

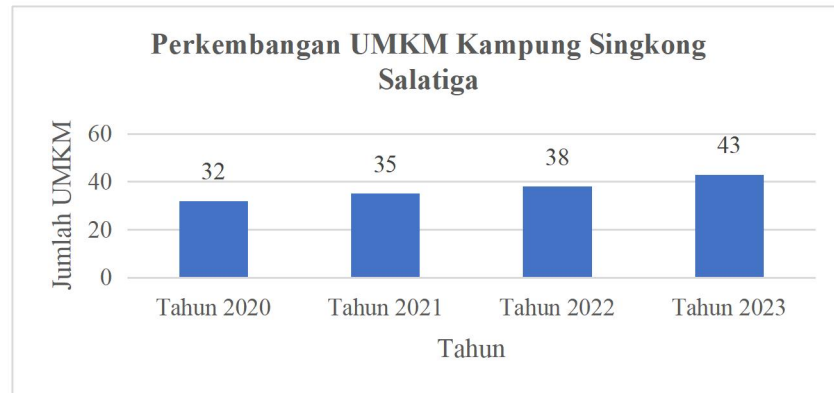
## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salatiga merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang banyak mengalami perkembangan pada sektor kulinernya. Dilansir dari laman *gastronomy.salatiga.go.id*, kota yang terletak di persimpangan Joglosemar ini memiliki Produk Domestik Regional Bruto mencapai 4,59 triliun dengan konsumsi rumah tangga mendominasi sebesar 65,97%. Salatiga, yang merupakan Kota Kreatif dengan fokus pada subsektor kuliner, memiliki 9.265 pelaku usaha kuliner. Dengan demikian, tiap 21 penduduk terdapat 1 orang yang memiliki usaha kuliner. Kota kecil yang letaknya di kaki Gunung Merbabu ini memiliki masyarakat yang berperilaku unik, yang pada saat ini tidak lagi mencari roti dan selai, melainkan singkong dengan olahan cita rasa *modern*. Dilansir dari *website* Kota Salatiga, keterlibatan masyarakat dan UMKM, terutama di bidang makanan olahan singkong, telah berhasil menyumbangkan aset berjumlah Rp 15 milyar per tahun pada tahun 2021.

Di Salatiga terdapat Kampung Singkong Salatiga, yaitu kawasan desa wisata yang terdapat hampir 43 UMKM yang mengolah singkong menjadi berbagai varian olahan lezat dan kekinian. Di kampung itu, terdapat banyak toko di antaranya adalah D9, Cassava, Argotelo, dan masih banyak lagi. Berikut merupakan perkembangan jumlah UMKM di Kampung Singkong Salatiga dalam 4 tahun terakhir :



**Gambar 1. 1 Perkembangan UMKM Kampung Singkong Salatiga**

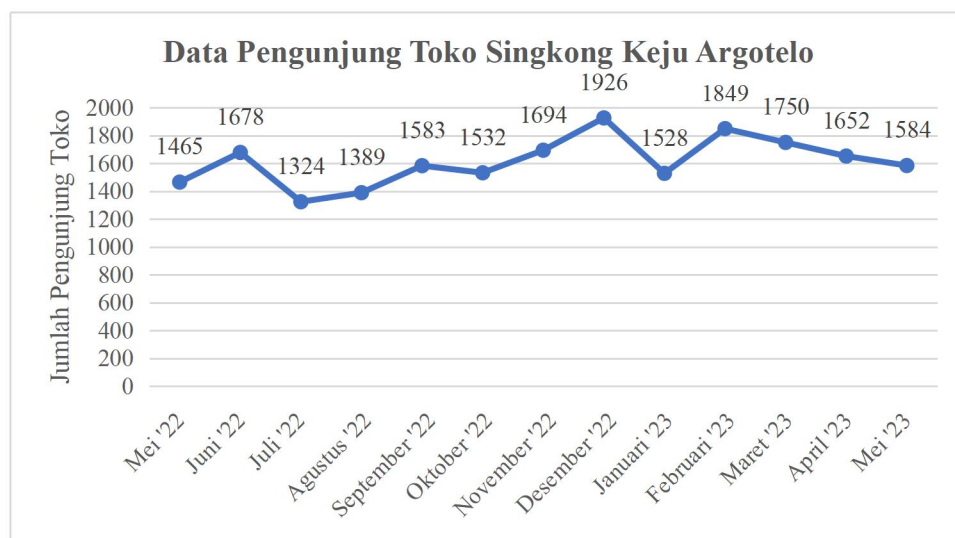
Sumber : Data Sekunder yang diolah (2023)

