

**ANALISIS PERANCANGAN MODEL BISNIS DENGAN  
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS***

(Studi pada Usaha Kecil Menengah UD. Duta Merpati)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
Pada Fakultas Ilmu administrasi Universitas Brawijaya**

**NUR AMALA SHOLIHAH**

**NIM. 135030207111118**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KOSENTRASI KEUANGAN  
MALANG  
2018**

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya Pada :

Hari : Senin  
Tanggal : 30 April 2018  
Jam : 11.00 WIB  
Skripsi atas nama : Nur Amala Sholihah  
Judul : Analisis Perancangan Bisnis Model dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi pada Usaha Kecil Menengah UD. Duta Merpati

**Dan dinyatakan lulus**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Muhammad Iqbal.S.SOS.MIB.DBA  
NIP.197802102005011002

Anggota

Devi Farah Azizah.S.Sos.MAB  
NIP. 197506271999032002

Edlyn Khurotul Aini.S.AB.,MAB,MBA  
NIK. 2013048705312001

## IDENTITAS TAMPENGUJI

### JUDUL SKRIPSI:

Analisis Perancangan Bisnis Model dengan Pendekatan *Business Model Canvas*

(Studi pada Usaha kecil Menengah UD. Duta Merpati)

Nama Mahasiswa : Nur Amala Sholihah  
Nim : 135030207111118  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis  
Minat : Keuangan

### KOMISI PEMBIMBING:

Muhammad Iqbal, S.Sos., MIB., DBA

### TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji I : Devi Farah Azizah. S.Sos., MAB  
Dosen Penguji II : Edlyn Khurotul Aini. S.AB., M.AB., MBA

Tanggal Ujian : 30 April 2018

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini dapat digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 18 April 2018



**Nur Amala Sholihah**  
**NIM. 135030207111118**

## RIWAYAT HIDUP

Nur Amala Sholihah, Lamongan 15 April 1995 anak dari Ayah Muhammad Ja'far dan Ibu Suntianah, SD sampai SMA di Kota Lamongan, Lulus SMA Tahun 2013, Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya lulus tahun 2018, Pengalaman magang di PT Asuransi Jasa Indonesia pada tahun 2017.



Malang, 30 Agustus 2018

Penulis,

Nur Amala Sholihah





**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU  
KEPADA AYAHANDA DAN IBUNDA TERCINTA  
SAUDARA-SAUDARAKU TERSAYANG  
SERTA SAHABAT-SAHABAT TERBAIKKU**



## RINGKASAN

**Nur Amala Sholihah, 2018, Analisis Model Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi pada usaha kecil menengah UD. Duta Merpati). Universitas Brawijaya Malang, Fakultas Ilmu Administrasi, Jurusan Administrasi Bisnis. Muhammad Iqbal, S.Sos., MIB DBA. 135 Hal xiv.**

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui gambaran model bisnis oleh UKM Duta Merpati dengan pendekatan *Business Model Canvas* yang terdiri dari 9 blok Canvas. Dalam penelitian ini uji keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Customer Segments* saat ini adalah *Segment Market*, *Value Proposition* yang diberikan lebih unggul yaitu keleluasaan sistem pembayaran, channels dilakukan secara *direct (channels sendiri)*, *Customer Relationship* yang dikembangkan adalah menjaga hubungan baik dengan konsumen. *Revenue Stream* didapat dari transaksi perahu kayu tradisional, penjualan kayu, dan peminjaman mesin penggergajian kayu. *Key Resource* yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati yaitu *physical (pick up, gaji mesin)*, intelektual (siup), human (karyawan) financial (modal awal dari biaya pribadi), *Key Activity* saat ini yaitu mencari informasi pembelian bahan baku, penggergajian kayu dan pembuatan perahu. *Key Partnership* saat ini yang dimiliki yaitu petani kayu, perhutani dan toko peralatan nelayan. *Cost Structure* saat ini adalah biaya tenaga kerja lebih besar dikeluarkan dari pada biaya operasional per satu bulan,

**Kata kunci : Kewirausahaan, Bisnis Model Canvas**



## SUMMARY

**Nur Amala Sholihah, 2018, *Analysis of Business Model with approach Business Model Canvas (Study on small and medium enterprises UD. Duta Merpati)*. Muhammad Iqbal, S.Sos., MIB DBA. 135 Pages xiv.**

*The purpose of this research is to know the description of business model by UKM Duta Merpati, by using a Business Model Canvas approach consisting of 9 blocks Canvas. Validity of data in this research using by triangulation method which is checking the data to the same source. In this research is using Business Model Canvas theory. The method used in this research is descriptive by using qualitative analysis. The result of the research shows that the Customer Segments are Segment Market, Value Proporsition which is given a superiority of the payment system, the channels are done by direct (own channels), Customer Relationship developed is maintaining good relationship with the consumer. Revenue Stream comes from traditional wooden boat transactions, selling woods, and loan sawmill machine. Key Resource which are owned by UKM Duta Merpati are physical (pick up, chainsaw), intellectual (SIUP), human (employees) financial (initial capital of personal expenses), Key Activity is currently looking for information purchasing raw materials, sawmill and boatbuilding. Key Partnership currently owned is wood farmers, PERHUTANI and fishing equipment stores. The current Cost Structure is the larger labor cost incurred out of the operational cost per month.*

**Key word: *Entrepreneurship, Business Model Canvas***

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisa Proporsisi Nilai Dengan Pendekatan *Nine Building Bloks*

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik / Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof Dr. Bambang Supriyono, Ms selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Ibu Prof. Dr. Siti Endang Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Mochammad Al-Musadieq MBA selaku ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, Ph. D selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing, dan masukan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.

5. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis dan Staf Tata Usaha di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Kedua Orang Tua yang menjadi motivasi terbesar, memberikan dukungan, semangat dan doa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Kepada saudara kandungku adikku Laila Nurul Izza Rosyadi serta kakakku Pradita Aditya dan sepupu serta keluarga besar bani abu umar.
8. Kepada Suamiku Yona Prayoga yang memberikan semangat, doa serta dukungan selama skripsi ini berlangsung.
9. Kepada sahabatku Faqun Nisa yang telah membatu dan memberi semangat selama pengerjaan skripsi ini berlangsung.
10. Untuk teman-temanku Ani, Yeni, Karin, Citra, dewi, dan Ilma yang telah membantu jalannya pengerjaan skripsi.
11. Untuk Almamaterku Terimakasih Waktu dan Pengalamannya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 18 April 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i	
MOTTO .....	ii	
TANDA PENGESAHAN .....	iii	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	v	
RINGKASAN .....	vi	
SUMMARY .....	vii	
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii	
KATA PENGANTAR .....	ix	
DAFTAR ISI.....	xi	
DAFTAR TABEL .....	xii	
DAFTAR GAMBAR .....	xiii	
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi	
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
A.	LATAR BELAKANG .....	1
B.	PERUMUSAN MASALAH .....	6
C.	TUJUAN PENELITIAN.....	6
D.	KONTRIBUSI PENELITIAN.....	6
E.	SISTEMATIKA PEMBAHASAN .....	7
<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI</b>	
A.	PENELITIAN TERDAHULU .....	9
1.	Hemas (2016).....	9
2.	Laurentia dkk (2015).....	10
3.	Felicia (2015).....	10
4.	Mediani dkk (2017).....	11
5.	Trisakti dkk (2017).....	11
B.	LANDASAN TEORI.....	14
1.	Menejemen startegis.....	14
2.	Strategi bersaing.....	15
3.	Business model canvas.....	16
4.	Usaha Mikro Kecil dan menengah.....	24
C.	KERANGKA PEMIKIRAN .....	26
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
A.	JENIS PENELITIAN .....	27
B.	FOKUS PENELITIAN .....	28
C.	LOKASI PENELITIAN.....	28
D.	SUMBER DATA .....	28
1.	Data Internal.....	29
2.	Data eksternal.....	29
E.	TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	29
1.	Wawancara .....	30
2.	Observasi.....	31
3.	Dokumentasi .....	32



	4. Triangulasi.....	32
F.	INSTRUMEN PENELITIAN .....	32
G.	METODE ANALISIS .....	33
	1. Reduksi data .....	33
	2. Penyajian data .....	33
	3. Menarik kesimpulan.....	34
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	37
	1. Sejarah Umum UKM Duta Merpati.....	37
	2. Visi, misi dan logo perusahaan .....	38
	3. Struktur organisasi .....	38
B.	PENYAJIAN DATA.....	41
	1. Customer Segment .....	42
	2. Value Porposition.....	43
	3. Channel .....	44
	4. Customer relationship .....	45
	5. Revenue stream .....	46
	6. Key resources .....	47
	7. Key activity .....	49
	8. Key partnership .....	50
	9. Cost structure .....	51
C.	ANALISIS INTERPRETASI .....	53
	1. Customer segment.....	53
	2. Value proposition .....	55
	3. Channel .....	56
	4. Customer relationship .....	58
	5. Revenue stream .....	59
	6. Key resources .....	60
	7. Key activity .....	61
	8. Key patnership .....	62
	9. Cost structure .....	64
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
A.	KESIMPULAN .....	65
B.	SARAN .....	66

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

NO	JUDUL	HALAMAN
1	Penelitian Terdahulu .....	12
2	Daftar Sumber Pendapatan.....	46
3	Daftar Aset Fisik Yang Dimiliki UKM.....	47
4	Biaya Yang Dikeluaran Perbulan.....	53



**DAFTAR GAMBAR/DIAGRAM**

<b>NO</b>	<b>JUDUL</b>	<b>HALAMAN</b>
1	Business Model Canvas .....	3
2	Kerangka Konsep Business Model Canvas.....	26
3	Logo UKM Duta Merpati .....	38
4	Struktur Organisasi UKM Duta Merpati.....	39
5	Business Model Canvas UKM Duta Merpati.....	42



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) adalah seorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu dalam berkreasi dan berinovasi. Dengan adanya wirausahawan akan menjadikan kemajuan pada bangsa yang bersangkutan. Kemajuan dan kemunduran suatu bangsa sangat ditentukan oleh keberadaan dan peranan dari wirausahawan ini. Pada zaman modern ini kewirausahaan dapat memberikan kehidupan kerja yang memuaskan dan bermanfaat, memberikan gaya hidup yang fleksibel dan otonomi bisnis yang besar. Dalam hal ini Kewirausahaan semakin penting menjadi pilihan karir bagi lulusan sekolah dan universitas. Pendidikan dianggap sebagai terobosan untuk membangun wirausaha yang baik di dalam masyarakat.

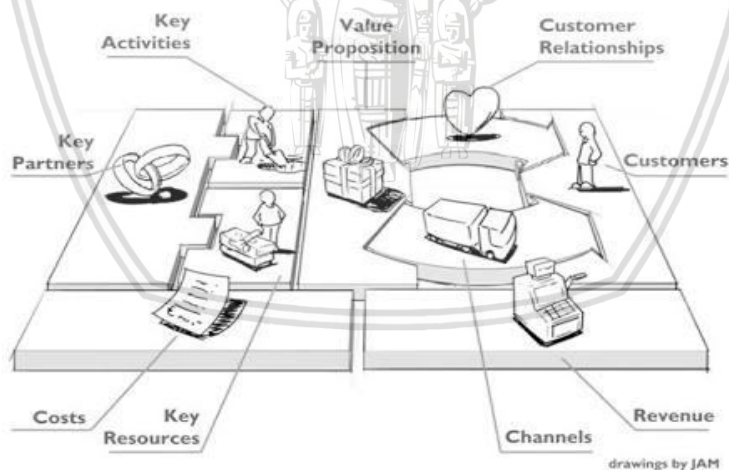
Kabupaten Lamongan tepatnya di daerah pantai utara Lamongan yang berlokasi mulai dari perbatasan Kota Gresik Utara hingga perbatasan Kota Tuban merupakan daerah yang hampir seluruhnya bekerja menjadi nelayan, sehingga tidak banyak yang mau menjalankan bisnis dibidang lain, karena mereka menganggap bahwa pekerjaan nelayan merupakan turun temurun dari nenek moyangnya. Baru-baru ini daerah pantura menjadi kota yang berkembang akan bisnis.



