

**IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI ALTERNATIF
STRATEGI BISNIS DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF
(Studi Kasus Pada Usaha Papan Bunga Dian Florist Bandar Lampung)**

(Skripsi)

Oleh

FAISAL MARDIANSA



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI *BUSINESS MODEL CANVAS* SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI BISNIS DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF (Studi Kasus Pada Usaha Papan Bunga Dian Florist Bandar Lampung)

Oleh

FAISAL MARDIANSA

Ekonomi kreatif adalah gelombang keempat tahapan pembangunan ekonomi setelah ekonomi pertanian, industri, dan informasi, yang akan menjadi sektor ekonomi yang penting pada masa depan karena berbasis kreativitas dari orang-orang kreatif yang merupakan sumber daya terbarukan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan observasi, wawancara langsung dan dokumentasi.

Hasil penelitian dari identifikasi *Business Model Canvas* ini dapat memberikan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk Dian *Florist* dimasing-masing blok. Blok *customer segment* yaitu pemerintah, perusahaan, organisasi, dan perorangan. Blok *value propositions* yaitu pelayanan, keindahan desain, membantu menjaga hubungan pelanggan dengan rekan, desain sesuai selera konsumen, dan garansi kualitas. Blok *channel* yaitu via telepon dan sms, media sosial, media cetak dan radio, dan distribusi langsung. Blok *customer relationships* yaitu pelayanan jasa, memberikan hadiah kepada pelanggan, dan melakukan komunikasi. Blok *revenue streams* yaitu sewa papan bunga, jual bunga *sterofoam*, jual bunga *hand bouquet*, jual bunga tali pita, jual bunga mobil dan jual *parcel*. Blok *key resources* yaitu terdiri dari sumber daya fisik dan sumber daya manusia. Blok *key activities* yaitu konsep desain, produksi papan bunga, pemberitahuan info, mengantar ke lokasi dan membuat *hand bouquet*, bunga tali pita dan bunga mobil. Blok *key partnerships* yaitu pemerintah, pejabat publik, distributor bunga segar, dan distributor bunga medan. Blok *cost structure* yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Alternatif Staregi menggunakan Analisis SWOT yang tepat untuk Dian *Florist* adalah strategi *strength opportunities*(SO) atau *growth oriented strategy*.

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

ABSTRACT**IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODEL CANVAS AS A BUSINESS STRATEGY ALTERNATIVE IN THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRY**

(Case Study On Flowers Board In Dian Florist Bandar Lampung)

By

FAISAL MARDIANSA

The creative economy is the fourth wave of economic development after agriculture, industry, and information economy, which will become an important economic sector of the future because of creativity-based creativity that is a renewable resource. This research is descriptive research with qualitative approach. Data collection techniques used with observation, direct interview and documentation.

The results of the identification of Business Model Canvas can provide the choice of the right business strategy for Dian Florist in each block. Customer segment blocks are government, companies, organizations, and individuals. Block value propositions is service, beauty of design, help maintain customer relationships with colleagues, designs according to consumer tastes, and quality warranty. Block channels are via phone and sms, social media, print and radio media, and direct distribution. Block customer relationships is services, give gifts to customers, and communicate. Block revenue streams are flower board rental, sterofom flower sale, hand bouquet flower sale, selling ribbon rope, selling car flower and selling parcel. The key resources block consists of physical resources and human resources. Block key activities are design concepts, flower board production, notification info, drop off to the location and make hand bouquet, flower ribbon and car flower. Key partnerships are government, public officials, distributors of fresh flowers, and distributors of terrain. Cost structure blocks are variable cost and fixed cost. Alternative Staregi using the appropriate SWOT Analysis for Dian Florist is a strategy for opportunities (SO) or growth oriented strategy.

Key Word: Business Model Canvas, Creative Industry, Dian Florist, Business Strategy, SWOT Analysis

**IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI ALTERNATIF
STRATEGI BISNIS DALAM PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF
(Studi Kasus Pada Usaha Papan Bunga Dian *Florist* Bandar Lampung)**

Oleh

FAISAL MARDIANSA

Skripsi

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

**Pada
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL
CANVAS SEBAGAI ALTERNATIF
STRATEGI BISNIS DALAM
PENGEMBANGAN INDUSTRI KREATIF
(Studi Kasus Pada Usaha Papan
Bunga Dian *Florist* Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Faisal Mardiansa**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1216051041**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

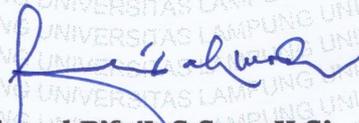


1. Komisi Pembimbing


Drs. A. Effendi, M.M.

NIP 19590906 198803 1 011

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

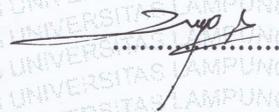

Ahmad Rifa'I, S.Sos., M.Si.

NIP 19750204 200012 1 001

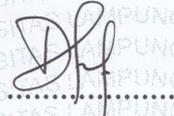
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

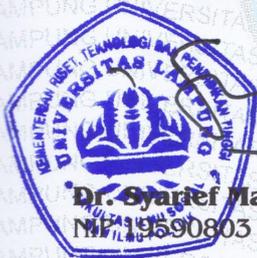
Ketua : Drs. A. Effendi, M.M.



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



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Syarif Makhya, M.Si.
NP 19590803 198603 1 003



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 22 Desember 2017

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 Desember 2017

Yang membuat pernyataan,



Faisal Mardiansa
NPM.1216051041

MOTO

“Bila melihat alam yang indah ini, Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.

(QS. Al Baqarah 2:216)

"Janganlah bersedih, Sesungguhnya Allah bersama kita.

(QS. At-Taubah 40)

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Faisal Mardiansa, dilahirkan di Rumah Sakit Bumi Waras, Bandar Lampung, pada tanggal 30 Maret 1994. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Buyung Umar dan Farida Hasyim. Penulis memiliki kakak perempuan yang bernama Meika Farinsa. Hingga saat ini penulis masih tinggal dengan kedua orang tua di tanah kelahiran BTN 3, Way Halim, Bandar

Lampung, Lampung. Pendidikan yang ditempuh penulis berawal dari TK Al Azhar Way Halim, Bandar Lampung yang selesai pada tahun 2000; dilanjutkan di SD Al Azhar 2 Bandar Lampung yang selesai pada tahun 2006; dilanjutkan ke tingkat SMP dimana sekolahnya di SMP 29 Bandar Lampung yang selesai pada tahun 2009; dan di tingkat SMA penulis bersekolah di SMA Al Azhar 3 Bandar Lampung telah selesai pada tahun 2012.

Aktivitas penulis selama menjadi SMA selain aktif mengikuti pelajaran tentu mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yaitu Taekwondo dimana bidang tersebut bagian dari bidang olahraga. Selain itu kegiatan tersebut mengikuti beberapa lomba tingkat se-kota pada saat itu.

Penulis diterima sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung Angkatan 2012 melalui jalur Ujian Mandiri. Selama menjadi mahasiswa, kegiatan yang diikuti dari tingkat Fakultas adalah UKMF Forum Studi Pengembangan Islam Fisip Unila. Selain itu di tingkat Universitas, kegiatan yang diikuti ialah UKM Koperasi Mahasiswa Unila, Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas KBM Unila, dan Dewan Perwakilan Mahasiswa Universitas Keluarga Besar Mahasiswa Unila.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Alhamdulillah, berkat Allah Subhannalhu wa Taalla yang telah memberikan rahmat dan berkah di hidup ini semoga kita senantiasa selalu bersyukur kepada sang pencipta. Shalawat berserta salam mari kita junjung tinggi nabi besar kita nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wa Sallam serta tidak kita lupa juga dari para sahabat, keluarga yang senantiasaikut berjuang bersama Rasulullah dalam dakwah yang kita rasakan hingga saat ini.

Alhamdulillah, berkat rahmat Allah, penulis bisa menyelesaikan skripsinya hingga saat ini semoga skripsi ini mejadi ilmu yang bermanfaat diwaktu yang akan datang. Tak lupa kita selalu bersyukur kepada Allah Subhannallahu Wataalla yang senantiasa karena kehadirannya membantu menyelesaikan skripsi ini.

Ibu, Bapak, dan Kakak yang telah memberikan dukungan dengan memberikan motivasi dan doa serta materi yang sudah dikeluarkan hanya untuk saya sehingga skripsi ini bisa saya selesaikan. Tanpa orang tua maupun saudara kandung saya belum tentu bisa menyelesaikan skripsi apabila tanpa ada dukungan tersebut.

Terima kasih juga kepada bapak dan ibu Dosen termasuk pembimbing dan penguji yang sudah sabar menghadapi saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih juga kepada dosen-dosen jurusan Administrasi Bisnis yang sudah

memberikan saya mata kuliah dan tentu ilmu yang diberikannya tidak sia-sia karena Ilmu tersebut bisa mengantarkan saya menjadi seorang yang lebih baik dari sebelumnya dan menjadi manusia yang lebih bermanfaat diwaktu kelak yang akan datang.

Terima kasih juga kepada sahabat dan kawan-kawan yang senantiasa selalu memotivasi saya untuk menyelesaikan studi ini walau hanya memberikan ucapan tetapi ucapan tersebut memberikan sebuah tindakan-tindakan yang semestinya mana yang benar maupun yang salah.