Berada dalam satu kawasan dengan sajian produk yang sama antar UMKM, membuat kondisi persaingan menjadi sulit dan kurang maksimal dalam mengoptimalkan potensi dan sumber daya yang dimilikinya, dimana hal tersebut juga dialami oleh Singkong Keju Argotelo. Argotelo merupakan bisnis dengan skala kecil yang menyajikan aneka olahan singkong menjadi berbagai varian olahan seperti gemblong lumer, singkong keju, gethuk *crispy*, dan masih banyak lagi. Argotelo menyediakan berbagai produk dan layanan yang dibagi menjadi tiga, yaitu *frozen*, siap santap, dan wisata edukasi.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan bersama pemilik usaha, karena banyaknya jenis usaha yang sama, segmentasi produk dan pangsa konsumen menjadi sesak. Masalah lain yaitu terkait bahan baku, karena bahan baku dari alam sehingga beresiko tinggi seperti kualitas dan ukuran yang naik turun berubah-ubah. Tantangan pun muncul dalam proses manajemen sumber daya manusia khususnya karyawan.

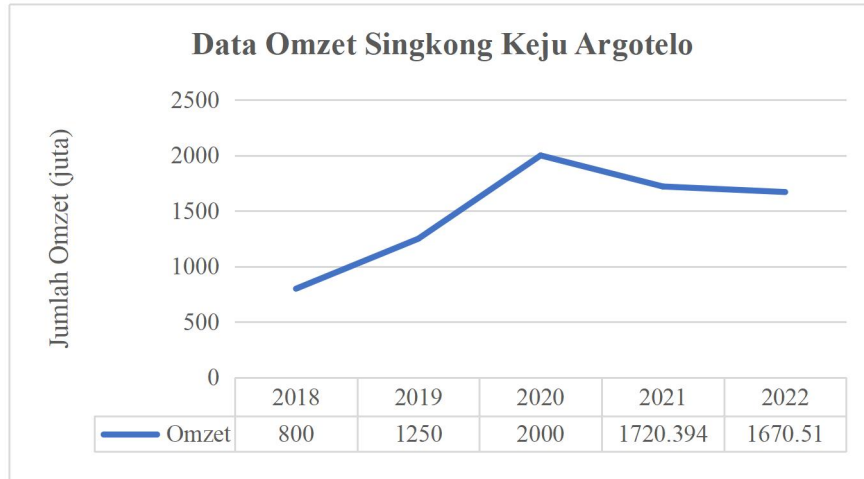
Karena tingkat edukasi yang dimiliki berbeda, maka kompetensi yang dimiliki pun berbeda. Kebiasaan SDM juga masih menjadi fokus utama dalam kegiatan operasional bisnis, seperti merokok, cuci tangan, dan juga disiplin kerja, maka dari itu diperbanyak *briefing* dan juga sidak karyawan. Mengenai proses bisnisnya, tantangan yang dihadapi yaitu sumber daya yang ahli di bidang keuangan dan media sosial yang masih kurang sehingga sampai saat ini masih *dihandle* oleh *ownernya* atau *dihandle* satu orang saja. Lebih lanjut, keterbatasan sumber daya fisik yaitu pada lahan parkir dan perluasan outlet sehingga untuk pengembangan usahanya masih *stuck*.

