

**ANALISIS PENGEMBANGAN USAHA PETERNAKAN AYAM DENGAN
PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS
(Studi Pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau)**

(Skripsi)

Oleh

MUHAMMAD IDO NUGRAHA



**ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRACT

ANALYSIS OF CHICKEN LIVESTOCK BUSINESS DEVELOPMENT USING CANVAS BUSINESS MODEL APPROACH (Study on Saputra Chicken Farms in Way Khilau)

By

Muhammad IdoNugraha

This study aims to determine the application of the canvas business model and determine alternative business strategies using SWOT analysis (strengths, weakness, opportunity, threats) that are properly applied to Saputra Chicken Farms in Way Khilau, using descriptive methods with a qualitative approach. The research location was in Way Khilau Subdistrict, Pesawaran Regency which was determined intentionally (purposive). Informants include owners, workers, and buyers. Data collection techniques carried out by observation, interviews, and documentation. The SWOT analysis results can be seen from the nine elements of the Business Model Canvas, namely, customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, cost structures, key resources, key activities, key partnerships produce a strengths threats (ST) strategy that is right for the company to use the power to overcome threats.

Keywords: Business Model Canvas, Business Model Strategy, SWOT

ABSTRAK

ANALISIS PENGEMBANGAN USAHA PETERNAKAN AYAM DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS (Studi Pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau)

Oleh

Muhammad Ido Nugraha

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan model bisnis kanvas dan mengetahui alternative strategi bisnis menggunakan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) yang tepat diterapkan pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau, menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian berada di Kecamatan Way Khilau, Kabupaten Pesawaran yang ditentukan dengan sengaja (*purposive*). Informan meliputi pemilik, pekerja, dan pembeli. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil analisis SWOT dilihat dari Sembilan elemen *Business Model Canvas* yaitu, *customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue streams, cost structure, key resources, key activities, key partnerships* menghasilkan strategi *strengths threats* (ST) yang tepat diterapkan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

Kata Kunci : Business Model Canvas, Strategi Model Bisnis, SWOT

**ANALISIS PENGEMBANGAN USAHA PETERNAKAN AYAM
DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS
(Studi Pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau)**

Oleh

Muhammad Ido Nugraha

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS

pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi

**: ANALISIS PENGEMBANGAN USAHA
PETERNAKAN AYAM DENGAN
PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS
(Studi pada Peternakan Ayam
Saputra di Way Khilau)**

Nama Mahasiswa

: Muhammad Ido Nugraha

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1516051022

Jurusan

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Medlya Destalia, S.A.B., M.A.B.
NIP 19851215 200812 2 002

Ghia Subagja, S.E., M.M.
NIK 231808 921127 101

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

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

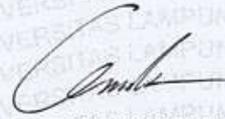
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

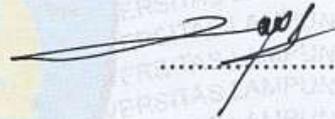
Ketua : Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B.



Sekretaris : Ghia Subagja, S.E., M.M.



Penguji : Drs. A. Efendi, M.M.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Syarif Makhya
NIP 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 Oktober 2019

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

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

Bandar Lampung, 09 Oktober 2019
Yang membuat pernyataan,



Muhammad Ido Nugraha
NPM 1516051022

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 23 Oktober 1997. Penulis merupakan anak ke-enam dari pasangan Ayah M. Idris dan Ibu Nurhayati. Penulis memiliki tiga orang saudara laki-laki dan dua orang saudara perempuan. Penulis menyelesaikan studi tingkat sekolah dasar (SD) pada Tahun 2009 di SD Negeri 6 Gedong Air Bandar Lampung, tingkat sekolah menengah pertama (SMP) pada Tahun 2012 di SMP Negeri Sembilan Bandar Lampung, dan tingkat sekolah menengah atas (SMA) pada Tahun 2015 di SMA YP UNILA Bandar Lampung.

Penulis melanjutkan studi di Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur seleksi nasional masuk perguruan tinggi negeri (SNMPTN) 2015. Semasa kuliah, penulis melaksanakan kuliah kerja nyata (KKN) di Desa Tanjung Betuah Kecamatan Cukuh Balak Kabupaten Tanggamus. Organisasi yang pernah diikuti penulis semasa kuliah yaitu Himpunan Mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis (HMJ Bisnis).

MOTTO

“Pengetahuan adalah senjata yang paling hebat untuk mengubah dunia”

(Nelson Mandela)

“Tidak ada kesuksesan melainkan dengan pertolongan Allah”

(Q.S Huud : 88)

“ Anggaplah dirimu seperti berlian berharga”

(Muhammad Ido Nugraha)

PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah, Dengan Mengucapkan Puji Dan Syukur Kehadirat Allah SWT.
Atas Berkah, Nikmat, Rezeki, dan Karunia-Nya, Karya Ini Kupersembahkan
Untuk:*

*Kedua Orang Tuaku Tercinta,
Ayah dan Ibu yang Telah Membesarkan, Mendidik dan Membimbingku,
Selalu Memberikan Cinta dan Kasih Sayang yang Selalu Menjadi Motivasi
serta Semangat Terbesarku Selama Ini.*

*Kakak Penulis,
Yang Selalu Memberikan Dukungan Serta Menjadi Sumber Motivasi dan
Sosok Panutan Yang Hebat Bagiku*

Keluarga Besar dan Sahabat-Sahabat Tercinta

Dosen Pembimbing dan Penguji yang Sangat Berjasa

Serta kepada para pendidik dan Almamater Tercinta,

Universitas Lampung

SANWACANA

Dengan mengucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengembangan Usaha Peternakan Ayam Way Khilau dengan Pendekatan Model Bisnis Canvas”. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa selama proses penulisan dan penyusunan skripsi ini mendapatkan bantuan dan bimbingan dari banyak pihak. Dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Syarief Makhya, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Drs. Susetyo, M.Si, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Drs. Dadang Karya Bhakti, M.M. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

5. Bapak Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc, selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak meluangkan waktu, bimbingan, motivasi, dukungan, arahan, masukan, nasihat, saran dan kritik serta memberikan banyak pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
8. Bapak Ghia Subagja, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Pembantu yang telah banyak meluangkan waktu, bimbingan, motivasi, dukungan, arahan, masukan, nasihat, saran dan kritik serta memberikan banyak pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Bapak Drs. A. Efendi., M.M, selaku Dosen Pembahas yang telah banyak meluangkan waktu, motivasi, dukungan, arahan, masukan, nasihat, saran dan kritik serta memberikan banyak pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
10. Bapak Drs. Dadang Karya Bhakti, M.M, selaku Pembimbing Akademik yang selalu memberikan dukungan dan motivasi untuk penulis.
11. Terimakasih untuk seluruh dosen dan karyawan Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
12. Teristimewa untuk kedua Orang Tuaku tercinta Ayah M. Idris dan Ibu Nurhayati Terimakasih telah merawatku dengan rasa cinta dan kasih sayang yang tidak ada batasnya, mendoakan setiap langkahku, serta mencari rezeki

untuk segala kebutuhanku. Terimakasih telah menjadi panutan untuk terus menjadi orang yang selalu sabar dan ikhlas dalam menghadapi segala sesuatu. Terimakasih atas nasihat yang sederhana namun begitu bermakna dalam segalanya dan terimakasih atas kepercayaan dan bimbingan yang diberikan agar diri ini mampu menjadi lelaki yang mandiri dan bertanggungjawab.

13. Kakak-kakakku, terimakasih atas dukungan dan motivasi yang telah diberikan. Terimakasih telah menjadi kakak terbaik yang menjadi panutanku dalam segala hal.
14. Terima kasih untuk yang spesial Imelda Pratiwi Putri yang telah menyupport dan membantu diriku dikala ku sedang tidak semangat dalam mengerjakan skripsi
15. Teruntuk sahabat SMA Sayyid, Arasi, Renol, Arief, Aziz dan Nugroho. Terimakasih telah menjadi sahabat dan teman bermain dikala diriku sedang bosan. Terimakasih telah menjadi team penghiburku.
16. Keluargaku Room B13 (Bintang, Zaki, Yogi, Raka, Gentha, Tabroni, Iyan, Egga, Opin, Dilan, Indra K, Ahmad Navi, Fanny, Aldo, Alif, Hasan dan Taufik) Terimakasih telah menjadi saudara keduaku
17. Sahabat Team Kosongku: Amira Faradhina Pranantya, Rianti Khairunisa M, Kristina Tri Ambarwati, Widya Eliska, Shela Arnita Sari, Ahmad Navi, Bimo Gondo Kusumo, Ibnu Hardiyanto, dan Mustani. Terimakasih untuk pertemanan yang sudah terjalin dari awal masuk kuliah hingga sekarang, terimakasih telah menjadi sahabat yang membuat hari-hariku semakin

kosong bersama kalian. Terimakasih selalu mendukung, memberikan motivasi dan nasihat terbaik untukku.

18. Terimakasih kepada seluruh teman-teman angkatan Adm.Bisnis 2015 yang terdiri dari beberapa rombongan. geng Kesebelasan (Agita P Belina, Rizki Amelia F, Widia A, Ayu Rahma Amini, Sri Mutiara Dewi, Dwi Wahyuni Faisol, Celly Anita P, Ayu Safitri, Fajria Hanifa, Tiara Septiaroza, dan Janet A). Leng Famili (Abdul Aziz, Bayu S, Aef Raefi, Ivan V, Bahruzen, Surya Gandhi, Aditya Puri, Aditya N, Riza H, Joel Sihombing, Seval Beramas, Fahremi Akbar, Jimly Majidi, Zulita Winarsih, Euis N Komalasari, Eva Fajriah, Clara Fransiska, Dwi Surya, Dian Meliana, Ledia P Kinanti, Yuliana, Riska A, Ramadhanti S Aulia, Astri Diah, Melawati dll). wanita kuat (Enzelia Sitompul, Hilyana Maulina, Eliatun Muntaha, Taliya R Vinda, Susana Della S, dll) 4 suku (Siti Holiday, Sidrotul Ulyaa, Arini C Putri, dan Nur Afifah). Preman Hmj (I Wayan, Reza Rinaldi, Deni S, Surya Gama, Ridho Supindo, Bintang Ramadhan) dan lainnya yang terlewatkan dan belum bisa kusebutkan disini. Terimakasih untuk kalian yang telah baik padaku dan membantuku dalam perkuliahan.
19. Demisioner HMJ Ilmu Administrasi Bisnis 2017-2018.
20. Keluarga KKN Desa Tanjung Betuah Kecamatan Cukuh Balak Kabupaten Tanggamus
21. Terimakasih untuk kakak-kakak dan adik-adik Ilmu Administrasi Bisnis Unila yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

22. Seluruh teman-teman yang mengenal penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih sudah turut memberi semangat serta mendoakan penulis.
23. Almamater tercinta Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 14 Oktober 2019

