliti melakukan keteralihan dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama mengenai penerapan model bisnis dan strategi alternatif berdasarkan *Business Model Canvas*. Dalam melakukan keteralihan tersebut, peneliti selalu mendiskusikan hasil di lapangan dengan dosen pembimbing mengenai data-data yang didapat dilapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat. Untuk menjamin kepastian bahwa penelitian ini objektif, peneliti dalam hal ini melakukan pemeriksaan secara cermat bersama dengan pembimbing terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Berdasarkan temuan di lapangan dan hasil pembahasan mengenai penerapan model bisnis menggunakan *business model canvas* sebagai berikut:

- a. Elemen *customer segment*, yang menjadi fokus utama dari UKM RadjaPromosi adalah perusahaan otomotif, perbankan, telekomunikasi dan pelaku usaha baru.
- b. Elemen *value propositions*, dalam blok bangunan proporsi nilai ini UKM RadjaPromosi mengutamakan pelayanan terbaik kepada konsumen dari segi jaminan pengembalian produk, ketepatan waktu pada saat proses produksi dan disain sesuai permintaan konsumen.
- c. Elemen *channel* atau blok bangunan saluran yang dimanfaatkan UKM RadjaPromosi melalui penjualan langsung, publikasi web RadjaPromosi.com, untuk mempromosikan produk dan jasa yang ditawarkan.
- d. Elemen *customer relationships*, dalam menjaga hubungan yang baik dengan pelanggannya UKM RadjaPromosi, hanya mengandalkan bantuan

personal dan melakukan publikasi web untuk memberikan informasi kepada pelanggan.

- e. Elemen *revenue streams* dari UKM RadjaPromosi, saat ini bersumber dari penjualan produk dan jasa konveksi yang ditawarkan (baik penjualan langsung maupun melalui publikasi web).
- f. Elemen *key resources* yang dimiliki UKM RadjaPromosi, diantaranya terdiri dari, sumber daya manusia, juga sumber daya keuangan, bahan baku dan sumber daya fisik.
- g. Elemen *key activities* pada UKM RadjaPromosi terletak pada menerima pesanan, proses produksi, dan pengiriman produk.
- h. Elemen *key partnerships* dari UKM RadjaPromosi terdiri dari pemasok tetap bahan baku dan juga konsumen dari perusahaan otomotif, perbankan, telekomunikasi.
- i. Elemen *cost structure* yang dikeluarkan berhubungan erat dengan biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan, yaitu biaya variabel, dan biaya tetap.

5.1.2 Strategi yang tepat untuk UKM RadjaPromosi setelah dilakukannya analisis SWOT adalah: strategi *strengths threats* (ST) atau strategi *diversifikasi*. Strategi ST adalah strategi yang mengatasi segala ancaman yang ada pada UKM RadjaPromosi yang membuat konsumen merasa kurang puas sehingga pindah ke perusahaan pesaing, dengan menggunakan kekuatan yang ada. Usaha ini memiliki peluang yang sangat besar dengan masih potensialnya konsumen yang membutuhkan produk dan jasa yang disediakan UKM RadjaPromosi.

Strateginya yaitu:

- a) Menjalin kemitraan dengan perusahaan hotel dan supermarket.
- b) Menyediakan pembangkit listrik (genset).
- c) Meningkatkan SDM.
- d) Promosi menggunakan *social media*.
- e) Memperbaharui informasi situs web.

Dari hasil pemetaan yang telah dibuat peneliti menggunakan desain *business model canvas* dan strategi alternatif peneliti menilai bahwa usaha yang telah dijalankan dapat menerapkan *business model canvas* sebagai model bisnis dan strategi alternatif yang telah diberikan oleh peneliti dapat diterapkan kepada pemilik UKM RadjaPromosi untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan dapat menambah jumlah pelanggan saat ini dengan menerapkan strategi alternatif baru.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. UKM RadjaPromosi perlu memperhatikan setiap aktivitas atau kegiatan dalam usahanya dan mengembangkan strategi-strategi usaha dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. UKM RadjaPromosi perlu memberikan nilai lebih atas produk yang ditawarkan untuk memberikan kepuasan pada setiap konsumen yang datang. UKM RadjaPromosi harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan untuk menjamin kenyamanan pelanggannya yang berimbas pada loyalnya konsumen kepada perusahaan.

2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya fokus pada pemberian strategi alternatif. Namun dapat menambahkannya lagi, seperti mengukur kelayakan suatu usaha agar dapat mengetahui apakah usaha tersebut sudah layak atau tidak untuk dijalankan. Selain itu juga diperlukan penerapan *Business Model Canvas* pada jenis usaha lain, sehingga dapat diketahui apakah penelitian di perusahaan lain juga dapat menggunakan *Business Model Canvas* ini atau tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A., & Tucci, C. L. 2001. *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Afuah, A. 2004. *Business models: A strategic management approach*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Byars, Lloyd L., dan Leslie W. Rue. 2000. *Human Resources Management*. Boston: McGraw-Hill.
- David, Fred R. (2012). *Strategic Manajement, Konsep Manajemen Strategis edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Helzer, Jay dan Render, Barry (2012). *Manajemen Operasi edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler (1996). *Pengelompokan Segmentasi Pasar*. Diakses dari <http://aristomy.blogspot.co.id/2013/12/pengertian-segmentasi-pasar-dan.html>.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. *Prinsip-prinsip pemasaran*, jilid 2. Edisi ke 8. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science (CAIS)*, 16: 1-25.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, Freddy (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suharti (2015). *Penerapan Business Model Canvas Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan*. Malang: Jurnal Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: CAPS.
- Tjitradi (2015). *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*. Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Petra.
- Pengertian UMKM. Diakses dari https://id.wikipedia.org/wiki/Usaha_Kecil_dan_Menengah.
- Pengertian Study Penerapan Model Bisnis. Diakses dari <http://lab-link.id/materi/4/Business-Model-Canvas-Kanvas-Model-Bisnis> diakses pada tanggal 4 November 2015.
- Putri, F.F.T. (2015). *Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas*. Bandung: Jurnal Universitas Telkom.
- Universitas Lampung. 2010. *Format Penulisan Karya Ilmiah*. Lampung: Universitas Lampung.
- Zott dan Amit. *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management* Vol. 37 No. 4, July 2011 1019-1042
<http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T109.4300/2013/luennotfiles/Zott%20et%20al.%20%202011%20%20The%20Business%20Model%20Recent%20Developments%20and%20Future%20Research.pdf>.
- Dftra pelaku UMKM sektor jasa
<http://digilib.unila.ac.id/8392/14/BAB%20I.pdf> diakses pada tanggal 17 Februari 2016.