Terima kasih kepada semuanya, saya mengucapkan Alhamdulillah saya bisa menyelesaikan skripsi ini. Termasuk orang-orang yang memberikan dukungan paling besar yaitu orang-orang yang saya sayangi. Semoga ilmu ini memberikan dampak yang manfaatnya cukup besar diwaktu yang akan datang. Aamiin.

SANWACANA

Puji Syukur kepada Allah Subhannallahu Wataalla yang selalu memberikan nikmat dan karunia yang tiada terbatas. Sebagai manusia patut bersyukur atas pemberiannya karunia dan nikmat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **Implementasi Business Model Canvas Sebagai Alternatif Strategi Bisnis Dalam Pengembangan Industri Kreatif (Studi Kasus Pada Usaha Papan Bunga Dian Florist Bandar Lampung)**.

Penulis telah mengucapkan terima kasih banyak atas 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. Puji syukur kepada Allahu Subhannallahu Watalla yang telah memberikan segala-galanya yaitu nikmat, berkah dan kasih sayang;
2. Ibunda tercinta, yang telah bersedia mengandung dengan lelah yang bertambah-tambah untuk kemudian melahirkan penulis kedunia ini, membesarkan penulis, mendidik dengan sepenuh hati dan senantiasa mendo'akan penulis;
3. Ayahanda, sosok lelaki yang penulis banggakan karena selalu memberikan dorongan, motivasi, dan mendidik penulis menjadi seorang yang selalu sabar, sederhana dan selalu bergerak maju kedepan, terimakasih pula atas segala

pengorbanan yang diberikan sejak penulis lahir kedunia hingga saat ini. Mohon maaf tidak tepat waktu.

4. Terima kasih kepada kakak perempuanku yang sudah selalu mengingatkan saya tentang skripsi ini dan sudah membantu saya memberikan referensi-referensi untuk bahan skripsi.
5. Bapak Drs. Syarief Makhya, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si., selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis;
7. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc., selaku sekretaris jurusan.
8. Bapak Drs. A. Effendi, M.M., sebagai pembimbing utama. Terima kasih atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terimakasih juga atas pengalaman hidup yang dibagikan kepada penulis. Penulis mohon maaf atas salah dan khilaf selama ini;
9. Bapak Dedy Aprilani S.A.N., M.A., sebagai penguji utama. Terimakasih untuk masukan, saran-saran dan kritik yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini, terimakasih juga atas nasihat-nasihat yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Unila. Penulis juga mohon maaf atas salah dan khilaf selama ini;
10. Bapak Drs. Dadang Karya Bakti, M.M., selaku pembimbing akademik, terimakasih atas terima kasih yang sudah memberikan sebuah masukan dan membantu penulis dari awal perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi ini;

11. Seluruh Dosen, karyawan dan staff jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Lampung;
12. Kepada Dian *Florist* dari pemilik, juru bicara dan karyawan yang sudah bersedia menerima dan membantu saya selama penelitian ini;
13. Terima kasih kepada kawan-kawan geng dari awal kuliah yang sangat gokil, bikin kesal dan selalu memberi semangat dan saran yang baik yaitu Bhagus, Eldo, Kosi, Apip, Alan, Septian, Destian;
14. Sahabat-sahabat Jurusan Administrasi Bisnis 2012 kepada Afik, Zulfikar, Agung Rahma, Agung P, Guswindi, Jojo, Risyah, Sule, Arman, Zulian, Daru, Nick, Abang Widi, Bona, Fidel, Dimas, Eri, Mas Aan OLX, M. Sulaiman, Arif Rachman, Dwi Prasetyo, Ivan, Widi, Huda, Abdul, Ardi, Wawan, beserta seluruh keluarga besar HMJ Administrasi Bisnis. Terimakasih atas kebersamaannya. Sukses untuk kita semua;
15. Kepada kawan seperjuangan skripsi Mas Aan, Rohmanudin, Nick;
16. Terima kasih kepada kawan-kawan FSPI Eksis, Proaktif, Produktif Sholeh, Firdaus, Endry, Wahyu, Sulaiman, Mahfudin, Toat, Isma, Bayu, Rizki Kurniawan, Juanda, Nadiril, Mona, Ari, Rizka, Mba Tince, Rika, Mba Risky, Ika, Imah, Yully;
17. Sahabat-sahabt FSPI, Kak Ogi, Kak Supri, Kak Nanang, Kak Nugroho, Bang Yudi, Kak Imam, Mba Eva, Mba Resti, Mba Evi, Mba Dian, Mba Marlia, Mba Tata, Kusna, Royhan, Faisal Avrizal, Erik, Taufan, Sukman serta laskar FSPI 2014, 2015, 2016. Sungguh suatu kebahagiaan bagi penulis dipertemukan dan berkenalan dan orang-orang hebat di organisasi ini;

18. Soulmate DPM U 15/16 Kak Aji, Kak Ari, Mba Isah, Ahmad Nur, Kak Surya, Mba Marlia, Agung, Mba Tata, Wanda K, Deka, Sunarti, Ratih, Diah, Riska, Ummu H, Vinna H, Neneng, Kak Abi, Febriyanti;
19. Tim Solid DPM U 16 Opi, Iqbal, Adi, Lina, Edius, Reni, Dewi, Bahrul, Diana, Purnama Dewi, Eli, Badzlan, Istiqomah, Wulan, Abdul, Chintia, Yeti, Arif, Retno, Apip, Mahfud, Nessia, Ratu, Erfinna;
20. Keluarga Kopma yang gokil habis Kak Ian, Kak Aan, Kak Cui, Kak Arif, Kak Bayu, Triono, Sigit, Deo, Doan, Dwi, Jeck, Alimi, Nona, Eka, Safitri, Mba Novi, Mba Arie, Mba Elis, Sepni, Tyas, dan kawan-kawan kopma lainnya yang belum bisa saya sebutkan semoga kita tetap menjaga silaturahmi;
21. Kementrian Luar Negeri BEM U KBM Unila 15/16 Kak Riko, Mba Marel, Ibram, Huda, Purnama, Rifki, Herda, Desti, Renata, Chika;
22. Kawan Rumah Dimas, Bayu DP, Prima, Indra, Bayu N, Riko, Wibi, Rendi, Indra, Nopian, Rianto, Rian, Reza, Edo, Tesar, Della, Sesi, Osi, Gita, Nisa,
23. Kawan KKN Kecamatan Negara Batin Desa Marga Jaya, Fani, Ami, Asoly, Muklis, Eko, Lena, Donna, Puspita;
24. Terima kasih kepada seluruh pihak yang sudah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allahu Subhannallahu Wataalla semoga kebaikan yang kecil maupun yang besar dibalas oleh Alla Subhannallahu Wataalla. Akhir kata saya selaku penulis mohon maaf kalau masih ada khilaf dan semoga karya ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 22 Desember 2017
Penulis

Faisal Mardiansa

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| PERNYATAAN | v |
| MOTO | vi |
| RIWAYAT HIDUP | vii |
| PERSEMBAHAN | ix |
| SANWACANA | xi |
| DAFTAR ISI | xvi |
| DAFTAR TABEL | xviii |
| DAFTAR GAMBAR | xix |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 1 |
| 1.3. Tujuan penelitian | 10 |
| 1.4. Manfaat penelitian | 11 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORI | 12 |
| 2.1. Manajemen Strategis | 12 |
| 2.1.1. Evolusi Manajemen Strategis | 12 |
| 2.1.2. Model Manajemen Strategis | 13 |
| 2.2. Ekonomi Kreatif | 14 |
| 2.3. Business Model Canvas | 18 |
| 2.3.1. Customer Segment | 18 |
| 2.3.2. Value Propositions | 22 |
| 2.3.3. Channel | 25 |
| 2.3.4. Customer Relationship | 26 |
| 2.3.5. Revenue Stream | 29 |
| 2.3.6. Key Resources | 30 |
| 2.3.7. Key Activities | 31 |
| 2.3.8. Key Partnership | 32 |
| 2.3.9. Cost Structure | 33 |
| 2.4. Analisis SWOT | 34 |
| 2.5. Penelitian Terdahulu | 39 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran | 42 |

| | |
|---|-----------|
| BAB III METODE PENELITIAN | 44 |
| 3.1. Jenis Penelitian..... | 44 |
| 3.2. Lokasi Penelitian..... | 45 |
| 3.3. Fokus Penelitian | 45 |
| 3.4. Sumber Data dan Jenis Data | 46 |
| 3.4.1. Sumber Data | 46 |
| 3.4.2. Jenis Data..... | 47 |
| 3.5. Teknik Pengumpulan Data | 47 |
| 3.6. Proses Penelitian | 49 |
| 3.7. Teknik Analisis Data | 50 |
| 3.8. Teknik Keabsahan Data..... | 53 |
| | |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 57 |
| 4.1. Gambaran Umum Objek Dan Penelitian | 57 |
| 4.1.1. Sejarah Dian <i>Florist</i> | 57 |
| 4.1.2. Gambaran Umum Informan | 58 |
| 4.2. Hasil Dan Pembahasan..... | 58 |
| 4.2.1. <i>Business Model Canvas</i> | 59 |
| 4.2.1.1. Customer Segment | 61 |
| 4.2.1.2. Value Propositions | 61 |
| 4.2.1.3. Channel..... | 65 |
| 4.2.1.4. Customer Relationship | 68 |
| 4.2.1.5. Revenue Stream..... | 70 |
| 4.2.1.6. Key Resources..... | 70 |
| 4.2.1.7. Key Activities..... | 71 |
| 4.2.1.8. Key Partnership | 73 |
| 4.2.1.9. Cost Structure..... | 73 |
| 4.2.2. Analisis SWOT | 74 |
| 4.2.2.1. <i>Business Model Canvas</i> | 75 |
| 4.2.2.2. Hasil Analisis SWOT | 79 |
| 4.2.2.3. Strategi Alternatif..... | 80 |
| 4.2.3. Rancangan Model Bisnis Baru Dian <i>Florist</i> | 89 |
| | |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 91 |
| 5.1. Kesimpulan | 91 |
| 5.2. Saran..... | 93 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 95 |
| LAMPIRAN..... | 97 |
| 1. Panduan Wawancara Dengan Pihak Dian <i>Florist</i> | 98 |
| 2. Panduan Wawancara Dengan Pengguna Jasa Dian <i>Florist</i> | 100 |
| 3. Tringulasi Sumber Hasil Reduksi Data | 101 |
| 4. Dokumentasi Dian <i>Florist</i> | 104 |