Sedikit demi sedikit generasi muda kabupaten Lamongan membuka bisnis mulai dari bisnis *babar shop*, kafe, distro yang telah *diupgrade* menjadi lebih *modern*, perlengkapan nelayan yang semakin lengkap, penjualan besi dan stensil yang kini sedang banyak bersaing, dan masih banyak lagi bisnis-bisnis yang sedang berjalan.

Duta Merpati dirintis sejak tahun 2009 hingga sekarang yang akhirnya membuahkan hasil yang baik. Seperti halnya dengan bisnis-bisnis yang lainnya, Duta Merpati pernah mengalami jatuh bangunya bisnis dengan mengalami kerugian hingga puluhan juta, namun berkat kegigihan dan kerja keras untuk bangkit kembali akhirnya Duta Merpati menemukan jalan keberhasilannya. Seperti yang dikatakan oleh (Dhofit) dalam blog Kotak Amal Indonesia, Tidak selamanya kesuksesan itu diraih dihari tua, namun jika mau bersungguh-sungguh dan bekerja keras insya Allah kesuksesan itu datang lebih cepat. Duta Merpati dibawah kekuasaan Bapak Muhammad Ja'far. Nama Duta Merpati diambil dari nama perahu nelayan yang dimiliki oleh owner, dan hingga Sekarang memiliki pegawai sebanyak 15 orang, kebutuhan pembuatan perahu nelayan sekarang banyak digunakan untuk memperbaiki perahu nelayan yang sudah lama serta digunakan untuk membuat perahu nelayan yang baru. Adanya sebuah peluang ini owner UKM Duta Merpati berfikir untuk menjalankan sebuah usaha tersebut.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. 9 blok bangunan yang dimaksudkan yaitu *Customer Segmen* (segmen pelanggan), *Value Proposition* (proporsi nilai), *Channels* (saluran), *Customer Relationship* (hubungan pelanggan), *Revenue Stream* ( arus pendapatan), *Key Activities* (aktivitas kunci), *Key Partnership* (kemitraan utama) dan *Cost Structure* (struktur biaya).



**Gambar 1.1 Business Model Canvas**

Sumber: Osterwalder dan Pigneur

Pendapat Osterwalder dan Pigneur (2012) 9 blok dasar model bisnis kanvas ini dapat mendeskripsikan bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru. Selain itu dengan adanya pengembangan aplikasi dan visualisasi dari Osterwalder dan Pigneur (2012) model bisnis ini mempermudah perusahaan untuk lebih mengenali siapa yang menjadi segmen pelanggannya atau kepada siapa produk dan jasa tersebut dijual, apakah pemilihan pelanggan berdasarkan gender, usia, dan kebiasaan dan pengalaman. Dalam hal ini segmen pelanggan merupakan fokus utama perusahaan untuk mencari pelanggan utama. Setelah segmen pelanggan ada juga proporsisi nilai dalam blok ini perusahaan dapat memecahkan masalah yang ada dalam benak pelanggan dalam hal pemuasan pelanggan. Selain proporsisi nilai ada juga saluran yang dimana saluran ini juga penting dalam perusahaan, dengan adanya blok ini maka perusahaan akan dapat menyalurkan proporsisi nilai yang dimiliki dari perusahaan tersebut melalui media komunikasi, distribusi serta penjualan. Selanjutnya blok bangunan ke empat yaitu hubungan pelanggan yang dimana dalam perusahaan setelah mencari segmen pelanggan, kemudian hubungan antara perusahaan dan pelanggan harus dijaga satu sama lain dan terlebih kepada perusahaan agar pelanggan yang sudah merasa nyaman tidak akan pergi untuk mencari yang lain. Blok kelima yaitu arus pendapatan, dalam blok ini penting bagi perusahaan untuk teliti dalam hal masalah bagaimana menciptakan profit dalam perusahaan. Blok keenam tentang sumber daya utama, dalam

setiap perusahaan memerlukan sumber daya utama dimana implikasinya ada pada pendapatan dan blok ini berperan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Blok selanjutnya yaitu blok ketujuh tentang aktivitas kunci yang dimana dalam setiap perusahaan harus melakukan aktivitas kunci agar perusahaan dapat mencapai optimum. Aktivitas kunci sangat berperan dalam perusahaan karena dapat menentukan keberhasilan perusahaan. Blok selanjutnya yaitu kemitraan utama yang dimana setiap perusahaan memerlukan mitra dari luar perusahaan untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya mereka. Blok yang terakhir yaitu blok bangunan struktur biaya yang dimana semua yang terjadi dan dihasilkan berasal dari bisnis model. Dan dalam blok ini sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena dengan blok ini perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara menekan biaya agar biaya yang dikeluarkan bisa seminimal mungkin.

Penting untuk UKM Duta Merpati mengetahui deskripsi model bisnis yang sedang dijalani dan menentukan strategi bersaing yang cocok untuk diterapkan untuk perusahaan. Oleh karena itu peneliti dengan penerapan Business Model Canvas apakah layak dilakukan atau tidak layak dilakukan. Peneliti akan mengetahui kelayakan sebuah usaha dagang UKM Duta Merpati dengan menggunakan *Business Model Canvas* pada perusahaan ini.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “Analisis Model Bisnis UKM Duta Merpati Menggunakan *Business Model Canvas*”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana membuat perancangan model bisnis UKM Duta Merpati saat ini dengan menggunakan Business Model Canvas?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran model bisnis yang sedang dijalani UKM Duta Merpati dengan menggunakan Business Model Canvas

## **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat berbagai bidang untuk kedepannya sebagai berikut:

### **1. Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang pemasaran, operasional dan keuangan yang berhubungan dengan strategi Business Model Canvas, serta dapat dijadikan sebagai acuan bagi semua pihak yang ingin mengadakan penelitian.

## 2. Aspek Praktis

Sebagai masukan pada perusahaan Duta Merpati sebagai bahan pertimbangan strategi baru dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.

## E. Sistematika Pembahasan

Sebagaimana gambaran umum dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyusun pembabakan atas ringkasan dalam setiap isi.

### BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan penulis memaparkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kontribusi penelitian.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian tinjauan pustaka penulis mengemukakan teori-teori atau temuan ilmiah dari buku ilmiah, jurnal, hasil penelitian (skripsi) yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Adapun teori yang dibahas dalam bab ini yaitu tentang manajemen strategi, strategi bersaing, bisnis model kanvas, analisis SWOT dan teori tentang usaha mikro, kecil dan menengah menurut undang-undang no 20 tahun 2008 pasal 6.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini penulis memaparkan komponen-komponen metode kualitatif yang mencakup jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan

lokasi, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat penyajian data yang menggambarkan variabel penelitian sebagai cerminan fenomena yang terjadi secara kronologis menurut tujuan penelitian. Analisis dan interpretasi yang memaparkan perilaku data dalam analisis dengan metode tertentu yang diinterpretasikan sesuai dengan konsepsi dan teori yang dipakai untuk mencapai tujuan penelitian.

#### BAB V PENUTUP

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dari keseluruhan Analisa pada bab sebelumnya yaitu semua pokok dari apa yang dibahas didalamnya. Disertai juga dengan saran-saran dengan mempertimbangkan hasil yang diperoleh dalam penelitian yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan teori Business Model Canvas. Teori ini telah banyak digunakan baik dalam bidang akademik maupun langsung dipraktikkan oleh para praktisi. Penelitian terdahulu sangat membantu peneliti dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan.

1. Penelitian pertama adalah skripsi yang diterbitkan oleh Universitas Brawijaya, penelitian tersebut dilakukan oleh Hemas Rendik Hastungkoro pada tahun 2016. Penelitian tersebut berjudul “Perumusan Strategi untuk Perusahaan “Kang Kabayan” Wilayah Kerja Malang Raya dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)” dalam penelitian tersebut, peneliti mempunyai tujuan untuk merumuskan strategi bagi perusahaan “Kang Kabayan” dengan menggunakan metode Business Model Canvas. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan sembilan blok model kanvas yang ada dalam Business Model Canvas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan “Kang Kabayan” cocok menggunakan salah satu strategi dari model bisnis Un-bundling, yaitu model bisnis infrastruktur yang dimana dalam strategi ini perusahaan harus mampu membangun dan mengatur jaringan atau platform untuk tugas-tugas dengan volume tinggi yang berulang.



2. Penelitian kedua adalah jurnal yang dipublikasikan oleh Universitas Kristen Petra ([studentjournal.petra.ac.id](http://studentjournal.petra.ac.id)), penelitian tersebut diteliti oleh Laurentia Priska Boedianto dan Dhyah Harjanti pada tahun 2015. penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan Bisnis pada Depot Selaris dengan Pendekatan Business Model Canvas. Penelitian tersebut bertujuan untuk memformulasikan strategi pengembangan bisnis yang tepat dan dapat diterapkan pada Depot Selaris dengan menggunakan metode Business Model Canvas. Hasil penelitian tersebut adalah menunjukkan bahwa elemen bisnis model Depot Selaris yang paling kuat dan menojol ada pada 2 blok bisnis kanvas, diantaranya yang paling kuat adalah key parthnership kemudian diikuti blok value proporsition. Dalam penelitian ini dilakukan juga analisis SWOT, dan hasil dari analisis tersebut peneliti menyarankan pada Depot Selaris untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan dan selain itu perusahaan disarankan untuk memperbaiki key resources.
3. Penelitian ketiga adalah jurnal yang dipublikasikan oleh Universitas Kristen Petra ([studentjournal.petra.ac.id](http://studentjournal.petra.ac.id)), penelitian tersebut dilakukan oleh Felicia Priyono pada tahun 2015. judul penelitiannya adalah “Analisa Penerapan Business Model Canvas pada Toko Moi Collection.” Dalam penelitian tersebut memiliki tujuan membahas tentang Business Model Canvas toko “Moi Collection” saat ini dan model kanvas yang cocok dimasa depan, selain itu tujuan yang lainya yaitu untuk mengetahui Business Model Canvas toko “Moi Collection” saat ini, mengevaluasi

Business Model Canvas toko “Moi Collection” dan memberikan alternatif business model canvas yang sesuai. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa toko “Moi Collection” dapat membawa perubahan bagi bisnis tas yang pada umumnya bersifat mass market menjadi segmented market dan diversified market.