Permasalahan dan kendala yang terjadi dalam kegiatan operasional bisnisnya, membuat Singkong Keju Argotelo mengalami stagnasi perkembangan dan bahkan menurun. Hal ini terlihat pada data pengunjung toko *offline* satu tahun terakhir, data omzet lima tahun terakhir, dan data ekspansi bisnis sebagai berikut :



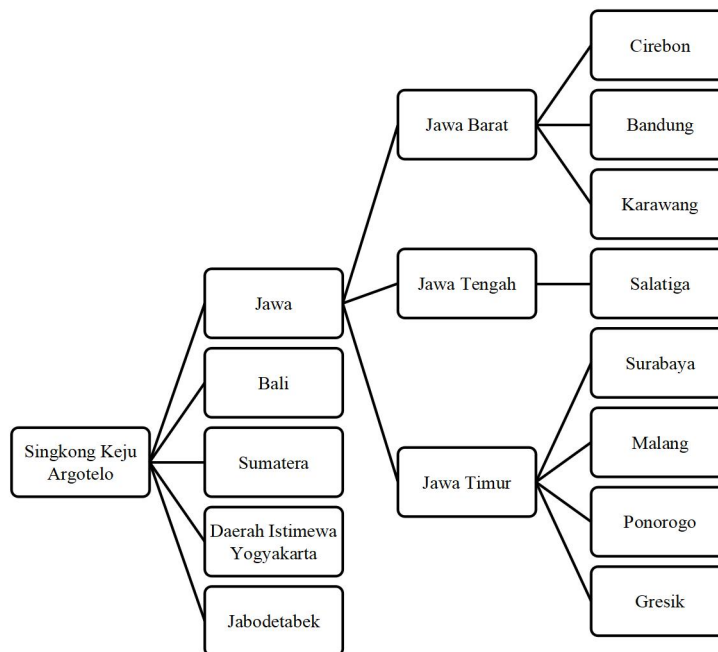
**Gambar 1. 2 Data Pengunjung Toko**

Sumber : Data Sekunder yang diolah (2023)



**Gambar 1. 3 Data Omzet**

Sumber : Data Sekunder yang diolah (2023)



**Gambar 1. 4 Data Ekspansi Usaha**

Sumber : Data Sekunder yang diolah (2023)

Terlihat dalam data pengunjung, jumlah pengunjung fluktuatif. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pelonjakan pengunjung biasanya terjadi ketika liburan semester, tahun baru, dan juga bulan puasa. Untuk tahun 2023, lonjakan pengunjung terjadi di bulan Februari. Dalam data omzet, omzet tertinggi terjadi pada tahun 2020 saat terjadi pandemi. Hal ini dikarenakan *reseller* bertambah di banyak wilayah yang disebabkan oleh banyaknya PHK. Singkong Keju Argotelo sudah mulai menjangkau wilayah seperti yang tertera pada data ekspansi. Di provinsi Bali, Sumatera, DIY, dan Jabodetabek memang belum menyeluruh penyebarannya, namun terdapat *reseller* di beberapa titik.

Di luar permasalahan dan kendala yang terjadi, Singkong Keju Argotelo memiliki tujuan yang akan dicapai dan akan dimulai dari pembenahan SDM-nya terlebih dahulu. Saat ini, Singkong Keju Argotelo sedang berusaha untuk meraih sertifikat HACCP. Sertifikat HACCP atau Sertifikasi ISO 22000 umumnya digunakan sebagai salah satu syarat dalam perdagangan internasional sebagai sistem manajemen keamanan pangan negara tujuan ekspor. Selaras dengan visi Singkong Keju Argotelo tahun 2025 yaitu bisa menjadi kudapan untuk jamaah haji dan umrah. Terkait persyaratan yang harus dipenuhi, dari segi fisik bisnis sudah memenuhi, namun untuk standar habit karyawan dan SDM yang ada belum memenuhi. Visi kedua yaitu terkait dengan inovasi kualitas dan pelayanan wisata edukasi. Hal ini bertujuan supaya masyarakat lebih *aware* terkait *branding* dari Singkong Keju Argotelo ini sendiri yang pada akhirnya berorientasi pada peningkatan laba juga. Visi yang ketiga yaitu

ekspansi bisnis. Saat ini Singkong Keju Argotelo sedang mempersiapkan untuk penambahan outlet di Cirebon dan juga di sekitar Tol Salatiga.

