

**ANALISIS STRATEGI BISNIS INDUSTRI PENGELASAN DENGAN
PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS
(Studi Pada Bengkel Las Listrik Di Wilayah Bandar Lampung)**

(Skripsi)

**Oleh
Arif Rachman**



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

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY ANALYSIS WELDING INDUSTRY WITH THE ADAPTION OF BUSINESS MODELS CANVAS (Study At The Welding Shop In The City Bandar Lampung)

By

Arif Rachman

The development of the industrial world continues to increase , industry became a source of revenue for all parties. The vital role industry make many people continue to strive to develop the performance of the industrial sector that was involved. The most frequent measures taken to develop the performance is to apply the right strategy. The use of appropriate strategies to encourage the performance of an industry. Not only medium and large scale industries who require the implementation of a strategy , Micro and small industries also need to implement a strategy for the industry is able to continue to run and compete. This study discusses the analysis undertaken to create an alternative strategy using the Business Model Canvas in the welding industry . Without realizing the welding industry , the activities already implemented Business Model Canvas , but there are some blocks that need to be improved so that the business can run more optimally .

This research is a descriptive qualitative approach . Data collection techniques used by direct interview to the owners of electric welding workshop . The acquired data do SWOT analysis to create several alternative strategies are able to implement such a strategy SO , ST , WO , WT . Alternative strategies are then selected one of the most consistent with the vision and mission or objectives of the company (electric welding workshop) as the welding industry businesses . The results showed that SO strategy is an alternative strategy most likely applied to the welding industry , because it is SO strategy is an aggressive strategy that best fits with the vision and mission or objectives that have been set.

Key Word: Business Models Canvas, Business Strategy, SWOT, Welding Industry

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI BISNIS INDUSTRI PENGELASAN DENGAN PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS (Studi Pada Bengkel Las Listrik Di Wilayah Bandar Lampung)

Oleh

Arif Rachman

Perkembangan dunia industri terus meningkat, industri menjadi sumber pendapatan bagi semua pihak. Vitalnya peran industri, membuat banyak pihak terus berusaha untuk mengembangkan kinerja sektor industri yang dijalankannya. Langkah yang sering dilakukan untuk megembangkan kinerja adalah dengan menerapkan strategi yang tepat. Penggunaan strategi yang tepat mampu mendorong kinerja sebuah industri. Tidak hanya industri berskala menengah dan besar saja yang membutuhkan penerapan sebuah strategi, industri mikro dan kecil juga perlu menerapkan sebuah strategi agar industri tersebut mampu terus berjalan dan bersaing. Penelitian ini membahas tentang analisis yang dilakukan untuk menciptakan strategi alternatif menggunakan *Business Model Canvas* pada industri pengelasan. Tanpa disadari industri pengelasan, pada kegiatannya sudah menerapkan *Business Model Canvas* namun terdapat beberapa blok yang perlu disempurnakan agar usaha tersebut dapat berjalan lebih optimal.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan wawancara langsung kepada pemilik bengkel las listrik. Selanjutnya data yang diperoleh dilakukan analisis SWOT untuk menciptakan beberapa strategi alternatif yang mampu untuk diterapkan seperti strategi SO, ST, WO, WT. Strategi-strategi alternatif tersebut kemudian dipilih salah satu yang paling sesuai dengan visi dan misi ataupun tujuan perusahaan (bengkel las listrik) sebagai pelaku usaha industri pengelasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SO merupakan strategi alternatif yang paling mungkin diterapkan pada industri pengelasan, hal tersebut karena strategi SO merupakan strategi agresif yang paling sesuai dengan visi dan misi ataupun tujuan yang telah ditetapkan.

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, Industri Pengelasan, Strategi Bisnis, SWOT

**ANALISIS STRATEGI BISNIS INDUSTRI PENGELASAN DENGAN
PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS***

(Studi Pada Bengkel Las Listrik Di Wilayah Bandar Lampung)

TAHUN 2016

Oleh

Arif Rachman

Skripsi

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA**

Pada

**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis
Jurusan Administrasi Bisnis**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2016

Judul Skripsi

**: ANALISIS STRATEGI BISNIS
INDUSTRI PENGELASAN DENGAN
PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(Studi pada Bengkel Las Listrik di Wilayah Bandar
Lampung)**

Nama Mahasiswa

: *Arif Rachman*

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1216051020

Jurusan

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Hartono, S.Sos., M.A

NIP 19711010 200212 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

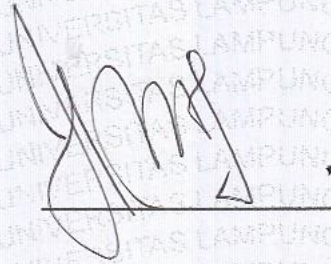

Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.

NIP 19750204 200012 1 001

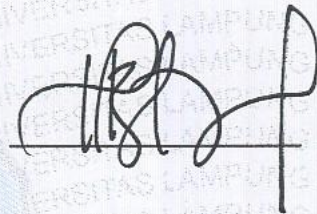
MENGESAHKAN

1. **Tim Penguji**

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

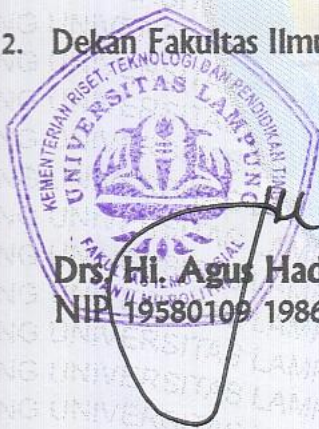


Penguji : Drs. Dadang Karya Bakti, M.M



2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

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



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 22 Juni 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, 22 Juni 2016
Yang membuat pernyataan,




ARIF RACHMAN
NPM. 1216051020

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Arif Rachman, dilahirkan di Tanjung Karang, Bandar Lampung, Lampung pada tanggal 01 Februari 1994. Penulis merupakan anak ke 3 dari 3 bersaudara dari pasangan Renvil dan Sartinah. Penulis memiliki dua orang kakak perempuan yang bernama Novita Sari dan Bunga Puspita. Hingga saat ini penulis masih tinggal dengan kedua orang tua di tanah kelahiran Tanjung Karang, Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Pendidikan yang ditempuh penulis berawal dari SDN 1 Kedaton yang diselesaikan pada tahun 2006, SMPN 10 Bandar Lampung, Kota Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2009 dan SMA Kemala Bhayangkari Kotabumi Kabupaten Lampung Utara yang diselesaikan pada tahun 2012.

Aktivitas penulis selama menjadi siswa SMA selain aktif mengikuti pelajaran sekolah, juga aktif mengikuti ekstra kurikuler dibidang olah raga. Penulis Aktif mewakili sekolah diberbagai pertandingan Futsal antar sekolah dan lomba tingkat kabupaten. Selama mengikuti perlombaan Futsal penulis sudah beberapa kali menjuarai perlombaan tersebut, baik tingkat antar sekolah maupun tingkat kabupaten.

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

MOTO

Melupakan masa lalu

Memperbaiki masa kini

Menata masa depan.

“Do the best, be good, then you will be the best”

*“Lakukan yang terbaik, bersikaplah yang baik
maka kau akan Jadi orang yang terbaik”.*

SANWACANA

Puji syukur penulis hanturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang tidak pernah berhenti mencurahkan kasih sayang, kesabaran, serta rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **AnalisisStrategi Bisnis Industri PengelasanDengan Penerapan Business Model Canvas (Studi Pada Bengkel Las Listrik Di Wilayah Bandar Lampung).**

Penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dalam penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, sebagai wujud rasa hormat, penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak berikut ini:

1. Hartono, S.Sos. M.M., pembimbing skripsi yang banyak membantu penulis dari awal perkuliahan dengan penuh rasa sabar memberikan saran, serta nasihat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Drs Dadang Karya Bakti, M.M., dosen penguji yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan yang sangat bermanfaat.
3. Dr suripto, S. Sos. M.A.B., dosen pembimbing akademikyang banyak membantu penulis dari awal perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini.
4. Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si, Dekan FISIP, Universitas Lampung.
5. Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si, selaku ketua jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.

7. Staf jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung yang banyak memberikan bantuan kepada penulis.
8. Bapak dan Ibuku tersayang yang selalu menyemangati, tak henti memberikan kasih sayang, yang selalu mendoakan, memberikan nasihat, dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Novita Sari dan Bunga Puspita kakak tersayang yang selama ini selalu memberi semangat dan dukungan kepada penulis.
10. Keponakan-keponakanku yang selalu memberi tawa dan keceriaan dalam hidup penulis (Wahyu, Salsa, Fatir, Fachri, Farel, dan Kesya)
11. Yuliana Bayasifa wanita tangguh kiriman sang pencipta yang selalu menemani, tak henti memberikan kasih sayang, yang slalu mendoakan, memberikan nasihat, dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Segenap pemilik bengkel las listrik yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi (Bpk Juri, Bpk Gino, Bpk Awi, Bpk Nurdin, dan Bpk Noerdin).
13. Teman-teman yang selama dua dekade silih berganti meberi keceriaan (Agung, Rama, Bowo, Anggi, Boy, Bunga, Kiting, Endut)
14. Pejuang pencari beras di lapangan yang selalu mengajarkan untuk tidak pernah menyerah (Can, Yunus, Gidut, Bowo, Ayip, Anggit, Sori, Ardi)
15. Teman-teman kaum minoritas yang selalu berjuang mengerjakan skripsi (Ivan, Aan, Rohman, Mahpudin, Dwi, Abdul, Huda, Sule, widi)
16. Teman-teman yang selalu memberi semangat kepada penulis (Alan, Ical, Apip, Ardi, Eldo, Bagus, Septian)

17. Teman-teman wanita yang selalu memberi keseruandan semangat (Yulia, Putri, Eka, Nona, Riza, Disty, Nani, Anjar, Vina)
18. Teman-teman Administrasi Bisnis 2012 UNILA yang tidak bisa disebutkan oleh penulis.
19. Kakak-kakak tingkat dan adik-adik tingkat yang penulis banggakan.
20. Teman-teman KKN di Desa Sumber Jaya, Kecamatan Gunung Agung, Kabupaten Tulang Bawang Barat(Akbar, Agus, Vester, Hana, Indah, Desi)
21. Seluruh jajaran dan warga Desa Sumber jaya yang dengan senang hati menerima dan selalu membantu penulis sebagai mahasiswa KKN.
22. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan dan pengorbanan mereka. Semoga karya kecil ini dapat bermanfaat bagi kita.