Daftar Tabel

| | Halaman |
|----------------|----------------|
| Tabel 1.1..... | 6 |
| Tabel 2.1..... | 41 |
| Tabel 4.1..... | 58 |
| Tabel 4.2..... | 58 |
| Tabel 4.3..... | 70 |
| Tabel 4.4..... | 75 |

Daftar Gambar

| | Halaman |
|------------------|----------------|
| Gambar 1.1..... | 1 |
| Gambar 1.2..... | 8 |
| Gambar 2.1..... | 13 |
| Gambar 2.2..... | 36 |
| Gambar 2.3..... | 38 |
| Gambar 2.4..... | 43 |
| Gambar 3.1..... | 53 |
| Gambar 4.1..... | 59 |
| Gambar 4.2..... | 60 |
| Gambar 4.3..... | 62 |
| Gambar 4.4..... | 63 |
| Gambar 4.5..... | 64 |
| Gambar 4.6..... | 67 |
| Gambar 4.7..... | 67 |
| Gambar 4.8..... | 68 |
| Gambar 4.9..... | 81 |
| Gambar 4.10..... | 90 |

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Ekonomi kreatif adalah gelombang keempat tahapan pembangunan ekonomi setelah ekonomi pertanian, industri, dan informasi, yang akan menjadi sektor ekonomi yang penting pada masa depan karena berbasis kreativitas dari orang-orang kreatif yang merupakan sumber daya terbarukan. Ekonomi kreatif memiliki penciptaan nilai tambah yang berbasis ide yang lahir dari kreativitas sumber daya manusia (orang kreatif) dan berbasis pemanfaatan ilmu pengetahuan, termasuk warisan budaya dan teknologi



Gambar 1.1 Perubahan Pola Ekonomi
Sumber : Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (2014)

Kreativitas (*creativity*) dapat dijabarkan sebagai kapasitas atau daya dan upaya untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang unik, menciptakan solusi dari suatu masalah atau melakukan sesuatu yang berbeda dari pakem (*thinking outside the box*) yang menggerakkan sektor lain (setelah ada inovasi), dan memperbaiki kualitas hidup. Kreativitas memiliki kaitan yang erat dengan inovasi dan

penemuan (*invention*), yaitu kreativitas merupakan faktor yang menggerakkan lahirnya inovasi (*innovation*) dalam penciptaan karya kreatif dengan memanfaatkan penemuan (*invention*) yang sudah ada. Menurut Daniel H. Pink (2005) yang diperlukan dari seorang individu memiliki enam pemikiran agar mampu bersaing di masa mendatang, yaitu *not just function but also design., not just argument but also story, not just focus but also symphony, not just logic but also empathy, not just seriousness but also play, not just accumulation but also meaning.*

Pengaruh ekonomi kreatif di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan. Data yang diolah dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) menunjukkan bahwasanya kontribusi ekonomi kreatif pada tahun 2013 sebesar Rp 641,8 triliun atau berkontribusi 7,05% terhadap produk domestik bruto (PDB). Angka sebelumnya dari periode tahun 2011 (Rp 527 triliun/7,1% PDB), dan tahun 2012 (Rp 578,8 triliun/7,02% PDB), (<http://www.mri-research-ind.com/berita-316-ekonomi-kreatif-sumbang-705-pdb.html>). Oleh karena itu, peran dari ekonomi kreatif memberikan kontribusi yang besar untuk meningkatkan perkonomian Indonesia bahkan bisa menjadi kekuatan baru ekonomi Indonesia dimasa yang akan datang.

Keanekaragaman budaya dan sosial di Indonesia menjadi unsur penting tumbuhnya ekonomi kreatif yang sudah mulai berkembang. Artinya, banyak kreativitas orang Indonesia yang bersumber pada kearifan budaya yang diwarisi secara turun-temurun. Misalnya, kerajinan dari bambu, batik, dan tenun. "Batik sudah diakui dunia sebagai kekayaan Indonesia," kata Mari Eka Pangestu

(Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif). Mari Elka Pangestu mengatakan, ekonomi kreatif telah berperan signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Pada 2014, estimasi Badan Pusat Statistik menyebutkan ekonomi kreatif menyumbang 7,1 persen atau Rp 716,7 triliun dari produk domestik bruto (<http://www.budiisman.com/news/ekonomi-kreatif-makin-strategis>). Dengan begitu peran ekonomi kreatif meningkat dari tahun ke tahun bisa menjadi sebuah kekuatan ekonomi baru Indonesia dimasa yang akan datang. Untuk menciptakan sebuah iklim ekonomi kreatif hal yang paling utama diperhatikan adalah industri kecil sebab banyak industri kecil yang masih terjerat oleh lingkaran bisnis yang menjadi faktor utama adalah kekurangan modal, bahan baku, metode produksi, volume produksi, dan pemasaran. Oleh karena itu, peran pemerintah adalah katalisator yang mengatur, mendorong, membina dan mempercepat untuk terciptanya iklim ekonomi kreatif agar orang-orang yang memiliki kreatifitas bisa semangat untuk meningkatkan Pendapatan Produk Domestik Bruto (PDB).

Upaya membuat potensi yang besar menjadi kenyataan memerlukan konsep dan rencana pengembangan yang komprehensif dan holistik. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) menjelaskan percepatan pengembangan ekonomi kreatif diarahkan untuk menyelesaikan beberapa masalah yang masih menghambat pertumbuhan ekonomi kreatif, yaitu: (1) ketersediaan sumber daya manusia kreatif (orang kreatif) yang profesional dan kompetitif; (2) ketersediaan bahan baku yang berkualitas, beragam, dan kompetitif; baik itu berupa sumber daya alam maupun sumber daya budaya; (3) pengembangan industri yang berdaya saing, tumbuh, dan beragam; (4) ketersediaan pembiayaan yang sesuai, mudah diakses dan kompetitif; (5) perluasan pasar bagi karya kreatif; (6) ketersediaan

infrastruktur dan teknologi yang sesuai dan kompetitif; dan (7) kelembagaan dan iklim usaha kondusif bagi pengembangan ekonomi kreatif.

Departemen Perdagangan Republik Indonesia mengemukakan industri yang berbasis kreatifitas dibagi menjadi 14 subsektor, yaitu: periklanan, arsitektur, pasar barang seni, kerajinan, desain, pakaian, video, film dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukkan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan perangkat lunak, televisi dan radio, riset dan pengembangan.

Salah satu industri berbasis kreatifitas yang menggunakan kerajinan, desain dan seni yang bisa dikombinasikan menjadi satu adalah produk bunga, seperti karangan bunga, aneka parcel bunga, papan bunga, kendaraan hias pengantin, bunga kalung anggrek, bunga kalung melati, bunga segar, bunga kering serta pekarangan yang bisa digunakan untuk *wedding organizer*. Produk yang sering kita temui adalah Rangkaian bunga yang digunakan sebagai bunga papan.

Zaman sekarang papan bunga sudah dijadikan sebagai lahan bisnis untuk mendapatkan laba dari produk tersebut dan nama bisnis yang sering dijumpai yaitu *florist*. Kata *florist* dari bahasa Inggris yang diartikan ke bahasa Indonesia yang artinya penjual bunga, tukang bunga, pemilik toko bunga dan penanam bunga. Kata *florist* tersebut sudah menjadi tidak asing lagi bagi masyarakat yang ada di Bandar Lampung.