Agar tetap *sustain* dan berkembang, maka diperlukan inovasi untuk menciptakan ruang pasar baru. Kinerja UMKM harus selalu dievaluasi untuk tetap eksis menyesuaikan minat konsumen, salah satunya dengan strategi pengembangan bisnis. Perencanaan strategi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, di antaranya dengan merancang model bisnis perusahaan. Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010), *Business Model Canvas* (BMC) merupakan salah satu alat efektif yang dapat digunakan dalam merancang model bisnis. BMC bisa digunakan dengan terstruktur untuk dapat memahami, merancang, dan mengimplementasikan model bisnis yang telah ada atau membuat model baru. BMC terdiri dari sembilan elemen dimana mereka terhubung satu sama lain. Diharapkan dengan menganalisis hubungan antar elemen ini, dapat menciptakan nilai yang lebih baik melalui keputusan strategis. Sembilan elemen dasar tersebut yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan juga *cost structure*.

Analisis *Business Model Canvas* diperlukan untuk mendapatkan gambaran awal UMKM, mengevaluasi kelayakan finansial usaha, menentukan posisi dan strategi yang dapat diimplementasikan, serta membandingkan hasil awal dan akhir dari elemen-elemen BMC yang telah dilakukan.

Rencana pengembangan bisnis yang belum matang pada Singkong Keju Argotelo telah menyebabkan stagnasi perkembangan dan penurunan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan penyiapan model pengembangan bisnis yang baru dan memadai ke depan. Dari permasalahan tersebut, maka bahwa dengan merumuskan strategi bisnis menggunakan BMC, Argotelo dapat menggunakan strategi tersebut sebagai dasar untuk meningkatkan nilai bisnisnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Singkong Keju Argotelo Melalui Metode *Business Model Canvas*”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah:

1. Bagaimana gambaran model bisnis yang tepat untuk Singkong Keju Argotelo saat ini?
2. Bagaimana rekomendasi strategi pengembangan bisnis yang efektif dan efisien dan dapat diterapkan untuk Singkong Keju Argotelo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dijelaskan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Merumuskan gambaran model bisnis yang tepat untuk Singkong Keju Argotelo saat ini melalui metode *Business Model Canvas*
2. Merumuskan rekomendasi strategi pengembangan bisnis yang efektif dan efisien dan dapat diterapkan untuk Singkong Keju Argotelo

## 1.4 Kegunaan Penelitian

1. Teoritis

Menyediakan pengetahuan tambahan pengetahuan mengenai pengembangan bisnis BMC



## 2. Praktis

### a. Bagi Peneliti

Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang pengembangan bisnis melalui pendekatan *Business Model Canvas* untuk menghasilkan inovasi di masa depan untuk menghadapi persaingan bisnis, dengan memahami teori-teori yang didapatkan selama perkuliahan.

### b. Bagi Perusahaan

Sebagai acuan, saran, masukan, dan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan untuk meningkatkan dan mengembangkan bisnis agar dapat menjamin keberlanjutan dan eksistensi perusahaan di masa depan.

### c. Bagi Akademik

Dapat digunakan sebagai referensi dan sumber informasi penelitian selanjutnya terkait model pengembangan bisnis melalui pendekatan *Business Model Canvas* untuk melakukan inovasi di masa depan untuk menghadapi persaingan bisnis. Selain itu, juga sebagai penerapan dari pengetahuan yang didapatkan selama perkuliahan, sehingga peneliti dapat membandingkan dengan kondisi sesungguhnya di lapangan.

## 1.5 Kerangka Teori

### 1.5.1 Manajemen Strategi

Nazarudin (2018:3) Manajemen strategi adalah bidang ilmu yang mengintegrasikan fungsi manajemen untuk mengambil keputusan strategis guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Wheelen dan Hunger dalam Akdon (2011:6) yaitu, *“Strategic management is that set of managerial and action that determines the long term performance of a corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation, and evaluation.”* Manajemen strategi ialah sebuah rangkaian keputusan manajerial dan aktivitas untuk menentukan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Aktivitas tersebut mencakup perumusan dan perencanaan strategi, penerapan, dan evaluasi.

Strategi merupakan proses menetapkan tujuan dan sasaran jangka panjang. Strategi utama dalam bisnis perusahaan adalah memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Rencana strategis disusun untuk mencapai tujuan yang muncul akibat perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan dapat membawa peluang atau ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan (Hidayat et al., 2023). Pada dasarnya, manajemen strategi bisnis termasuk dalam hal merumuskan, mengimplementasikan, dan juga mengevaluasi kegiatan operasional perusahaan.