Penulis

Muhammad Ido Nugraha

DAFTAR ISI

	Halaman
I. PENDAHULUAN.....	2
1.1 Latar Belakang.....	2
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
II. LANDASAN TEORI	14
2.1 Teori Bisnis.....	14
2.1.1 Pengertian Bisnis.....	14
2.1.2 Elemen Bisnis.....	15
2.2 Pengembangan Bisnis	16
2.3 Manajemen Strategi	18
2.4 Model Bisnis Kanvas	19
2.4.1 Pengertian Model Bisnis Kanvas	19
2.4.2 Elemen Model Bisnis Kanvas	20
2.4.3 Pentingnya Model Bisnis Kanvas	24
2.5 Analisis SWOT.....	27
2.5.1 Pengertian Analisis SWOT	27
2.5.2 Aspek Analisis SWOT	28
2.5.3 Elemen Pendekatan Analisis SWOT.....	30
2.5.4 Matriks Analisis SWOT	34
2.6 Penelitian Terdahulu	37
2.7 Kerangka Pemikiran	42
III. METODE PENELITIAN	44
3.1 Jenis Penelitian	44
3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	45
3.3 Fokus Penelitian.....	46
3.4 Instrumen Penelitian	46
3.5 Subyek, Sumber Data dan Jenis Data	48
3.5.1 Subyek Penelitian	48
3.5.2 Sumber Data.....	49
3.5.3 Jenis Data	50

3.6	Teknik Pengumpulan Data	51
3.7	Teknik Analisis Data	53
3.8	Teknik Keabsahan Data	54
IV.	HASIL DAN PEMBAHASAN	58
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
4.1.1	Sejarah Peternakan Ayam Saputra.....	58
4.1.2	Visi Peternakan Ayam Saputra	59
4.1.3	Misi Peternakan Ayam Saputra	59
4.1.4	Nilai Perusahaan	60
4.1.5	Lokasi Penelitian	60
4.1.6	Profil Pemilik.....	60
4.1.7	Struktur Organisasi Peternakan Ayam Putra	61
4.1.8	Gambaran Umum Informan.....	61
4.2	Hasil dan Pembahasan	62
4.2.1	<i>Business Model Canvas</i>	63
4.2.2	Analisis SWOT	73
V.	KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran	95

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Rata-rata Konsumsi Produk Peternakan Perkapita Per tahun 2015-2017	3
1.2 Populasi Ayam Ras Pedaging Menurut Provinsi di Pulau Sumatera	5
1.3 Populasi Unggas (Ayam Ras Pedaging) menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung 2014.....	6
2.1 Daftar Penelitian Terdahulu	39
4.1 Produksi ayam pada peternakan ayam saputra	59
4.2 Ukuran dan harga ayam pada peternakan ayam Saputra tahun 2019.....	59
4.3 Umur dan Frekuensi Informan.....	62
4.4 Sembilan Blok <i>Bussines Model Canvas</i> peternakan ayam Saputra di Way Khilau	64
4.5 Tabulasi Hasil Wawancara Terhadap Pemilik dan Karyawan Peternakan Ayam Saputra.....	73
4.6 Tabel <i>IFAS</i> dan <i>EFAS</i> pada peternakan ayam Saputra di Way Khilau.....	87
4.5 Rancangan baru Sembilan blok <i>Business Model Canvas</i> peternakan ayam Saputra di Way Khilau.....	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau	9
1.2 <i>Business Model Canvas</i>	10
2.1 Diagram Analisis SWOT	30
2.2 Matriks Analisis SWOT.....	35
2.3 Kerangka Pemikiran.....	43
4.1 Struktur Organisasi Peternakan Ayam Saputra.....	61
4.2 Hasil Wawancara Terhadap Konsumen Peternakan Ayam Saputra	74
4.2 Diagram Matrik SWOT	83
4.3 Kurva Matrik SWOT	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Pedoman Wawancara	102
2. Hasil Wawancara pemilik dan pekerja	108
3. Dokumentasi Penelitian	117

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peternakan merupakan salah satu sub-sektor pertanian yang memberikan kontribusi tinggi dalam pembangunan pertanian. Peternakan memiliki peluang pasar yang sangat baik dimana pasar domestik akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk yang semakin pesat. Semakin meningkatnya pendapatan penduduk maka kebutuhan akan protein hewani juga meningkat. Hal ini disebabkan meningkatnya pendapatan seseorang maka konsumsi terhadap sumber karbohidrat akan menurun dan konsumsi berbagai macam makanan yang kaya akan protein akan meningkat. Sub-sektor peternakan memiliki peranan penting dalam menopang perekonomian regional maupun nasional. Masalah peternakan ini sudah tidak dapat di nomor-duakan karena hal tersebut akan dominan ikut menentukan kelangsungan hidup suatu negara ataupun bangsa (Saragih, 2008).

Daging ayam merupakan salah satu pemenuh kebutuhan protein hewani yang banyak dikonsumsi masyarakat Indonesia dibandingkan jenis daging lainnya. Sehingga peternakan ayam berkembang sangat pesat. Data rata-rata konsumsi produk peternakan per kapita per tahun 2015-2017 di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Rata-rata Konsumsi Produk Peternakan Perkapita Per tahun 2015-2017.

No	Komoditi/Commodity	Satuan/Unit	Tahun/Year		
			2015	2016	2017
A	Daging Segar/Fresh Meat				
1	Sapi/Beef	Kg	0,417	0,417	0,469
2	Kerbau/Buffalo meat	Kg	-	-	0,000
3	Kambing/Lamb	Kg	-	-	0,052
4	Babi/Pork	Kg	0,209	0,261	0,261
5	Ayam ras pedaging/Broiler meat	Kg	4,797	5,110	5,683
6	Ayam kampung/Local chicken meat	Kg	0,626	0,626	0,782
7	Bebek/itik/Duck meat	Kg	-	-	0,052
8	Unggas lainnya/Other poultry meat	Kg	-	-	0,000
9	Daging lainnya/Other meat	Kg	-	-	0,052
B	Daging diawetkan/Processed meat				
1	Dendeng/Dried Meat	Kg	-	-	0,000
2	Abon/Shredded fried meat	Kg	-	-	0,026
3	Daging dalam kaleng/Canned meat	Kg	-	-	0,000
4	Daging diawetkan lainnya/Others	Kg	-	-	0,000

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan, 2018.

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa rata-rata konsumsi produk peternakan meningkat selama tahun 2015-2017, namun konsumsi tertinggi produk peternakan di Indonesia adalah ayam ras pedaging. Konsumsi ayam ras pedaging sangat tinggi dibandingkan dengan daging lainnya. Peningkatan konsumsi dari tahun 2015 ke 2016 mencapai 313 kg dan tahun 2016-2017 meningkat kembali sebesar 573 kg.

Peternakan adalah kegiatan mengembangbiakkan dan membudidayakan hewan ternak untuk mendapatkan manfaat dan hasil dari kegiatan tersebut. Peternakan merupakan bagian dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk menyediakan pangan hewani berupa daging, susu dan telur yang memiliki gizi

tinggi, selain itu peternakan juga dapat meningkatkan pendapatan peternak serta menambah devisa negara dan memperluas kesempatan kerja. Pada masa yang akan datang diharapkan peternakan dapat mendukung pembangunan perekonomian bangsa. Berdasarkan penjelasan diatas perlu adanya pengembangan bisnis di bidang peternakan.

Menurut Saragih (2000), pemerintah berusaha untuk meningkatkan pendapatan peternak dan memenuhi kebutuhan protein hewani masyarakat dengan mendayagunakan dan mengembangkan potensi ternak daerah. Potensi ternak yang bernilai jual tinggi salah satunya adalah ayam ras pedaging. Ayam ras pedaging atau dikenal dengan ayam broiler merupakan salah satu jenis komoditas di bidang peternakan yang menghasilkan gizi dan memiliki nilai ekonomi yang cukup potensial. Ayam pedaging juga merupakan hasil persilangan dari bangsa-bangsa ayam yang memiliki daya produktivitas tinggi.

Ayam pedaging merupakan ternak penghasil daging yang relatif lebih cepat masa produksinya dibandingkan dengan ternak potong lainnya. Beternak ayam telah memberi kontribusi yang besar pada pendapatan asli daerah, menyerap tenaga kerja, menambah produktivitas masyarakat dan tentu saja hasil utamanya berupa daging ayam yang bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan protein hewani. Hal ini yang menjadi salah satu alasan peternak untuk mengusahakan peternakan ayam pedaging. Di Indonesia usaha ternak ayam pedaging juga sudah dijumpai hampir di setiap provinsi. Data populasi ayam pedaging menurut provinsi di Pulau Sumatera disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 Populasi Ayam Ras Pedaging Menurut Provinsi di Pulau Sumatera

Provinsi	Populasi Ayam Ras Pedaging menurut Provinsi (Ekor)		
	2015	2016	2017
Aceh	4.591.820	4.833.893	5.475.266
Sumatera Utara	49.798.186	54.398.314	54.968.161
Sumatera Barat	18.445.762	18.790.036	18.750.432
Riau	39.304.056	46.266.787	47.192.122
Jambi	13.295.474	13.507.632	13.499.528
Sumatera Selatan	25.595.270	27.929.200	28.712.380
Bengkulu	4.964.745	4.876.264	5.349.264
Lampung	31.713.012	29.996.956	32.993.652
Kep. Bangka Belitung	9.251.406	8.479.917	11.689.090
Total	196.959.731	209.078.999	218.629.895

Sumber : Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian, 2017.

Data tabel 1.2 dapat dilihat bahwa jumlah populasi ayam ras pedaging yang tertinggi adalah Sumatera Utara sedangkan Provinsi Lampung menduduki urutan ke-3 di Pulau Sumatera. Tingginya populasi ayam pedaging disebabkan daging ayam banyak dikonsumsi oleh masyarakat karena harganya relatif terjangkau, hal ini dapat memacu peternak untuk meningkatkan produksi ternaknya. Peningkatan populasi ayam ras pedaging diharapkan dapat memenuhi kebutuhan akan daging ayam, sehingga dapat terpenuhi dalam waktu yang relatif singkat. Dan penurunan populasi ayam ras pedaging diharapkan tidak terjadi secara kontinu sehingga populasi ayam ras pedaging dapat kembali meningkat dan memenuhi kebutuhan akan daging ayam.

Pengembangan usaha ayam ras pedaging merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan daging ayam. Pembangunan peternakan ayam pedaging didukung oleh semakin kuatnya industri hulu seperti perusahaan pembibitan

(*breeding farm*), perusahaan pakan ternak (*feed mill*) dan perusahaan obat hewan dan industri hilir seperti perusahaan pengolahan produk peternakan. Keberlanjutan usaha peternakan ditentukan oleh pengetahuan peternak tentang aspek-aspek kelayakan usaha. Suatu usaha dikatakan layak jika memenuhi syarat seperti layak pasar dan pemasaran, layak teknis, dan layak finansial. Data populasi ayam ras pedaging menurut kabupaten/kota di Provinsi Lampung disajikan pada tabel 1.3.