Di antara *florist* yang ada di Bandar Lampung dapat kita ketahui beberapa *florist* yang sudah terlihat terutama saat ke sebuah tempat acara resepsi pernikahan di gedung, di pinggir jalan, perumahan dan perkantoran. Penelitian ini yang

dilakukan peneliti mengambil salah satu objek penelitian tempat florist yang ada di Kota Bandar Lampung yakni Dian *Florist*. Menjadi alasan peneliti memilih Dian *Florist* karena usaha ini sudah lama berdiri dari tahun 2000 karena alasan peneliti mengambil tempat Dian *Florist* bagaimana pelaku usaha tersebut bisa bersaing diantara banyak *florist* yang sudah banyak berdiri pada saat ini sehingga persaingan tersebut semakin ketat dan peneliti juga melihat tempat yang strategis letaknya mudah terlihat di jalan umum yang khususnya dilalui banyak kendaraan di jalan provinsi yaitu jalan teuku umar. Peneliti juga melakukan survey dengan cara observasi dan dokumentasi dari seluruh papan bunga yang ada khususnya di kota Bandar Lampung. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil observasi dan dokumentasi dari beberapa *florist* yang sudah disurvei:

Tabel 1.1 Papan Bunga Florist Di Bandar Lampung

| No. | Nama | Jumlah Tersebarnya Papan Bunga | |
|-----|-----------------|--------------------------------|--------|
| | | 24-Jul | 27-Jul |
| 1. | Dian Florist | 3 | 4 |
| 2. | Lilian | - | 1 |
| 3. | Pin Pin Florist | 1 | - |
| 4. | Bella Florist | 4 | - |
| 5. | Lampung Florist | - | - |
| 6. | Dinny Florist | 1 | - |
| 7. | Win Florist | - | - |
| 8. | Lidya Florist | 6 | - |
| 9. | Tapis Florist | 1 | 1 |
| 10. | Dragon Florist | 4 | 4 |
| 11. | Florist Modern | 1 | 1 |
| 12. | Sunandar | 3 | 2 |
| 13. | Yoyo Florist | 1 | - |
| 14. | Douglas Florist | - | 9 |
| 15. | Rumbo Florist | - | 1 |
| 16. | Mahkota Florist | - | 1 |
| 17. | JJ Florist | - | 4 |
| 18. | Rose Florist | - | 5 |
| 19. | Aritra Florist | - | 1 |
| 20. | Zhafira Florist | - | 6 |
| 21. | Cancer Florist | - | 2 |
| 22. | Alicia Florist | - | 1 |
| 23. | Mitra Karya | - | 4 |
| 24. | Sunrise Florist | - | 1 |
| 25. | Kaisar Florist | - | 2 |
| 26. | Sigi Florist | - | 1 |
| 27. | Jerk Florist | - | 2 |
| 28. | Orange Florist | - | 1 |

Sumber : Data yang diolah (2016)

Kegiatan perusahaan dapat dikatakan dengan bisnis yang didalamnya memiliki sistem, jika sistem tersebut baik maka perusahaan akan mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Namun tidak sedikit pula perusahaan yang harus gulung tikar karena sistem yang ada kurang mampu membawa perusahaan menghadapi persaingan bisnis yang terjadi.

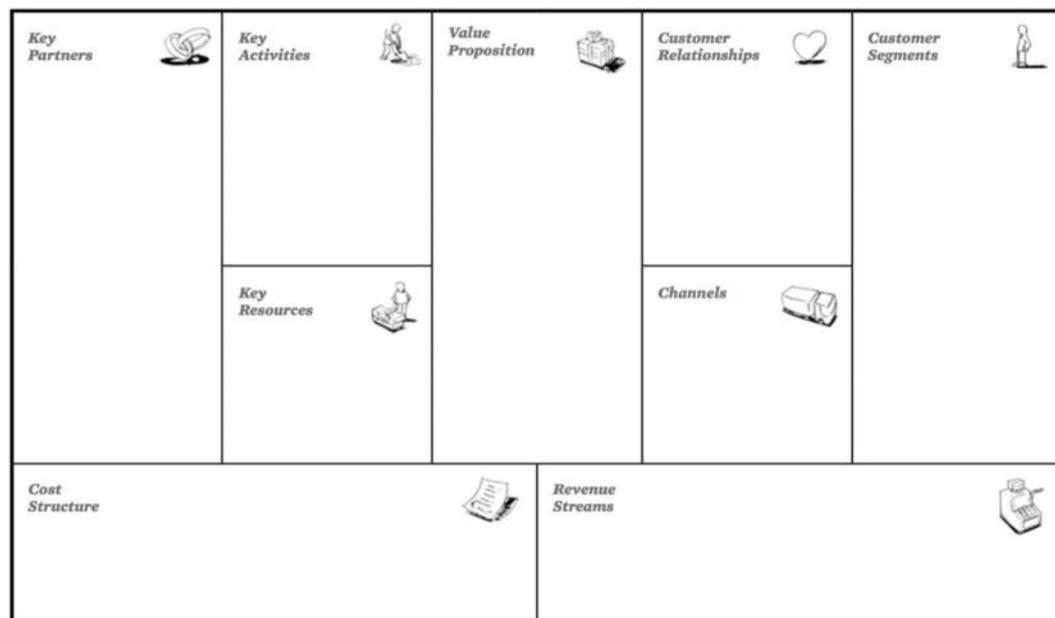
Salah satu model bisnis yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam berbisnis adalah *Business Model Canvas*. Sebuah mode bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Ketika orang mendengar *Business Model Canvas* akan menganggap sama dengan business plan atau perencanaan bisnis. Padahal business model canvas sendiri mempunyai sudut pandang yang berbeda dari business plan yang lain. *Business model canvas* bukan sebuah model bisnis biasa karena model bisnis ini yang serumit-rumitnya bisa menjadi sederhana dan mudah.

Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan menurut Osterwalder dan Pigneur (2012). Dr. Alex Osterwalder dan Dr. Yves Pigneur yang merupakan seorang professor bidang Sistem Informasi Manajemen di Universitas Lausanne, Swiss beserta beberapa orang dalam timnya telah membuat sebuah model bisnis. Model Bisnis yang dikenal adalah *Business Model Canvas*.

Ketika memetakan suatu bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas*, akan menggunakan sembilan konten atau sembilan balok bangun dasar. Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang.

Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian

utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Struktur* (Struktur Biaya). Kemudian bagian-bagian ini dibagi lagi pada dua sisi yaitu sisi kiri (logika) dan sisi kanan (kreatifitas). Disadari atau tidak sebenarnya banyak perusahaan yang telah menerapkan Model Bisnis Kanvas dalam pelaksanaan kegiatan bisnisnya.



Gambar 1.2 Business Model Canvas

Sumber : Osterwalder dan Yves Pigneur

Perkembangan bisnis saat ini, tentunya akan kita temui banyak sekali bentuk dan jenis bisnisnya. Bahkan beberapa bentuk dan jenis bisnis yang memiliki persamaan seperti produk, sehingga membuat beberapa perusahaan harus bersaing untuk mendapatkan konsumen sebanyak-banyaknya. Maka cara yang paling efektif untuk memenangkan hati konsumen adalah dengan memberikan kepuasan

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

Semua jenis bisnisnya akan dapat kita lihat sehat atau tidaknya dengan melihat laporan keuangan dari bisnis tersebut. Sehat tidaknya bisnis tersebut dapat menjadi penilaian apakah bisnis tersebut layak untuk terus dilanjutkan atau tidak. *Business Model Canvas* terdapat dua balok yang membahas tentang keuangan dalam bisnis. Dua balok tersebut adalah *Revenue Streams* (Arus Pendapatan) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Arus pendapatan menunjukkan uang yang diperoleh oleh perusahaan. Sedangkan struktur biaya menunjukkan biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Diakhir jika arus pendapatan lebih besar daripada struktur biaya maka dapat dikatakan bisnis tersebut layak untuk dijalankan.

Oleh karena itu, dengan *Business Model Canvas* ini penulis ingin meneliti bagaimana implementasi *Business Model Canvas* pada usaha yang menjual produk dan jasa bunga sehingga kita dapat mengetahui strategi beserta analisis SWOT. Penelitian ini akan dilakukan di Kedaton, Kota Bandar Lampung dan peneliti akan melakukan observasi langsung ke usaha Dian Florist. Dari uraian diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai **Implementasi**

Business Model Canvas Sebagai Alternatif Strategi Bisnis Dalam Pengembangan Industri Kreatif (Studi Kasus Pada Usaha Papan Bunga Dian Florist Bandar Lampung).

2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan Business Model Canvas dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan industri kreatif pada Dian Florist ?
2. Apa alternatif strategi bisnis untuk pengembangan industri kreatif pada Dian Florist ?

3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan Business Model Canvas dalam menciptakan alternatif strategi bisnis untuk pengembangan Industri Kreatif pada Dian Florist.
2. Untuk mengetahui alternatif strategi bisnis yang tepat di dalam pengembangan industri kreatif pada Dian Florist.

4. Manfaat Penelitian

Ada beberapa kegunaan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi penulis ingin memberikan sumbangan penelitian dan memperluas wawasan dengan kajian Ilmu Administrasi Bisnis sebagai penerapan teori-teori yang sudah didapatkan oleh peneliti semasa bangku kuliah. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya dan dijadikan sebagai penambah wawasan tentang *Business Model Canvas*.
2. Bagi pengusaha florist, sebagai bahan acuan dan masukan serta bisa menerapkan model *Business Model Canvas* dalam menghadapi persaingan usaha.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategi

David (2006) mengatakan manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan–keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan dalam definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang, sebaliknya berusaha mengoptimalkan tren–tren dewasa ini untuk esok.

2.1.1. Evolusi Manajemen Strategis

Penelitian oleh Gluck, Kaufman, dan Welleck *dalam* Hunger (2007) mengusulkan bahwa sebagai manajer puncak dalam menghadapi perubahan dunia, manajemen strategis dalam perusahaan akan berkembang melalui 4 tahap yang berurutan, yaitu:

Tahap 1. Perencanaan keuangan dasar: mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.