### **1.5.1.1 Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi**

Di bawah ini merupakan tujuan dari manajemen strategi:

- a) Melakukan dan mengevaluasi strategi yang telah dilaksanakan
- b) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan menelaah situasi
- c) Memperbarui strategi agar sesuai kondisi lingkungan
- d) Mencapai dan memperluas kompetitif perusahaan

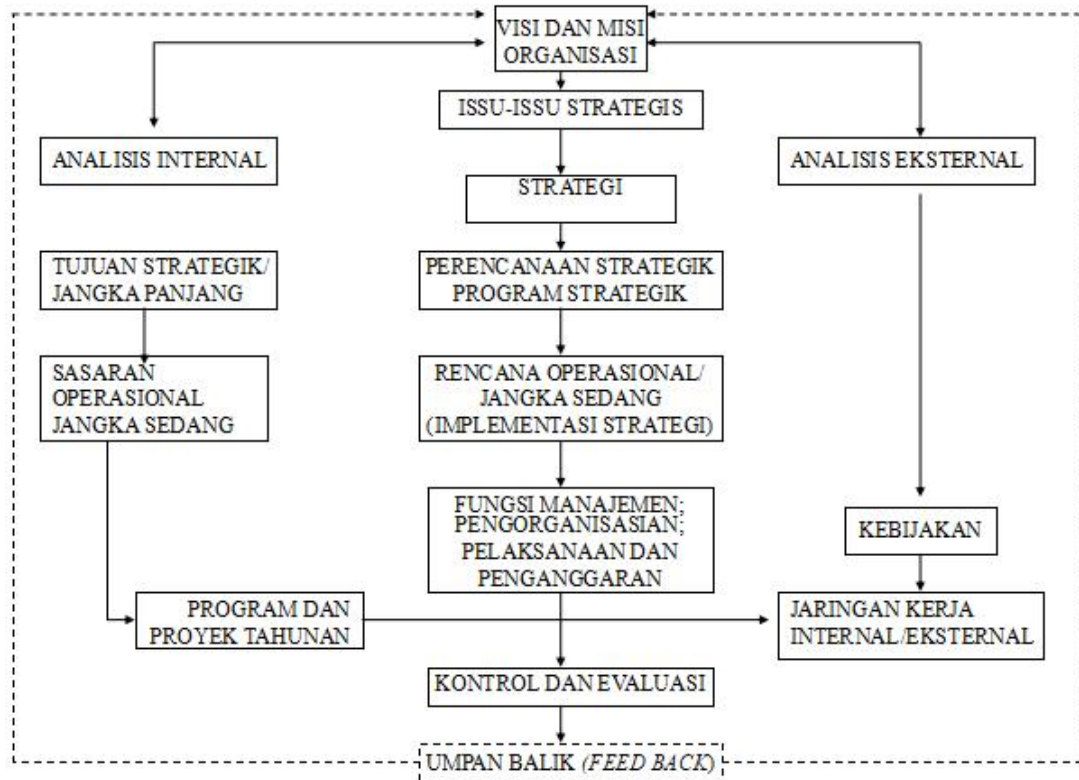
Manfaat dari manajemen strategi adalah sebagai kerangka kerja (*framework*) untuk penyelesaian setiap masalah strategis di perusahaan, khususnya yang terkait dengan persaingan dengan kompetitor, sehingga para manajer dapat berpikir lebih kreatif, inovatif, dan secara strategis.