4. Penelitian keempat yaitu jurnal yang dipublikasikan oleh Telkom University fakultas ekonomi dan bisnis penelitian yang dilakukan oleh Mediany Kriseka putri dan Angga Dwi Putra pada Agustus 2017 dengan judul “Evaluasi Model Bisnis Pada Laundry Bar dengan Pendekatan Business Model Canvas” dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengevaluasi dan menganalisis penerapan model bisnis pada Laundry Bar. Hasil penelitian adalah berupa evaluasi model bisnis Laundry Bar berdasarkan Analisis SWOT pada setiap elemen model bisnis kanvas yang sudah dilakukan untuk lebih memperhatikan layanan dan tidak lagi berfokus pada minimalisasi biaya seperti sebelumnya sehingga struktur biaya bisnis juga berubah dari cost-driven menjadi value-driven
5. Penelitian kelima yaitu jurnal yang dipublikasikan oleh Universitas Trisakti yang dilakukan oleh Wisnu Sakti Dewobroto dengan judul “Penggunaan Model Business Canvas Sebagai Dasar untuk menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan Kelayakan Usaha” pada tahun 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui skema garis besar strategi perusahaan dengan memetakan bisnis salon mobil dan model bisnis kanvas dan untuk melihat kelayakan bisnis dari sisi finansial yang akan

menganalisa area pendapatan dan biaya pada bisnis model kanvas mendapatkan hasil yaitu bahwa terdapat 9 area yang harus menjadi fokus strategi salon mobil tersebut, nilai dari salon mobil harus menekankan produk premium, kenyamanan fasilitas tempat, dan hasil akhir yang berkualitas serta bergaransi.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Hastungkoro	Perumusan Strategi untuk Perusahaan “Kang Kabayan” Wilayah Kerja Malang Raya dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)”	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan “Kang Kabayan” cocok menggunakan salah satu strategi dari model bisnis <i>Un-bundling</i> , yaitu model bisnis infrastruktur yang dimana dalam strategi ini perusahaan harus mampu membangun dan mengatur jaringan atau platform untuk tugas-tugas dengan volume tinggi yang berulang.
Boedianto dan Harjanti	Strategi Pengembangan Bisnis pada Depot Selaris dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> .	Hasil penelitian tersebut adalah menunjukkan bahwa elemen bisnis model Depot Selaris yang paling kuat dan menojol ada pada 2 blok bisnis kanvas, diantaranya yang paling kuat adalah <i>key</i>

Lanjutan Tabel 2.1

		<i>parthnership</i> kemudian diikuti blok value proporsition.
Priyono	Analisa Penerapan <i>Business Model Canvas</i> pada Toko Moi Collection.	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa toko “Moi Collection” dapat membawa perubahan bagi bisnis tas yang pada umumnya bersifat <i>mass market</i> menjadi <i>segmented market</i> dan <i>diversified market</i> .
Krieska dan Utama	Evaluasi model bisnis pada <i>laundry bar</i> dengan pendekatan <i>business model canvas</i>	Hasil penelitian adalah berupa evaluasi model bisnis <i>Loundry Bar</i> berdasarkan Analisis SWOT pada setiap elemen model bisnis kanvas yang sudah dilakukan untuk lebih memperhatikan layanan dan tidak lagi berfokus pada minimalisasi biaya seperti sebelumnya sehingga struktur biaya bisnis juga beruba dari <i>cost-driven</i> menjadi <i>value-driven</i>
Dewobroto	Penggunaan model bisnis kanvas sebagai dasar untuk menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha	mendapatkan hasil yaitu bahwa terdapat 9 area yang harus menjadi fokus strategi salon mobil tersebut, nilai dari salon mobil harus menekankan produk premium, kenyamanan fasilitas tempat, dan hasil akhir yang berkualitas serta bergaransi.

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2018

## B. Landasan Teori

### 1. Menejemen strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Fred R. David menyatakan bahwa Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Amirullah (2015) menyatakan bahwa manajemen strategi terbentuk dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, di mana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (formulating), menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada.

Pearce dan Robinson (1997:20) dalam bukunya Amirullah (2015) menyatakan bahwa Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Jauch dan Glueck (1996:26) dalam bukunya Amirullah (2015) menyatakan bahwa Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan

## **2. Strategi Bersaing**

Porter (1994) mengatakan bahwa sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampulabaan rata-rata industri bersangkutan biasa saja. Bisnis fundamental dari kinerja diatas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan lama, karena tanpa keunggulan bersaing yang tahan lama, kinerja diatas rata-rata biasanya merupakan tanda penuaian. Keunggulan biaya dan diferensiasi pada gilirannya berasal dari struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan para pesaing.

Dengan hadirnya pesaing yang baik dapat membawa berbagai manfaat strategi yang bisa digolongkan ke dalam empat kategori umum: meningkatkan keunggulan bersaing, memperbaiki struktur industri yang ada, membantu perkembangan pasar, dan menghalangi masuknya pesaing baru. Dengan adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya.

### 3. Business Model Canvas (BMC)

Osterwalder & Pigneur (2012) menyatakan bahwa Definisi Model Bisnis merupakan Sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Bisnis model kanvas dapat diartikan secara sederhana yaitu alat pengukur keakuratan suatu bentuk usaha yang sedang dijalani atau akan dijalani. Model kanvas ini dapat mempermudah kita untuk mengerti gambaran sebuah bisnis secara menyeluruh. Pada bisnis model kanvas terdapat 9 blok yang menjelaskan tentang elemen kunci pada bisnis. Ke sembilan blok tersebut adalah Customer Segments (Segmen Pelanggan), Value Propositions (Proporsi Nilai), Channels (Saluran), Customer Relationship (Hubungan Pelanggan), Revenue Stream (Arus Pendapatan), Key Resources (Sumber Daya Utama), Key Activities (Aktivitas Kunci), Key Partnership (Kemitraan Utama), Cost Structure (Struktur Biaya).

**a. Customer segment**

*Customer Segments* (Segmen Pelanggan) merupakan suatu organisasi yang melayani satu atau beberapa segmen pelanggan. Blok Bangunan Segmen Pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

**b. Value Proposition**

Value Proposition (Proposisi Nilai) merupakan blok bangunan Proporsisi Nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proporsisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proporsisi Nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap Proporsisi Nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan Segmen Pelanggan spesifik.



Osterwalder dan Pigneur (2009), mengemukakan bahwa terdapat beberapa elemen yang dapat berkontribusi dalam penciptaan nilai pelanggan, yaitu;

- 1) Menyelesaikan pekerjaan  
Nilai dapat diciptakan karena dapat membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Desain  
Desain adalah penting, tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainya yang superior.
- 3) Merek/status  
Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.
- 4) Harga  
Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga.
- 5) Pengurangan biaya  
Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.
- 6) Pengurangan resiko  
Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.
- 7) Kemampuan dalam mengakses  
Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.
- 8) Kenyamanan/kegunaan  
Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan sehingga dapat menciptakan nilai yang sangat berarti

### c. Channel

Channels (Saluran) merupakan blok bangunan saluran yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberi proporsisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran

adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

**d. Customer Relationship**

Customer Relationship (Hubungan Pelanggan) merupakan Blok bangunan hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

**e. Revenue Stream**

Revenue Stream (Arus Pendapatan) merupakan blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Masing-masing arus pendapatan mungkin memiliki memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelanggan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau manajemen hasil.

Osterwalder dan Pigneur (2009), mengemukakan bahwa ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan:

- 1) Penjualan Aset  
Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.
- 2) Biaya Penggunaan  
Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu.
- 3) Biaya berlangganan  
Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus-menerus atas suatu layanan.
- 4) Pinjaman/Penyewaan/*Leasing*  
Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik.
- 5) Lisensi  
Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi.
- 6) Biaya Komisi  
Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.
- 7) Periklanan  
Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

**f. Key Resources**

Key Resources (Sumber daya utama) merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proporsisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

Osterwalder dan Pigneur (2009), dalam bukunya disebutkan bahwa sumber daya utama dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Fisik  
Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.
- 2) Intelektual  
Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.
- 3) Manusia  
Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu.
- 4) Finansial  
Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan/atau jaminan finansial.

**g. Key Activities**

Key Activities (Aktivitas kunci) merupakan blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan aktivitas kunci, yaitu tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses.

Osterwalder dan Pigneur (2009), menyatakan dalam bukunya bahwa aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Produksi  
Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.
- 2) Pemecahan masalah  
Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu.

Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah.

3) Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

**h. Key Patnership**

Key Partnership (Kemitraan Utama), Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

**i. Cost Structure**

Cost Structure (Struktur biaya) menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Menurut Firdaus dan Wasilah (2009), Biaya (cost) didefinisikan sebagai pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang dan jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan. Biaya dalam akuntansi biasanya tercermin dalam neraca aset (asset) perusahaan.

Sebelum memutuskan bagaimana menghimpun dan mengalokasikan biaya dengan baik, manajemen dapat melakukan pengklasifikasian biaya atas dasar:

- 1) Objek biaya:
  - a) Produk
  - b) departemen
- 2) Perilaku biaya;
- 3) Periode akuntansi;
- 4) Fungsi manajemen atau jenis kegiatan fungsional;

Masih dalam pendapat Firdaus dan Wasilah (2009), dapat ditinjau dari perilaku biaya terhadap perubahan dalam tingkat kegiatan atau volume maka biaya-biaya dapat dikategorikan dalam tiga jenis biaya, yaitu:

- 1) Biaya variabel (*variable cost*)  
Adalah biaya-biaya yang dalam total berubah secara langsung dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume, baik volume produksi ataupun volume penjualan. Selain itu, biaya variabel mempunyai karakteristik umum dimana biaya per unitnya tidak berubah. Contohnya dari biaya produksi yang dapat diidentifikasi sebagai biaya variabel adalah biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung, serta beberapa elemen biaya overhead pabrik dan elemen biaya penjualan.
- 2) Biaya tetap (*fixed cost*)  
Adalah biaya-biaya yang secara total tetap tidak berubah dengan adanya perubahan tingkat kegiatan atau volume dalam batas-batas dari tingkat kegiatan yang relevan atau dalam periode waktu tertentu. Biaya tetap per unitnya akan berubah dengan adanya perubahan volume produksi. Dalam jangka panjang biaya tetap juga kan menjadi biaya variabel.
- 3) Biaya semi variabel (*semi variable cost*)  
Adalah biaya-biaya yang mempunyai atau mengandung unsur tetap dan unsur variabel. Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian, biaya ini harus harus dipisah menjadi elemen biaya

tetap dan elemen biaya variabel. Unsur tetap ini biasanya merupakan biaya minimum yang harus dikeluarkan untuk jasa yang digunakan. Sebagai contoh dari biaya semi variabel ini; biaya listrik, biaya telepon, biaya angkutan, dan biaya lain-lain.

#### 4. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2008, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dapat didefinisikan menjadi tiga bagian yaitu:

##### a. Usaha mikro

Adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perseorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2008 pada pasal 6 menyatakan bahwa kriteria usaha mikro yaitu memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

##### b. Usaha kecil

Adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang ini.