Bandar Lampung 14 Juni2016

Penulis

Arif Rachman

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
II. LANDASAN TEORI.....	11
A. Manajemen Strategik.....	11
B. Industri.....	12
C. <i>Business Model Canvas</i>	14
1. <i>Customer Segment</i>	14
2. <i>Value Proposition</i>	17
3. <i>Channels</i>	22
4. <i>Customer Relationship</i>	26
5. <i>Revenue Streams</i>	31
6. <i>Key Resources</i>	33
7. <i>Key Activities</i>	34
8. <i>Key Partnership</i>	35
9. <i>Cost Structure</i>	36
D. Analisis SWOT.....	37
E. Penelitian Terdahulu.....	42
F. Kerangka Pemikiran	45
III. Metode Penelitian	47
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Lokasi Penelitian.....	48
C. Fokus Penelitian	49
D. Sumber Data dan Jenis Data	50
1. Sumber Data.....	50

2. Jenis Data	51
E. Teknik Pengumpulan Data	52
F. Proses Penelitian	54
G. Teknik Analisis Data	55
H. Teknik Keabsahan Data	58
IV. HASIL PEMBAHASAN	61
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	61
1. Sejarah Industri Pengelasan	61
a. Bengkel Las Amanah Sejahtera	61
b. Bengkel Las Gita Jaya	62
c. Bengkel Las Sinar Jaya	63
d. Bengkel Las Devi Jaya	64
e. Bengkel Las Maju Jaya	65
2. Tujuan Usaha Industri Pengelasan dan Lokasi	67
3. Gambaran Umum Informan	68
B. Hasil dan Pembahasan	68
1. <i>Business Model Canvas</i>	69
a. <i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan)	71
b. <i>Value Proposition</i> (Proposisi Nilai)	71
c. <i>Channels</i> (Saluran)	76
d. <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan)	79
e. <i>Revenue Streams</i>	83
f. <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama)	83
g. <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	85
h. <i>Key Partnerships</i> (Kemitraan Utama)	87
i. <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	90
2. Analisis SWOT (Pemetaan <i>Business Model Canvas</i> dengan SWOT)	94
a. <i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan)	95
b. <i>Value Proposition</i> (Proposisi Nilai)	96
c. <i>Channels</i> (Saluran)	96
d. <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan)	97
e. <i>Revenue Streams</i>	97
f. <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama)	98
g. <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	99
h. <i>Key Partnerships</i> (Kemitraan)	99
i. <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	100
Hasil Analisis SWOT	
a) Kekuatan (<i>Strengths</i>)	100
b) Kelemahan (<i>Weakness</i>)	101
c) Peluang (<i>Opportunities</i>)	101
d) Ancaman (<i>Threats</i>)	101
3. Strategi Alternatif	101
a. Strategi SO	103
b. Strategi WO	104
c. Strategi ST	106

d. Strategi WT	107
4. Implementasi Strategi SWOT dalam Industri Pengelasan.....	109
5. Rancangan Model Bisnis Baru Industri Pengelasan	112
a. <i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan).....	114
b. <i>Value Proposition</i> (Proposisi Nilai).....	115
c. <i>Chanel</i> (Saluran).....	116
d. <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan)	116
e. <i>Revenue Streams</i>	117
f. <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama).....	118
g. <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	118
h. <i>Key Partnerships</i> (Kemitraan)	118
i. <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	119
V. KESIMPULAN DAN SARAN	120
A. Kesimpulan.....	120
B. Saran	122
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perkembangan UMKM di Kota Bandar Lampung Tahun 2012-2014	4
2.1 Peranan Personal Selling.....	25
2.2 Dampak CRM Terhadap Nilai Perusahaan	29
2.3 Daftar Penelitian Terdahulu	44
4.1 Lokasi dan Tujuan Usah Industri Pengelasan	67
4.2 Profil Informan.....	68
4.4 Strategi Hasil Diagram Matriks yang Dikaitkan dengan Tujuan Perusahaan.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 <i>Business Model Canvas</i>	8
2.1 Kerangka Pemikiran.....	46
3.1 Analisis Model Interaktif	58
4.1 Rancangan <i>Business Model Canvas</i> Industri Pengelasan	70
4.2 Diagram Matrik SWOT.....	102
4.3 Rancangan Baru <i>Business Model Canvas</i> Industri Pengelasan.....	113

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
A. Panduan Wawancara	127
B. Transkrip Wawancara Sejarah dan Seputar Dunia Usaha.....	130
C. Transkrip Wawancara <i>Business Model Canvas</i>	133
D. Triangulasi Sumber Hasil Reduksi Data	143
E. Foto Dokumentasi	147

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia industri di Indonesia mengalami peningkatan yang pesat. Industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi, barang yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Hasil industri tidak hanya berupa barang, tetapi juga dalam bentuk jasa. Perkembangan industri tidak dapat dilepaskan dari peran penting industri pengelasan. Pengelasan adalah penyambungan setempat antara dua buah logam atau lebih dengan memanfaatkan energi panas. Penggunaan pengelasan mulai dari penyambungan pada konstruksi pembangunan, perakitan otomotif, dan penambangan. Industri pengelasan merupakan industri informal yaitu industri yang memiliki pola kegiatan tidak teratur, baik dalam arti jam kerja, permodalan maupun perekrutan pegawai, serta pada umumnya tidak tersentuh oleh peraturan dan ketentuan yang ditetapkan (Widharto, 2007).

Penggunaan pengelasan pada penyambungan konstruksi pembangunan di Indonesia sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan kepadatan penduduk yang semakin meningkat mengakibatkan kebutuhan papan berupa rumah juga meningkat secara signifikan. Banyaknya rumah baru yang sedang dibangun

ataupun rumah lama yang direnovasi, membuat peluang usaha industri pengelasan khususnya bengkel las listrik di Indonesia menjadi salah satu peluang usaha yang tidak bisa dipandang sebelah mata. Karena berbagai kebutuhan pembangunan suatu pemukiman tentunya membutuhkan beberapa produk yang membutuhkan jasa bengkel las listrik seperti pembuatan tralis, *rolling door*, kanopi, pagar besi maupun tangga besi dan lain sebagainya.

Bengkel las umumnya dibagi menjadi dua (2) macam, yaitu (1) bengkel las listrik, pada bengkel las ini sumber yang digunakan yaitu listrik. Listrik yang dihasilkan bisa didapat langsung dari PLN maupun *diesel generator*. Penggunaan *diesel generator* sudah mulai ditinggalkan karena berat dan bentuknya yang besar sehingga membuatnya sulit dibawa kemana-mana. Pada umumnya las listrik digunakan untuk mengelas pada besi batangan maupun plat yang agak tebal. Berikut beberapa karya dari pada bengkel las listrik: teralis, pintu besi, kanopi, pintu pagar, pagar besi, railing tangga, *railing balkon*, tangga putar, dan lain-lain. (2) bengkel las karbit, pada bengkel las ini sumber yang digunakan adalah gas. Pada umumnya las karbit digunakan untuk melumerkan maupun membengkokkan besi, karena jenis las ini selalu mengeluarkan api bertekanan. Las karbit juga biasa digunakan untuk mengelas bodi mobil yang mempunyai plat tipis.

Bengkel las listrik merupakan kegiatan usaha dibidang jasa yang menawarkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelasan. Kegiatan usaha ini masuk dalam jenis industri pengelasan, yang dikategorikan lagi kedalam kegiatan *home industri*. *Home industri* adalah rumah usaha produk barang ataupun

perusahaan kecil. Dikatakan perusahaan kecil karena jenis kegiatan ekonomi ini dipusatkan dirumah. *Home* industri juga dapat berarti industri rumah tangga, karena termasuk dalam kategori usaha kecil yang dikelola keluarga. Bengkel las listrik termasuk jenis usaha *home* industri karena umumnya kegiatan dilakukan dipekarangan rumah dan biasanya hanya memiliki karyawan 1 sampai 5 orang.

Produk yang ditawarkan bengkel las listrik memiliki dua desain utama yang digemari konsumen, yaitu klasik dan minimalis. Tipe klasik menggunakan besi jenis tempa, plat, dan nako yang kemudian diukir dengan beraneka ragam bentuk mulai dari tumbuhan, hewan sampai dengan lambang-lambang khusus. Sedangkan tipe minimalis menggunakan besi jenis holo dengan bentuk kotak lonjong atau bulat yang disusun secara memanjang atau kotak-kotak sesuai keinginan. Tipe klasik pernah menjadi *trend* pada tahun 90-an, rumah dengan model yang ramai dengan kesan mewah menjadi pilihan konsumen pada zaman tersebut. *Trend* tersebut mulai bergeser dimasa *modern* seperti sekarang, model yang lebih *simple* serta harga yang lebih terjangkau seperti yang ditawarkan tipe minimalis saat ini lebih diminati.