### **1.5.1.2 Komponen dan Bagan Manajemen Strategi**

Komponen-komponen dari manajemen strategik berdasarkan dari materi bahan kuliah Hadi (2023) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan Strategi (Renstra), adalah rangkaian perencanaan strategis perusahaan yang terdiri dari visi, misi, isu-isu strategik, dan strategi yang akan dijalankan
- b. Rencana Operasional (Renop), merupakan rangkaian rencana aktivitas operasional perusahaan meliputi program, kegiatan, waktu, dan sumber dana

Fungsi manajemen strategi meliputi pelaksanaan dan pengendalian program untuk mencapai tujuan strategi manajemen tersebut. Berikut merupakan gambaran bagan alur dari manajemen strategi:



**Gambar 1. 5 Bagan Alur Manajemen Strategi**

Sumber : PPT Bahan Kuliah Manajemen Strategi, Hadi (2023)

Bagan tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi meliputi komponen-komponen:

- 1) Visi misi perusahaan, visi misi melalui proses analisis internal dan eksternal.  
Melalui visi misi maka terdapat isu-isu strategi

- 2) Isu strategi, merupakan masalah-masalah yang didapatkan dari proses analisis visi misi. Dari hal itulah muncul strategi-strategi
- 3) Strategi, ialah pendekatan secara menyeluruh terkait dengan implementasi ide, perencanaan, serta pelaksanaan suatu kegiatan dalam jangka waktu tertentu
- 4) Perencanaan strategi, setelah melalui pendekatan untuk mengetahui sebuah aktivitas maka dilakukanlah perencanaan sebuah strategi
- 5) Rencana operasional, disusunlah rencana operasional untuk menjadi pedoman dalam implementasi strategi
- 6) Pelaksanaan, maka fungsi manajemen strategi dapat dilaksanakan berdasarkan rencana operasional
- 7) Kontrol dan evaluasi, untuk mengetahui apakah fungsi manajemen strategi sesuai (perusahaan dikatakan sukses/ gagal)
- 8) Umpan balik, apabila terlaksana dengan baik maka umpan baliknya adalah dapat terwujudnya visi perusahaan

### **1.5.2 Pengembangan Bisnis**

Pengembangan bisnis adalah tanggung jawab setiap pelaku bisnis yang memerlukan orientasi, motivasi, dan kreativitas. Namun yang paling penting adalah arah bisnis tersebut akan dibawa kemana.

### 1.5.2.1 Ansoff's Product Strategy (Market Grid)

H.I Ansoff (1957) mengembangkan model manajemen guna menentukan lingkup dan arah pengembangan bisnis secara strategis di pasar. Arah dan strategi yang digunakan tergantung pada beberapa faktor seperti tingkat resiko, rangkaian produk dan kondisi pasar sekarang, dan apakah perusahaan bertujuan mengembangkan produknya atau pasar yang baru ataupun yang sudah ada.

<i>Ansoff's Matrix</i>	<i>Existing Products</i>	<i>New Products</i>
<i>Existing Markets</i>	<b>MARKET PENETRATION</b>	<b>PRODUCT DEVELOPMENT</b>
<i>New Markets</i>	<b>MARKET DEVELOPMENT</b>	<b>DIVERSIFICATION</b>

**Gambar 1. 6 Ansoff's Product-Market Grid**

Sumber : H.I. Ansoff (2023)

#### 1) *Market Penetration Strategy* (Strategi Penetrasi Pasar)

Strategi ini berfokus pada penjualan produk atau jasa yang telah ada kepada pasar yang telah ada pula. Tentang bagaimana mengambil pangsa pasar yang sudah ada dengan produk yang sudah ada untuk memenangkan persaingan dan merebut pangsa pasar dari pesaing. Strategi ini merupakan zona beresiko rendah, tidak akan memerlukan banyak investasi dalam riset pasar baru, dan bertujuan untuk meningkatkan tingkat konsumsi produk atau jasa. Strategi penetrasi pasar digunakan

ketika perusahaan tidak memiliki produk atau jasa baru ke pasar baru namun ingin meningkatkan pendapatan dan memperluas pangsa pasar. Perusahaan dapat menerapkan penetrasi pasar dengan:

- Meningkatkan promosi
- Pengurangan harga
- *Merger* atau akuisisi bisnis pesaing di pasar yang sama
- Menyempurnakan proses distribusi

## 2) *Market Development Strategy* (Strategi Pengembangan Pasar)

Strategi ini berfokus pada perluasan cakupan pasar baru dengan produk yang telah ada dengan cara menargetkan pada konsumen pesaing atau calon konsumen. Strategi ini digunakan ketika pasar yang ada telah mencapai titik jenuh, sementara belum ada produk luncuran baru.