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2008 pada pasal 6 menyatakan bahwa kriteria usaha makro yaitu memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

**c. Usaha menengah**

Adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2008 pada pasal 6 menyatakan bahwa kriteria usaha makro yaitu memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah)

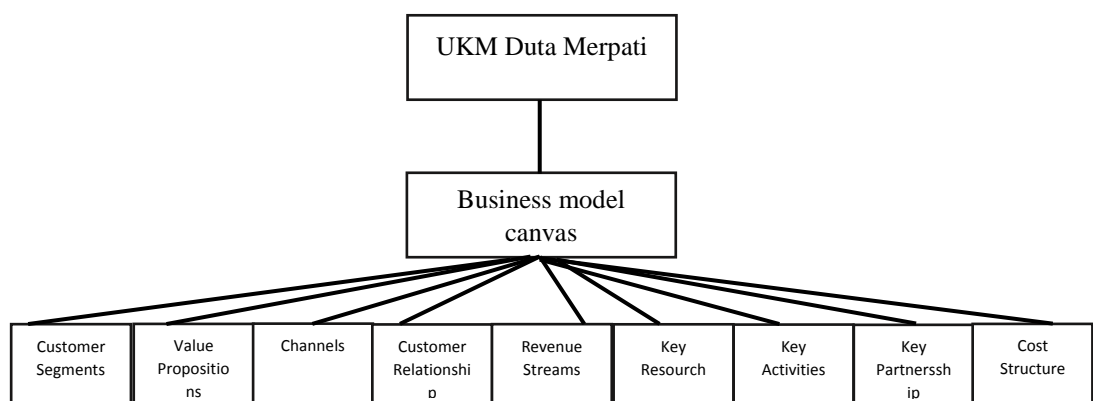


**C. Kerangka Pemikiran**

UKM Duta Merpati adalah salah satu UKM yang bergerak dalam bidang pembuatan perahu nelayan di desa Jompong kecamatan Brondong kabupaten Lamongan. Peningkatan persaingan mengharuskan para pelaku UKM memiliki keunggulan dalam bersaing untuk mempertahankan usahanya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut, adalah dengan melakukan analisis uji kelayakan bisnis dengan penerapan Business Model Canvas (BMC).

Konsep Business Model Canvas (BMC) dalam hal ini, yaitu Customer Segmen (segmen pelanggan), Value Proporsition (proporsi nilai), Channels (saluran), Customer Relationship (hubungan pelanggan), Revenue Streams ( arus pendapatan), Key Resources (sumber daya utama), Key Activities (aktivitas kunci), Key Partnerships (kemitraan utama), Cost Structure (strukture biaya). Setelah 9 blok sudah diketahui, selanjutnya akan dilakukan penilaian bagaimana kondisi finansial perusahaan dengan melihat faktor eksternal melalui Revenue Stream ( arus pendapatan) dan faktor internal melalui Cost Structure (struktur biaya).

**Gambar 2.3 Kerangka Konsep Business Model Canvas UKM Duta Merpati**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam Wikipedia, Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menjelaskan tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Sugiono (2012) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yaitu digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data triangulasi (gabungan) sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Secara umum, metode deskriptif dapat diartikan sebagai metode penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini bermaksud untuk mengadakan akumulasi data, memberikan deskriptif atau gambaran terhadap fenomena-fenomena yang terjadi, serta membuat prediksi untuk mendapatkan suatu kesimpulan dari suatu masalah yang akan dipecahkan.

Hasil dari penelitian ini hanya akan mendeskripsikan wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat menggambarkan dengan jelas

mengenai penerapan Business Model Canvas (BMC) pada UKM Duta Merpati di Jompong kecamatan Brondong kabupaten Lamongan.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah mengenai strategi Business Model Canvas yang dilakukan pada usaha dagang Duta Merpati. Peneliti ingin menyarankan strategi baru untuk Usaha Dagang Duta Merpati agar bisa bersaing dan mempertahankan usahanya. Fokus penelitian ini dibuat setelah melakukan pengkajian kepustakaan yang relevan dan mengamati usaha tersebut.

## **C. Lokasi Penelitian**

Penetapan lokasi penelitian sangat penting dalam penelitian kualitatif karena berguna untuk mendapatkan data-data yang akurat, lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya untuk menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Selain itu peneliti juga mempertimbangkan keadaan geografi dan praktis seperti waktu, biaya dan tenaga. Tempat penelitian ini mengambil lokasi di UKM Duta Merpati yang beralamat di desa Jompong kecamatan Brondong kabupaten Lamongan.

## **D. Sumber Data**

Data dalam bahasa sehari-hari merupakan suatu pernyataan yang diterima secara apa adanya. Dalam keilmuan data merupakan fakta yang dikumpulkan, yang kemudian diolah sehingga dapat diartikan dan diutarakan secara tepat sehingga mudah dimengerti oleh orang lain. Dalam sudut pandang bisnis, data

merupakan deskripsi organisasi tentang sesuatu (resources) dan kejadian (transaction) yang terjadi.

### **1. Data Internal**

Data internal dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara secara langsung maupun tidak langsung dengan pimpinan perusahaan Duta Merpati yang bertempat di Kabupaten Lamongan. Data yang diperoleh terkait tentang Business Model Canvas atau 9 blok bangunan, yang dimaksudkan yaitu Customer Segmen (segmen pelanggan), Value Proposition (proporsi nilai), Channels (saluran), Customer Relationship (hubungan pelanggan), Revenue Stream ( arus pendapatan), Key Activities (aktivitas kunci), Key Partnership (kemitraan utama) dan Cost Structure (struktur biaya). kemudian ke 9 blok tersebut diolah untuk disesuaikan dengan penelitian yang akan berlangsung atau penelitian yang dilakukan.

### **2. Data Eksternal**

Data eksternal dalam hal ini diperoleh dari studi kepustakaan yang berupa buku rujukan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, serta data yang bersumber dari internet yang berhubungan dengan materi dan mendukung penelitian.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2011) Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai

sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting-nya, data dapat dikumpulkan melalui setting alamiah, pada laboratorium dengan metode eksperimen, dirumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi dll. Bila dilihat dari sumber datanya maka dibagi menjadi dua yaitu data sumber primer yang didapatkan dari sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

## **1. Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan juga dengan cara tatap muka (face to face) maupun dengan menggunakan telepon.

### **a. Wawancara Terstruktur**

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi yang diperoleh. Dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya sudah disiapkan.

Dalam wawancara terstruktur setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data yang mencatatnya. Dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman wawancara, maka pengumpul data dapat membawa dan menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar, brosur dan alat-alat lainnya yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar.

#### **b. Wawancara tidak terstruktur**

Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Wawancara tidak terstruktur digunakan dalam penelitian pendahuluan dan biasanya digunakan untuk penelitian yang lebih mendalam tentang responden.

## **2. Observasi**

Hadi (1986) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis (pengamatan) dan psikologis (ingatan). Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dilihat dari proses pelaksanaan pengumpulan data maka observasi dibedakan menjadi participant observation dan participant non participant

observation. Apabila dilihat dari segi instrumentasi yang digunakan maka observasi dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan Pencarian data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Hal-hal yang berupa tulisan misalnya catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah. Menurut Sugiyono (2013) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

### **4. Triangulasi**

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiono (2013) terdapat tiga macam triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu. Penelitian ini merupakan triangulasi teknik dimana data diperoleh melalui wawancara kemudian dicek melalui observasi dan dokumentasi.

## **F. Instrumen Penelitian**

Moleong (2014) Ciri khas dari penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperanserta, namun peranan peneliti yang menentukan keseluruhan skenarionya. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dimana peneliti merupakan perencana, pelaksana

pengumpulan data, analisis, penafsir data dan yang pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.

## **G. Metode Analisis**

Analisa data merupakan rangkaian penting dalam proses penelitian karena dengan adanya analisis data, data yang telah ada dapat diberikan makna dan nilai yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Seperti yang digunakan oleh Miles dan Heberman (1992), Analisa yang digunakan dalam penelitian kualitatif dengan prosedur sebagai berikut:

### **1. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.

### **2. Penyajian Data**

Penyajian data yaitu membatasi suatu “penyajian” sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan menggunakan penyajian data maka akan dapat memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan, lebih jauh



menganalisis ataukah mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.

### 3. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan bagi tujuan “pemeriksaan” usaha analisis, tapi juga bagi tujuan-tujuan belajar. Sebagai peneliti kualitatif, perlu untuk lebih memahami apa yang justru sedang berlangsung pada waktu kita menganalisis data, dengan demikian dapat mengembangkan metode-metode yang dapat dijabarkan secara umum.

Setelah mengetahui teknik menganalisis data langkah selanjutnya yaitu memasukkan data kedalam *Business Model Canvas* yang terdiri dari 9 blok. Kesembilan blok tersebut terdiri dari empat analisis internal:

- a. Key Resources (Sumber Daya Utama), blok yang membahas tentang sumber daya utama yang dimiliki oleh UKM “Duta Merpati”. Dalam setiap perusahaan memerlukan sumber daya utama dimana implikasinya ada pada pendapatan.
- b. Key Activities (Aktivitas Kunci), blok yang membahas tentang aktivitas apa saja yang dilakukan oleh UKM “Duta Merpati” dan dalam aktivitas kunci ini perusahaan harus melakukan aktivitas kunci untuk mencapai optimum.

- c. *Key Partnership* (kemitraan utama), blok yang membahas siapa saja mitra utama yang dimiliki oleh UKM “Duta Merpati”.
- d. *Cost Structure* (struktur biaya), blok yang membahas tentang struktur biaya yang dimiliki oleh UKM “Duta Merpati”

Setelah dilakukan analisis internal dari keempat blok di dalamnya, selanjutnya data yang sudah tersedia dianalisis menggunakan lima analisis eksternal, yaitu:

- a. *Customer Segments* (segmen pelanggan), blok yang membahas tentang segmen pelanggan yang akan dituju oleh UKM “Duta Merpati”. Dalam segmen ini pelanggan merupakan fokus utama perusahaan untuk mencari pelanggan utama.
- b. *Value Proposition* (Proporsisi Nilai), dalam blok ini yaitu membahas tentang proporsisi nilai yang dimiliki oleh UKM “Duta Merpati”. Selain itu dalam proporsisi nilai dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang ada dalam benak pelanggan dalam hal pemuasan pelanggan.
- c. *Channels* (Saluran), dalam blok ini yaitu membahas tentang saluran apa yang digunakan oleh UKM “Duta Merpati”
- d. *Customer Relationship* (hubungan pelanggan), blok ini membahas tentang bagaimana UKM “Duta Merpati” menjaga hubungan antara

perusahaan dan pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman dan tidak pergi untuk mencari perusahaan yang lain.

- e. *Revenue Stream* ( arus pendapatan), blok yang membahas tentang arus pendapatan yang terjadi di UKM “Duta Merpati”. Dalam blok ini penting bagi perusahaan untuk teliti dalam hal masalah bagaimana menciptakan profit dalam perusahaan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

Gambaran umum perusahaan UKM Duta Merpati. UKM Duta Merpati bertempat di desa Jompong kecamatan Brondong Kabupaten Lamongan, merupakan bisnis kerajinan perahu nelayan tradisional mulai dari ukuran kecil sampai dengan ukuran besar. Selain kerajinan perahu nelayan UKM Duta Merpati membuka jasa penggregajian kayu.