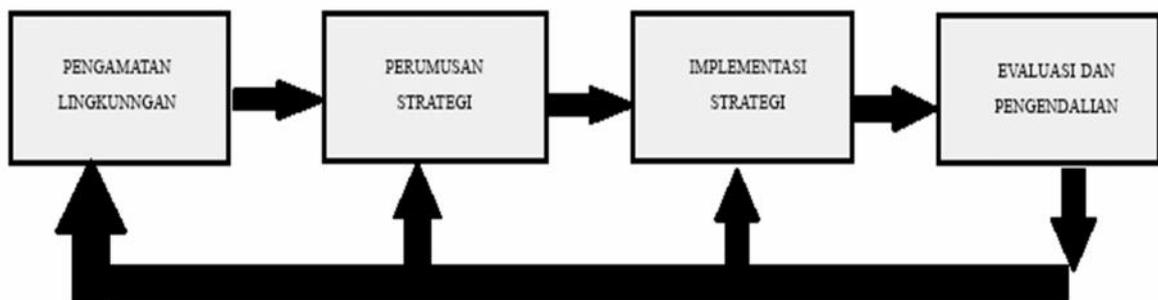
Tahap 2. Perencanaan berbasis peramalan: mencari perencanaan lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.

Tahap 3. Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis): mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.

Tahap 4. Manajemen strategis: mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

2.1.2. Model Manajemen Strategis

Menurut Hunger (2007), proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar yaitu:



Gambar 2.1. Elemen-elemen dasar proses manajemen strategi

Sumber : Hunger (2007)

Gambar 2.1. menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan

lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan (O) dan ancaman (T) dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan (S) dan kelemahan (W).

Faktor-faktor tersebut paling penting untuk masa depan perusahaan dan disebut faktor-faktor strategis. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasi strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan (Hunger dan Thomas, 2007).

2.2. Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif merupakan suatu konsep yang menyeluruh (holistik) yang berkenaan dengan interaksi yang kompleks antar budaya, ekonomi dan teknologi dalam menghadapi dunia global yang didominasi oleh simbol-simbol, teks, inspirasi dan imajinasi (UNCTAD dan UNDP, 2008). Hakikatnya kegiatan ekonomi yang mengutamakan pada kreatifitas berpikir untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda yang memiliki nilai dan bersifat komersial.

Dalma konteks ekonomi, kreatifitas menunjukkan suatu formulasu ude-ide baru dan menerapkan ide-ide tersebut untuk menghasilkan pekerjaan-pekerjaan yang berasal dari produk-produk seni dan budaya, kreasi-kreasi yang berfungsi,

penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Suryana mengatakan bahwasanya dari definisi tersebut ada tiga konsep utama kreatifitas ekonomi, yaitu:

1. Kreatifitas ekonomi menyangkut proses menghasilkan sesuatu dari suatu yang tidak ada
2. Kreatifitas ekonomi merupakan hasil dari kolaborasi dalam menghasilkan sesuatu yang lama dengan cara-cara baru
3. Kreatifitas ekonomi merupakan penggunaan sesuatu untuk menciptakan sesuatu yang lebih sederhana atau lebih baik.

Dari zaman ke zaman yang semakin berkembang dan maju pola-pola ekonomi yang terus berubah seperti halnya inovasi teknologi dan kreativitas ilmu pengetahuan juga telah menggeser orientasi ekonomi, dari ekonomi pertanian ke ekonomi industri, ekonomi jasa, ekonomi informasi (e-commerce), dan pada akhirnya ke ekonomi kreatif (creative economy).

Perubahan-perubahan orientasi ekonomi tersebut oleh Howkins (2001) dalam Suryana (2013) dikenal dengan gelombang ekonomi dan sekarang memasuki gelombang ekonomi ke empat, yaitu gelombang ekonomi kreatif. Menurut Howkins, pada awal abad ke-21 atau tepatnya sejak 2001, kita telah memasuki era baru, yaitu era ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif merupakan kegiatan ekonomi yang digerakkan oleh industri kreatif yang mengutamakan peranan kekayaan intelektual. Industri kreatif itu sendiri digerakkan oleh para entrepreneurship (wirausaha), yaitu orang yang memiliki kemampuan kreatif dan inovatif.

Pada tahun 2009, Kementerian Perdagangan di bawah kepemimpinan Mari Elka Pangestu menyusun cetak biru pengembangan ekonomi kreatif Indonesia tahun 2009-2015. Presiden SBY juga mencanangkan tahun 2009 sebagai tahun

Indonesia Kreatif dan mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2009 tentang pengembangan ekonomi kreatif. Komitmen Pemerintah dalam mengembangkan ekonomi kreatif semakin menguat, sehingga pada 21 Desember 2011 berdasarkan Perpres Nomor 92 Tahun 2011 dibentuk Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang secara khusus membidangi pengembangan ekonomi kreatif Indonesia. Dalam pengembangan ekonomi kreatif, Kementerian ini diperkuat oleh dua Direktorat Jenderal yang secara khusus menangani pengembangan ekonomi kreatif Indonesia, yaitu Direktorat Jendral Ekonomi Kreatif Berbasis Seni dan Budaya dan Direktorat Jendral Ekonomi Kreatif Berbasis Media Desain dan Iptek.

Menurut UNCTAD dan UNDP (2008) Industri Kreatif bisa didefinisikan sebagai siklus kreasi, produksi, serta distribusi barang dan jasa yang menggunakan kreatifitas dan modal intelektual sebagai input utama. Dengan kata lain kegiatan-kegiatan kreatif yang bervariasi, yang tersusun dari seni dan kerajinan tradisional, penerbitan, musik, visual, dan pembentukan seni sampai dengan penggunaan teknologi yang intensif dan jasa-jasa yang berbasis kelompok.

Industri kreatif memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional maupun global karena memberikan kontribusi terhadap berbagai aspek kehidupan baik secara ekonomi maupun nonekonomi. Berdasarkan laporan ekonomi kreatif dari Departemen Perdagangan RI (2008), kontribusi dapat dilihat dari beberapa indikator baik, yaitu:

1. Berkontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB)
2. Menciptakan lapangan kerja
3. Mempertinggi ekspor

4. Meningkatkan iklim bisnis
5. Pencipta lapangan usaha
6. Dampak terhadap sektor lain
7. Dampak terhadap aspek sosial
8. Dampak terhadap pelestarian budaya

Pengembangan Ekonomi Kreatif di Indonesia secara sistematis dimulai dengan Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2009 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif, yang berhasil merumuskan Rencana Induk Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia tahun 2009-2025 oleh Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Unit kerja setingkat eselon I yang menangani urusan ekonomi kreatif baru terbentuk pada tahun 2011 dengan dibentuknya Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. Pada Kabinet Kerja Presiden Jokowi-Jusuf Kalla (2015-2019) dibentuk badan baru yaitu Badan Ekonomi Kreatif melalui Peraturan Presiden Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Ekonomi Kreatif. Untuk dapat memenuhi tuntutan kompleksitas pengembangan ekonomi kreatif Peraturan Presiden tersebut diubah menjadi Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Ekonomi Kreatif. Dalam Rencana Strategis ini yang dimaksud dengan (1) Kreatifitas adalah kapasitas atau daya upaya untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang unik dan baru serta menciptakan solusi dari suatu masalah atau melakukan sesuatu yang berbeda; (2) Ekonomi Kreatif adalah penciptaan nilai tambah yang berbasis kreativitas; (3) Usaha Ekonomi Kreatif adalah entitas usaha baik yang berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum yang mentransformasikan dan memanfaatkan kreatifitas untuk menghasilkan barang dan jasa serta yang diakui

memiliki hak kekayaan intelektual baik terdaftar maupun melekat. Di dalam Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015, produk-produk ekonomi kreatif diklasifikasikan kedalam 16 subsektor yang oleh Badan Pusat Statistik (BPS) kemudian dirinci kedalam 206 Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 5 digit.

2.3. Business Model Canvas

Business Canvas adalah sesuatu yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi yang menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan 9 blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Business Model Canvas terdiri dari 9 blok, yaitu Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, Cost Structure.

2.3.1 *Customer Segment*

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Kotler (2002) menjelaskan adalah tempat fisik dimana para pembeli dan penjual berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Istilah pasar tersebut

mencakup berbagai pengelompokan pelanggan. Pasar sendiri mencakup berbagai pengelompokan pelanggan. Mereka memandang penjual sebagai industri dan pembeli sebagai pasar. Variabel manapun yang disebut tadi dapat digunakan untuk memisah-misahkan pasar atau segmentasi pasar.

Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan hati-hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan. Kotler (2001) membagi pasar pelanggan menjadi lima, yaitu:

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

Mengenai segmentasi pasar, Kotler (2001) memisahkan pasar kedalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Namun dalam penelitian ini indikator yang akan

digunakan hanya beberapa seperti keluarga, pendapatan, pekerjaan. Sedangkan, tujuan pokok strategi *segmentation*, *targetting* dan *positioning* adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi secara cermat (Fandy dan Gregorius, 2012).