Penggunaan produk pengelasan seperti teralis, pagar, *rolling door* umumnya berfungsi untuk meningkatkan keamanan rumah. Seiring dengan kemajuan teknologi dan bertambahnya kreativitas manusia. Fungsi produk pengelasan yang mulanya hanya untuk meningkatkan keamanan juga dimanfaatkan untuk menambah keindahan pada bangunan rumah. Kini besi yang biasa dilas menjadi teralis, pagar, *rolling door*, juga bisa dibuat menjadi barang substitusi

dengan dibentuk menjadi berbagai macam interior rumah seperti ayunan, balkon, rak bunga, rak sepatu, meja dispenser dan berbagai macam interior lainnya yang mampu mempercantik rumah.

Menjamurnya usaha bengkel las listrik di beberapa daerah di Indonesia menandakan bahwa peluang usaha ini cukup potensial. Salah satu daerah yang banyak ditemukan usaha bengkel las listrik adalah Bandar Lampung. Sebagai ibukota provinsi Lampung, kegiatan industri di Kota Bandar Lampung cukup baik. Hal ini bisa dilihat dari tabel 1.1 yang menerangkan perkembangan UMKM di Bandar Lampung, dimana didalamnya terdapat data perkembangan industri.

Tabel 1.1. Perkembangan UMKM di Kota Bandar Lampung Tahun 2012-2014

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

Sumber: Data UKM Diskoperindag Kota Bandar Lampung Tahun 2014

Tabel 1.1 berisi tentang perkembangan UMKM di daerah Bandar Lampung, dimana didalamnya ada data industri. Pada data industri di wilayah Bandar Lampung dijelaskan bahwa industri mikro dan kecil lebih dominan dibandingkan dengan industri menengah, namun baik industri kecil, mikro,

dan menengah setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan yang menandakan kegiatan industri di Bandar Lampung cukup potensial.

Umumnya kegiatan industri yang ada di kota Bandar Lampung bergerak pada usaha kuliner seperti sentral industri keripik di daerah Kedaton, *home* industri tahu di daerah Gunung Sulah, sentra industri ikan asin di daerah Teluk, serta beberapa industri lainnya. Meskipun kalah terkenal dengan industri-industri tersebut, industri pengelasan berupa bengkel las listrik juga cukup bagus perkembangannya, hal ini bisa dilihat dari banyak kita jumpai usaha bengkel las listrik di daerah Kota Bandar Lampung. Tanpa kita sadari kini bengkel las listrik sudah ada di mana-mana, tidak hanya ada di pinggir jalan-jalan besar, namun juga bisa kita temui di gang-gang rumah kita, hal ini menandakan bahwa potensi usaha ini sangat baik.

Mudahnya kita menemukan bengkel las dalam sebuah daerah, menandakan persaingan dalam usaha tersebut cukup tinggi. Dalam dunia usaha persaingan merupakan hal yang akrab untuk kita jumpai. Berbeda dengan kegiatan industri lainnya yang dapat diproduksi secara massal, pembuatan teralis biasanya dilakukan apabila memperoleh orderan dari konsumen. Hal ini membuat industri teralis sangat bergantung terhadap permintaan konsumen, sehingga pengusaha yang menjalankan bisnis ini harus memiliki strategi khusus untuk bersaing dalam mendapatkan konsumen. Strategi yang baik akan membuat bengkel las mampu bersaing, karena strategi tersebut akan memunculkan karakteristik yang membedakan satu bengkel las dengan bengkel las lainnya. Karakter tersebutlah yang akan menjadi pertimbangan

bagi konsumen untuk memilih bengkel las yang tepat pada saat melakukan orderan pembuatan teralis. Karakter biasanya berhubungan dengan keunggulan-keunggulan yang mampu diberikan perusahaan (bengkel) kepada konsumennya.

Uniknya para pengusaha yang menggeluti usaha bengkel las awalnya hanya bermodalkan keahlian yang mereka miliki selama mereka menjadi karyawan disebuah bengkel las. Merasa memiliki modal dan keahlian yang cukup, maka mereka memberanikan diri untuk membuka bengkel sendiri dengan harapan memiliki penghasilan yang lebih banyak. Bermodalkan keahlian saja tidak cukup mampu untuk bersaing dengan bengkel-bengkel yang sudah lebih dulu beroperasi yang tentu saja sudah memiliki konsumen tetap. Kurangnya wawasan mereka tentang cara menjalankan sebuah usaha membuat mereka hanya memiliki sedikit opsi strategi tanpa perencanaan yang matang, yang akhirnya membuat mereka tidak mampu bertahan melawan kerasnya persaingan dunia usaha.

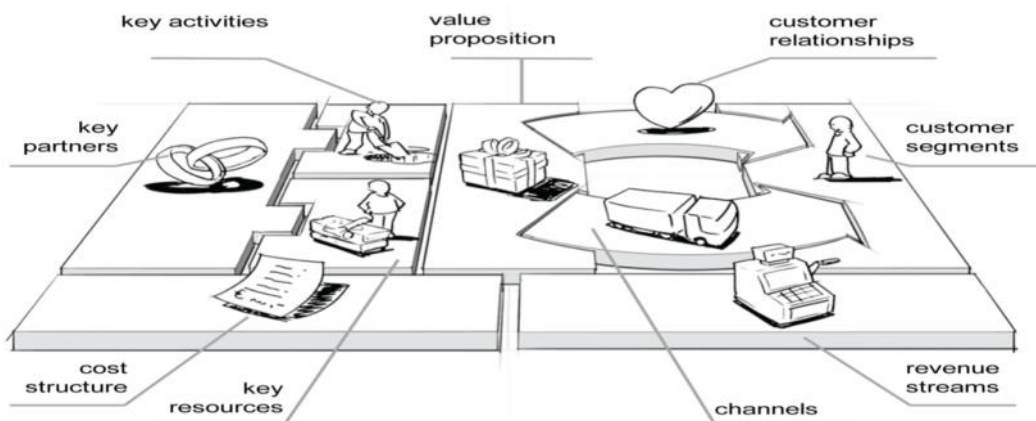
Persaingan bisnis yang semakin ketat disegala bidangnya membuat suatu perusahaan harus mampu membuat perencanaan dan strategi perusahaan yang menghasilkan keunggulan bersaing dari pelaku bisnis lainnya. Menurut Noe et al (2003) pengertian keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki strategi bisnis yang matang. Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang

dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 2004).

Kebutuhan strategi bisnis dikalangan pelaku bisnis, menarik perhatian beberapa ahli baik dari kalangan praktisi maupun akademisi untuk mengembangkan strategi bisnis, salah satunya dengan membuat sebuah model guna mempermudah pelaku bisnis menjalankan bisnisnya. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai.

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok 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* (Kemitraan Utama) dan *Cost Struktur* (Struktur Biaya). Kesembilan blok diatas mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan keberlangsungan finansial. Sebuah perusahaan yang menerapkan konsep *Business Model*

Canvas, mampu mengetahui kelemahan dan kelebihan yang dimiliki perusahaan, dan mampu merancang strategi terbaik untuk meningkatkan kinerja bisnis sebuah perusahaan. Dengan cakupan yang sangat luas dari kegiatan yang paling dasar yaitu memetakan pelanggan yang tepat untuk produk yang diciptakan. *Business Model Canvas* juga membahas tentang pentingnya memiliki nilai lebih bagi suatu produk, yang akan dijadikan sebagai keunggulan dalam bersaing dengan usaha sejenis. Serta membahas proses produksi, cara menjalin hubungan dengan mitra dan pelanggan, sampai dengan pembahasan mengenai keuangan perusahaan yang dapat menjadikan barometer suatu usaha dikatakan dalam kondisi sehat atau tidak.



Sumber: Osterwalder & Yves Pigneur (2012)

Gambar 1.1. *Business Model Canvas*

Konsep *Business Model Canvas* memudahkan pelaku usaha untuk mengetahui sebuah bisnis secara mendalam sehingga dapat menentukan strategi apa yang dibutuhkan perusahaan untuk terus mampu tumbuh dan berkembang. Oleh sebab itu penulis berniat untuk melakukan observasi terhadap sebuah industri teralis di daerah Bandar Lampung, dengan metode

pendekatan *Business Model Canvas*. Dengan tujuan untuk menganalisa secara mendalam industri tersebut, sehingga mengetahui strategi apa yang dibutuhkan agar industri tersebut mampu bersaing. Maka penulis tertarik untuk meneliti lebih dalam serta memberi judul skripsi ini: **Analisis Strategi Bisnis Industri Pengelasan Dengan Penerapan Business Model Canvas (Studi Pada Bengkel Las Listrik Di Wilayah Bandar Lampung)**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalahnya yaitu strategi apakah yang dibutuhkan industri pengelasan agar mampu bertahan dan bersaing dengan penerapan *Business Model Canvas* pada sebuah bengkel las listrik ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis industri pengelasan dan mengetahui strategi apa saja yang dibutuhkan bengkel las listrik agar mampu bertahan dan bersaing dengan penerapan *Business Model Canvas*.

D. 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 saing.

II. LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategik

Webster's New World Dictionary (1991) dalam Udaya dkk, (2013) mengatakan strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu stratagem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan. Strategi diartikan sebagai skema atau trik untuk mencapai suatu maksud. Menurut Moeliono dalam Udaya dkk, (2013) taktik adalah rencana atau tindakan yang bersistem untuk mencapai tujuan (siasat atau muslihat).

Dua pengertian diatas merupakan bagian dari proses manajemen strategik, pada dasarnya manajemen strategik menyangkut dua hal yang harus dilakukan oleh para manajer, yaitu memformulasikan strategi dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi dengan menggunakan taktik-taktik tertentu. Sementara Udaya dkk, (2013) mengatakan manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai suatu pola pemikiran dari para pemimpin organisasi atau perusahaan mengenai bagaimana mereka sebaiknya merencanakan pencapaian tujuan jangka panjang dengan memformulasikan dan melaksanakan strategi mereka dan mencapai keunggulan bersaing.

B. Industri

Istilah “industri” berasal dari bahasa Latin *industria* yang berarti “tenaga kerja”. Negara maju identik dengan kegiatan perindustrian yang maju pula. Secara umum industri diartikan sebagai suatu kegiatan mengolah bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian mengatakan bahwa Industri adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, atau barang jadi menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri.