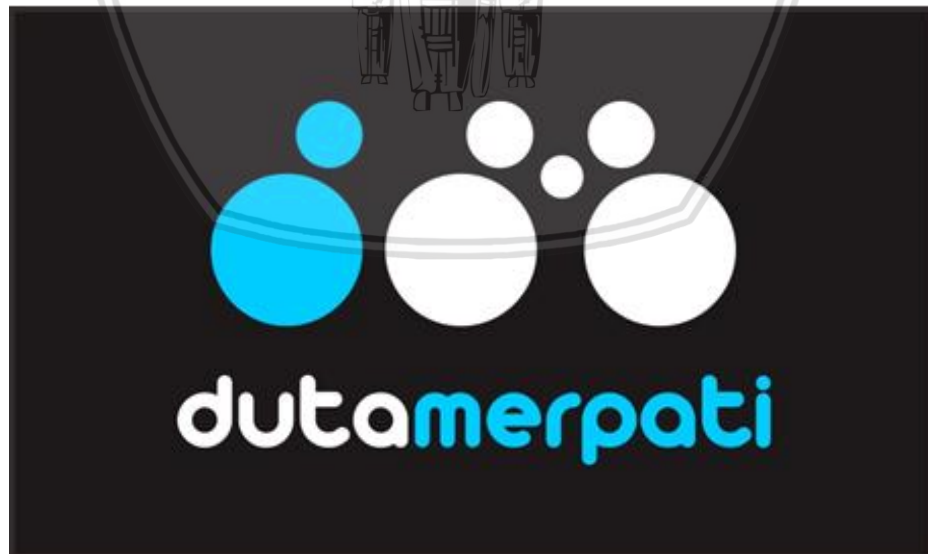
##### 1. Sejarah UKM Duta Merpati

UKM Duta Merpati merupakan bisnis kerajinan perahu nelayan dan jasa penggregajian kayu. Pada awalnya pemilik UKM Duta Merpati adalah seorang nelayan yang sudah berlayar 30 tahun. Pemilik UKM Duta Merpati menginginkan kehidupan keluarga menjadi lebih layak dan memanfaatkan peluang bisnis maka terlintas dalam pikiran untuk membuat usaha kerajinan perahu nelayan. Sebelum berdiri sendiri UKM Duta Merpati ini bergabung dengan teman bisnis pemilik yang sudah lebih dulu menggeluti dunia bisnis pembuatan perahu. Selama lebih dari 2 tahun pemilik belajar tentang bagaimana cara berbisnis pembuatan perahu ini mulai dari proses pembelian bahan baku sampai proses produksi. UKM

Duta Merpati sendiri berdiri sejak tahun 2007 dan sampai proses produksi. UKM Duta Merpati sendiri berdiri sejak tahun 2007 dan selama 10 tahun terakhir ini UKM Duta Merpati semakin dikenal oleh masyarakat. Kendala pada awal merintis bisnis ini adalah mencari konsumen, karena pada saat itu total pesaing ada 4 tempat pembuatan perahu tradisional, tetapi semakin kesini usaha ini mendapat solusi dan kepercayaan para konsumen.

## 2. Visi Misi dan Logo Perusahaan

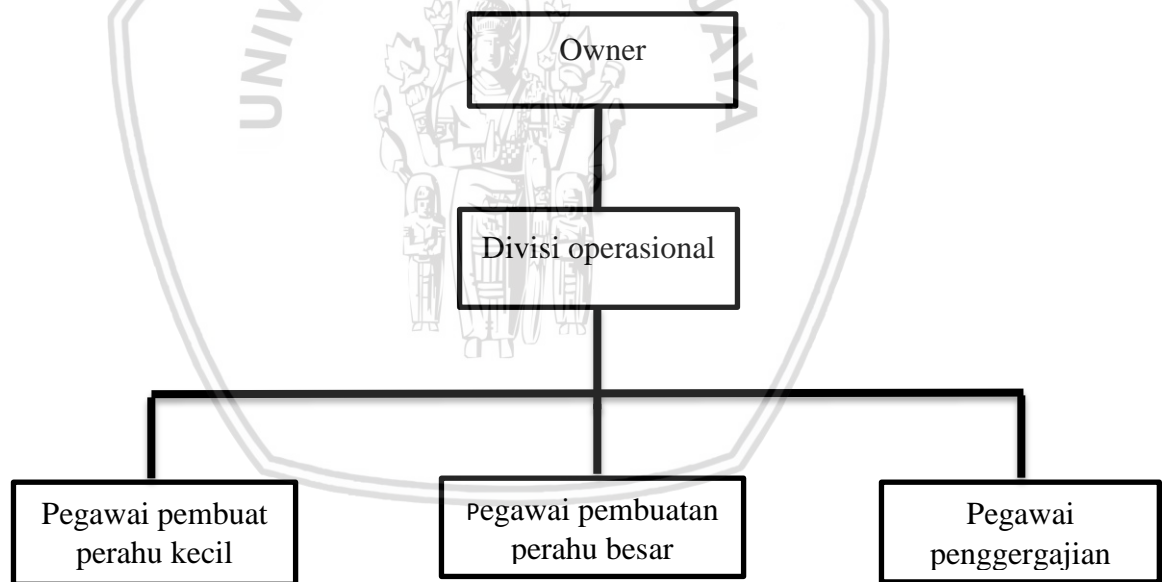
Visi utama UKM Duta Merpati adalah hidup yang lebih layak untuk masa depan. Misi dari UKM Duta Merpati yaitu merangkul pelanggan dengan kepercayaan.



Gambar 4.1 Logo UKM Duta Merpati

### 3. Struktur Organisasi

UKM Duta Merpati memiliki model struktur organisasi garis atau lini, dimana model tersebut merupakan suatu bentuk organisasi yang wewenang dan tanggung jawab berjalan dari tingkat paling tinggi sampai tingkat paling rendah sehingga setiap bawahan dalam organisasi ini mempertanggung jawabkan pekerjaan hanya kepada pimpinan. adapun struktur organisasi UKM Duta Merpati dapat dilihat seperti berikut:



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi UKM Duta Merpati**

#### a. Jobdesk pegawai pada UKM Duta Merpati

Pada struktur diatas telah dijelaskan bahwa struktur UKM Duta Merpati merupakan model sruktur organisasi garis atau lini maka dibawah ini dijelaskan masing-masing jobdesk perbagian pada struktur tersebut.

### ***Owner***

*Owner* sendiri yaitu bernama bapak ja'far, aktivitas yang dilakukan setiap hari adalah bertanggung jawab atas kehadiran karyawan, mencari informasi bahan baku, membeli bahan baku, dan juga bertanggung jawab atas keuangan UKM Duta Merpati itu sendiri.

### **Divisi operasional**

Adalah seseorang yang membantu pekerjaan owner, disini dikatakan pada saat wawancara dengan pemilik, sesorang tersebut merupakan tangan kanan beliau.

### **Pegawai pembuat perahu kecil**

Adalah mereka yang bertanggung jawab pada beberapa aktivitas bagian pembuatan perahu ukuran kecil mulai dengan memasang lunas, menyusun kayu dan lain sebagainya

### **Pegawai pembuat perahu besar**

Bagian ini tidak jauh sama halnya dengan pembuat perahu kecil aktivitas yang mereka lakukan meliputi memasang lunas, memasang linggih, menyusun kayu dan lain sebagainya.










### **Pegawai bagian penggergajian kayu**

Aktivitas mereka tidak sepadat dengan bagian-bagian yang lainnya, aktivitas yang mereka lakukan hanyalah melayani beberapa pelanggan jika ada yang ingin menggunakan jasa penggergajian kayu di UKM Duta merpati

## **B. PENYAJIAN DATA**

Penelitian ini dilakukan mulai September hingga November 2017. sehingga data yang terkumpul masih sesuai dengan kondisi aktual yang terjadi selama penelitian. Sumber informasi utama dalam penelitian ini adalah pemilik UKM Duta Merpati yaitu bapak Muhammad Ja'far, sebagai informan pendukung adalah bapak Tamajidan bapak Karyono Dipilihnya beliau bertiga sebagai informan utama dan informan pendukung karena beliau bertiga dianggap mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Pertanyaan yang diberikan kepada beliau mencakup tentang sembilan blok dalam *Business Model Canvas* dan pertanyaan pendukung lainnya. Hasil yang didapatkan dari wawancara dan pengamatan terhadap UKM Duta Merpati dapat dijelaskan sebagai berikut:



KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER SEGMENTS		
 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perhutani</li> <li>✓ Petani kayu</li> <li>✓ Toko cat dan perlengkapan nelayan.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mencari informasi pembelian bahan baku.</li> <li>✓ Membeli bahan baku.</li> <li>✓ Penggajian kayu.</li> <li>✓ Pembuatan perahu.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Keunggulan kualitas</li> <li>✓ Keleluasaan transaksi</li> <li>✓ <i>Order by request</i></li> <li>✓ <i>Risk reduction</i></li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Service</i></li> <li>✓ Penambahan fitur.</li> <li>✓ Bantuan Personal.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ekonomi menengah keatas (Nelayan)</li> <li>✓ Wilayah Tuban sampai Paciran</li> </ul>		
	<th>KEY RESOURCES</th> <td></td> <td> <th>CHANNELS</th> <td></td> </td>	KEY RESOURCES		<th>CHANNELS</th> <td></td>	CHANNELS	
	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fisik</li> <li>✓ Manusia</li> <li>✓ Finansial</li> <li>✓ Intelektual</li> </ul>		 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Word of mouth</li> <li>✓ Direct</li> <li>✓ Toko Sendiri</li> </ul>			
<th>COST STRUCTURE</th> <td colspan="3"> <th>REVENUE STREAMS</th> </td>		COST STRUCTURE	<th>REVENUE STREAMS</th>			REVENUE STREAMS
 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Biaya bahan baku</li> <li>✓ Biaya tenaga kerja langsung</li> <li>✓ Biaya Overhead Pabrik (Bahan Penolong)</li> </ul>		 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Penjualan asset</li> </ul>				

### **Gambar 4.3 Business Model Canvas pada UKM Duta Merpati**

#### **1. *Customer Segment* (Segmen Pelanggan)**

Segmen Pelanggan merupakan hal terpenting dalam roda perputaran bisnis. Dalam segmentasi pasar perusahaan harus menentukan siapa saja yang harus dilayani, disini perusahaan dapat menentukan untuk melayani satu atau lebih segmen. Segmentasi pasar ini dapat menjadi sarana untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang tidak terlayani (Osterwalder dan pigneur, 2015).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mendapatkan kesimpulan bahwa usaha UKM Duta Merpati ini melayani konsumen yang wilayah tinggal masih berada tidak jauh dari tempat pembuatan perahu itu sendiri yaitu dari Tuban sampai Paciran. Duta merpati ini sendiri juga melayani komsumen dari tingkatan kalangan ekonomi menengah keatas karena dapat dilihat bahwa harga produk UKM ini Rp. 30.000.000 sampai dengan Rp. 1000.0000.0000 dengan berbagai macam ukuran produk.

#### **2. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)**

Proposi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposi nilai dapat memecahkan masalah

pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2015). Beberapa proporsi nilai menjadi inovatif dan mewakili

sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada.

Menurut hasil dari wawancara yang telah dilakukan dengan sumber dapat disimpulkan bahwa Proposi nilai yang ditawarkan oleh UKM Duta Merpati meliputi keunggulan kualitas dimana bahan baku menjadi hal utama yang di perhatikan kemudian order by request yaitu konsumen membuat perahu dengan bagaimana model yang mereka inginkan, seperti bentuk dan model didalam perahu, lebar dan tinggi perahu beserta yang lainnya, *risk reduction* yaitu segala macam hal kekurangan yang ada pada perahu disini sebelum perahu itu turun ke laut menjadi tanggung jawab penjual yaitu Duta Merpati itu sendiri, dan yang paling disukai oleh konsumen yang telah menggunakan jasa UKM Duta Merpati ini adalah keleluasaan pelanggan dalam kesepakatan metode pembayaran, mereka diberi leluasa untuk tidak membayar semuanya diawal, mereka diperbolehkan untuk membayar dimuka 50 % - 60 % dahulu.

### 3. *Channels* (Saluran)

Saluran merupakan komponen yang juga sangat penting dalam model bisnis ini, menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2015) mengatakan saluran merupakan bagaimana cara perusahaan tersebut dapat menyampaikan

informasi, melakukan distribusi serta penjualan. Lokasi merupakan tempat utama yang dibutuhkan perusahaan untuk menyampaikan jasa kepada pelanggan agar dapat dengan mudah dijangkau.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perusahaan berkomunikasi dengan pelanggannya melalui word of mouth, komunikasi secara langsung kepada pelanggan dan UKM Duta Merpati ini mempunyai toko sendiri yang digunakan untuk mempermudah komunikasi dengan calon pelanggan maupun pelanggan. Hal ini memberi leluasa untuk calon pelanggan melakukan konsultasi dahulu atau sekedar menanyakan hal-hal seputar produksi. Tidak jarang juga UKM ini mendapat konsumen baru dari hasil *testimony* konsumen yang telah menggunakan jasa UKM ini sebelumnya.