Tabel 1.3 Populasi Unggas (Ayam Ras Pedaging) menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung, 2014.

Kabupaten/Kota	Jumlah
(1)	(2)
1 Lampung Barat	16.800
2 Tanggamus	118.770
3 Lampung Selatan	15 691.223
4 Lampung Timur	2.722.300
5 Lampung Tengah	1.652.900
6 Lampung Utara	1.254.236
7 Way Kanan	541.515
8 Tulang Bawang	191.283
9 Pesawaran	3.623.030
10 Pringsewu	1.723.400
11 Mesuji	178.693
12 Tulang Bawang Barat	447.060
13 Pesisir Barat	2.000
14 Bandar Lampung	40.000
15 Metro	1.140.900
Lampung	29.344.110

Sumber : Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Lampung, 2016.

Data tabel 1.3 dapat diketahui bahwa Kabupaten Pesawaran berada pada urutan ke-2 di Provinsi Lampung sebagai kabupaten yang memiliki populasi ayam ras pedaging cukup tinggi, yaitu dengan jumlah populasi ayam ras pedaging

sebanyak 3.623.030 ekor. Urutan pertama diduduki oleh Kabupaten Lampung Selatan dengan jumlah populasi ayam ras pedaging sebanyak 15.691.223 ekor. Pemeliharaan ayam ras pedaging saat ini semakin banyak dilakukan baik oleh peternak mulai dari usaha skala kecil hingga skala usaha besar.

Bisnis ternak ayam ras pedaging banyak dilakukan karena memiliki peluang keberhasilan yang tinggi. Tingginya tingkat keberhasilan peternakan ayam ras pedaging dikarenakan daging ayam adalah daging yang hampir disukai semua orang. Tingginya tingkat keberhasilan peternakan ayam ras pedaging juga didorong oleh maraknya usaha-usaha di bidang kuliner yang menggunakan daging ayam ras pedaging sebagai bahan baku utama. Hal ini dapat menjadi faktor utama yang menjadi peluang keberhasilan peternakan ayam ras pedaging.

Selain memberikan peluang keberhasilan yang tinggi, peternakan ayam ras pedaging juga dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu yang cepat, dikarenakan ayam ras pedaging mempunyai daya produktivitas yang tinggi dan dapat dipanen (layak konsumsi) dengan waktu 5 sampai 6 minggu. Hal ini yang menjadi salah satu faktor maraknya usaha peternakan karena waktu pemeliharaannya singkat serta menguntungkan.

Maraknya bisnis peternakan ayam ras pedaging menyebabkan faktor-faktor produksi yang digunakan dalam pemeliharaan ayam ras pedaging seperti harga pakan semakin meningkat. Hal ini menyebabkan peternak harus berusaha untuk mencari pakan alternatif yang dapat ditambahkan dalam pakan sehingga mampu menekan biaya pakan dan mampu meningkatkan produksi ayam pedaging. Salah satu langkah untuk menekan biaya pakan dan sebagai faktor pendukung

berhasilnya suatu bisnis peternakan ayam pedaging adalah pemasaran yang dilaksanakan dengan baik. Menurut Gitosudarmo (2008) pemasaran dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkan itu dapat diterima pasar.

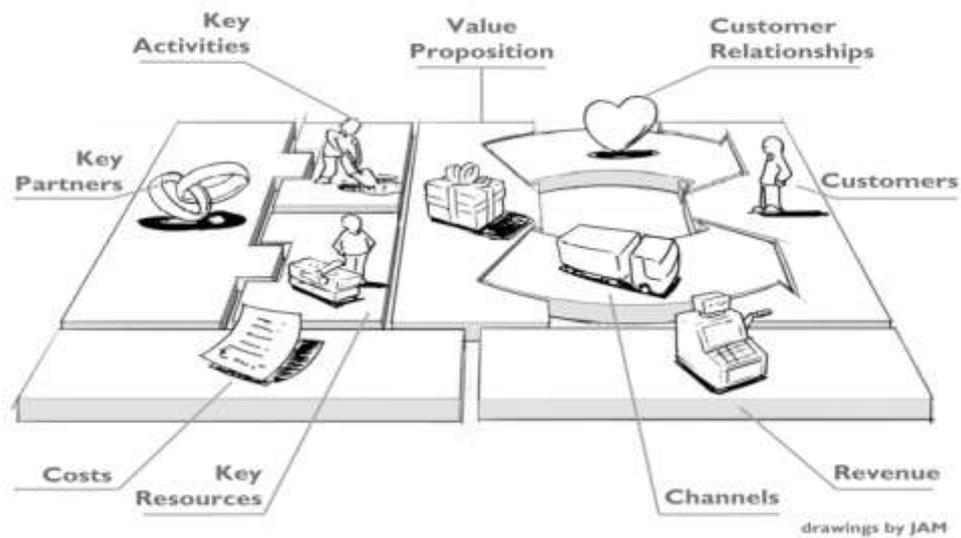
Peternakan ayam Putra dimulai sejak tahun 2013. Peternakan ayam Saputra merupakan sebuah usaha milik Bapak Saputra yang berlokasi di Jalan Raya Kedondong, Dusun Tanjung Senang, Desa Kububatu, Kecamatan Way Khilau Kabupaten Pesawaran. Sejak tahun 2013 usaha peternakan Putra tidak selalu mengalami keberhasilan, tetapi juga pernah mengalami kegagalan. Pada awal bisnis peternakan ini dijalankan, pemilik memelihara 5.000 ekor ayam ras pedaging. Kemudian pada tahun 2014 peternakan ini mengalami peningkatan produksi yaitu memelihara 10.000 ekor ayam ras pedaging. Namun, pada tahun 2016 mengalami penurunan produksi, sehingga peternakan ini mengalami kerugian yang cukup besar. Salah satu kendala yang menyebabkan kerugian besar pada peternakan ayam saputra adalah kondisi kandang ayam yang rusak. Selain itu kendala penyakit yang menyerang dan sulitnya memasarkan produk juga menjadi salah satu penyebab rendahnya keuntungan yang didapatkan. Karena hal tersebut peternakan ayam Saputra masih belum bisa meningkatkan kembali produksinya dan kembali memelihara 5.000 ekor ayam ras pedaging hingga saat ini. Peternakan ayam Saputra dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2019

Gambar 1.1 Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau

Dilihat dari hal diatas perkembangan peternakan ayam pedaging “Saputra” yang mengalami kenaikan dan penurunan dalam pengelolaannya. Mulai dari sulitnya memasarkan produk daging ayam pedaging dikarenakan peternakan ini mandiri tidak seperti kebanyakan peternakan ayam yang rata-rata bermitra dalam usahanya sehingga peternakan “Saputra” masih sulit untuk memasarkan produknya hingga ancaman penyakit yang kerap melanda ayam pedaging. Berdasarkan permasalahan diatas maka perlu adanya strategi yang tepat untuk dapat membangun kembali peternakan ayam Saputra dan peternakan ayam lainnya di Way Khilau agar kebutuhan ayam khususnya di Way Khilau dan umumnya di Provinsi Lampung dapat terpenuhi, selain itu juga dengan adanya strategi ini pendapatan peternak ayam ras pedaging di Way Khilau juga dapat meningkat.



Sumber : Osterwalder & pigneur (2012)

Gambar 1.2 Business Model Canvas

Pengembangan aplikasi visualisasi model bisnis telah dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012) dalam bentuk *Business Model Canvas* (BMC). Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* sehingga perusahaan dapat mengelola sumber utama yang dimiliki perusahaan dan mengetahui kunci aktifitas perusahaan dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*. *Value proposition* perlu diciptakan pada suatu perusahaan agar perusahaan dapat mengetahui cara menciptakan proporsi nilai produk yang dijualnya agar dapat mempertahankan pelanggan sehingga pelanggan tidak beralih ke perusahaan lain, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi. Dengan terciptanya *value*

proposition akan menciptakan *revenue streams* yaitu aliran pendapatan yang baik. *Revenue streams* dapat menggambarkan apakah suatu perusahaan sedang dalam kondisi baik atau tidak. Dengan *Business Model Canvas* perusahaan dapat menganalisis model bisnis pengembangan dari sembilan elemen tersebut.

Selanjutnya peneliti menganalisis SWOT. Menurut Jogiyanto (2005) SWOT merupakan suatu alat analisis yang digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan eksternal serta tantangan yang dihadapi perusahaan. Dalam analisis SWOT terdapat matriks SWOT yang merupakan hubungan 2 aspek yang merupakan strategi untuk meminimalisir kelemahan. Aspek dalam analisis SWOT dibagi menjadi tiga aspek yaitu aspek global yang berkaitan dengan misi dan visi yang harus dikembangkan oleh perusahaan, aspek yang berkaitan dengan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat kita lakukan untuk merealisasikan rancangan global, dan aspek operasionalisasi yang berkaitan dengan strategi yang dipilih dan ditetapkan serta harus ditindak lanjuti dalam bentuk keterampilan atau keahlian perusahaan.

Dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) perusahaan dapat mengetahui sembilan elemen pendekatan untuk memudahkan mereka dalam membangun bisnis yang mereka jalani. Beberapa elemen tersebut meliputi struktur biaya dan nilai proporsi atau nilai penempatan antara konsumen dengan produk yang ada di dalam bisnis, untuk mengetahui bagaimana layanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen sehingga perusahaan dapat mengetahui hubungan dengan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan bagi suatu perusahaan

memiliki peran yang sangat penting karena pelanggan merupakan kunci utama dalam keberhasilan suatu perusahaan tersebut. Selain itu BMC tidak hanya membuat perusahaan berfokus pada bagian *marketing* atau bagian produk saja melainkan BMC juga memperhatikan seluruh elemen yang ada untuk membangun bisnis. Dengan dilakukannya penelitian mengenai analisis pengembangan usaha menggunakan metode BMC, maka diharapkan dapat membantu pemilik usaha dalam menentukan bagaimana strategi bisnis yang sebaiknya dilakukan.

Penelitian ini akan dilakukan di Peternakan Putra Kecamatan Way Khilau Kabupaten Pesawaran, dengan pertimbangan bahwa Peternakan Saputra merupakan salah satu peternakan yang terletak di Kecamatan Way Khilau Kabupaten Pesawaran dan merupakan kabupaten yang memiliki populasi ayam ras pedaging terbesar kedua di Provinsi Lampung. Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai responden yang meliputi pekerja, pemilik, dan konsumen ayam ras pedaging di Peternakan Saputra Kecamatan Way Khilau Kabupaten Pesawaran. Selain itu peneliti melakukan observasi di Peternakan Putra untuk menentukan beberapa alternatif strategi dan memilih salah satu strategi yang dianggap cocok untuk diterapkan diperusahaannya. Untuk itu, maka peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian **“ANALISIS PENGEMBANGAN USAHA PETERNAKAN AYAM DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS (Studi Pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan model bisnis kanvas pada Peternakan ayam Saputra di Way Khilau?
2. Apa alternatif strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau dengan menggunakan pendekatan SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui penerapan model bisnis kanvas pada Peternakan ayam Saputra
2. Mengetahui alternatif strategi bisnis menggunakan pendekatan SWOT yang tepat diterapkan pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan penjualan dan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan loyalitas pelanggan.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Teori Bisnis

2.1.1 Pengertian Bisnis

Bisnis dalam arti luas adalah suatu istilah umum yang menggambarkan suatu aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari (Amirullah dan Imam, 2005). Menurut Sadono (2010) bisnis adalah kegiatan untuk memperoleh keuntungan. Semua orang atau individu maupun kelompok melakukan kegiatan bisnis pastinya untuk mencari keuntungan agar kebutuhan hidupnya terpenuhi. Tidak ada orang yang melakukan bisnis untuk mencari kerugian.