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

a. Tahap *Segmentation*

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

b. Tahap *Targeting*

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

c. Tahap *Positioning*

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

Setelah segmen pelanggan tersebut sudah ditentukan, perusahaan tidak semata-mata mengejar pasar saja tetapi dalam memberikan atau menciptakan nilai produk serta pelanggan terpenting bagi perusahaan. Untuk menciptakan nilai produk, kelompok pelanggan mewakili beberapa segmen terpisah, yaitu :

- a. Kebutuhan pelanggan memerlukan dan memeperbolehkan penawaran yang berbeda
- b. Pelanggan diperoleh melalui saluran distribusi yang berbeda
- c. Pelanggan memerlukan jenis hubungan yang berbeda
- d. Pelanggan pada dasarnya memiliki profitabilitas yang berbeda
- e. Pelanggan bersedia membayar untuk aspek-aspek penawaran yang berbeda

2.3.2 *Value Propositions*

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

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

Kotler dan Ketler (2009) mengatakan nilai mencerminkan sejumlah manfaat, baik yang berwujud maupun tidak berwujud dan biaya yang dipersepsikan oleh

pelanggan. Nilai adalah kombinasi dari kualitas, pelayanan dan harga yang disebut juga tiga elemen nilai pelanggan. Beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) adalah:

a. Menyelesaikan pekerjaan

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

b. Desain

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

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.

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.

e. Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen hubungan pelanggan (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 resiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat-pelayanan mengurangi sebagian risiko yang diterima pembeli dari layanan TI yang di-*outsource*-kan.

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

Berdasarkan penelitian ini, indikator proposisi nilai yang digunakan adalah menyelesaikan pekerjaan, merek/status dan harga. Beberapa Proposisi Nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proposisi Nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Tetapi ada yang perlu dibutuhkan oleh harapan pelanggan. Kotler (2003) mengatakan bahwa kunci kesetiaan pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi. Menurut Michael Lanning (1998) dalam Kotler (2003), mengatakan perusahaan harus merancang proposisi nilai yang unggul sehingga mampu bersaing yang dibidikkan ke segmen pasar tertentu, dan yang didukung dengan sistem pemberian nilai (*value-delivery system*) yang unggul.

2.3.3. Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

Blok Bangunan Saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan Proposisi Nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

Dalam konteks ini *channel* merupakan cara agar proposisi nilai dapat di akses oleh pelanggan. Membuka toko merupakan salah satu cara untuk mempermudah akses pelanggan terhadap produk kita. Menurut kepemilikannya toko dibagi menjadi toko sendiri dan toko mitra. Kemudian cara lain untuk memberikan akses kepada pelanggan adalah dengan melakukan penjualan secara *online*. Maka, dalam penelitian ini saluran yang akan diteliti adalah toko pribadi, toko mitra dan toko *online*. Saluran menjalankan beberapa fungsi menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), yaitu :

- A. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- B. Kemungkinan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- C. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- D. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

2.3.4. *Customer Relationship*

Blok Bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut :

- a. Akuisisi pelanggan.
- b. Retensi (mempertahankan) pelanggan.
- c. Peningkatan penjualan.

Hasan (2013) 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. Hasan (2013) juga menerangkan beberapa ide dasar CRM, yaitu sebagai berikut:

- a. CRM merupakan aktivitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar utama yaitu mengidentifikasi (*identify*), menarik (*attract*), mempertahankan (*depend*), dan memperkuat (*strengthen*) loyalitas merek, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan saling menguntungkan.
- 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-memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika sukses, perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *value* bagi perusahaan.

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

a. Bantuan Personal

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

b. Layanan otomatis

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

c. Komunitas

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

d. Kokreasi

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

2.3.5. *Revenue Streams*

Blok Bangunan *Revenue Stream* (Arus Pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Berbicara tentang pendapatan maka hal tersebut berhubungan dengan menghasilkan laba atau *profit*. Sofyan (2013) mengatakan bahwa profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba melalui semua kemampuan, dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya. Dengan begitu aktiva-aktiva yang digunakan tersebut juga memberikan pengaruh pada penghasilan laba yang didapatkan.

Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil. Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan:

a. Penjualan Aset

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

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.

2.3.6. Key Resources

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

Kebutuhan Sumber Daya Utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber Daya Utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber Daya Utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama. Pada konteks ini, sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

a. Fisik

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

b. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Semula sumber daya manusia yang terjemahannya dari *human resources* namun ada pula arti lain dengan *manpower* (tenaga kerja). Menurut Sutrisno (2009), sumber daya manusia dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi.

c. Finansial

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

2.3.7. Key Activities

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama, aktivitas-

aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*.

Konsep pemasaran menerangkan beberapa hal yang harus dilakukan dalam upaya sebuah organisasi untuk memimpin pasar, seperti mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pangsa pasar dan mengembangkan pangsa pasar (Kotler, 2001). Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan oleh Osterwalder dan Pigneur sebagai berikut:

a. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan dan menyampaikan produk dalam jumlah besar dan/atau 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, *platform matchmaking*, *software* dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai *platform*.

2.3.8. Key Partnership

Blok Bangunan Kemitraan Utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model

bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka. Salah satu mitra yang dapat diajak kerjasama oleh perusahaan adalah saluran pemasaran atau *distributor*.

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

2.3.9. Cost Structure

Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Sofyan (2015) menjelaskan bahwa solvabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan tersebut dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Oleh karena itu, seorang manager harus memahami masalah pembiayaan yang terjadi di perusahaan terutama dalam mengenali perilaku biaya. Dengan begitu 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. Biaya tetap

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

b. Biaya variabel

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

c. Skala ekonomi

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

2.4. Analisis Swot

Rangkuti (2006) mengemukakan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). 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.

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

2.4.1. 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.

2.4.2. 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.

2.4.3. Peluang (*Opportunities*)

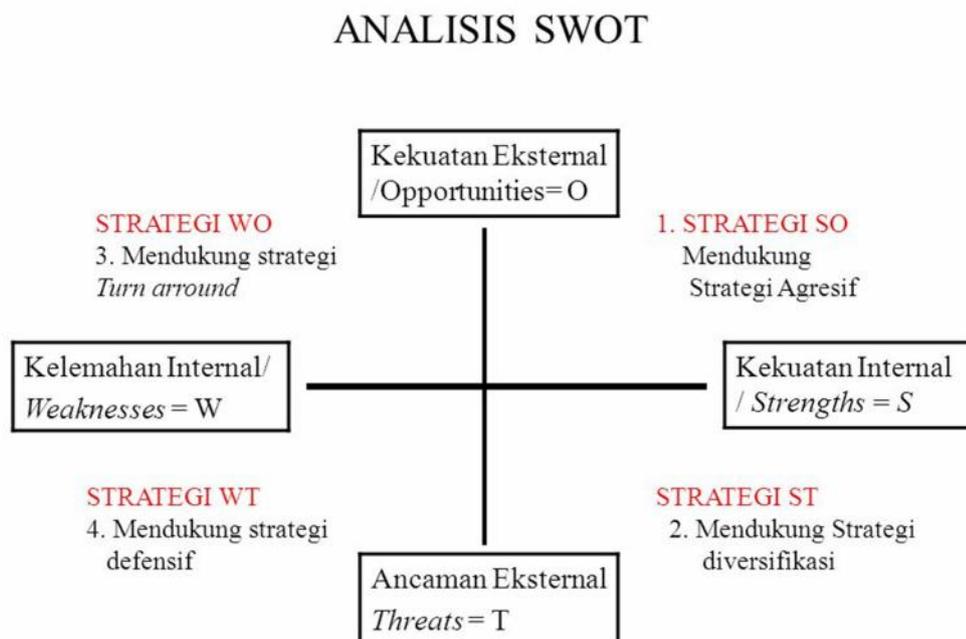
Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

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



Sumber : Rangkuti (2006)

Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Rangkuti (2006) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal

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

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

Gambar 2.3 Diagram Matrik SWOT

Sumber : Rangkuti (2006)

1. *Strategi SO*

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

2. *Strategi ST*

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

3. *Strategi WO*

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

4. *Strategi WT*

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

2.5. 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. 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. Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *Business Model Canvas* dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang sangat dibutuhkan yaitu kualitas dan menciptakan rasa nyaman. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yosi dan Syarif (2016), Husein dan Eka (2016), dan Permadi, Nuralina dan Kibrandoko (2015).

Yosi dan Syarif (2016) Analisis model bisnis pada kafe *fuitea holic* dengan pendekatan *business model canvas* telah memaparkan kesimpulan bahwa Mempersempit segmen pasar agar fokus ke segmen yang utama, menambah nilai yang diberikan bagi pelanggan, menambah saluran, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pembuatan sistem *voucher* untuk menambah pemasukan,

memperluas bangunan, menambah karyawan, menambah aktifitas bisnis, memperbanyak mitra usaha, serta merubah cara pengelolaan biaya dari *cost-driven* menjadi *value-driven*.

Husein dan Eka (2016) Analisis bisnis model dengan pendekatan business model canvas terhadap usaha mikro agribisnis mengatakan desain business model canvas memberikan gambaran yang jelas dimasa yang akan datang yakni perubahan dari segi pembentukan segmentasi baru , saluran baru, penambahan nilai pada produk , menciptakan hubungan pelanggan secara langsung, aktivitas kunci dengan melibatkan teknologi, penempatan SDM kompeten serta perbaikan dari segi pencatatan financial.