#### **4. Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)**

Hubungan Pelanggan merupakan hubungan yang ingin di jalin dengan para konsumen dengan segmen pasar yang spesifik, Hubungan dengan pelanggan merupakan hal paling penting dalam proses berbisnis karena dengan kita berhubungan dengan pelanggan maka produsen akan mengetahui berbagai macam permintaan pasar pada saat itu juga ataupun permintaan pasar kedepannya.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan mendapatkan hasil yang dapat disimpulkan bahwa Hubungan pelanggan yang dilakukan oleh UKM

Duta Merpati yaitu dengan memberikan *service* yang baik, kemudian menjaga dan memelihara hubungan baik kepada konsumen dengan memberikan bantuan personal seperti pemilik mendengarkan secara baik setiap ada keluhan kekuarangan dan juga mengenai kesepakatan harga, hal ini dilakukan semata-mata ingin memberikan kepuasan terhadap konsumen itu sendiri. Selain itu pemilik ukm memberikan tambahan fitur perahu untuk menjaga loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan. Penerapan jenis *customer relationship* pada UKM Duta Merpati ini sendiri adalah personal *assistance* yaitu *customer* berinteraksi secara langsung dengan pihak usaha, UKM ini sendiri dilayani dengan pemilik dari usaha ini secara langsung dari konsultasi sampai dengan *deal* harga perahu itu sendiri.

##### **5. Revenue Stream (Arus Pendapatan)**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) arus pendapatan adalah inti dari model bisnis. Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang support system ini, pendapatan yang dihasilkan adalah dari penjualan produk yaitu penjualan produk yang berupa perlengkapan. Dari seluruh blok yang ada, blok ini merupakan blok yang paling penting karena mempengaruhi bagaimana berjalanya dan berkembangnya perusahaan.

Menurut hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa UKM Duta Merpati ini Pendapatan yang diperoleh pemilik adalah dari penjualan asset,

yaitu penjualan kayu, penjualan perahu kayu tradisional. Pendapatan dihasilkan dari satu kali transaksi atau pembayaran, tetapi ada yang menggunakan sistem pembayaran DP dari harga barang yang dibeli tetapi barang akan selesai dan diserahkan kepada pelanggan setelah pelunasan dan barang sudah jadi. Dibawah ini adalah estimasi pendapatan yang diperoleh UKM Duta Merpati.

**Tabel 4.1**

**Daftar sumber pendapatan UKM Duta Merpati per bulan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Pembuatan perahu besar	-
Pembuatan perahu kecil	-
Penjualan kayu	10.000.000
Pengggajian kayu	5.000.000
<b>Total pendapatan</b>	<b>15.000.000</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017

**6. Key Resources (Sumber Daya Utama)**

Dalam blok ini menjelaskan tentang kebutuhan-kebutuhan utama yang diperlukan dalam menjalankan suatu model bisnis. Sumber daya utama sangat membantu UKM Duta merpati untuk memberikan proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dalam memperoleh pendapatan.

Berdasarkan data yang diperoleh, sumber daya utama yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati dapat dibagi menjadi sebagai berikut:

**a. Fisik**

Aset fisik yang merupakan aset sumber daya utama dari UKM Duta Merpati adalah peralatan, transportasi, bahan baku yang ada di dalamnya. Berikut ini adalah daftar beberapa aset fisik yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati:

**Tabel 4.2**  
**Daftar aset fisik yang dimiliki UKM Duta Merpati**

No	Jenis	Keterangan
1	Gergaji mesin	Digunakan untuk menggergaji atau memotong kayu untuk bahan baku
2	Mobil pick up	Digunakan untuk mengangkut bahan baku
3	Bahan Baku	Digunakan untuk membuat perahu nelayan

**b. Intelektual**

Sumber daya intelektual dapat meliputi surat, *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships* yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus. Usaha ini mempunyai surai izin perdagangan atau biasa kita kenal dengan

SIUP. Surat Izin Dagang (SIUP) yang dimiliki oleh usaha ini adalah  
NOMOR : 634/13/-18/SIUP-K/II/2013

**c. Manusia**

Setiap kegiatan bisnis pasti membutuhkan tenaga kerja pada umumnya. Khususnya manusia, dengan jumlah tenaga kerja sesuai kapasitas kebutuhan perusahaan. Jumlah tenaga kerja utama atau tetap yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati ada 16 orang karyawan. Sedangkan untuk proses keuangan sendiri dipegang secara langsung oleh pemilik usaha UKM Duta Merpati.

**d. Finansial**

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan. Modal awal UKM Duta Merpati ini didapat dari saku pemilik secara langsung.

**7. Key Activity (Aktivitas Kunci)**

Aktivitas kunci adalah kegiatan-kegiatan utama apa saja yang perlu dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan agar dapat memberikan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Hal ini adalah aksi yang paling penting supaya perusahaan dapat mengoperasikan perusahaannya dengan sukses. Berdasarkan pengamatan dan



wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *key activities* UKM Duta merpati termasuk dalam kategori *production, production* disini yang berarti bahwa aktivitas yang dilakukan perusahaan adalah membuat barang yaitu perahu tentunya dengan kualitas yang baik, hal ini terlihat dari rangkaian aktivitas yang dilakukan para karyawan UKM Duta Merpati.

Dalam UKM Duta merpati ini terdapat 4-5 rangkaian aktivitas yang dilakukan yaitu meliputi pencarian bahan baku, pengergajian bahan baku, proses pengerjaan bahan baku menjadi perahu, kemudian penurunan perahu itu sendiri. Aktivitas pembelian bahan baku UKM ini biasanya dilakukan oleh pemilik yang datang langsung ke tempat petani kayu yang sebelumnya telah mendapat informasi untuk ketersediaannya bahan baku, selanjutnya adalah aktivitas pengergajian bahan baku, aktivitas ini dilakukan oleh beberapa karyawan yang memang bertanggung jawab terhadap aktivitas ini, kemudian aktivitas utama yaitu membuat perahu mulai dari kerangka perahu yaitu memasang lunas sampai selesai menjadi perahu ada yang langsung sudah di cat dan ada juga yang beli hanya perahu polos, aktivitas ini dilakukan oleh 4-5 karyawan pokok, pembuatan perahu ini juga terbagi menjadi 2 yaitu pembuatan perahu dalam ukuran besar dan perahu dalam ukuran kecil. Aktivitas terakhir yaitu penurunan perahu itu sendiri ke laut, aktivitas ini terletak dibagian akhir rangkaian aktivitas UKM ini setelah beberapa rangkaian telah selesai seperti mengecat perahu dan pengecekan kondisi

perahu dengan konsumen dan tentunya dengan pembayaran yang masih belum penuh telah dibayar lunas, biasanya aktivitas ini kerjakan semua karyawan dengan dibantu oleh beberapa kumpulan karyawan yang berada di sekitar tempat pembuatan perahu.

#### 8. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Mitra merupakan salah satu aspek paling penting dalam menjalankan suatu bisnis. Sangat sulit bagi suatu perusahaan apabila tidak mempunyai mitra bisnis karena perusahaan tidak akan dapat beroperasi dengan lancar apabila hanya mengandalkan sumberdaya sendiri.

UKM Duta Merpati mempunyai mitra kerja utama yaitu perhutani dan juga para petani kayu. Mitra tersebut memiliki peran penting dalam berlangsungnya proses kerja UKM. Dengan adanya mitra kerja ini UKM Duta merpati mendapat pasokan bahan baku kayu yang cukup untuk membuat berbagai macam ukuran perahu permintaan konsumen. Tidak dengan bermitra dengan perhutani dan satu petani saja, melihat sangat banyaknya kayu yang dibutuhkan untuk kebutuhan produksi, UKM ini mempunyai banyak kemitraan dengan beberapa petani di berbagai wilayah seperti Modo, Jepara, Grebekan, Ngimbang, Jatirogo, Blora, Kediri dan juga jombang. Mitra yang lain yang bekerja sama dengan UKM ini adalah toko cat atau peralatan nelayan, toko tersebut yang kebetulan milik anak dari pemilik UKM Duta Merpati. Jenis mitra UKM Duta Merpati itu sendiri dapat disimpulkan yaitu

*buyer-supplier relationships to assure reliable supplies*, karena UKM Duta Merpati sangat bergantung pada *supplier* untuk menyuplai bahan baku

## 9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Struktur biaya ditentukan dari *key resources*, *key activities* dan *key partnership* dalam Business Model Canvas (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

Blok ini merupakan penjelasan struktur biaya yang dibutuhkan UKM Duta Merpati agar dapat menjalankan bisnisnya. Biaya yang dibutuhkan oleh UKM Duta Merpati antara lain digunakan untuk:

### **Biaya Produksi**

#### **a. Biaya Bahan Baku**

Biaya bahan baku merupakan bahan yang secara langsung digunakan dalam produksi untuk mewujudkan suatu macam produk jadi yang siap dipasarkan. Biaya bahan baku yang dikeluarkan oleh UKM Duta Merpati yaitu biaya pemakaian kayu jati dan kayu mahoni.

#### **b. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Tenaga kerja langsung UKM Duta Merpati ini berjumlah 16 orang yaitu terbagi menjadi 3 sub bagian yaitu membuat perahu ukuran besar, ukuran kecil serta bagian penggergajian kayu.

### c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya Overhead merupakan biaya tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya pabrik lainnya misalnya biaya pemeliharaan pabrik. Biaya overhead dalam pembuatan perahu nelayan berupa biaya bahan penolong yang dipakai meliputi biaya pembelian paku kayu, cat kayu dan biaya bahan penolong lainya yang mendukung pembuatan perahu nelayan. Selain bahan penolong terdapat biaya yang lainya meliputi biaya angkut untuk bahan baku, biaya listrik, mesin operasional, biaya sewa tempat usaha, dan biaya perawatan alat-alat perlengkapan.

**Tabel 4.3**

**Biaya Produksi yang dikeluarkan oleh UKM Duta Merpati  
untuk menunjang operasional per 1 bulan**

<b>Biaya bahan baku</b>		
Biaya pembelian kayu	70.000.000	
<b>Total Biaya Bahan Baku</b>		<b>70.000.000</b>
<b>Biaya tenaga kerja langsung</b>		
Karyawan 16 orang	4x13.000.000	
<b>Total biaya tenaga kerja</b>		<b>52.000.000</b>
<b>Biaya overhead pabrik</b>		
Biaya angkut bahan baku	20.000.000	
Biaya sewa tempat usaha	2.000.000	
Biaya pemeliharaan perlengkapan	500.000	
Biaya listrik	600.000	
Biaya Bahan Penolong	7.000.000	
<b>Total biaya overhead pabrik</b>		<b>30.100.000</b>
<b>Total biaya</b>		<b>152.100.000</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2018

### C. Analisis dan Enterpretasi

Penjelasan dibawah ini merupakan analisis serta bagaimana implementasi terhadap Busnees Model Canvas oleh UKM Duta Merpati itu sendiri.