Menurut Boone *et. al.* (2007), bisnis (*business*) terdiri dari seluruh aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian, beberapa bisnis memproduksi barang berwujud sedangkan yang lain memberikan jasa. Menurut Hooper *et. al.* (2008) bisnis adalah segala dan keseluruhan kompleksitas yang ada pada berbagai bidang seperti penjualan (*commerce*), industri, industri dasar, *processing*, dan industri manufaktur dan jaringan, distribusi, perbankan, asuransi, transportasi, dan seterusnya yang kemudian melayani dan memasuki secara utuh (*which serve and interpenetrate*) dunia bisnis secara menyeluruh. Dari beberapa definisi bisnis

diatas, menurut penulis bisnis adalah keseluruhan rangkaian kegiatan yang dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok. Dengan tujuan meningkatkan taraf hidup dengan menciptakan barang atau jasa guna mendapatkan laba (keuntungan) sebesar-besarnya.

2.1.2 Elemen Bisnis

Elemen bisnis yang utama dan merupakan sumber daya yang kompetitif bagi sebuah bisnis terdiri dari empat elemen utama yaitu:

1. Modal, yaitu sejumlah uang yang digunakan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan bisnis.
2. Bahan material, yaitu bahan-bahan yang terdiri dari sumber daya alam, termasuk tanah, kayu, mineral, dan minyak. Sumber daya alam tersebut disebut juga sebagai faktor produksi yang dibutuhkan dalam melaksanakan aktivitas bisnis untuk diolah dan menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat.
3. Sumber daya manusia, yaitu sumber daya yang berkualitas yang diperlukan untuk kemajuan sebuah bisnis.
4. Keterampilan manajemen merupakan elemen yang penting untuk menjalankan dan mendukung perkembangan suatu bisnis. Suatu bisnis yang sukses adalah suatu bisnis yang dijalankan dengan manajemen yang efektif. Sistem manajemen yang efektif adalah sistem yang dijalankan berdasarkan prosedur dan tata kerja manajemen.

Menurut penulis empat elemen bisnis yang telah dijelaskan merupakan sumberdaya yang sangat penting agar suatu bisnis dapat terus berjalan. Keempat

elemen bisnis yang dijelaskan penting untuk berjalannya suatu bisnis, namun penulis berpendapat bahwa elemen yang paling penting adalah elemen modal dan manajemen efektif. Elemen modal berperan sebagai dasar atau pondasi untuk berdirinya sebuah bisnis, karena tanpa adanya modal suatu bisnis tidak dapat dijalankan. Elemen yang penting selanjutnya adalah elemen keterampilan manajemen karena meskipun suatu bisnis memiliki modal, bahan material, dan sumber daya manusia tetapi tidak memiliki keterampilan manajemen yang baik, maka bisnis tersebut tidak akan berjalan dengan baik pula.

2.2 Pengembangan Bisnis

Menurut Brown dan Petrello pengembangan bisnis adalah usaha suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, disamping memperoleh laba. Menurut Mahmud Mach Foedz Perkembangan usaha (bisnis) adalah perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Fadilah, 2012).

Glos, Steade dan Lawry mengatakan bahwa pengembangan bisnis adalah jumlah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Fadilah, 2012). Pengembangan bisnis merupakan energi khusus untuk

bisa mencapai hasil yang diinginkan. Energi khusus itu diharapkan memperhatikan unsur-unsur penting dalam pengembangan bisnis. Unsur-unsur penting dalam pengembangan bisnis terdiri dari dua unsur yaitu unsur yang berasal dari dalam (pihak internal) dan unsur yang berasal dari luar (pihak eksternal) (Muharam, 2012).

Unsur yang berasal dari dalam (pihak internal) yang harus dimiliki oleh seorang pebisnis agar dapat mengembangkan bisnisnya yaitu (1) Adanya niat dari pengusaha atau wirausaha tersebut untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih besar, (2) Mengetahui teknik memproduksi barang seperti berapa banyak barang yang harus diproduksi, cara apa yang harus digunakan untuk mengembangkan barang/produk, dan sebagainya, dan (3) Membuat anggaran yang bertujuan seberapa besar pemasukan dan pengeluaran produk (Faris Muharam, 2012).

Unsur yang berasal dari luar (pihak eksternal) yang dapat mendorong seorang pebisnis agar dapat mengembangkan bisnisnya yaitu (Muharam, 2012):

1. Mengikuti perkembangan informasi dari luar usaha.
2. Mendapatkan dana tidak hanya dari dalam seperti meminjam dari luar.
3. Mengetahui kondisi lingkungan sekitar yang baik atau kondusif untuk usaha.

Menurut penulis pengembangan bisnis adalah suatu upaya mempertahankan, memperbaiki standar, dan meningkatkan kemampuan suatu bisnis dalam mengelola suatu *output* yang akan dihasilkan dari bisnis tersebut. Pengembangan bisnis didorong oleh unsur internal (unsur dari dalam organisasi bisnis) dan unsur eksternal (unsur dari pihak diluar organisasi bisnis).

2.3 Manajemen Strategi

Manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses, seni, ataupun ilmu. Manajemen disebut sebagai suatu proses karena manajemen melewati beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Disebut sebagai seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dan dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Athoillah, 2010).

Menurut David (2013) Strategi adalah sebuah arti dimana objektif jangka panjang akan dicapai. Strategi bisnis juga termasuk dalam *Geographic Expansion, Divertification, Acquisition, Product Development, Market Penetration, Retrenchment, Divestiture, Liquidation, and Joint Ventures*. Strategi merupakan potensi dari sebuah aksi yang memerlukan keputusan manajer puncak dan membutuhkan sumber daya yang besar, strategi juga mempengaruhi sebuah kesuksesan organisasi, biasanya hanya bertahan sampai dengan lima tahun dan perusahaan berorientasi pada masa depan.

Ketchen (2009) mendefinisikan analisis manajemen strategis merupakan keputusan dan tindakan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis sebagai dua elemen utama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan yang terkait dengan proses berkelanjutan yaitu analisis, keputusan dan tindakan. Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan (Jauch *et al.*, 1998).

Menurut pendapat Hitt *et al* yang dikutip dalam Rangkuti (2011), manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin dicapai, dan bagaimana seharusnya mencapai hasil yang bernilai (Rangkuti, 2011). David (2013) mengatakan manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya yaitu memberi peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Menurut penulis manajemen strategi adalah suatu upaya atau langkah yang dijalankan oleh seorang manajer untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen yang biasanya dijalankan oleh seorang manajer yaitu, *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Penulis berpendapat bahwa manajemen strategis yang dimaksud dalam subab ini yaitu upaya yang dilakukan suatu manajer atau perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dari perusahaan tersebut. Keunggulan kompetitif yaitu keunggulan yang dimiliki suatu perusahaan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk memiliki kinerja yang lebih baik dari perusahaan lain.

2.4 Model Bisnis Kanvas

2.4.1 Pengertian Model Bisnis Kanvas

Model bisnis kanvas merupakan model bisnis yang menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. Model bisnis kanvas memiliki pendekatan untuk memudahkan para pebisnis

untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka yaitu “*Nine Building Blocks*”. “*Nine Building Blocks*” terdiri dari *Value Proposition, Customer Segments, Customer Relationship, Channels, Key Resources, Key Activity, Key Partnership, Cost Structure, dan Revenue Stream* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut penulis model bisnis kanvas adalah suatu model untuk mengembangkan suatu bisnis dengan cara menganalisis pendekatan pengembangan bisnis melalui elemen elemen bisnis “*Nine Building Blocks*”.

2.4.2 Elemen Model Bisnis Kanvas

Model bisnis kanvas memiliki sembilan elemen pendekatan untuk memudahkan para pebisnis dalam membangun dan mengembangkan bisnis yaitu :

1. *Key activities* (kegiatan utama) merupakan aktivitas utama untuk mengoperasikan bisnis. *Key activities* menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. *Key Activities* dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu (1) *Production*, aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk. (2) Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. (3) *Platform/Jaringan*, model bisnis yang aktifitas utamanya berubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi (Osterwalder & Pigneur, 2010).
2. *Key partnership* (partner utama) merupakan partner utama dari luar organisasi yang sangat dibutuhkan untuk beroperasi. *Key partnership* memiliki tiga motivasi utama yaitu (1) *Acquisition of particular resources and activity* yaitu

perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis mereka sesuai dengan model bisnisnya. (2) *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama yang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian. (3) *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3. *Key resource* (sumber utama) mendiskripsikan sumber daya yang paling penting yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk bisa mengoperasikan semua bloknnya. Sumber daya utama bisa berupa (1) *Physics* yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, kendaraan. (2) *Intellectual* yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, merek. (3) *Human* yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan, pada industri kreatif dan padat karya. (4) *Financial* (keuangan) yaitu perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.
4. *Cost structure* (struktur biaya) yaitu menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. *Cost structure* dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu *cost driven*, *value driven*. *cost structure* terdiri dari (1) *Fixed Cost* yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan. (2) *Variable Cost* yaitu biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan. (3) *Economies of Scale* yaitu perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang

dalam jumlah yang besar. (4) *Economies of Scope* yaitu keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun luar negeri (Osterwalder & Pigneur, 2010).

5. *Value propositions* (proposisi nilai) menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Hal-hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai proporsisi yaitu *Newness, Performance, Customization, Getting the Job Done, Design, Brand/Status, Price, Cost Reduction, Risk Reduction, Accessibility, Convenient/Usability*, (Osterwalder & Pigneur, 2010).
6. *Customer relationships* hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan customer segment, dikarenakan setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu : *Customer Acquisition, Customer Retention*, dan *Upselling*. *Customer Relationship* dibagi menjadi 6 bagian yaitu (1) *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayananan pelanggan. (2) *Dedicated Personal Assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual. (3) *Self Service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. (4) *Automated Service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis. (5) *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota

dengan membentuk sebuah komunitas. (6) *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proporsisi yang baru (Osterwalder & Pigneur, 2010).