Industri dalam pengertian luas dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- 1) Industri primer, yaitu jenis industri yang langsung mengambil komoditas ekonomi dari alam tanpa proses pengolahan, seperti pertanian, pertambangan, dan kehutanan.
- 2) Industri sekunder, yaitu industri yang mengolah bahan mentah atau bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Industri sekunder dinamakan pula industri manufaktur atau pabrik.

Jenis-jenis industri selanjutnya dikelompokkan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang terlibat. Berdasarkan dari jenis itu, industri terbagi menjadi tiga jenis, yaitu sebagai berikut:

- 1) Industri rumah tangga, yaitu industri yang jumlah tenaga kerjanya antara 1 sampai 4 orang.
- 2) Industri kecil, yaitu industri yang jumlah tenaga kerjanya antara 5 sampai 10 orang.
- 3) Industri sedang, yaitu industri yang jumlah tenaga kerjanya berkisar antara 20-99 orang.
- 4) Industri besar, yaitu industri yang jumlah tenaga kerjanya lebih dari 100 orang.

Jenis-jenis industri juga dikelompokkan oleh Departemen Perindustrian yang mengelompokkan jenis industri ke dalam empat kelompok utama, yaitu sebagai berikut:

- 1) Industri kimia dasar, yaitu industri yang bahan baku atau olahannya menggunakan bahan-bahan kimia. Contohnya, industri semen, pupuk pestisida, kertas, bahan peledak, dan ban kendaraan.
- 2) Industri mesin dan logam dasar, yaitu industri bahan dan produk dasar logam, perlengkapan pabrik, peralatan listrik, dan kendaraan bermotor.
- 3) Aneka industri, yaitu kelompok industri yang menghasilkan barang-barang untuk memenuhi kebutuhan bermacam-macam kebutuhan masyarakat. Contohnya, industri makanan dan minuman, aneka sandang, aneka kimia dan serat, serta aneka bahan bangunan.
- 4) Industri kecil, yaitu jenis industri rumah tangga rumah atau *home* industri. Dikatakan industri kecil karena jenis kegiatan ekonomi ini dipusatkan dirumah dan biasanya hanya memiliki karyawan 1 sampai 4 orang. (Belajar Ilmu Pengetahuan Online. *Pengertian, Definisi, Macam,*

Jenis dan Penggolongan Industri di Indonesia - Perekonomian Bisnis.<http://www.organisasi.org/1970/01/pengertian-definisi-macam-jenis-dan-penggolongan-industri-di-indonesia-perekonomian-bisnis.html> diakses 13 November 2015).

C. *Business Model Canvas*

Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Berikut sembilan blok bangunan dasar *Business Model Canvas*:

1. *Customer Segment (Segmen Pelanggan)*

Keberlangsungan suatu usaha sangat bergantung pada pelanggan sebagai tujuan suatu produk diciptakan. Pelanggan merupakan inti bagi semua model bisnis. Blok *customer segment* pada *Business Model Canvas* akan menggambarkan cara perusahaan untuk menjangkau dan melayani sekelompok orang atau organisasi yang berbeda-beda. Menurut Stanton (1994) dalam Tjiptono (2008) pasar terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin bersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Dengan demikian,

besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang memiliki kebutuhan, mempunyai sumber daya yang diminta orang atau pihak lain, dan bersedia menawarkan sumber daya tersebut untuk ditukar supaya dapat memenuhi keinginan mereka.

Pasar pada dasarnya bersifat heterogen sehingga pengelompokan terhadap pasar sangat perlu dilakukan, karena setiap pelanggan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Dengan pengelompokan ini dapat membantu kepuasan pelanggan karena mereka akan dibagi ke dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Menurut Rhenald (1998) segmentasi pasar adalah proses mengkotak-kotakan pasar yang heterogen ke dalam potensial *customer* yang memiliki kesamaan kebutuhan atau kesamaan karakter yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya. Dari pengertian tersebut Kotler (2009) mencoba menjelaskan beberapa contoh segmen pelanggan, sebagai berikut :

a. Pasar Massa

Segmen pasar massa berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda, sehingga proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat cenderung sama.

b. Pasar Ceruk

Pasar ceruk memiliki target model bisnis yang berfokus untuk melayani segmen pelanggan dengan kriteria spesifik dan

terspesialisasi. sehingga proporsi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat secara khusus untuk memenuhi kebutuhan segmen spesifik pada pasar ceruk.

c. Tersegmentasi

Model bisnis ini mengelompokkan segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Biasanya pelanggan memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa namun dalam pemenuhan kebutuhan dan pemecahan masalah dilakukan dengan cara yang bervariasi, sehingga dalam pembentukan proporsi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan arus pendapatan dibuat secara berbeda untuk di tawarkan kepada masing-masing segmen.

d. Terdiversifikasi

Organisasi dengan model bisnis terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang sama sekali tidak terkait satu dengan yang lainnya dengan kebutuhan dan masalah yang sangat berbeda. Sehingga blok bangunan yang ditawarkan mulai dari proporsi nilai sampai dengan arus pendapatannya sangat berbeda.

e. Platform Banyak Sisi

Model bisnis yang digunakan pada organisasi yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung satu sama lain. Pada model bisnis ini hubungan kedua atau lebih segmen tersebut sangat dibutuhkan untuk memutar jalannya model bisnis tersebut.

Segmentasi merupakan bagian dari strategi pemasaran, segmentasi menjadi langkah pertama yang harus dilakukan dalam menetapkan

strategi apabila proses segmentasi telah dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menentukan target pasar dan positioning. Adapun langkah-langkah dari konsep segmentasi dalam penetapan strategi, menurut Kotler (2009) sebagai berikut:

a. Segmentasi

Mengidentifikasi variabel segmentasi dan segmentasi pasar.

Mengembangkan bentuk segmen yang menguntungkan.

b. Target Pasar

Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen.

Memilih segmen-segmen sasaran.

c. Positioning

Mengidentifikasi konsep positioning yang memungkinkan bagi masing-masing segmen sasaran.

Memilih, mengembangkan, mengkomunikasikan konsep positioning yang dipilih.

2. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Proposisi nilai merupakan kesatuan atau, gabungan, manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan, berisi gabungan produk dan jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan. Proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain atau dari suatu produk ke produk lain. Blok bangunan proposisi nilai dalam *Business Model Canvas* menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen

pelanggan spesifik. Dengan penggabungan anatara produk dan layanan, proposisi nilai mampu untuk memecahkan masalah pelanggan serta mampu untuk memuaskan kebutuhan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012).

Lanning(1998) dalam karyanya *Delivering Profitable Value*, mengatakan bahwa perusahaan harus merangsang satu proposisi nilai unggul yang diarahkan kepada segmen pasar khusus, dengan didukung sistem penyerahan nilai yang unggul. Proposisi nilai terdiri dari keseluruhan kelompok manfaat yang dijanjikan perusahaan untuk diserahkan, manfaat yang dijanjikan harus menggambarkan tentang keseluruhan pengalaman yang bisa diharapkan pelanggan. Perihal janji tersebut terpenuhi tergantung bagaimana cara perusahaan untuk mengelola sistem penyerahan nilainya. Sistem penyerahan nilai mencakup semua pengalaman yang akan di dapatkan pelanggan.

Proposisi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen pelanggan. Nilai yang diciptakan dapat bersifat kuantitatif (harga dan kecepatan layanan) atau bersifat kualitatif (desain dan pengalaman pelanggan). Osterwalder dan Pigneur (2012) mengungkapkan bahwa penciptaan nilai dapat terbentuk dari elemen-elemen berikut:

a. Sifat Baru

Sesuatu hal baru yang belum pernah diterima dan dirasakan pelanggan mampu untuk memenuhi berbagai kebutuhan mereka

sehingga menciptakan proposisi nilai. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan teknologi, dimana para produsen teknologi seperti *handphone* saling bersaing untuk mengeluarkan teknologi terbaru dari produk mereka agar mampu menarik minat para pelanggan.

b. Kinerja

Cara kerja suatu produk atau kinerja sangat penting, peningkatan kinerja suatu produk merupakan cara umum untuk menciptakan sebuah nilai, khususnya bagi produk-produk yang dibeli karena faktor kegunaanya.

c. Penyesuaian (Kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan juga mampu menciptakan nilai. Konsep kustomisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting untuk menyesuaikan produk dan jasa sambil tetap meraih keunggulan bersaing.

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu:

a. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya. Rolls-Royce sebuah perusahaan pembuatan mesin pesawat 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.

b. Desain

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

c. 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. Merek memegang peranan penting dalam pemasaran, Aaker dalam Susanta (2009) mengembangkan konsep ekuitas merek yang menyatakan bahwa sebuah merek bisa memiliki posisi sangat kuat dan menjadi modal atau ekuitas, apabila merek tersebut memenuhi empat faktor utama, yaitu *brand awareness* (telah dikenal oleh konsumen), *strong brand association* (memiliki asosiasi merek yang baik), *perceived quality* (dipersepsikan konsumen sebagai produk berkualitas), dan *brand loyalty* (memiliki pelanggan yang setia).

d. 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. Menurut Jain (1990) dalam Tjiptono (2008) pangsa pasar yang semakin besar atau pengalaman yang semakin banyak mengarah pada biaya yang semakin rendah. Artinya harga merupakan salah satu faktor yang mampu membentuk pangsa pasar, karena pelanggan dalam menentukan keputusan pembelian dipengaruhi oleh harga yang ditawarkan perusahaan.

e. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi *Customer Relationship Management (CRM)*, *salesforce.com* membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal dan mengelola *software CRM* itu sendiri.

f. Pengurangan Resiko

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

g. Kemampuan dalam Mengakses

Menyediakan prosuk 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 sebuah perusahaan maskapai penerbangan 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.

h. Kenyamanan/Kegunaan

Menjadikan segala 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. Dalam penelitian ini indikator prorsisi 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.