#### 1. *Customer Segment*

*Customer segment* itu sendiri merupakan penentuan golongan-golongan apasaja yang harus dilayani oleh suatu perusahaan hal ini juga yang menjadi faktor perusahaan membuat bermacam-macam produk untuk mencakup semua level pasar.

Segmentasi customer kami di UKM ini paling banyak mereka dari kalangan menengah keatas mengingat harga barang yang mencapai 20 juta ketas, sedangkan untuk wilayah pasar untuk saat ini baru sekitar kabupaten lamongan lebih tepatnya daerah

tuban sampai dengan paciran (Wawancara dengan bapak Ja'far selaku pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Dari hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa segmentasi pasar atau customer dari UKM Duta Merpati adalah konsumen dengan ekonomi menengah keatas karena dengan mengingat harga barang yang bernilai cukup tinggi dan juga hanya mencakup wilayah tuban sampai dengan paciran dan sekitarnya. Hal ini berarti bahwa *customer segment* UKM Duta Merpati belum mencakup semua kalangan, penulis menyarankan agar kedepannya UKM Duta Merpati ini bisa mencakup semua kalangan pasar mengingat bahwa sistem pembayaran pun fleksible atau tidak memberatkan sepihak maka dapat diharapkan untuk kedepannya UKM ini bisa mencakup pasar menengah ke bawah dan tentunya dengan diferensiasi produk semakin banyak dan juga mencakup wilayah pasar yang semakin luas tidak hanya tuban sampai dengan paciran dan sekitarnya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Osterwalder dan pigneur (2012) segmentasi pasar menjadi hal yang sangat menguntungkan bagi perusahaan karena dengan segmentasi pasar dapat mengidentifikasi bagian pasar manasaja yang belum terlayani.

## 2. *Value Proposition* (porposi nilai)

Value proposition adalah salah satu komponen yang penting dalam berbisnis apabila suatu perusahaan memberikan nilai yang lebih terhadap pelanggan maka hal ini akan membuat pelanggan tidak gampang berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya dan juga akan menciptakan loyalitas atau kepercayaan pelanggan terhadap suatu perusahaan.

Harga barang yang mencapai 20.000.000 sampai dengan 500.000.000 maka nilai yang kita berikan kepada pelanggan kita pun akan sebaik-baiknya yaitu dengan memperhatikan betul kualitas bahan baku yang kita gunakan, kekuatan barang, ataupun mendengar keluhan-keluhan pelanggan apabila ada kekurangan ataupun masukan-masukan yang positif (wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Dapat disimpulkan dari hasil wawancara diatas UKM Duta merpati memberi nilai terhadap pelanggan yaitu dengan memberikan kepuasan pelayanan yang tinggi, memperhatikan kualitas bahan baku yang akan dibuat, menerima keluhan-keluhan pelanggan dengan baik serta menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya. Penulis sangat mendukung dengan nilai yang telah diberikan oleh UKM Duta Merpati terhadap para pelanggannya, penulis berharap kedepanya tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan atau mempertahankan apa yang telah dilakukan oleh UKM Duta Merpati.

Sebelum saya memutuskan untuk membuat perahu di UKM bapak ja'far itu pastinya saya terlebih dahulu telah melihat-lihat kualitas barang yang telah dibuat oleh bapak ja'far, beliau sangat memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan, dan juga memperhatikan komponen-komponen apa saja yang harus menggunakan bahan baku yang lebih bagus, beliau sangat mengetahui perahu seperti apa yang layak digunakan nanti untuk melaut karena beliau sendiri sebelumnya adalah seorang nelayan (Wawancara dengan Bapak Tamaji, pengguna jasa UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Seperti yang saya jelaskan diatas tadi kelebihan itu menjadi perbedaan produk bapak ja'far dengan produk lain, produk yang dihasilkan sangat bagus, istilahnya itu garapannya halus, dan juga perahunya sangat layak sekali digunakan untuk melaut nantinya (Wawancara dengan Bapak Tamaji, pengguna jasa UKM Duta Merpati, 23 september 2017)

Dari hasil wawancara dengan Bapak Tamaji penulis dapat menyimpulkan bahwa pelayanan UKM Duta Merpati tersebut sangat memuaskan pelanggan mereka cenderung mempunyai pengalaman yang memuaskan setelah membeli produk pada UKM ini karena dari segi bahan baku sangat berkualitas tinggi dan sangat kuat apabila digunakan untuk berlayar, karena pemilik sendiri telah berpengalaman selama puluhan tahun dan telah mengetahui perahu bagaimana yang nantinya layak digunakan untuk berlayar.

### 3. *Channels* (saluran)

*Channels* merupakan komponen utama yang mendukung kelancaran proses operasional atau distribusi suatu perusahaan. Channel



sangat penting sekali karena mencakup bagaimana informasi yang disampaikan oleh perusahaan agar dapat sampai kepada masyarakat luas.

Kita tidak ada orang yang bertanggung jawab untuk memasarkan produk saya ataupun mencari pelanggan untuk kita, saluran yang kita pakai untuk mencapai pelanggan itu sendiri dengan tempat usaha ini yang strategis dan mudah dijangkau oleh masyarakat, mereka cenderung mulai dari penasaran, lalu ke tempat kita ini kadang hanya untuk sekedar tanya-tanya saja mulai dari situ pastinya sudah ada ketertarikan dikemudian hari untuk membeli produk saya ini, namun tidak hanya itu saja mereka para pelanggan yang telah membeli barang di UKM ini berdasarkan pengalaman mereka yang mereka ceritakan kepada teman atau pun saudara mereka hal itu secara tidak sengaja sangat menguntungkan bagi UKM Duta Merpati ini (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 september 2017)

Saya nelayan asli daerah ini, bermula dengan saya melihat bapak ja'far mempunyai usaha galangan perahu itu yang saya lihat dari kejauhan dari tempat usaha bapak ja'far saya mulai ada ketertarikan, dan juga saya telah mendengar cerita pengalaman-pengalaman teman-teman saya yang pernah membuat galangan perahu itu di bapak ja'far saya pun semakin tertarik untuk membuat perahu disana (Wawancara dengan bapak Tamaji, pengguna jasa UKM Duta Merpati, 27 november 2017)

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa UKM Duta Merpati tidak menggunakan bagian khusus yang menangani untuk memasarkan produk ataupun mempromosikan produk tersebut, dan juga sesuai dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan pelanggan yang telah membeli perahu pada UKM Duta Merpati yaitu UKM Duta Merpati hanya menggunakan letak Lokasi usaha yang strategis yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas dan juga

menggunakan metode istilah informasi dari mulut ke mulut yaitu menggunakan cerita hasil pengalaman pelanggan pada saat membuat produk di UKM Duta Merpati yang akan diceritakan kepada kerabat terdekat teman maupun keluarga pelanggan yang telah menggunakan jasa UKM ini sendiri. Penulis menyarankan sebaiknya UKM Duta Merpati tidak menggunakan metode itu saja melainkan metode-metode yang lain yang dapat digunakan untuk memasarkan produk UKM ini.

#### 4. *Customer Relationship* (hubungan pelanggan)

*Customer Relationship* adalah hubungan yang dapat di jalin dengan konsumen, dengan melakukan hubungan yang baik dengan pelanggan maka perusahaan akan mengetahui permintaan pasar pada saat itu ataupun pada masa yang akan datang, dan juga perusahaan dapat mengetahui keluhan-keluhan apa saja yang dirasakan oleh pelanggan.

Hubungan yang baik dengan pelanggan adalah menjadi jenis hubungan yang kita gunakan untuk UKM kita ini, saya mengajak mereka berbicara seperti saya berbicara dengan saudara saya sendiri, jika ada kekurangan ataupun masukan maka kita akan mendengarkan baik-baik (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Dari hasil wawancara di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pada UKM Duta Merpati hanya menggunakan metode yaitu menjalin hubungan baik dengan para pelanggannya. Dalam hal ini UKM Duta Merpati sangat bagus karena mereka sangat mengedepankan kepuasan

pelanggan, sesuai dengan visi misi mereka yaitu merangkul pelanggan, UKM Duta Merpati juga memberi keleluasaan untuk para pelanggan dalam sistem pembayaran atau pun kekurangan pembayaran pembuatan perahu tersebut. Hal ini otomatis secara tidak langsung akan menguntungkan bagi UKM karena dari pelanggan akan mendapat pengalaman yang memuaskan dari menggunakan jasa UKM tersebut yang akan membuat mereka tidak berpindah ke UKM yang lainnya bahkan bisa saja nanti mereka akan mengaja kerabat ataupun teman mereka.

##### 5. *Revenue Stream* (Arus pendapatan)

*Revenue Stream* adalah urat nadi dari model bisnis. Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang support system ini, pendapatan yang dihasilkan adalah dari penjualan produk yaitu penjualan produk yang berupa perlengkapan atau asset perusahaan itu sendiri. Blok ini menjadi blok yang paling penting karena dapat mendukung proses operasional.

arus pendapatan yang dimiliki oleh UKM ini yaitu tentunya dari pendapatan penjualan produk serta penjualan asset nantinya (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Penulis dapat menyimpulkan bahwa arus pendapatan yang didapatkan oleh UKM Duta Merpati ini adalah dari penjualan perahu itu sendiri dan juga tentunya penjualan asset perusahaan nantinya, pemasukan pendapatan yang didapat UKM Duta Merpati sangat tidak menentu

mengingat waktu pembuatan barang sangat memakan waktu yang cukup lama dan juga metode pembayaran yang tidak dibayar lunas dimuka, pemasukan pendapatan setiap bulannya di peroleh dari hasil jasa penggergajian kayu, dan juga apabila pada bulan itu ada pelanggan yang membayar kekurangan dari pembayaran perahu.

## 6. Key Resources

Dalam blok ini menjelaskan tentang kebutuhan-kebutuhan utama yang diperlukan dalam menjalankan suatu model bisnis. Sumber daya utama sangat membantu UKM Duta merpati untuk memberikan proporsi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan dalam memperoleh pendapatan.

sumber daya utama yang diperlukan oleh UKM ini tentunya adalah para karyawan didalamnya dan didukung oleh sumberdaya lainnya yang meliputi alat-alat perlengkapan operasional misalnya mesin gergaji kayu, dan juga pick up, modal usaha dan juga surat ijin usaha (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Sesuai dengan hasil wawancara diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sumber daya utama yang di miliki oleh UKM duta merpati adalah sama halnya dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya yang meliputi sumber daya finansial, manusia, intelektual dan fisik. Sumber daya fisik yang dimiliki UKM Duta Merpati adalah asset usaha yang dimiliki oleh UKM itu sendiri, kemudian untuk sumber daya

manusia sendiri UKM ini memiliki 16 karyawan yang tentunya terbagi menjadi beberapa bagian yaitu bagian pembuatan perahu besar, pembuatan perahu kecil serta penggergajian kayu, untuk sumber daya intelektual UKM ini adalah surat izin dagang yang telah diperoleh, dapat dilihat bahwa UKM ini memiliki beberapa sumber daya yang layak untuk menjadi pendukung proses operasional usaha UKM Duta Merpati ini.

#### 7. *Key Activity* (Aktivitas Kunci)

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa *key activities* UKM Duta merpati termasuk dalam kategori *production, production* disini yang berarti bahwa aktivitas yang dilakukan perusahaan adalah membuat barang yaitu perahu tentunya dengan kualitas yang baik, hal ini terlihat dari rangkaian aktivitas yang dilakukan para karyawan UKM Duta Merpati.