7. *Channel*, menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proporsisi nya. Fungsi dari channel yaitu meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan, memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik, memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan, dan memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010).
8. *Customer segments*, pelanggan merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat bertahan lama dalam bisnis yang mereka bangun. Segmen pasar berdasarkan kebutuhan perilaku konsumen dibagi menjadi 2 yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. *Customer segment* dibagi menjadi beberapa tipe yaitu (1) *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen pelanggan. (2) *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar yang hanya melayani segmen pelanggan tertentu atau lebih spesifik. (3) *Segmented*, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan. (4) *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain (Osterwalder & Pigneur, 2010).

9. *Revenue stream* menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Model *revenue stream* terdiri dari *transaction revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan dan *recurring revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan dan menyediakan layanan *customer support* kepada pelanggan setelah pembelian. Cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pendapatan yaitu *asset sale*, *usage fee*, *subscription fee*, *lending/renting/leasing*, *licensing*, *brokerages fee*, dan *advertising* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Menurut penulis sembilan elemen bisnis ini merupakan unsur pentingnya menjalankan elemen-elemen tersebut untuk pengembangan bisnis. Dari kesembilan elemen ini ditemukan dua elemen yang berisi tentang pelanggan, hal ini sesuai dengan pendapat penulis karena pelanggan merupakan kunci pertama untuk pengembangan bisnis. Pelanggan merupakan kunci untuk peningkatan keuntungan, sehingga perlu adanya hubungan yang baik dengan pelanggan. Pemaparan ini sesuai dengan elemen *customer relationships* dan *customer segments*.

2.4.3 Pentingnya Model Bisnis Kanvas

Inovasi dalam model bisnis dapat membuat peluang yang besar dalam periode pertumbuhan ekonomi yang cepat. Namun, pemilihan model bisnis yang tepat bagi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial karena akan memengaruhi peluang pasar. Oleh karena itu pemilihan model bisnis akan sangat

mempengaruhi keberhasilan dari suatu bisnis yang dijalankan. Dalam penelitian ini model bisnis yang dipilih yaitu model bisnis kanvas. Model kanvas penting digunakan dalam pengembangan bisnis dikarenakan memiliki 9 blok/elemen bangunan dasar yang dapat menggambarkan strategi bisnis secara lebih rinci, dan model kanvas memiliki elemen yang sebaiknya ada didalam model bisnis seperti menurut Giesen *et al* (2007).

Ada beberapa elemen atau komponen yang sebaiknya ada di dalam model bisnis (Giesen *et al.*, 2010):

1. Nilai yang dikirimkan kepada pelanggan: *customer segments, the value proposition, the spesific “job to be done”, what it is sold and what to be sold*
2. Bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan: *critical internal resources and processess as well as internal partnership*
3. Bagaimana mengumpulkan pendapatan: *the pricing model and form of monetization*
4. Bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya: *the company’s role and relationships across the value chain.*

Giesen *et al.*, elemen-elemen yang sebaiknya ada dalam suatu model bisnis kanvas yaitu:

1. Kunci aktivitas yang terdiri dari produksi dan pemecahan masalah, blok *customer segments* yaitu menjadikan pelanggan sebagai yang utama. Menurut Stefan dan Richard (2014) *customer segments* ditentukan oleh lima jenis pasar: massal, tersegmentasi, relung, beragam dan multi-sisi. Blok *customer relationship* yaitu menjaga hubungan baik dengan pelanggan, dan *value*

propositions yaitu memberikan nilai-nilai baik kepada pelanggan yang secara langsung akan mempengaruhi nilai/citra yang akan dikirimkan kepada pelanggan sehingga berpengaruh terhadap keputusan apakah akan membeli produk kembali atau tidak.

2. Bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan yaitu dicerminkan dari blok *customer relationship* yaitu menjaga hubungan baik dengan pelanggan sehingga nilai-nilai baik yang telah diciptakan dari proses awal dapat dirasakan oleh pelanggan sehingga pelanggan akan bersikap loyal.
3. Bagaimana mengumpulkan pendapatan yaitu dicerminkan dari blok *Revenue stream* menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan, blok *key resource* (sumber utama) mendeskripsikan sumber daya yang paling penting yang dibutuhkan, dan blok struktur biaya (*cost structure*) yaitu menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis sehingga dengan menampilkan keuangan perusahaan kita dapat merencanakan sumber daya yang paling penting dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang secara langsung akan menghasilkan struktur biaya yang baik atau tidak baik dari suatu bisnis.
4. Bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya yaitu dicerminkan dari blok *value propositions* (proposisi nilai) menggambarkan bagaimana pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain sehingga perusahaan akan melakukan upaya agar pelanggan dapat tetap setia dan tidak beralih ke perusahaan pesaing.

Menurut penulis model bisnis kanvas merupakan salah satu model bisnis yang penting digunakan karena dalam model bisnis kanvas perusahaan dapat

mengembangkan perusahaan dengan strategi yang lebih rinci. Hal ini dikarenakan dalam model bisnis kanvas terdapat sembilan blok dasar untuk pengembangan strategi yang sesuai dengan komponen yang sebaiknya ada dalam sebuah bisnis yaitu nilai yang dikirimkan kepada pelanggan, bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan, bagaimana mengumpulkan pendapatan, dan bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya.

2.5 Analisis SWOT

2.5.1 Pengertian Analisis SWOT

Kotler & Armstrong (2008) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang kita bahas adalah strategi promosi dan penempatan produk.

Menurut Gitosudarmo (2001) kata SWOT merupakan pendekatan dari *strengths*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats*, yang dapat diterjemahkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”. Dalam metode atau pendekatan ini kita harus memikirkan tentang kekuatan apa saja yang kita miliki, kelemahan apa saja yang melekat pada diri atau perusahaan kita kemudian kita juga harus melihat kesempatan atau *opportunity* yang terbuka bagi kita dan akhirnya kita harus mampu untuk mengetahui ancaman, gangguan, hambatan serta tantangan yang menghadang di depan kita.

Jogiyanto (2005) mengemukakan bahwa analisis SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas penulis berpendapat bahwa analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang perusahaan sebagai langkah/cara manajemen suatu perusahaan atau organisasi yang bertujuan membantu perusahaan dalam usaha penyusunan rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

2.5.2 Aspek Analisis SWOT

Sebelum dilakukan pendekatan analisis SWOT ini di bagi menjadi 3 aspek.

Adapun aspek dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Aspek Global

Dalam aspek global ini kita harus mengetahui SWOT kita yang berkaitan dengan aspek global, aspek yang bersifat garis besar, yang kadang-kadang bersifat internasional serta tidak jarang bernuansa religius. Aspek global ini sangat berkaitan dengan misi dan visi yang harus dikembangkan oleh perusahaan kita.

2. Aspek Strategis

Aspek strategi ini merupakan penjabaran yang lebih rinci kedalam rencana kerja yang lebih bersifat jangka menengah (biasanya 5 tahunan) guna merealisasikan apa yang sudah dirumuskan oleh rencana global di atas. Dalam tahap strategis ini kita harus mampu untuk memikirkan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat kita lakukan untuk merealisasikan rancangan global, dengan tetap memperhatikan SWOT yang ada pada organisasi.

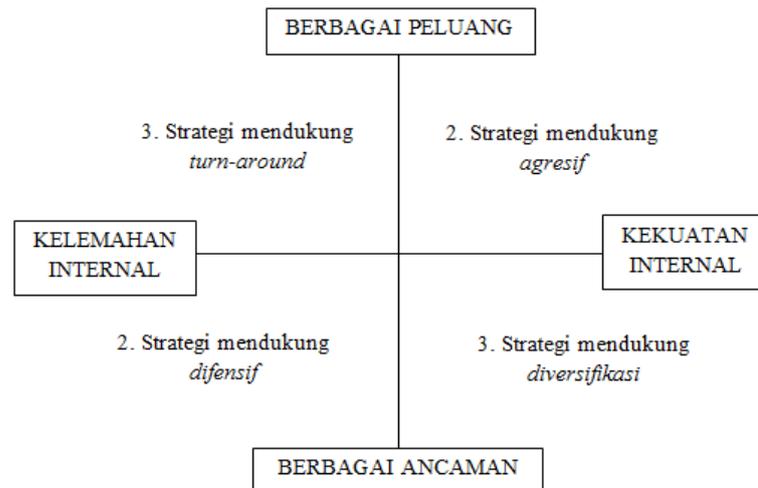
3. Aspek Operasional

Aspek operasional merupakan aspek yang bersifat jangka pendek atau tahunan, atau bahkan kurang dari setahun. Rencana operasional ini akan menjabarkan secara operasional serta rinci terhadap rencana strategis. Operasionalisasi terhadap strategi yang dipilih dan ditetapkan harus ditindak lanjuti dalam bentuk keterampilan atau keahlian yang harus dikuasai, bentuk-bentuk latihan yang harus dilaksanakan, alat-alat macam apa yang harus disiapkan, begitu pula siapa personalis yang harus melakukannya dan sebagainya.

Penulis berpendapat bahwa analisis SWOT sebaiknya dijalankan sesuai dengan aspek dari suatu bisnis agar strategi yang dijalankan lebih efektif. Aspek dalam analisis SWOT dikelompokkan berdasarkan sifat waktu suatu bisnis, apakah bisnis tersebut bersifat jangka pendek, menengah, ataupun panjang.

2.5.3 Elemen Pendekatan Analisis SWOT

Analisis SWOT terdiri dari empat elemen yaitu *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Treatment* (Ancaman). Diagram analisis SWOT disajikan pada gambar 2.1.



Sumber Rangkuti (2006)

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

Analisis SWOT yaitu sebagai berikut :

1. Kuadran 1

Kuadran 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*).

2. Kuadran 2

Kuadran ini menunjukkan bahwa meskipun suatu perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tetapi perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan

untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran 3

Pada kuadran 3 perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelamahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question mark* pada BCG Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang baik. Misalnya, *Apple* menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri micro computer.

4. Kuadran 4

Pada kuadran ini perusahaan berada pada situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Elemen yang terdapat pada analisis SWOT yaitu sebagai berikut :

1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan terdapat pada sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain (Rangkuti, 2004).

Berdasarkan pengertian *strength* diatas maka penulis berpendapat bahwa kekuatan merupakan faktor utama yang dapat dijadikan tumpuan atau dasar suatu perusahaan untuk dapat terusberkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kekuatan yang dimiliki dapat dijadikan keunggulan komparatif bagi setiap perusahaan. Keunggulan komparatif dapat berupa kemampuan perusahaan dalam memproduksi produk yang berbeda dari perusahaan lain ataupun mampu memproduksi produk yang dapat dijadikan produk andalan yang dapat menjadikan perusahaan lebih kuat dari perusahaan lainnya.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan dalam hal sumber daya yang ada pada perusahaan baik itu keterampilan atau kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja organisasi. Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan (Rangkuti, 2004). Berdasarkan pengertian diatas maka penulis berpendapat bahwa kelemahan merupakan suatu keterbatasan atau kelemahan yang dimiliki perusahaan baik dalam kemampuan, sumber daya, dan hal lain yang dapat menghambat perkembangan suatu perusahaan. Kelemahan dapat mengakibatkan suatu perusahaan jatuh, jika perusahaan tersebut tidak dapat menganalisis kelemahan apa yang dimiliki.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah berbagai hal dan situasi yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, serta kecenderungan-kecenderungan yang merupakan salah satu sumber peluang (Rangkuti, 2004). Berdasarkan pengertian diatas maka penulis berpendapat bahwa peluang merupakan kemungkinan yang terjadi pada suatu situasi yang disebabkan oleh faktor lingkungan dan memiliki keuntungan untuk suatu perusahaan. Peluang yang dimiliki perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menghadapi ancaman yang sedang dihadapi perusahaan dan dapat menutupi kelemahan yang dimiliki perusahaan.