3. *Channels (Saluran)*

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran adalah titik sentuh pelanggan

yang berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Titik sentuh itu dapat berupa saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan yang menjadi penghubung antara perusahaan dan pelanggan.

Komunikasi sebagai titik sentuh pelanggan dapat menginformasikan dan membuat konsumen potensial menyadari atas keberadaan produk yang ditawarkan. Komunikasi dapat mendukung transaksi dengan menginformasikan, membujuk, mengingatkan dan membedakan sebuah produk. Dalam mendukung kegiatan transaksi tersebut dibutuhkan yang namanya bauran promosi, yaitu alat promosi yang digunakan dalam proses komunikasi. Bauran promosi terdiri dari periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi dan penjualan langsung, yang berguna menyampaikan pesan saat proses komunikasi. Pesan yang disampaikan dalam komunikasi bersifat persuasif, yaitu bagaimana membujuk konsumen untuk melakukan tindakan pembelian. Dalam penyampaian pesan Kotler (2009) membagi dua jenis saluran komunikasi yaitu :

- 1) Saluran Komunikasi Personal

Saluran komunikasi ini mencakup dua orang atau lebih yang berkomunikasi secara langsung satu sama lain. Saluran komunikasi personal mendapatkan efektivitasnya melalui peluang untuk mengindividualkan penyajian dan umpan baliknya. Komunikasi ini dapat dilakukan dengan cara tatap muka, melalui telepon ataupun surat.

2) Saluran Komunikasi Non-personal

Saluran komunikasi non-personal menyampaikan pesan tanpa melakukan kontak atau interaksi pribadi. Tetapi dilakukan melalui media, atmosfer, dan acara.

Selain komunikasi, titik sentuh pelanggan lainnya adalah saluran distribusi. Saluran distribusi adalah rute atau rangkaian perantara, baik yang dikelola pemasar maupun yang dikelola secara independen, dalam menyampaikan barang dari produsen ke konsumen. Kotler (2009) mengatakan para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan itu dalam promosi, penjualan dan distribusi barang-barangnya kepada para pembeli terakhir.

Secara garis besar, pemasar bisa menggunakan tiga bentuk dasar sistem penjualan dan distribusi sistem *personal selling* langsung, *trade selling systems*, dan *missionary selling systems*. Tabel 2.1 merangkum masing-masing sistem tersebut yang berbeda dalam hal peranan *personal selling*.

Tabel 2.1. Peranan *Personal Selling*.

Tipe	Karakteristik Kunci
Sistem Langsung	
1. Sistem <i>Personal Selling</i> Langsung	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan secara langsung kepada pembeli akhir. - Pesan penjualan disampaikan secara langsung kepada pembeli individu lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing</i> dan <i>online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan). - Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk, saran teknis, layanan pelanggan, mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan.
Tipe	Karakteristik Kunci
Sistem Langsung	
1. <i>Trade Selling Systems</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan melalui pedagang grosir dan/atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi kepada pembeli akhir. - Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka (<i>Telemarketing</i> dan <i>Online marketing</i> bisa digunakan untuk pengambilan pesanan). - Fungsi utamanya adalah mendapatkan dukungan distributor, memberikan informasi produk, menyediakan pelatihan penjualan dan asistensi kepada para distributor.
2. <i>Missionery selling systems</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produk didistribusikan melalui pedagang grosir atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi ke pembeli akhir. - Pesan penjualan disampaikan lewat kontak tatap muka. - Fungsi utamanya adalah menyediakan informasi produk dan layanan pelanggan secara langsung ke pembeli akhir atau mereka yang mempengaruhi pembeli.

Sumber: Tjiptono dan Chandra (2012)

Proses menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, setiap anggota saluran distribusi menjalankan sejumlah fungsi-fungsi utama dan terlibat dalam aliran kegiatan pemasaran sebagai berikut (Kotler, 2009):

a. Informasi

Pengumpulan dan penyebaran informasi riset pemasaran tentang konsumen, pesaing, dan kekuatan atau pelaku pasar lain yang ada sekarang maupun yang potensial dalam lingkungan pemasaran.

b. Promosi

Pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasif tentang penawaran untuk memikat pembeli

c. Negosiasi

Usaha untuk mencapai kesepakatan tentang harga atau masalah lainnya yang memungkinkan timbulnya perpindahan hak milik.

d. Pemesanan

Komunikasi mundur untuk menyampaikan informasi minat beli para anggota saluran distribusi.

e. Pembiayaan (Pembelajaan)

Usaha memperoleh dan mengalokasikan dana untuk menutup biaya-biaya persediaan pada tingkat-tingkat saluran distribusi yang berbeda.

f. Pengambilan Resiko

Memperkirakan resiko yang berkaitan dengan tugas-tugas mendistribusikan.

g. Kepemilikan Secara Fisik

Mengatur urutan penyimpanan dan pemindahan produk fisik mulai dari bahan mentah hingga ke konsumen akhir.

h. Pembayaran

Pembayaran faktor-faktor pembelian melalui bank.

4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)

Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Oleh karena itu sebuah perusahaan harus dapat menjelaskan

jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggannya. Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan sangat mempengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan (Osterwalder & Pigneur, 2012). Penerapan hubungan pelanggan, mengharuskan perusahaan berusaha mengembangkan ikatan yang lebih kuat dengan membentuk manajemen relasional pelanggan atau CRM (*Customer Relationship Management*). CRM merupakan proses mengelola semua “titik sentuhan” pelanggan demi memaksimalkan kesetiaan pelanggan. Titik sentuhan pelanggan adalah kesempatan apapun dimana seorang pelanggan menghadapi merek dan produk, mulai dari pengalaman aktual, komunikasi masal, sampai observasi kasual. CRM memungkinkan perusahaan memberikan layanan pelanggan yang unggul saat diminta melalui penggunaan yang efektif atas informasi laporan individual (Kotler, 2009)

Sementara Ali (2013) dalam Pambudi (2015) menjelaskan bahwa konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana lebih pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Basisnya adalah nilai produk dan kualitas layanan yang lebih kompetitif bagi pelanggan secara

berkelanjutan dibanding pesaing. Ali (2013) dalam Pambudi (2015) juga menerangkan beberapa ide dasar CRM adalah sebagai berikut:

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

Tabel 2.2. Dampak CRM Terhadap Nilai Perusahaan

Metrik	Dimensi	Definisi	Base Value	Jika budget +10%	Value
Menarik Pelanggan	Biaya akuisisi pelanggan	Biaya marketing per pelanggan	\$5.68	\$5.11	0.7%
	Perubahan jumlah pelanggan baru	Peningkatan jumlah pelanggan baru	62.4%	72.4%	3.1%
Pelanggan yang hilang	Biaya akuisisi pelanggan	Biaya marketing per pelanggan	\$250	\$225	0.8%
	Tingkat penurunan pelanggan baru	% konsumen baru menjadi pelanggan	4.7%	14.7%	2.3%
	Perubahan pendapatan dari pelanggan baru	Peningkatan pendapatan dari pelanggan baru	88.5%	98.5%	4.6%
Retensi Pelanggan	Pendapatan dari pembeli ulang	Peningkatan pendapatan dari pembeli ulang	21.0 %	31.0%	5.8%
	Penurunan pembeli ulang	% pelanggan yang melakukan pembelian ulang	30.2 %	40.2%	9.5%
	Jumlah pelanggan yang hilang	% pembeli ulang	55.3%	65.3%	6.7%

Sumber: Ali (2013)dalam Pambudi (2015)

Tabel di atas menjelaskan bahwa biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk menjalin hubungan dengan konsumen lebih kecil di bandingkan dengan apa yang akan diperoleh perusahaan dari konsumen. *customer relationship* dapat berpengaruh dalam tingkat pendapatan serta penambahan konsumen baru pada sebuah perusahaan.

Beberapa kategori hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) yang mungkin sudah ada dalam hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu :

a. Bantuan Personal

Hubungan yang didasarkan pada interaksi antarmanusia, pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah

pembelian selesai. Bentuk komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

b. Bantuan Personal yang Khusus

Dalam hubungna jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

c. Swalayan

Dalam hubungan ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d. Layanan Otomatis

Hubungan yang mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristiknya, dan menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi. Contoh dari hubungan ini adalah *profile online* yang memungkinkan pelanggan melakukan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

e. Komunitas

Komunitas dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya. 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.

f. Kokreasi

Kokreasi merupakan hubungan bersama yang mampu menciptakan nilai. Saat ini, semakin banyak perusahaan yang melibatkan pelanggan dalam menciptakan sebuah nilai dengan cara menjalin suatu hubungan tertentu. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contohnya *you tube.com* mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Blok bangunan *Revenue Stream* (Arus Pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Berbicara tentang pendapatan maka nantinya kita berbicara tentang bagaimana menghasilkan laba atau *profit*. Danang (2013) dalam Rasyid (2014), 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 mengetahui, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar. Jika hal tersebut telah diketahui 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 pendapatan atau manajemen hasil. Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan:

a. Penjualan Aset

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

b. 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.

c. Pinjaman/Penyewaan/*Leasing*

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

6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Sumber daya utama memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnisnya. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia.

Pada konteks ini sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Fisik

Kategori ini meliputi semua aset dalam bentuk fisik seperti, fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi. Sumber daya ini banyak digunakan perusahaan ritel seperti *wal-mart* dan *amazon.com* yang sangat mengandalkan sumber daya fisik yang acap kali padat modal karena memiliki gudang dan infrastruktur logistik.

b. 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.

c. Finansial

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

7. Key Activities (Aktivitas Kunci)

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 *softwareMicrosoft*, 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, 2009). Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

a. Produksi

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

b. Pemecahan Masalah

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

c. *Platform*/Jaringan

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

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

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 (2009) 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.