## 3) *Product Development Strategy* (Strategi Pengembangan Produk)

Strategi ini berfokus pada pengembangan produk baru di pasar yang telah ada. Strategi ini memerlukan kompetensi baru, promosi kembali, dan *research and development* terhadap produk yang akan dipasarkan. Pemilihan pengembangan produk didasari untuk menarik kepuasan konsumen pada produk baru karena ada pengalaman positif yang dirasakan dari produk lama. Strategi ini digunakan ketika

perusahaan memiliki basis pelanggan yang besar dan pasar untuk produk yang ada berada di ambang kejenuhan.

#### 4) *Diversification Strategy* (Strategi Diversifikasi)

Strategi ini merupakan pengembangan produk baru di pasar baru pula yang beresiko paling tinggi daripada strategi-strategi lainnya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk mengurangi ketergantungan pada satu lini produk dan mendapatkan keuntungan sinergis untuk menjual lebih banyak produk yang ada dengan menambahkan produk baru.

### **1.5.2.2 Pengembangan Vertikal dan Horinzontal**

Menurut Ahmad Subagyo (2008:29), pengembangan bisnis terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

#### 1) Pengembangan vertikal

Merupakan ekspansi bisnis dengan mendirikan inti bisnis baru yang masih terkait dengan bisnis utamanya.

#### 2) Pengembangan horizontal

Merupakan membangun bisnis baru untuk memperkuat bisnis utama agar mendapatkan keunggulan komparatif, tanpa kaitan langsung dengan produk inti bisnis.



### 1.5.2.3 Tahapan Pengembangan Bisnis

Sholihin (2006:26) dalam Malik (2020) mengatakan pengembangan bisnis pada dasarnya akan melakukan aktivitas usaha melalui tahap pengembangan bisnis di antaranya adalah:

1) Memiliki ide bisnis

Ide dapat timbul dari berbagai sumber. Ide bisa muncul atas kesuksesan orang lain atau karena keberadaan *sense of business* yang kuat dari seorang wirausahawan

2) Penyaringan ide/ konsep usaha

Perlu menerjemahkan ide ke dalam konsep usaha yang lebih spesifik dan melakukan penyaringan supaya ide bisnis lebih jelas wujudnya

3) Pengembangan usaha

Komponen kunci yang perlu ditingkatkan adalah perhitungan profitabilitas bisnis tersebut. Kecenderungan pasar saat ini atau ke depannya juga perlu diperhitungkan. Perencanaan usaha merupakan panduan bagi pelaksanaan usaha

4) Pelaksanaan rencana usaha pada pengendalian usaha

Dalam tahap ini, pelaku usaha akan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan yaitu modal, material, dan tenaga kerja untuk menjalani kegiatan usaha

### 1.5.3 UMKM

UMKM adalah jenis bisnis dan usaha yang dioperasikan oleh individu, rumah tangga, atau badan usaha dengan skala kecil. Tujuan dari UMKM adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya demi mendukung pertumbuhan ekonomian nasional berdasarkan prinsip demokrasi ekonomi yang adil. Definisi UMKM menurut PP No.7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah penyebutan definisi UMKM adalah sebagai berikut

*“Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang 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 Peraturan Pemerintah ini. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan 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 yang memenuhi*

*kriteria Usaha Menengah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini.”*

Di Indonesia, UMKM dikategorikan berdasarkan modal usaha dan hasil penjualan tahunan untuk pendirian atau pendaftaran kegiatan usaha. Menurut PP No.7 Tahun 2021, pasal 35 (Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dinyatakan bahwa UMKM memiliki kriteria sebagai berikut:

a) Usaha Mikro memiliki modal usaha berjumlah maksimal 1 miliar rupiah tanpa termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dengan hasil penjualan maksimal 2 miliar rupiah setiap tahun. Putu Krisna (2021:15-16) dalam bukunya *Tata Kelola Manajemen & Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah* mengatakan bahwa karakteristik dari usaha mikro adalah sebagai berikut:

- Jenis barang masih dapat berubah-ubah
- Tempat usaha dapat pindah sewaktu-waktu
- Administrasi keuangan sederhana belum dilakukan
- Keuangan keluarga dan keuangan usaha tergabung
- Jiwa wirausaha yang sudah dimiliki namun belum memadai
- Tingkat pendidikan pada sumber daya manusianya relatif rendah
- Biasanya memiliki ijin usaha atau persyaratan legalitas lainnya tidak ada
- Akses kepada perbankan belum ada

b) Usaha Kecil memiliki modal usaha lebih dari 1 miliar rupiah dan maksimal 5 miliar rupiah tanpa termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan lebih dari 2 miliar rupiah dan maksimal 15 miliar rupiah setiap tahun.