4. Ancaman (*Treats*)

Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan dalam perusahaan jika tidak diatasi maka akan menjadi hambatan bagi perusahaan yang bersangkutan baik masa sekarang maupun yang akan datang. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Ancaman dapat berupa masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan (Rangkuti, 2004). Berdasarkan pengertian diatas maka penulis berpendapat bahwa ancaman merupakan lawan dari peluang yaitu situasi yang disebabkan oleh faktor lingkungan tetapi berada dalam posisi yang tidak memberikan keuntungan untuk perusahaan, melainkan dapat memberikan kerugian untuk perusahaan.

Menurut penulis elemen pendekatan bisnis dilakukan dengan cara memasukkan kategori kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan ke dalam diagram analisis SWOT untuk mendapatkan keputusan strategi yang sebaiknya dijalankan untuk pengembangan bisnis.

2.5.4 Matriks Analisis SWOT

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam suatu perusahaan, sedang peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Jika dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Rangkuti,2004).

Rangkuti (2004) menyatakan bahwa untuk menghadapi kelemahan dan ancaman yang disesuaikan dengan kekuatan dan peluang maka diperlukan rangkaian strategi. Rangkaian strategi analisis SWOT terdiri dari SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Treats*), dan WT (*Weakness-Treats*). Diagram matriks analisis SWOT disajikan pada gambar 2.2.

IFAS EFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber Rangkuti (2006)

Gambar 2.2 Matriks Analisis SWOT

Pada matriks analisis SWOT diatas terdapat IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) dan EFAS (*external strategic factory analysis summary*). IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weakness*. Sedangkan EFAS (*external strategic factory analysis summary*) digunakan untuk menganalisis faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka *opportunities and threats*. Matriks diatas menghasilkan empat keputusan strategi, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

Strategi S-O merupakan strategi terbaik diantara keempat hasil strategi dari matriks SWOT. Strategi ini membuat keputusan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini dapat dengan mudah mendorong peningkatan suatu perusahaan.

2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi W-O merupakan suatu strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan.

3. Strategi S-T (*Strength-Treats*)

Strategi S-T merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk menghadapi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

4. Strategi W-T (*Weakness-Treats*)

Strategi ini merupakan strategi yang dituntut untuk meminimalisir kelemahan perusahaan untuk menghadapi ancaman.

Perhitungan IFAS dan EFAS (Freddy Ranguti, 2001) :

1. Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS kolom 1.
Susun 5 faktor dari kekuatan dan 5 faktor kelemahan.dan Tabel EFAS, kolom 1. Susun 5 faktor dari peluang dan 5 faktor ancaman.
2. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00 Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis.
3. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 10 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut variabel yang dianalisis . Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari 6 sampai dengan 10 dengan membandingkan terhadap rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding

dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 5.

4. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis. Nilai total ini menunjukkan bagaimana variabel yang di analisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Penulis berpendapat bahwa matriks analisis SWOT perlu dilakukan untuk mengetahui skor IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) dan EFAS (*Eksternal strategic factory analysis summary*) untuk dapat keputusan strategi.

2.6 Penelitian Terdahulu

1. Gunawan (2016) “*Perancangan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis Budidaya Ikan Gurame (Studi kasus pada UKM Mitra Mina. Desa Sridadi, Kecamatan Kalirejo, Lampung Tengah)*” Hasil penelitian ini menunjukkan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk UKM Mitra Mina di masing-masing blok bangunan. Terdiri dari Elemen *customer segment, value propositions, channel, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.
2. Kurniawan (2016) “*Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Alternatif Strategi Bisnis (Studi Pada UKM Peternakan Ayam Kalkun “Mitra Alam”)*”.

Hasil penelitian dari identifikasi *Business Model Canvas* ini dapat memberikan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk UKM Mitra Alam di masing-masing elemen yaitu elemen *customer segment*, *value propositions*, *channel*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Dan strategi yang tepat untuk UKM Mitra Alam adalah strategi *strengths threats* atau strategi diversifikasi.

3. Bilqis (2016) “*Model Bisnis Industri Rajut Pada Cv Eka Jaya Mandiri Dengan Pendekatan Business Model Canvas Di Binong Jati Bandung*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa, bahwa gambaran model bisnis CV.Eka Jaya Mandiri dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* secara garis besar dapat dikatakan sudah cukup baik dan bisa dijadikan rekomendasi strategi bisnis, model bisnis yang saat ini sudah berjalan mampu memenuhi sembilan elemen blok bangunan *business model canvas*.
4. Prihastho (2016), “*Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)*” Hasil pengolahan menyatakan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari *business model canvas*. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat memaksimalkan kekuatannya, terbukti kekuatan Aikori termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Kekuatan Aikori sejalan dengan peluang yang ada di Aikori, peluang Aikori masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Ini kesempatan untuk Aikori dapat memaksimalkan kinerja dan pemasukannya. Akan tetapi ancaman Aikori bisa menjadi perhatian yang penting karena masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.

5. Azhar (2017), “Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas”. Hasil penelitian menunjukkan penciptaan proposisi nilai baru pada perancangan model bisnis dimasa depan berupa program hiburan eduwisata untuk anak dan keluarga di Lokawisata Baturaden memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas, yaitu terjadi penambahan dalam hal sumber daya utama yang dimiliki, aktivitas kunci yang dilakukan, mitra kerjasama, dan aliran pendapatan yang masuk. Struktur biaya yang dikeluarkan terjadi penambahan serta pengurangan biaya, dalam hal aktivitas promosi. Pada *costumer segment*, fokus utamanya adalah keluarga, anak-anak, dan pelajar.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Masalah Penelitian	Hasil/Temuan	Penerbit
1	2016	Gunawan	Perancangan model bisnis UKM Mitra Mina dengan Business Model Canvas dan strategi yang tepat bagi UKM Mitra Mina untuk keunggulan bersaing.	Menyatakan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk UKM dimasing-masing blok bangunan.	Universitas Lampung
2	2016	Kurniawan	Perancangan model bisnis UKM Mitra Alam dengan menggunakan Business Model Canvas dan strategi alternative yang tepat.	Memberikan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk UKM Mitra Alam dimasing-masing elemen Dan staregi yang tepat untuk UKM Mitra Alam	Universitas Lampung

No	Tahun	Penulis	Masalah Penelitian	Hasil/Temuan	Penerbit
				adalah strategi <i>strengths threats</i> atau strategi diversifikasi.	
3	2016	Bilqis	<i>value proposition</i> yang dimiliki oleh CV. Eka Jaya Mandiri tidak menarik dan mudah untuk ditiru pesaing, banyaknya pekerja yang beralih profesi, kurangnya modal usaha, tidak memiliki	Menyatakan bahwa gambaran model bisnis CV. Eka Jaya Mandiri dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas dapat dikatakan sudah cukup baik dan bisa	Universitas Pasundan
			strategi bisnis, dan persaingan antar UMKM di Binong Jati saling menjatuhkan dalam segi harga.	dijadikan rekomendasi strategi bisnis, model bisnis yang saat ini sudah berjalan mampu memenuhi sembilan elemen blok bangunan business model canvas.	
4	2016	Prihastho	Memetakan model bisnis Aikori dengan menggunakan pendekatan business model canvas dan evaluasi menggunakan analisis <i>strengths, weakness, opportunities,</i>	Menyatakan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari business model canvas. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat	Universitas Telkom

No	Tahun	Peneliti	Masalah Penelitian	Hasil/Temuan	Penerbit
			<i>and threats</i> (SWOT) untuk menghadapi persaingan	memaksimalkan kekuatannya, dan termasuk dalam kategori tinggi.	
5	2017	Azhar	Membuat rancangan model bisnis yang tepat, efektif, dan efisien untuk pengembangan lokawisata Baturaden	menunjukkan penciptaan proposisi nilai baru pada perancangan model bisnis dimasa depan berupa program hiburan eduwisata untuk anak dan keluarga di Lokawisata	
				Baturaden memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas.	

Sumber : Data diolah peneliti (2018)

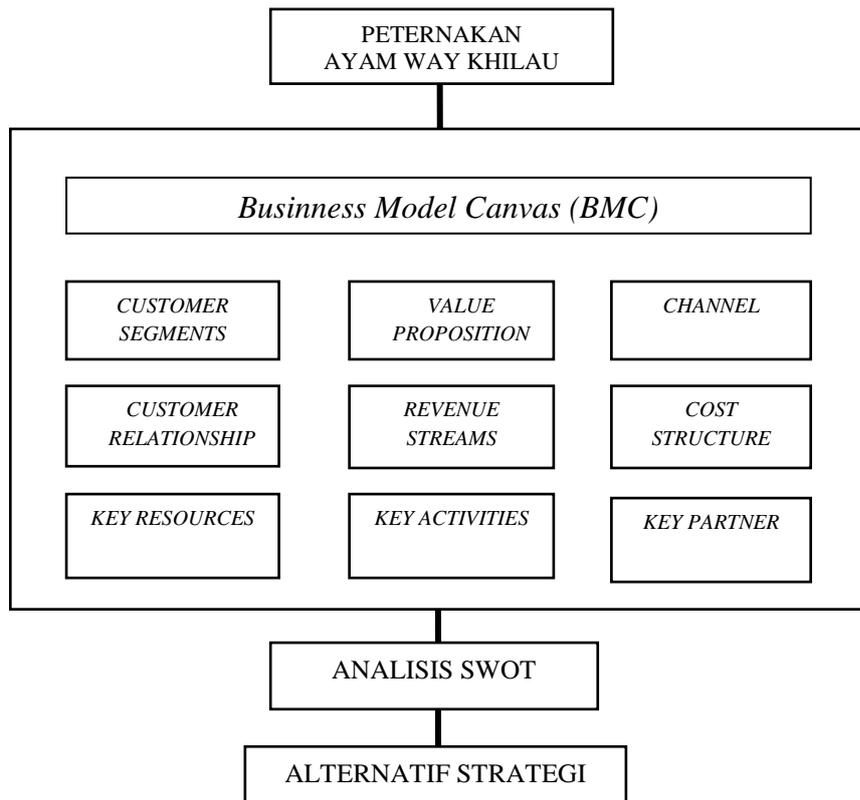
Pada penelitian kali ini mempunyai perbedaan karena penerapan *Business Model Canvas* dilakukan di peternakan ayam pedaging, hal ini mempunyai peluang yang bagus karena peternakan ini membutuhkan suatu model pengembangan bisnis untuk memenuhi kebutuhan daging ayam, sehingga perlu analisis pengembangan *Business Model Canvas* dan strategi pengembangan SWOT. Selain itu penelitian ini juga dilakukan di lokasi yang berbeda dari penelitian terdahulu, sehingga dapat memberikan informasi yang berbeda.