9. *Cost Structure* (Biaya Struktur)

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Danang (2013) dalam Rasyid (2014) 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:

a. *Fix Coast* (Biaya Tetap)

Bustami dan Nurlela (2007) mengatakan biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap dalam rentang relevan (*relevant range*) tetapi perunitnya berubah. Secara sederhana biaya tetap merupakan biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contoh biaya tetap ini adalah gaji, uang sewa, asuransi dan fasilitas fisik pabrik.

b. *Variabel Coast* (Biaya Variabel)

Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah sebanding dengan aktivitas atau volume produksi dalam rentan relevan tetapi perunit bersifat tetap. Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Contoh biaya variabel adalah bahan baku dan penolong, biaya pengiriman barang, pengerjaan ulang, dan lain-lain (Bustami dan Nurlela, 2007).

D. Analisi SWOT

Evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weaknes*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) disebut analisis SWOT. Menurut Jogiyanto(2005) SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-

kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Analisis SWOT mencakup pemantauan lingkungan pemasaran internal dan eksternal. Menurut David (2006) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut David (2006) yaitu:

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. dalam melakukan analisis SWOT, langkah awal dengan melakukan perumusan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) menggunakan kuisisioneryang diberikan kepada responden.

Setelah perumusan faktor internal dan eksternal serta melakukan penyusunan kuisisioner maka langkah selanjutnya adalahmelakukan analisis pemilihan

faktor-faktor internal dan eksternal. Hasil penilaian responden kemudian dibuat rata-rata keseluruhan, yang hasilnya dijadikan sebagai nilai *benchmark* pemilihan. Kriteria pemilihan berdasarkan nilai *benchmark* atau patokan, sebagai berikut:

a. Faktor Internal, terdiri dari:

Faktor Strength : nilai rata-rata berada di atas ($>$) nilai benchmark.

Faktor Weakness : nilai rata-rata berada di bawah ($<$) nilai benchmark.

b. Faktor Eksternal, terdiri dari :

Faktor Opportunity : nilai rata-rata berada di atas ($>$) nilai benchmark.

Faktor Threat : nilai rata-rata berada di bawah ($<$) nilai benchmark.

Dari hasil penilaian faktor-faktor internal dan eksternal selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari stakeholder. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dengan kondisi eksternal yaitu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik.

Setelah ditentukan kekuatan dan kelemahan pada faktor internal serta peluang dan ancaman pada faktor eksternal, selanjutnya dilakukan pembobotan *Internal Factor Analysis System* (IFAS) dan *External Factor Analysis System* (EFAS) elemen SWOT dengan cara sebagai berikut:

Setiap nilai rata-rata *horizontal* dikurangi nilai *benchmark*, dimana setiap nilai faktor akan menentukan apakah sebagai *Strength* atau *Weakness* pada faktor internal atau sebagai *Opportunity* maupun *Threat* pada faktor eksternal. Kemudian setelah digolongkan kepada masing-masing kelompok, maka setiap rata-rata disesuaikan dengan mengurangi dengan angka 3 (tiga). Angka tiga merupakan nilai persepsi atau pendapat responden yang bersifat netral (antara mendukung dan tidak) terhadap sasaran. Nilai Penyesuaian berdasarkan nilai mutlak (Tanda nilai tidak ada yang negatif mis : nilai -1 menjadi nilai 1).

Penentuan bobot dari masing-masing elemen SWOT untuk setiap faktornya dengan mengambil bobot masing-masing faktor 100%. Bobot total setiap elemen SWOT menggambarkan total nilai penyesuaian rata-rata terhadap nilai total faktornya masing-masing. Pembobotan yang dipakai sebagai bahan penilaian prioritas adalah bobot tertimbang yang diperoleh dari perkalian antara : bobot x rating. Rating diperoleh dari nilai urgensi penanganan atau tingkat kepentingan, sesuai urutan level: sangat penting=4, penting=3, cukup penting=2 dan tidak penting=1.

Untuk mendapatkan prioritas dan keterkaitan antar strategi, maka dari hasil pembobotan IFAS-EFAS kuesioner SWOT untuk masing-masing indikator faktor tersebut, dilakukan interaksi kombinasi dari strategi yang meliputi kombinasi internal-eksternal, terdiri dari:

1. Strategi Strength-Opportunity (SO)
2. Strategi Strength-Threat (ST)

3. Strategi Weakness-Opportunity (WO)
4. Strategi Weakness-Threat (WT)

Strategi terpilih adalah strategi kombinasi yang memiliki bobot terbesar. Strategi lain tetap diperhatikan namun tidak diutamakan (*Tahapan Mudah Dalam Melakukan Analisis SWOT*. <http://sandhi-pras.blogspot.co.id/2009/12/tahapan-mudah-dalam-melakukan-analisis.html>).

E. 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.

1. Florencia (2015) dalam penelitian yang berjudul "*Business Model Canvas Pada Cv Sekawan Cosmetics Sidoardjo*" mengatakan desain ulang model bisnis mampu mengatasi kelemahan manajemen perusahaan. Pendesainan ulang dengan *Business Model Canvas* mampu untuk memperluas jangkauan segmen, meningkatkan *value propotion*, meningkatkan hubungan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Suharti (2015) dalam penelitian yang berjudul “Penerapan *Business Model Canvas* Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan” menghasilkan kesimpulan bahwa perusahaan perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berusaha meminimalkan biaya produksi.
3. Tjitradi (2015) dalam penelitian yang berjudul “Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas” menghasilkan kesimpulan bahwa analisis SWOT dan evaluasi *Blue Ocean* dapat digunakan untuk memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan, yang mampu dijadikan masukan untuk menciptakan *futureBusniess Model Canvas*. *Future Business Model Canvas* yang di buat merupakan bentuk dari inovasi baru aktivitas dan model bisnis yang telah dijalankan perusahaan.

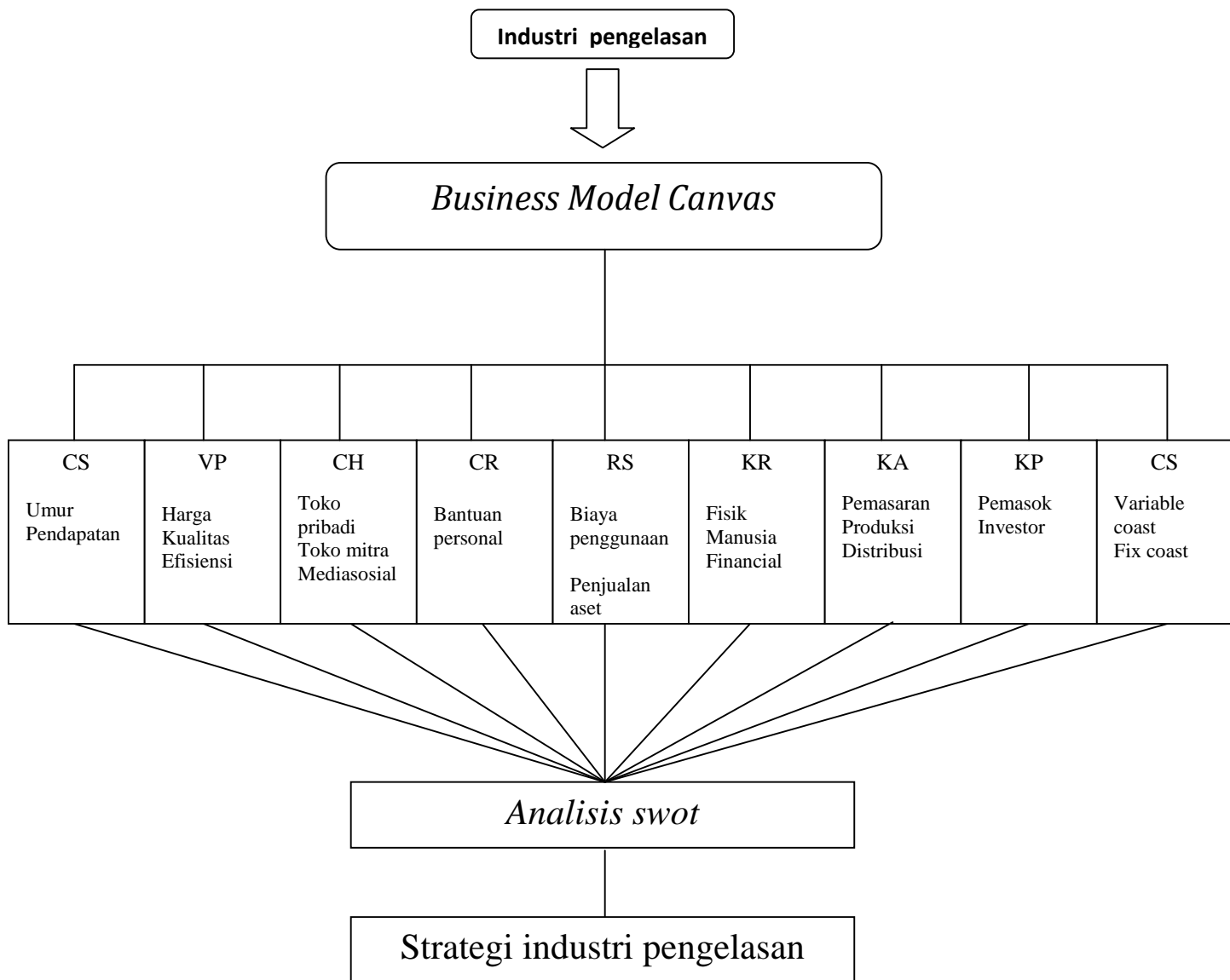
Tabel 2.3 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Masalah Penelitian	Hasil Temuan	Penerbit
1	2015	Florescia	<i>Business Model Canvas</i> Pada Cv Sekawan <i>Cosmetics</i> Sidoardjo	desain ulang model bisnis mampu mengatasi kelemahan manajemen perusahaan. Pendesainan ulang dengan <i>Business Model Canvas</i> mampu untuk memperluas jangkauan segmen, meningkatkan <i>value propotion</i> , meningkatkan hubungan pelanggan dan meningkatkan kinerja perusahaan.	Universitas Kristen Petra
2	2015	Suharti	Penerapan <i>Business Model Canvas</i> Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan	perusahaan perlu berfokus pada satu jenis bisnis secara internal yaitu bisnis infrastruktur. Perusahaan juga perlu berusaha meminimalkan biaya produksi.	Universitas Brawijaya Malang
3	2015	Tjitradi	Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas	analisis SWOT dan evaluasi <i>Blue Ocean</i> dapat digunakan untuk memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan, yang mampu dijadikan masukan untuk menciptakan <i>futureBusniess Model Canvas</i> . <i>Future Business Model Canvas</i> yang di buat merupakan bentuk dari inovasi baru aktivitas dan model bisnis yang telah dijalankan perusahaan.	Universitas Kristen Petra