Permadi, Nurmalina dan Kibrandoko (2015) Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung menunjukkan hasilnya bahwa Business model canvas tersebut telah menunjukkan bahwasanya dari berbagai blok tersebut telah menunjukkan ada 7 blok yang telah diperbaiki dan dapat dirancang untuk program perusahaan tersebut.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

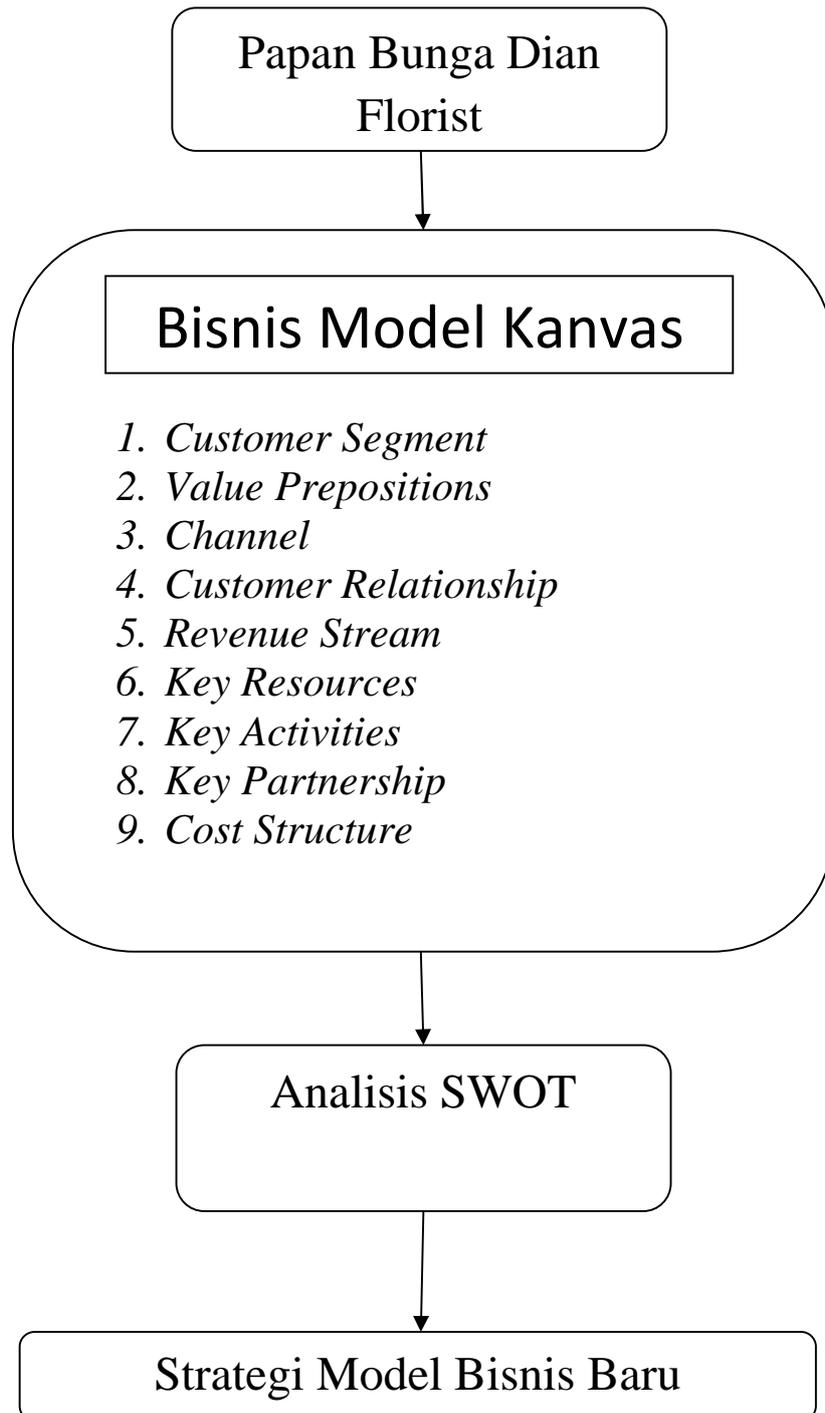
| No. | Peneliti | Tahun | Masalah Penelitian | Hasil Temuan | Penerbit |
|-----|----------------------------------|-------|---|--|--------------------------|
| 1. | Yosi dan Syarif | 2016 | Analisis model bisnis pada kafe <i>fruitea holic</i> dengan pendekatan <i>business model canvas</i> | Mempersempit segmen pasar agar fokus ke segmen yang utama, menambah nilai yang diberikan bagi pelanggan, menambah saluran, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pembuatan sistem <i>voucher</i> untuk menambah pemasukan, memperluas bangunan, menambah karyawan, menambah aktifitas bisnis, memperbanyak mitra usaha, serta merubah cara pengelolaan biaya dari <i>cost-driven</i> menjadi <i>value-driven</i> . | Universitas Telkom |
| 2. | Husein dan Eka | 2016 | Analisis bisnis model dengan pendekatan business model canvas Terhadap usaha mikro agribisnis | Desain business model canvas memberikan gambaran yang jelas dimasa yang akan datang yakni perubahan dari segi pembentukan segmentasi baru, saluran baru, penambahan nilai pada produk, menciptakan hubungan pelanggan secara langsung, aktivitas kunci dengan melibatkan teknologi, penempatan SDM kompeten serta perbaikan dari segi pencatatan financial. | Universitas Telkom |
| 3. | Permadi, Nuralina dan Kibrandoko | 2015 | Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung | Business model canvas tersebut telah menunjukkan bahwasanya dari berbagai blok tersebut telah menunjukkan ada 7 blok yang telah diperbaiki dan dapat dirancang untuk program perusahaan tersebut | Institut Pertanian Bogor |

Sumber : Data Primer yang Diolah (2016)

2.6. Kerangka Pemikiran

Kedaton tersebut terdapat usaha yang dibidang desain dan seni yaitu di Dian Florist. Industri kreatif dalam perekonomian Indonesia dituntut maju dan berkembang menghadapi persaingan global. Peningkatan persaingan tersebut mengharuskan para pelaku usaha memiliki keunggulan bersaing agar tetap dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan melalui implementasi strategi bisnis dengan penerapan *Business Model Canvas* (BMC).

Konsep *Business Model Canvas* dalam hal ini, yaitu *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*. Setelah setiap blok diketahui, selanjutnya kita akan menilai bagaimana kondisi finansial perusahaan dengan melihat faktor eksternal melalui *Revenue Stream* dan faktor internal melalui *Cost Structure*. Perbandingan ini dimaksudkan untuk menguji kelayakan dari Dian Florist, Kecamatan Kedaton, Bandar Lampung.



Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi (Bogdan dan Taylor *dalam* Moleong, 2005). Sugiyono (2012) mengatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Hasil dari penelitian ini mendeskripsikan/mengkonstruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas terkait implementasi *Business Model Canvas* pada usaha toko bunga Dian Florist Kecamatan Kedaton, Bandar Lampung.

3.2. Lokasi Penelitian

Dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat, lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Dalam penentuan lokasi penelitian, Moleong (2005) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan. Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitian ini dilakukan di Dian Florist, Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Dengan berbagai pertimbangan dan alasan antara lain:

1. Pertimbangan tenaga, biaya dan waktu. Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dalam hal tenaga, biaya dan waktu menjadi salah satu pertimbangan pemilihan lokasi.
2. Dian Florist, Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung merupakan salah satu lokasi toko bunga yang berbasis di Bandar Lampung..

3.3. Fokus Penelitian

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

informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial, ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan data yang tidak relevan. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipecahkan. Penelitian ini difokuskan pada strategi usaha pada Industri Kreatif dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

3.4. Sumber Data dan Jenis Data

3.4.1. Sumber Data

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

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

Menurut Lofland *dalam* Moleong (2005), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat dari informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* atau sengaja dimana informan telah ditetapkan

sebelumnya. Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program dilokasi penelitian.

3.4.2. Jenis Data

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

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer salah satunya adalah wawancara langsung terhadap Pemilik Dian Florist, Kecamatan Kedaton, Bandar Lampung.
- b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur salah satunya adalah Laporan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Lofland *dalam* Moleong (2005) mengatakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, mengenai analisis strategi bisnis industri kreatif Dian Florist di kawasan Kedaton, Kota bandar Lampung, maka penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara observasi mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang maka observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga objek-objek alam yang lain. Teknik ini digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

2. Wawancara

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

- 1) Pemilik sekaligus pendiri Dian Florist;
- 2) Karyawan yang bekerja di Dian Florist;
- 3) Pengguna jasa Dian Florist di Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung;

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

3. Dokumentasi

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

3.6. Proses Penelitian

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

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 Dian Florist 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*)

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

3. Pengumpulan data (*logging data*)

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

- a) Observasi, tujuan dari observasi ini adalah untuk mengamati objek penelitian, sehingga dapat memahami kondisi yang sebenarnya. Pengamatan bersifat non-partisipatif, yaitu peneliti berada diluar sistem yang diamati.
- b) Wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada informan dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data.
- c) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang dalam Sugiyono (2013). Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

3.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (*triangulation*), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Analisis data merupakan langkah terakhir penelitian sebelum melakukan penarikan suatu kesimpulan. Analisis data ini terdiri dari:

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

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

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

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

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

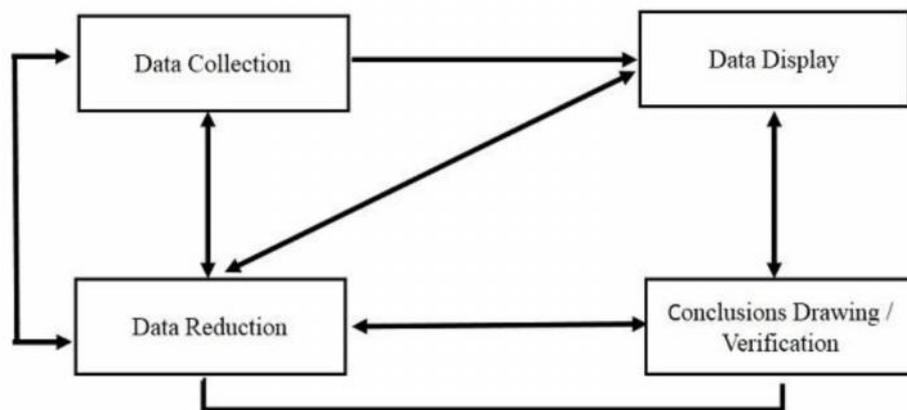
2. *Data Display* (Penyajian Data)

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

3. *Conclusion Drawing / Verification* (Penarikan Kesimpulan)

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

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



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

Gambar 3.1 Analisis Model Interaktif

3.8. Teknik Keabsahan Data

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

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

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

A. Triangulasi

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

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

Untuk itu, maka peneliti dapat melakukan dengan cara:

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

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

berlawanan. Selanjutnya mengungkapkan gambaran yang lebih memadai mengenai gejala yang diteliti.