2.7 Kerangka Pemikiran

Peternakan Ayam Saputra adalah salah satu peternakan ayam pedaging di Way Khilau Kabupaten Pesawaran. Munculnya persaingan yang semakin kuat mengharuskan para peternak memiliki keunggulan bersaing agar tetap dapat mempertahankan peternakannya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan membuat keputusan strategi yang tepat melalui analisis *Business Model Canvas* (BMC) guna pengembangan usaha peternakan tersebut.

Konsep *Business Model Canvas* dalam hal ini, dengan 9 elemen yaitu elemen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktifitas utama, mitra utama dan struktur biaya. Selanjutnya kita akan menilai bagaimana kondisi finansial perusahaan dengan melihat faktor eksternal melalui *revenue stream* dan faktor internal melalui *cost structure*.

Selanjutnya kita menentukan strategi yang akan digunakan untuk mengatasi faktor internal dan faktor eksternal peternakan ayam di Way Khilau dengan analisis SWOT. Analisis SWOT ini dimulai dengan menentukan *Strength* (Kekuatan) Peternakan Ayam Way Khilau, *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Treat* (Ancaman) Peternakan Ayam Saputra. Kemudian membuat matriks SWOT untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat pada peternakan ayam Saputra. Untuk memudahkan penelitian ini, kerangka penelitian disajikan pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2009) metode penelitian deskriptif adalah penelitian untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan *variable* yang lain. Dengan bertujuan untuk memberikan gambaran dari *variable* penelitian. Sugiyono (2009) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Menurut Sugiyono (2009) penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara sengaja (*purposive*), teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat penelitian, melakukan analisis data secara

induktif, lebih mementingkan proses daripada hasil serta hasil penelitian yang dilakukan disepakati oleh peneliti dan subjek penelitian.

Penelitian deskriptif kualitatif akan menjelaskan hasil yang mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara mendalam terhadap objek yang dilakukan dalam penelitian ini, sehingga dapat memberikan deskripsi atau gambaran yang jelas mengenai penerapan *Business Model Canvas (BMC)* pada Peternakan Ayam Di Way Khilau. Dimana hasil penelitian terhadap Peternakan Ayam di Way Khilau yang diperoleh dengan akurat atas fakta yang ada, akan dituangkan kedalam sembilan blok bangunan yang terdapat dalam *Business Model Canvas (BMC)*.

3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Peternakan Ayam Saputra berlokasi di Jl. Raya Kedondong, Dusun Tanjung Senang, Desa Kububatu, Kecamatan Way Khilau, Kabupaten Pesawaran. Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti ditentukan dengan sengaja (*purposive*). Peternakan Ayam di Way Khilau dijadikan sebagai lokasi penelitian karena peternakan ini merupakan peternakan yang berada di Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung dengan pertimbangan keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam hal tenaga, biaya, dan waktu. Penelitian ini telah dilaksanakan pada bulan Februari 2019.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan dan berguna untuk membatasi objek penelitian yang diangkat. Fokus penelitian harus dinyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah (Sugiyono, 2012).

Menurut Moloeng (2000), fokus penelitian di maksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak dimasukkan ke dalam sejumlah data yang sedang di kumpulkan, walaupun data itu menarik. Perumusan fokus masalah dalam penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah masih tetap di lakukan sewaktu penelitian sudah berada di lapangan dan disesuaikan dengan keadaan yang benar-benar diperoleh dari situasi sosial (lapangan).

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan pada penelitian. Sugiyono (2009) menyatakan, dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus “divalidasi”. Validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logikanya. Menurut

Sugiyono (2009) peneliti kualitatif sebagai *human* instrumen berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya.

Peneliti sebagai instrumen atau alat penelitian karena mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus dipikirkannya bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Setiap situasi merupakan keseluruhan artinya tidak ada suatu instrumen berupa test atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata dan untuk memahaminya, kita perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh.
6. Manusia sebagai instrumen dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan.

3.5 Subyek, Sumber Data dan Jenis Data

3.5.1 Subyek Penelitian

Arikunto (2016) menyatakan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang, tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian itulah data tentang variabel yang peneliti amati. Subjek penelitian merupakan sesuatu yang sangat penting kedudukannya dalam penelitian, sehingga harus ditata sebelum peneliti siap untuk mengumpulkan data. Sehingga pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa yang menjadi subyek penelitian yaitu Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau.

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian studi kasus. Studi Kasus dilakukan dalam latar alamiah, holistik dan mendalam. Alamiah artinya kegiatan pemerolehan data dilakukan dalam konteks kehidupan nyata (*real-life events*). Tidak perlu ada perlakuan-perlakuan tertentu baik terhadap subjek penelitian maupun konteks di mana penelitian dilakukan. Holistik artinya peneliti harus bisa memperoleh informasi yang akan menjadi data secara komprehensif sehingga tidak meninggalkan informasi yang tersisa.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*). Alasan penggunaan teknik ini adalah karena peternakan ini belum melakukan strategi pengembangan bisnis, sehingga perlu dilakukan pengembangan bisnis dengan salah satu metode yang akan dianalisis oleh peneliti yaitu metode pengembangan bisnis dengan pendekatan model bisnis kanvas.

Adapun informan pada penelitian ini meliputi kriteria dibawah ini :

1. Pemilik Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau.
2. Pekerja Peternakan Ayam Saputra di Way khila
3. Pembeli, baik yang melakukan pembelian rutin ataupun tidak rutin pada Peternakan Ayam Saputra di Way Khilau.
4. Memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai informan (tidak cacat atau tuna wicara).
5. Bersedia menjadi informan.

3.5.2 Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut dapat diperoleh dan memiliki informasi kejelasan tentang bagaimana mengambil data tersebut dan bagaimana data tersebut diolah. Menurut Arikunto (2013) sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sedangkan Indrianto dan Supomo (2013), mengatakan sumber data merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data disamping jenis data yang telah dibuat di muka.

Menurut Moleong (2001), pencatatan sumber data melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya. Pada penelitian kualitatif, kegiatan-kegiatan ini dilakukan secara sadar, terarah dan senantiasa bertujuan memperoleh suatu informasi yang diperlukan. Sumber data penelitian yaitu sumber subjek dari tempat mana data bisa didapatkan. Jika peneliti memakai kuisisioner atau wawancara didalam

pengumpulan datanya, maka sumber data itu dari responden, yakni orang yang menjawab pertanyaan peneliti, yaitu tertulis ataupun lisan.

Data dan informasi yang akan dibutuhkan dalam penelitian ini didapatkan dari informan yang telah dipilih sebelumnya yaitu dengan cara sengaja (*purposive*). Informan yang dimaksudkan disini yaitu seseorang yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan dalam penelitian ini yaitu pemilik, pekerja, dan pembeli baik yang rutin ataupun tidak rutin pada Peternakan Ayam di Way Khilau. Dan teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu dengan cara sengaja (*purposive*).

3.5.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap Pemilik Peternakan Ayam di Way Khilau.
2. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS), perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakan sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder yang merupakan prioritas utama strategis dalam penelitian (Sugiyono, 2013). 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 pada Peternakan Ayam di Way Khilau maka teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Karl Weick (dalam Rakhmat, 2000) mendefinisikan observasi sebagai pemilihan, dan pengodean serangkaian perilaku dalam suasana yang berkenaan dengan *in situ*, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris.

2. Wawancara

Teknik wawancara (*interview*) adalah teknik pencarian data atau informasi mendalam yang diajukan kepada responden atau informan dalam bentuk pertanyaan susulan setelah teknik angket dalam bentuk pertanyaan lisan. Teknik ini sangat diperlukan untuk mengungkap bagian terdalam (tersembunyi) yang tidak dapat terungkap lewat angket. Menurut Soehartono (2002), wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden oleh peneliti/pewawancara dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam

Menurut Alwasilah (2002), dengan menggunakan interview peneliti akan mendapatkan informasi yang mendalam (*in-depth information*) karena hal-hal berikut:

- a. Peneliti dapat menjelaskan pertanyaan yang tidak dimengerti oleh informan.
- b. Peneliti dapat mengajukan pertanyaan susulan (*follow up questions*).
- c. Responden cenderung menjawab apabila diberi pertanyaan.
- d. Responden dapat menceritakan sesuatu yang terjadi di masa silam dan masa mendatang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan penelusuran dan perolehan data yang diperlukan melalui data yang telah ada. Biasanya berupa data statistik, agenda kegiatan, produk keputusan atau kebijakan, sejarah, dan hal lainnya yang berkaitan dengan penelitian. Kelebihan teknik dokumentasi adalah hemat biaya dan tenaga, karena data tersedia dan siap pakai. Menurut Meleong (1996) dalam sebuah penelitian dokumen menjadi penting karena melalui dokumen penelitian dapat menimba pengetahuan bila dianalisis dengan cermat. Soehartono (2002) menyatakan keuntungan dari teknik dokumentasi adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian yang sukar atau tidak dapat dijangkau seperti para pejabat, studi dokumentasi dapat memberikan jalan untuk melakukan penelitian.
2. Takreaktif, studi dokumentasi tidak dilakukan secara langsung dengan orang, maka data yang diperlukan tidak terpengaruh oleh peneliti.

3. Analisis longitudinal, untuk studi yang bersifat longitudinal, khususnya yang menjangkau jauh ke masa lalu, studi dokumentasi memberikan cara yang terbaik.
4. Besar sampel, dengan dokumen-dokumen yang tersedia, teknik ini memungkinkan mengambil sampel yang lebih besar karena biaya yang diperlukan relatif kecil.

3.7 Teknik Analisis Data

Manurut Patton dalam Moleong (2010), teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Sedangkan menurut Sugiyono (2008) analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Dalam penelitian ini data di analisis dengan cara berikut :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali. Peneliti

menggunakan reduksi data dengan tujuan memudahkan dalam pengumpulan data di lapangan.

2. *Display* data

Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan *display* data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data. Peneliti menggunakan *display* data ini untuk melihat gambaran penelitian.

3. Kesimpulan dan Verifikasi

Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan memberchek, triangulasi dan audit trail, sehingga menjamin signifikansi atau kebermaknaan hasil penelitian. Peneliti menggunakan metode ini untuk memverifikasi kesimpulan yang jelas dan pasti.

3.8 Teknik Keabsahan Data

Menurut Moleong (2010), kriteria keabsahan data ada empat macam yaitu, kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*tranferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*konfirmability*).