Sumber: Data Primer yang diolah (2016)

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang disusun ini merupakan sebuah gambaran tentang bagaimana penelitian ini akan dilakukan. Dimulai dari perkembangan industri khususnya industri kecil menengah, yang mana pada penelitian ini memfokuskan tentang perkembangan industri teralis (bengkel las). Kemudian mengaitkannya dengan *Business Model Canvas* sehingga terlihat bagaimana Model bisnis ini memetakan industri teralis 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 memetakan dan menganalisis industri teralis , maka kita akan mengetahui secara mendalam tentang industri teralis, tentang kelemahan serta kekuatan bisnis tersebut, sehingga akan menciptakan strategi bersaing pada industri teralis.



Sumber: Data Primer yang diolah (2016)

Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong *dalam* Herdiansyah (2012) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian (perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya) secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Menurut Denzin dan Lincoln (1994) *dalam* Herdiansyah (2012) mengatakan penelitian kualitatif lebih ditujukan untuk mencapai pemahaman mendalam mengenai organisasi atau peristiwa khusus daripada mendeskripsikan bagian permukaan dari sampel besar sebuah populasi. Selanjutnya, Denzin dan Lincoln menegaskan bahwa penelitian kualitatif ditujukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendasar melalui pengalaman *first-hand* peneliti yang langsung berproses dan melebur menjadi satu bagian yang tidak terpisahkan dengan subjek dan latar yang akan diteliti berupa laporan yang sebenarnya, apa adanya, dan catatan-catatan lapangan yang aktual. Penelitian ini hanya mendeskripsikan hasil wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai prospek bisnis industri pengelasan dengan penerapan

strategi *Business Model Canvas* pada bengkel las listrik di sekitar wilayah Bandar Lampung.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian kualitatif dalam prakteknya harus terjun langsung dan mengenal subjek penelitian yang bersangkutan secara personal dan tanpa perantara, hal ini dilakukan untuk memperoleh pengalaman *first-hand*. Maka penentuan lokasi penelitian sangat dibutuhkan agar peneliti mampu terjun langsung dan mengetahui lokasi dari subjek yang diteliti. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Lokasi penelitian sangat berguna bagi peneliti untuk menemukan data-data penelitian yang akurat. Dalam melakukan penentuan lokasi seorang peneliti perlu mempertimbangkan berbagai faktor misalnya teori substantif, kesesuaian masalah dengan keadaan di lapangan, serta keterbatasan geografis dan praktis seperti waktu, biaya, dan tenaga. Penelitian ini dilakukan di lima (5) bengkel las listrik yang tergolong dalam home industri di sekitar wilayah Kota Bandar Lampung. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), dengan berbagai pertimbangan dan alasan antara lain:

1. Pemilihan lokasi ini didasari dari keterbatasan berupa tenaga, biaya, dan waktu yang dimiliki oleh peneliti.
2. Pemilihan bengkel las listrik yang tergolong usaha home industri di maksudkan agar terjadi penyeragaman sampel sehingga data yang

diperoleh valid. Kriteria bengkel las listrik yang tergolong home industri yaitu memiliki karyawan 1 sampai 4 orang.

3. Kota Bandar Lampung dipilih karena pada lokasi ini banyak terdapat pengusaha di bidang industri pengelasan, dengan membangun usahanya lewat membuka bengkel-bengkel pengelasan.

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian mempunyai makna batasan penelitian, untuk menentukan pilihan penelitian maka harus membuat batasan yang dinamakan fokus penelitian. Fokus penelitian mampu mengusahakan penyempitan dan penyederhanaan terhadap sarana riset yang terlalu luas dan rumit sehingga penelitian dapat dilakukan lebih mendalam. Dalam penelitian kualitatif lebih ditekankan pada fokus yang sempit tapi mendalam, artinya satu persoalan yang dikaji lebih baik daripada semua masalah dikaji tapi tidak mengarah. Menurut Sugiyono (2009) pembatasan masalah dan topik dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, *urgensi* dan *feasibility* masalah yang akan dipecahkan, selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana dan waktu. Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis strategi bisnis industri pengelasan khususnya usaha bengkel las listrik dengan penerapan strategi *Business Model Canvas*.

D. Sumber Data dan Jenis Data

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, dalam hal ini adalah pemilik dan karyawan bengkel las listrik.
- 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, penelitian dilakukan di lima bengkel las listrik.

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.

2. Jenis Data

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

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen (wawancara, observasi) yang telah ditetapkan. Indriartono dan Supomo (2009) dalam Herdiansyah (2012) mengatakan data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap pemilik dan karyawan bengkel las listrik, disekitar daerah Kota Bandar Lampung.
- b. Data skunder merupakan data atau informasi yang dipeoleh secara tidak langsung dari objek penelitian, yang terdiri dari dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS), perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Indriantoro dan Supomo (2009) dalam Herdiansyah (2012) mengatakan, data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan atau mengindikasikan sesuatu. Dalam penelitian kualitatif dikenal beberapa metode pengumpulan data yang umum digunakan. Beberapa metode tersebut antara lain wawancara, observasi, studi dokumentasi, dan *focus group discussion*. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, mengenai analisis strategi bisnis industri pengelasan di wilayah Kota Bandar Lampung, maka peneliti memilih menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (*interviewee*). Dalam penelitian ini peneliti akan mewawancarai secara langsung dan mendalam kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya. 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. Wawancara dilakukan terus sampai data yang dapat

dikumpulkan benar-benar jenuh untuk bisa menjawab pertanyaan penelitian. Pada tahap wawancara ini ada beberapa alat yang digunakan untuk menunjang proses wawancara untuk menggali informasi, alat-alat tersebut antara lain adalah:

- a. Panduan Wawancara: Panduan wawancara merupakan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Berisikan daftar pertanyaan yang berguna untuk menggali informasi sesuai dengan kebutuhan tujuan penelitian
- b. Rekaman dan Foto: Rekaman dan foto merupakan alat wawancara yang digunakan untuk memudahkan pewawancara menyaring informasi yang diberikan oleh responden. Keterbatasan pewawancara dalam mengingat semua jawaban yang diberikan responden mampu diatasi dengan menggunakan rekaman dan foto.

Selain alat, pada proses wawancara unsur yang penting juga adalah seorang responden sebagai sumber informasi diperoleh. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek (responden) adalah orang-orang yang terlibat dalam industri pengelasan, antar lain:

- a. Pemilik bengkel las listrik
- b. Karyawan tetap yang bekerja di bengkel las listrik

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisa dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek tersebut. Dokumen tersebut dapat berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan

sebagainya. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam wawancara.

F. Proses Penelitian

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

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 bengkel laslistrik 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.

2. Ketika Berada Dilokasi Penelitian (*Getting Along*)

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 subjek (responden) secara formal maupun informal

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. Wawancara yang dilakukan kepada subjek (responden) 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.
- b. Studi dokumentasi merupakan salah satu cara untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan (Herdiansyah, 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. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam wawancara.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian merupakan bagian integral dari proses pengujian data setelah data tersebut berhasil dipilih dan dikumpulkan. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Berdasarkan pendapat Creswell *dalam* Herdiansyah (2012) analisis data penelitian 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.

Pada dasarnya dan pada prinsipnya, semua teknik analisis data kualitatif melewati beberapa proses mulai dari pengumpulan data, input data, analisis data, penarikan kesimpulan dan verifikasi, lalu diakhiri dengan penulisan hasil temuan dalam bentuk narasi. Salah satu teknik analisis data yang mudah dipahami adalah teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman (1986) dalam Herdiansyah (2012). Teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman terdiri dari empat tahapan, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan sebelum penelitian, pada saat penelitian, dan bahkan diakhir penelitian. Idealnya, proses pengumpulan data sudah dilakukan ketika penelitian masih berupa konsep. Pada penelitian kualitatif proses pengumpulan data biasanya sudah dimulai pada saat melakukan studi *pre-eliminatory*, yaitu studi yang berfungsi untuk verifikasi bahwa fenomena yang diteliti benar-benar ada.