Karyawan bekerja mulai sekitar pukul 07:30 dan nanti selesai kurang lebih jam 16:30, aktivitas yang mereka kerjakan cukup padat, saya telah membagi mereka ke beberapa bagian dari jumlah karyawan saya yaitu 16 dari mereka ada yang bagian untuk membuat perahu yang berukuran besar, bagian yang membuat perahu yang berukuran kecil, dan bagian untuk penggergajian kayu (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM duta Merpati, 23 september 2017)

Hasil wawancara penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat 3 aktivitas utama yang dilakukan oleh UKM Duta Merpati ini, waktu kerja karyawan yaitu kurang lebih adalah 8 jam yaitu mulai dari pukul 07:30

WIB sampai dengan pukul 16:00 WIB. aktivitas yang dilakukan di tempat UKM ini adalah perbagian terdapat beberapa karyawan yang fokus dan bertanggung jawab terhadap masing-masing bagian, 3 aktivitas di UKM ini adalah bagian penggergajian kayu, pembuatan perahu besar dan juga pembuatan perahu kecil terdapat 3 sampai dengan dengan 4 karyawan yang bertanggung jawab dengan masing-masing bagian.

#### 8. *Key partnership* (kemitraan utama)

Mitra merupakan komponen utama dalam suatu perusahaan, tidak dapat berjalan dengan lancar proses operasional suatu perusahaan tanpa adanya mitra, karena mereka adalah dapat dikatakan sebagai penyedia bahan baku utama untuk perusahaan-persahaan, kedua belah pihak tersebut adalah saling membutuhkan tentunya juga pasti sangat menguntungkan bagi kedua belah pihak dengan adanya kerjasama satu sama lain tersebut.

mitra saya selain perhutani saya mempunyai mitra beberapa petani di beberapa daerah (Wawancara dengan bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2017)

Sesuai dengan wawancara yang telah dilakukan penulis mendapatkan kesimpulan, UKM ini mempunyai kerja sama dengan dua pihak yaitu perhutani dan juga para petani dari berbagai pihak, pemilik memastikan sendiri untuk mencari informasi dan membeli sendiri kayu yang bagus dari beberapa mitra tersebut, mereka memiliki mitra para

petani kayu dari beberapa daerah antara lain, Modo, Tuban, Montong dan lain sebagainya, selama beberapa tahun ini UKM ini menjalin kemitraan dengan mereka, pemilik UKM ini tidak menemui kesulitan untuk membeli kayu itu sendiri dari petani, tetapi pemilik menemui kesulitan dalam membeli bahan baku kepada perhutani, sesuai dengan hasil wawancara pemilik mengatakan mereka cenderung dipersulit dengan proses pembelian yang terlalu panjang sehingga hal tersebut masih menjadi keluhan selama ini kepada perhutani, mereka mengatakan proses pembayaran yang panjang dan juga proses perizinan angkut barang yang terlalu sulit tersebut sangat tidak mendukung mereka para pengusaha kecil. Dapat disimpulkan pemilik lebih menyukai membeli bahan baku kepada para petani mulai dari kemudahan transaksi dan juga mereka mengatakan terkadang mereka mendapat harga yang lebih rendah dari perkiraan sebelumnya. Selain mempunyai mitra dengan kedua pihak tersebut diatas UKM Duta merpati juga bermitra dengan toko cat Duta Merpati yang kebetulan milik anaknya sendiri, toko tersebut menyediakan cat untuk UKM Duta Merpati apabila pelanggan UKM ini menginginkan perahu yang dibelinya ingin di cat ditempat usaha ini. Penulis menyarankan agar kiranya keluhan tersebut disampaikan langsung kepada pihak perhutani agar dari pihak mereka juga dapat memperbaiki sistem mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hemas (2016) yang mendapatkan hasil bahwa sebuah perusahaan harus mampu mengatur jaringan untuk memperluas strategi bisnis dan juga akan membantu kelancaran kegiatan operasi perusahaan.

#### 9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Struktur biaya adalah beberapa komponen biaya yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan, seperti biaya beban tetap biaya tenaga kerja atau biaya operasional.

Beberapa biaya pasti harus dikeluarkan untuk lancarnya proses operasional sebuah perusahaan, di UKM ini sendiri saya biasa mengeluarkan beban biaya operasional yang meliputi, biaya sewa tempat, biaya pemeliharaan mesin, biaya sewa transportasi, biaya listrik, biaya tenaga kerja seperti itu kurang lebih (Wawancara dengan Bapak Ja'far pemilik UKM Duta Merpati, 23 September 2107)

Dari hasil wawancara dengan pemilik UKM Duta Merpati maka penulis dapat menarik kesimpulan yaitu biaya-biaya yang dibutuhkan oleh UKM Duta Merpati ini cukup banyak yaitu meliputi biaya tenaga kerja yang harus dibayarkan kepada karyawan satu minggu sekali tepatnya pada hari kamis sebesar 13.000.000 perminggu, kemudian biaya pemeliharaan perlengkapan apabila ada kerusakan sebesar 500.000 kemudian biaya angkut bahan baku 20.000.000 per bulan. Pengeluaran biaya setiap bulan oleh UKM ini tidak menentu seperti apabila dalam waktu tersebut semakin sering untuk membeli bahan baku maka akan menjadikan



tingginya pengeluaran biaya beban angkut bahan baku. Selanjutnya untuk biaya sewa tempat usaha ini membayarkan 5 tahun sekali sesuai permintaan pemilik tempat tersebut dalam rincian di sub bab sebelumnya dirincikan pembayaran per rata-rata per bulan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah UKM Duta Merpati memiliki keadaan seperti berikut:

1. *Customer Segment* (Segmen Pelanggan) yang dituju oleh UKM Duta Merpati adalah orang pada tingkat ekonomi menengah ke atas atau juragan terlebih yaitu nelayan, untuk menjangkau pelanggan tersebut adalah orang yang berasal dari daerah pantura khususnya wilayah Tuban sampai Paciran.
2. *Value Propositions* (Proporsisi Nilai) yang ditawarkan oleh UKM Duta Merpati antara lain kualitas kayu yang digunakan sangat di perhatikan kelayakanya, keunggulan kualitas, *risk reduction*, dan pembuatan perahu kayu tradisional dengan system *custom* serta keleluasaan sistem pembayaran.
3. *Channels* (Saluran) yang digunakan oleh UKM Duta Merpati adalah *direct* atau secara langsung, mempunyai toko sendiri dan *word of mouth*.
4. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan) yang diberikan kepada pelanggan oleh UKM Duta Merpati adalah dengan memberikan *service* yang baik, memberikan bonus penambahan fitur pada perahu yang dipesan oleh pelanggan dan memberikan bantuan personal kepada pelanggan.

5. *Revenue Stream* (Arus Pendapatan) yang terjadi di UKM Duta Merpati berasal dari penjualan asset berupa kayu maupun perahu nelayan.
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama) yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati adalah pegawai, mesin penggerajian kayu, modal awal dan surat ijin usaha.
7. *Key Activity* (Aktivitas Kunci) yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati adalah mencari informasi pembelian kayu dan bahan baku, pembelian kayu dan bahan penolong lainnya, jual beli kayu, penggerajian kayu dan pembuatan perahu kayu tradisional.
8. *Key Partnership* (Kemitraan Utama) yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati adalah petani kayu, perhutani, penjual cat dan peralatan nelayan.
9. *Cost Structure* (Struktur Biaya) yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati digunakan untuk biaya produksi yang terbagi menjadi tiga yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga langsung dan biaya overhead pabrik.

## **B. Saran**

Berdasarkan penyajian dan kesimpulan yang sudah dikemukakan, maka penulis menyarankan beberapa hal bagi UKM Duta Merpati, diantaranya adalah:

### **1. *Customer segment***

*Customer segment* pada UKM Duta Merpati yang awalnya hanya fokus ekonomi menengah keatas dan hanya masyarakat sekitar tempat usaha didirikan, penulis menyarankan nantinya UKM Duta Merpati dapat

menciptakan diferensiasi produk sehingga dapat menjangkau konsumen yang belum terjangkau sebelumnya.

## 2. *Value proposition*

*Value proposition* yang ditawarkan oleh UKM Duta merpati yang sebelumnya adalah sama pada umumnya yang diberikan oleh beberapa perusahaan lain kepada konsumen. Untuk kedepannya diharapkan UKM Duta Merpati memberikan nilai yang lain atau nilai yang berbeda kepada pelanggan yang membuat perahu di tempat UKM Duta merpati.

## 3. *Channels*

UKM Duta Merpati dapat merekrut seorang untuk memasarkan perahu kayu tradisional supaya lebih dikenal oleh konsumen dan calon konsumen. Mengingat kondisi persaingan yang ketat dan untuk menjadi lebih dikenal oleh calon pelanggan maka seharusnya melakukan promosi melalui media.

## 4. *Revenew streams*

Diharapkan untuk kedepannya UKM Duta Merpati ini memperluas defrensiasi produk yang diproduksi di UKM ini dan juga memperluas bidang jasa yang ditawarkan pada UKM Duta Merpati. Agar menambah pemasukan pendapat UKM.

### 5. *Customer Relationship*

UKM Duta Merpati dapat menambahkan *contact person* untuk mempermudah konsumen dalam memberikan umpan balik baik positif maupun negatif yang berfungsi untuk kemajuan perusahaan.

### 6. *Key Resources*

UKM Duta Merpati dapat mempekerjakan seorang yang bertugas untuk mencatat barang masuk dan keluar serta keuangan agar pemilik lebih fokus untuk mengembangkan perusahaan berdasarkan laporan tersebut. Menambah truk untuk muatan kayu agar tidak mengandalkan dari sewa.

### 7. *Key activities*

UKM Duta Merpati untuk kedepanya di harapkan untuk menambah aktivitas pekerjaan yang juga dijelaskan dalam model *revenue stream* yaitu dengan cara menambah deferensiasi produk dari sebelumnya.

### 8. *Key partnership*

UKM Duta Merpati diharapkan menjaga hubungan baik dengan mitra kerja karena demi memudahkan pemasokan bahan baku untuk usaha ini.

### 9. *Cost structure*

Perusahaan diharapkan dapat menekan biaya produksi untuk kedepannya, dan diharapkan dapat memanfaatkan secara optimal dari biaya yang telah dikeluarkan, serta lebih baik lagi jika UKM ini mempunyai

seseorang sendiri yang bertanggung jawab atau seseorang yang lebih tahu tentang keuangan.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Astamoen, Moko P. 2008. *Entrepreneurship Dalam Perspektif Kondisi Bangsa Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- David, Fred R. 2010. *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Feliciana Priyono. 2015. *Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection*. Manajemen Bisnis. Universitas Kristen Petra. Surabaya (studentjournal.petra.ac.id) diakses pada 18 Februari 2017.
- Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Freddy Rangkuti, 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hastunggoro, Hemas Rendrik. 2016. *Perumusan Strategi Untuk Perusahaan "Kang Kabayan" Wilayah Kerja Malang Raya dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya. Malang.
- Intruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES) Nomor 4 Tahun 1995 Tentang Gerakan Nasional Memasyarakatkan dan Membudayakan Kewirausahaan*. diakses pada 21 Agustus 2017.
- Kasmir. 2013. *Kewirausahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Marlo, Abu. 2013. *Entrepreneurship Hukum Langit*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael terjemahan. 1992. *Qualitative Data Analysis*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves terjemahan. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Samiaji Sarosa. 2012. *Penelitian Kualitatif Dasar- Dasar*. Jakarta: Indeks.

Schumpeter J. 1994. *The Theory of Economic Development an Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Circle*. Harvard University.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah. diakses pada 1 Maret 2017.