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu, Pertama, penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan

hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

a. Triangulasi

Triangulasi berupaya untuk mengecek kebenaran data dan membandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain, pada berbagai fase penelitian lapangan, pada waktu yang berlainan dan dengan metode yang berlainan. Adapun triangulasi yang dilakukan dengan tiga macam teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber data, metode, dan data itu sendiri. (1) Triangulasi metode dengan cara mengkombinasikan metode wawancara dengan observasi langsung. (2) Triangulasi sumber dengan cara menggunakan informan yang berbeda untuk melakukan *cross check* dan penelusuran data sekunder. (3) Triangulasi data dengan mengembalikan kompilasi data serta hasil interpretasi data kepada informan, untuk mendapatkan masukan, koreksi atas kesalahan dan menghindarkan subyektivitas peneliti.

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 non kualitatif. 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 melakukan keteralihan dengan mencari dan mengumpulkan data kejadian empiris dalam konteks yang sama mengenai Pengembangan Bisnis Peternakan Ayam di Way Khilau dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. 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 terhadap kepastian asal-usul data, logika penarikan kesimpulan dari data, dan derajat ketelitian serta telaah terhadap kegiatan peneliti tentang keabsahan data.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan identifikasi melalui proses wawancara yang dilakukan, pola usaha yang dijalankan Peternakan Ayam Saputra tanpa disadari merupakan bagian dari *Business Model Canvas*, meliputi:

No.	Elemen	Strategi yang dijalankan
1.	<i>customer segment</i>	Menjadikan masyarakat umum dan broker sebagai fokus utama dari Peternakan Ayam Saputra
2.	<i>value propositions</i>	Mengutamakan kenyamanan pelayanan, lokasi mudah diakses, dan menyediakan ukuran ayam sesuai permintaan konsumen
3.	<i>Channel</i>	Melakukan promosi <i>word of mouth</i> (mulut ke mulut) dan distribusi langsung
4.	<i>customer relationships</i>	Memberikan bantuan personal
5.	<i>revenue streams</i>	Pendapatan bersumber dari penjualan ayam hidup dan penjualan kotoran ayam
6.	<i>key resources</i>	Terdiri dari sumber daya fisik (bangunan, bahan baku, dan perlengkapan), sumber daya manusia (pemilik, karyawan, dan konsumen) dan sumber daya finansial (modal sendiri).
7.	<i>key activities</i>	Terletak pada proses produksi dan menerima pesanan.
8.	<i>key partnerships</i>	Terdiri dari pemasok dan konsumen
9.	<i>cost structure</i>	Biaya pengeluaran untuk menjalankan aktivitas perusahaan, yaitu biaya bahan baku : bibit ayam serta biaya variabel : gaji karyawan, bonus lebaran, vitamin, obat, dan pakan

2. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan strategi yang tepat untuk Peternakan Ayam Saputra adalah strategi *strengths threats* (ST) atau strategi diversifikasi. Strategi ST adalah strategi yang mengatasi segala ancaman yang ada pada Peternakan Ayam Saputra yang membuat konsumen merasa kurang puas sehingga pindah ke perusahaan pesaing, dengan menggunakan kekuatan yang ada. Elemen yang harus ditingkatkan pada peternakan ayam Saputra yaitu elemen *value propotion* (proporsi nilai). Elemen proporsi nilai ini merupakan salah satu nilai khas yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan sebagai keunggulan kompetitif dan komparatif dan dapat ditingkatkan dengan menjalankan strategi sebagai berikut:

1. Menjaga kebersihan kandang dan rutin memberikan vitamin untuk meminimalisir biaya yang harus dikeluarkan akibat serangan penyakit
2. Melakukan program khusus seperti potongan harga untuk menjalin hubungan dengan konsumen
3. Menyediakan ayam pedaging organik
4. Menyediakan bantuan personal tambahan seperti jasa antar
5. Melakukan promosi dengan cakupan yang lebih luas
6. Menyediakan RPA (Rumah Potong Ayam)

5.2 Saran

Saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan melakukan penelitian strategi pengembangan menggunakan pendekatan yang berbeda dan tidak hanya berfokus untuk menentukan strategi pengembangan tetapi juga studi kelayakan usaha.
2. Bagi Peternakan Ayam Saputra sebaiknya menerapkan strategi yang tepat diterapkan yaitu, Menjaga kebersihan kandang dan rutin memberikan vitamin untuk meminimalisir biaya yang harus dikeluarkan akibat serangan penyakit, Melakukan program khusus seperti potongan harga untuk menjalin hubungan dengan konsumen, Menyediakan ayam pedaging organik, Menyediakan bantuan personal tambahan seperti jasa antar, Melakukan promosi dengan cakupan yang lebih luas, Menyediakan RPA (Rumah Potong Ayam).
3. Bagi pemerintah, sebaiknya membuat program pelatihan pengembangan usaha peternakan sehingga para peternak mendapatkan wawasan terkait upaya yang harus dilakukan dan alternatif strategi yang harus dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A. C. 2002. *Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. PT. Dunia Pustaka Jaya. Jakarta.
- Amirullah dan Hardjanto, Imam. 2005. *Pengantar Bisnis*, Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Athoillah, Anton. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Boone, Louis E, Kurtz, David L. 2007. *Pengantar Bisnis*, Edisi Revisi, Jilid Dua. Erlanga. Jakarta.
- _____. 2008. *Pengantar Bisnis Kontemporer*, buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategi, Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Lampung. 2016. *Populasi Unggas (Ayam Ras Pedaging) menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung, 2014*. Bandar Lampung.
- Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. 1992. *Populasi Ayam Ras Pedaging Menurut Provinsi*. Direktur Jenderal Peternakan Departemen Pertanian. Kementrian Pertanian. Lampung.
- Giesen, E. Berman, S. Bell, R. Blitz, A (2007). *Path To Success Three Ways to innovate Your Business Model*. IBM Global Business Service.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2001. *Manajemen Strategi*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

- _____. 2008. *Manajemen Pemasaran*, edisi pertama, cetakan keempat. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hooper, D, Coughlan, J dan Mullen, M. 2008. Structural Equation Modelling : Guidelines for Determining Model Fit. *Jurnal of Business Research*.
- Indriantoro, Nur., dan Supomo, Bambang. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. 1998. *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan, Edisi 3*. Erlangga. Jakarta.
- Jogiyanto, H.M. 2005. *Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. ANDI. Yogyakarta.
- J. Moleong, Lexy. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif*. Halaman 85. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 167 hlm.
- _____. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Halaman 112. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- _____. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Halaman 324. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Kearns, K. 1992. From Comparative Advantages to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis. *Nonprofit Management and Leadership* vol 3. Jossey-Bass Publishers
- Ketchen Jr. D. et al. 2009. *Strategy 2008-2009*. McGraw-Hill. New York.
- Kotler, Philip dan Garry Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- _____. 2010. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Jilid 1 dan 2 Edisi Kedua Belas. Erlangga. Jakarta.
- Ostewalder, Alexander and Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Paerce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Binarupa Aksara. Jakarta Barat.
- Priyatno, M.A. 2003. *Mendirikan Usaha Pemotongan Ayam*. Penebar Swadaya. Jakarta.

- Rakhmat, Jalaludin. 2000. *Metode Penelitian Komunikasi*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____. 2004. *Analisi SWOT Teknik membedah kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- _____. 2006. *Analisi SWOT Teknik membedah kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- _____. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sadono, Sukirno. 2010. *Makroekonomi*. Teori Pengantar. Edisi Ketiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Saragih, B. 2000. *Agribisnis Berbasis Peternakan*. Pustaka Wirausahamuda. Bogor.
- _____. 2008. *Kumpulan Pemikiran Agribisnis Berbasis Peternakan*. USESE Foundation dan Pusat Studi Pembangunan. IPB Bogor.
- Soehartono, Irawan. 2002. *Metode Penelitian Sosial*. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Halaman 305. Bandung.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Halaman 20. Bandung.
- _____. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Stefan, Slavik., dan Richard, Bednar..2014. Analysis of Business Model. *The International Journal of Competitiveness*. Vol 6(19-40)

Internet

- Azhar. 2017. Pengembangan Model Bisnis pada Lokawisata Baturaden Menggunakan Business Model Canvas. *Journal IPB*, Vol 12 No 2. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi/article/viewFile/20047/12203> (diakses pada tanggal 02 Februari 2019 pukul 20.00 WIB).

- Bilqis. 2016. Model Bisnis Industri Rajut Pada Cv Eka Jaya Mandiri Dengan Pendekatan Business Model Canvas Di Binong Jati Bandung. *Jurnal*. <http://repository.unpas.ac.id/15945/> (diakses pada tanggal 02 Februari 2019 pukul 19.40 WIB).
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Rata-rata Konsumsi Produk Peternakan Perkapita Per tahun 2015-2017*. <http://www.bps.go.id/> (diakses pada tanggal 02 November 2018 pukul 19.37 WIB).
- Fadilah, Harris. 2012. *Pengembangan Bisnis*. <https://harrisfadilah.wordpress.com> (diakses pada 2 November 2018).
- Giesen, Edward, Riddleberger, Eric, Christner, Richard, Regna B. 2010. When and How to innovate Your Business Model : Strategy and Leadership. <http://doi.org> (diakses pada 16 Desember 2018 pukul 18.30 WIB)
- Gunawan. 2016. Perancangan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis Budidaya Ikan Gurame (Studi kasus pada UKM Mitra Mina. Desa Sridadi, Kecamatan Kalirejo, Lampung Tengah). *Jurnal*. <https://www.google.com/search?q=jurnal+Perancangan+Business+Model+Canvas+sebagai+Alternatif+Strategi+Bisnis+Budidaya+Ikan+Gurame+%28Studi+kasus+pada+UKM+Mitra+Mina.+Desa+Sridadi%2C+Kecamatan+Kalirejo%2C+Lampung+Tengah%29&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab> (diakses pada tanggal 02 Februari 2019 pukul 19.00 WIB).
- Kurniawan. 2016. Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Alternatif Strategi Bisnis (Studi Pada UKM Peternakan Ayam Kalkun “Mitra Alam”). *Skripsi*. <http://digilib.unila.ac.id/22327/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf> (diakses pada tanggal 02 Februari 2019 pukul 19.30 WIB).
- Putri, Ekadini. 2012. *Perkembangan Ayam Broiler di Indonesia*. <http://ornitologi.lk.ipb.ac.id/> (diakses pada tanggal 02 September 2014 pukul 14.30 WIB).
- Prihastho. 2016. Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016). e-Proceeding of Management, Vol 4 No 3. https://repository.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/jurnal_eproc (diakses pada tanggal 02 Februari 2019 pukul 19.50 WIB).
- Muharam, Achmadi faris. 2012. Pengembangan 2012. Pengembangan Usaha. <http://achmadfarismuharam.com/2012/11/pengembangan-usaha.html> (diakses pada tanggal 03 September 2014 pukul 14.00 WIB).

Ostewalder, Alexander and Pigneur, Yves. 2012. *Business Model Innovation*.
New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. <http://alexoterwalder.com> (diakses
pada tanggal 03 September 2014 pukul 14.00 WIB).