2. 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. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Inti dari reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan yang akan dianalisis. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

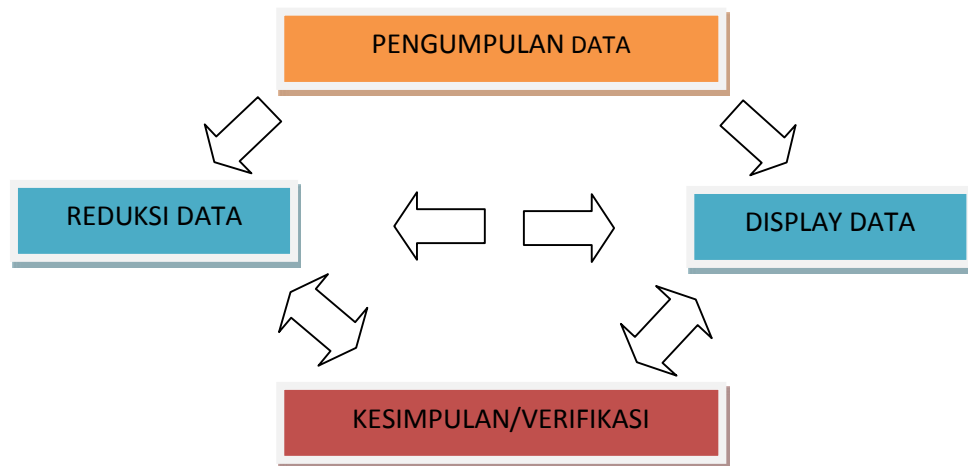
3. Penyajian Data (*Data Display*)

Display data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas. 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.

4. Penarikan Kesimpulan (*Concluding 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. Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif menjurus kepada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya dan mengungkap “*what*” dan “*how*” dari temuan penelitian tersebut (Herdiansyah, 2012). Berikut adalah gambar dari analisis data dan model interaktif menurut Miles dan Huberman *dalam* Herdiansyah (2012):



Sumber: Herdiansyah (2012)

Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif

H. 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. Alat yang dipergunakan untuk pengujian keabsahan data adalah teknik analisa data triangulasi, bahan referensi dan *member check*.

1. Triangulasi

Menurut Maleong *dalam* Purhantara (2010) metode triangulasi merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang

berbeda. Trianggulasi berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Hamidi dan Maleong *dalam* Purhantara (2010) membagi metode triangulasi kedalam empat model, yaitu:

1) Trianggulasi Metode

Trianggulasi dengan teknik menganalisa data dan informasi dengan menggunakan minimal dua metode. Contohnya data yang diperoleh dari wawancara juga diuji lewat metode dokumentasi atau observasi.

2) Trianggulasi Sumber

Merupakan cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi yang sama kepada lain subjek. Contohnya data atau informasi yang didapat dari seorang responden perlu ditanyakan kembali kepada responden lainnya untuk mendapat kecocokan.

3) Trianggulasi Situasi

Teknik pengujian informasi atau penuturan seorang responden atau subjek jika dalam keadaan ada orang lain dibandingkan dalam keadaan sendiri. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi seseorang dalam memberikan informasi.

4) Trianggulasi Teori

Trianggulasi ini menjelaskan apakah ada keparalelan penjelasan dan analisis atau tidak antara satu teori dengan teori yang lain terhadap data hasil penelitian. Artinya, hasil penelitian perlu diuji apakah memiliki nilai kesesuaian dengan teori yang telah ada.

2. Menggunakan Bahan Referensi

Bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Referensi yang digunakan oleh peneliti adalah rekaman wawancara dan hasil foto-foto terhadap obyek penelitian.

3. Menggunakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data tersebut valid, sehingga semakin dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaan tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *member check* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisis strategi penerapan *Business Model Canvas* pada industri pengelasan (studi pada bengkel las listrik di Kota Bandar Lampung) maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Business Model Canvas* merupakan sebuah model bisnis yang cocok untuk diterapkan pada sebuah industri yang berskala kecil menengah. Hal tersebut terbukti dari hasil wawancara peneliti kepada para pemilik bengkel las listrik yang mengungkapkan, bahwa aktivitas ataupun kegiatan yang mereka lakukan terkait usaha yang ditekuni selama ini tanpa disadari merupakan bagian dari penerapan *Business Model Canvas*. Namun karena kurangnya wawasan mereka terkait model bisnis tersebut mengakibatkan pada praktiknya kegiatan yang dijalankan terkait usaha yang ditekuni masih belum optimal sehingga kegiatan usaha tersebut sulit untuk berkembang dan bersaing.
2. Setelah dilakukan wawancara mendalam terhadap industri pengelasan kemudian memetakannya kedalam sembilan blok *Business Model Canvas*. Terlihat beberapa blok yang bermasalah yang perlu dilakukan perbaikan atau penambahan suatu poin tertentu, blok-blok tersebut antara

lain : *customer segments, value propotions, chanel, customer relationships, revenue streams, dan key partnerships*. Sedangkan blok lainnya seperti: *key activities, key resources dan cost structure* kinerjanya masih kurang optimal sehingga perlu ditingkatkan lagi.

3. Penerapan Business Model Canvas dan analisis SWOT yang dilakukan terhadap industri pengelasan menciptakan strategi SO sebagai strategi alternatif yang dianggap paling tepat untuk diterapkan. Dengan menerapkan strategi SO maka industri pengelasan akan lebih agresif sehingga akan mampu bertahan dan bersaing dengan usaha sejenis ataupun usaha lainnya, karena strategi SO memungkinkan sebuah usaha (industri pengelasan) untuk menangkap semua peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki. Penerapan strategi ini akan membantu dalam memperbaiki maupun mengoptimalkan blok-blok yang terdapat pada *Business Model Canvas*, sehingga berdampak bagi idustri pengelasan dalam aspek peningkatan pangsa pasar, penjualan, kualitas produk, membangun mitra kerja serta meningkatkan layanan yang diberikan.

B. Saran

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

1. Untuk mengembangkan usaha industri pengelasan diperlukan keberanian dari para pemilik untuk melakukan ekspansi pasar dengan mencari segmen pelanggan baru yang potensial dengan menggunakan strategi yang agresif agar industri pengelasan mampu meningkatkan penjualan dan keuntungannya. Selain itu pemilik juga menerapkan layanan internet meskipun hanya secara sederhana seperti: *Facebook*, *Twitter*, dan aplikasi media sosial lainnya, yang dapat mempermudah pemilik dalam melakukan promosi, distribusi, dan menjaga hubungan dengan konsumen. Serta pemilik juga membutuhkan mitra yang mampu memberikan sumber daya finansial baik dalam bentuk investasi ataupun pinjaman. Sehingga mampu meningkatkan jumlah produksi yang pada akhirnya usaha industri pengelasan akan berkembang di masa yang akan datang.
2. Bagi penelitian selanjutnya disarankan agar mengkaji penerapan *Business Model Canvas* pada objek lainnya. Agar dapat diketahui apakah kajian *Business Model Canvas* bisa diterapkan juga oleh jenis usaha lainnya

DAFTAR PUSATAKA

Arikunto, S (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi*.

Jakarta: Rineka Cipta

Belajar Ilmu Pengetahuan Online. *Pengertian, Definisi, Macam, Jenis dan*

Penggolongan Industri di Indonesia - Perekonomian Bisnis.

<http://www.organisasi.org/1970/01/pengertian-definisi-macam-jenis-dan-penggolongan-industri-di-indonesia-perekonomian-bisnis.html>

diakses 13 November 2015

Bustami, Bastian dan Nurlela (2007). *Akuntansi Biaya: Kajian Teori dan Aplikasi*.

Yogyakarta: Graha Ilmu

Ching, Hong Y (2013). Criticisms, Variations and Experiences with Business

Model Canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*.

David, Fred R (2006). *Manajemen Strategis Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba

Empat. Diakses dari <http://www.kajianpustaka.com/2013/03/strengths-weakness-opportunities.html> Diakses Tanggal 16 November 2015

Florenzia, Brigta (2015). *Business Model Canvas Pada Cv Sekawan Cosmetics*

Sidoardjo. Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Petra

Herdiansyah, Haris (2012). *Metodelogi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu*

Sosial. Jakarta: Salemba Humanika

- Jogiyanto (2005). *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: Andi Offset. Diakses dari <http://www.kajianpustaka.com/2013/03/strengths-weakness-opportunities.html> Diakses Tanggal 16 November 2015
- Khasali, Rhenald (1998). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, dan Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane terjemahan (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Indeks
- Laksana, Fajar (2008). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lanning, Michael (1998). *Manajemen Pemasaran Menciptakan Nilai, Kepuasan Dan Kesetiaan Pelanggan* <http://dokumen.tips/documents/menciptakan-nilai-kepuasan-dan-kesetiaan-pelangganmenganalisis-pasar-konsumen.html> diakses tanggal 25 Oktober 2015
- Lina & Rasyid, H.F, (1997). *Perilaku Konsumtif Berdasarkan Locus Of Control pada Remaja Putra*. Jakarta: Jurnal Psikologika
- Moleong, Lexy J (2005). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya
- Noe, Raymond A. et al (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves terjemahaan (2012). *Business Model Generation*. Jakarta. Elex Media Komputindo
- Pambudi, Riko(2015). *Business Model Canvas : Uji Kelayakan pada Bisnis Ritel (Studi pada Toko Basic Komputer)*. Lampung: Skripsi Universitas Lampung

Purhantara, wahyu (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta:

Graha Ilmu

Rasyid, Rosyeni dkk (2014). *Pengaruh Modal Kerja, Ukuran Perusahaan dan Leverage Operasi Terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Food and Beverage yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Kajian Manajemen Bisnis

Siagian P (2004). *Pengertian Strategi Menurut Para Ahli* diakses

<https://www.idjoel.com/pengertian-strategi-menurut-para-ahli/>. Diakses tanggal 28 Oktober 2015

Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Suharti (2015). Penerapan *Business Model Canvas* Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan. Malang: Jurnal Universitas Brawijaya

Susanta (2009). *Analisis Ekuitas Merek Pasta Gigi Pepsodent*. Paradigma: Jurnal Masalah Sosial , Politik dan Kebijakan

Tjiptono, Fandy (2008). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset

Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra (2012). *Pemasaran Strategik Edisi 2*. Jakarta: Andi Yogyakarta

Tjitradi (2015). Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas. Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Petra

Udaya, Jusuf dkk (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Widharto, Sri (2007). *Menuju Juru Las Dunia*. Jakarta: Pradnya Paramita