B. Kecukupan Referensial

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

2. Keteralihan (*Transferability*)

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

3. Kebergantungan (*Dependability*)

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

4. Kepastian (*Confirmability*)

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

Penelitian ini, peneliti melakukan keteralihan dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama mengenai Alternatif Strategi Dian Florist dengan menggunakan *Business model canvas*. Dalam melakukan keteralihan tersebut, peneliti selalu mendiskusikan hasil di lapangan dengan pembimbing mengenai data-data yang didapat dilapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

Untuk menjamin kepastian bahwa penelitian ini objektif, peneliti dalam hal ini melakukan pemeriksaan secara cermat bersama dengan pembimbing terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data dan derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan identifikasi melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan, penerapan *Business Model Canvas* pada Dian Florist tanpa disadari sudah diterapkan pada Blok masing-masing, berikut kesimpulan beberapa blok bangunan ini:
 - a) Blok *customer segment*, yang menjadi fokus utama dari Dian Florist adalah Pemerintah, Perusahaan, Organisasi dan Perorangan;
 - b) Blok *value propositions*, dalam blok bangunan proporsi nilai ini Dian Florist adalah Pelayanan, keindahan desain, membantu menjaga hubungan pelanggan dengan rekan, desain sesuai selera konsumen, dan garansi kualitas;
 - c) Blok *channel* atau blok bangunan saluran yang dimanfaatkan Dian Florist adalah via telepon dan sms, media sosial, media cetak dan radio, dan distribusi langsung;
 - d) Blok *customer relationships*, dalam menjaga hubungan yang baik dengan pelanggannya yaitu pelayanan jasa, memberikan hadiah ke pelanggan berupa *souvenir* maupun *parcel*, dan melakukan komunikasi;

- e) Blok *revenue streams* dari Dian Florist saat ini bersumber dari papan bunga. Selain itu menjual bunga *sterofoam*, jual bunga *hand bouquet*, jual bunga tali pita, jual bunga mobil, dan jual *parcel*;
 - f) Blok *key resources* yang dimiliki Dian Florist diantaranya terdiri dari sumber daya fisik(mobil, 2 toko, bahan material papan bunga) dan sumber daya manusia(keterampilan dan kreatifitas);
 - g) Blok *key activities* pada Dian Florist terletak pada konsep desain, pembuatan papan bunga, pemberitahuan info, mengantar ke lokasi sesuai permintaan dan membuat *hand bouquet*, bunga tali pita, bunga mobil dan membuat *parcell*;
 - h) Blok *key partnerships* dari Dian Florist terdiri dari pemerintah, pejabat publik, distributor bunga segar dan distibutor bunga medan;
 - i) Blok *cost structure* yang dikeluarkan berhubungan erat dengan biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Pengeluaran biaya tetap adalah gaji karyawan, listrik, air dan upah per papan. Pengeluaran biaya variabel adalah upah per papan, biaya transportasi, dan biaya jaga keamanan;
2. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan strategi yang tepat untuk Dian Florist adalah strategi *strength opportunities* (SO). Alasannya adalah agar lebih agresif dalam menghadapi persaingan-persaingan usaha karena strategi SO atau *growth oriented strategy* memungkinkan sebuah usaha untuk menangkap semua peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki saat ini.
- a) Memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan baru.
 - b) Mempertahankan kualitas produk dan jasa.

- c) Mengikutsertakan pelanggan ikut mempromosikan baik di dalam kota, luar kota maupun provinsi.
- d) Memanfaatkan *brand* dan tempat strategis untuk memperluas pasar.
- e) Mengajak *florist* lain membentuk komunitas.
- f) Menjadikan kepentingan politik sebagai pasar.

5.2 Saran

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

1. Dian Florist perlu memperhatikan setiap kegiatan dalam usahanya dan mengembangkan strategi-strategi usaha dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Saran kepada Dian *Florist* tersebut adalah :
 - a) Dian Florist perlu meningkatkan dan menjaga mutu dan pelayanan dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat terutama papan bunga tersebut menjadi resiko ditiru pesaing lain;
 - b) Dian Florist perlu memiliki *value* yang berbeda dengan melakukan sebuah inovasi sehingga menjadi pembeda ciri khas papan bunga Dian *Florist* dan bersaing dengan *Florist* lain;
 - c) Selain itu juga Dian *Florist* maupun *Florist* lain perlu membentuk sebuah komunitas agar sebagai mitra kerjasama usaha dan saling bantu satu sama lain. Selain itu dengan adanya komunitas tersebut untuk membangun sebuah pasar karena apabila dikerjakan bersama-sama, maka untuk menghindari dari merusak pasar bisa tertangani.

- d) Dian Florist sebagai pelaku usaha perlu memperhatikan permintaan konsumen terutama pada bagian tulisan pada papan bunga yang akan disampaikan kepada seseorang yang bersangkutan tersebut perlu diperhatikan dari segi etik dan adat istiadat Negara Kesatuan Republik Indonesia.
 - e) Menjadikan pelanggan sebagai mitra utama untuk memperluas pasar terutama ke luar propinsi melalui mulut ke mulut dan media sosial.
 - f) Dian *Florist* sebagai pelaku usaha selalu memperhatikan dan mengetahui perkembangan pasar dengan cara melakukan riset.
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dalam mengkaji penerapan *Business Model Canvas* tidak hanya menggunakan alat strategi Analisis SWOT tetapi bisa menggunakan alat strategi lain agar untuk mengetahui bagaimana penerapan alat strategi tersebut pada *Business Model Canvas* dengan studi kasus.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan*. Jakarta: PT Buku Seru
- Kotler, Philip & Gary Amstrong. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran..* Edisi ke 8. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip. 2003. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 Edisi ke 11. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. 2012. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pink, Daniel H.. 2006. *Misteri Otak Kanan*. Yogyakarta: Think.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung.: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta. CAPS
- Sutrisno,Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- K.Bertens. 2013. *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sruyana. 2013. *Ekonomi Kreatif Ekonomi Baru Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang*. Jakarta: Salemba Empat
- Universitas Lampung. 2010. *Format Penulisan Karya Ilmiah*. Lampung. Universitas Lampung.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2015. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers

Sujarweni, V. Wiratna, 2015. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. 2014. *Ekonomi Kreatif Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Isman, Budi. 2015. *Ekonomi Kreatif Makin Strategis*. Depok: Kompas. <http://www.budiisman.com/news/ekonomi-kreatif-makin-strategis>

Consumer Insight. 2015. *Ekonomi Kreatif sumbang 7,05 % PDB*. Jakarta: *Marketing Research Indonesia* <http://www.mri-research-ind.com/berita-316-ekonomi-kreatif-sumbang-705-pdb.html>

Haluan Lampung. 2015. *Sanggar Bunga Dian Florist Makin Eksis Di Bisnis Bunga*. Bandar Lampung: Haluanlampung.Com. <http://haluanlampung.com/index.php/ekonomi/5270-sanggar-bunga-dian-florist-semakin-eksis-di-bisnis-bunga>

Indonesian Investment. 2011. *Working and Living*. Belanda: Indonesian Investment. <https://www.indonesia-investments.com/id/bisnis/tinggal-kerja/tip/item299>

Arti *Florist*. (<https://translate.google.com/?hl=id&tab=iT#en/id/florist>).

Husein Dan Eka. 2016. *Analisis Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Usaha Mikro Agribisnis*. Bandung: Universitas Telkom.

Permadi, Nurmalina, Kibrandoko. 2015. *Jurnal Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung*. Bogor: Insitut Pertanian Bogor.

Yosi Dan Syarif. 2016. *Jurnal Analisis Model Bisnis Pada Kafe Fruitea Holic Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Bandung: Universitas Telkom.

Badan Ekonomi Kreatif. 2015. *Rencana Strategis Badan Ekonomi Kreatif 2015-2019*. Jakarta: Badan Ekonomi Kreatif.

Irianto. 2014. *Sanggar Bunga Dian Mulai Kebanjiran Order Parcel*. Bandar Lampung: Saibumi.com <http://www.saibumi.com/artikel-54500-sanggar-bunga-dian-mulai-kebanjiran-order-parcel.html>