Putu Krisna (2021:16-17) dalam bukunya *Tata Kelola Manajemen & Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah* mengatakan bahwa karakteristik dari usaha mikro adalah sebagai berikut:

- Jenis barang sudah tidak gampang berubah
- Lokasinya cenderung menetap dan tidak berpindah
- Biasanya sudah melakukan administrasi keuangan sederhana
- Mulai memisahkan antara keuangan perusahaan dan keuangan keluarga
- Neraca usaha sudah mulai dibuat
- Ijin usaha dan persyaratan legalitas lainnya sudah ada
- Berpengalaman dalam berwirausaha
- Beberapa memiliki akses ke perbankan dalam modalnya
- Mayoritas belum bisa membuat manajemen yang baik seperti *business planning*

c) Usaha Menengah memiliki modal usaha lebih 5 miliar rupiah dan maksimal 10 miliar tanpa termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan lebih dari 15 miliar rupiah sampai maksimal 50 miliar rupiah setiap tahun. Putu Krisna (2021:17) dalam bukunya *Tata Kelola Manajemen & Keuangan Usaha*

*Mikro Kecil Menengah* mengatakan bahwa karakteristik dari usaha mikro adalah sebagai berikut:

- Manajemen dan organisasi yang dimiliki sudah baik, yaitu pembagian tugas yang jelas mencakup, keuangan, pemasaran, dan produksi
- Manajemen keuangan khususnya akuntansi sudah diterapkan sehingga memudahkan pengawasan dan penilaian
- Aturan, pengelolaan dan organisasi perburuhan sudah dilakukan
- Persyaratan legalitas yang dimiliki lengkap
- Akses kepada sumber pendanaan perbankan terbuka
- Sumber daya manusia yang dimiliki sudah kompeten

#### **1.5.4 Business Model Canvas**

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010) dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation, Business Model Canvas* merupakan sebuah alat dalam manajemen strategi yang digunakan untuk memaparkan model bisnis dari perusahaan atau organisasi, baik yang sedang berjalan ataupun yang baru, dengan sembilan elemen dasar seperti keuangan, infrastruktur, pemasaran, dan pelanggan. Sembilan elemen dasar tersebut terdiri atas *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships*, dan juga *cost structure*. Masing-masing elemen BMC dapat digunakan

sebagai dasar tahap awal penentuan darimana perusahaan dapat membuat perubahan dan pengembangan bisnis ke depan. Sembilan elemen tersebut dibagi menjadi dua bagian, bagian pertama atau bagian kanan memudahkan perusahaan untuk melihat nilai yang ditawarkan oleh segmen pelanggan (*customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams*) dan bagian kedua atau sisi kiri memudahkan perusahaan dalam melihat seluruh biaya yang ditimbulkan akibat adanya aktivitas bisnis (*key resources, key activities, key partnerships, dan juga cost structure*). (Nugraha, 2023)

a) *Customer Segments*

Kelompok pelanggan yang ditargetkan, ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan untuk menjual produk atau jasa yang ditawarkan berdasarkan geografis, demografis, psikologis, dan perilaku sehingga dapat dipetakan segmen mana yang akan dilayani.

Beberapa jenis *customer segments* di antaranya:

1. *Mass market*: tidak membedakan segmen pelanggan sehingga cakupan luas. Jenis ini adalah pelanggan yang tidak terdiferensiasi
2. *Niche market*: segmen yang mempunyai ciri dan kebutuhan khusus sehingga produk akan disesuaikan dengan kebutuhannya
3. *Segmented*: membedakan segmen yang memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda

4. *Diversified*: melayani dua segmen pelanggan dimana merejaj saling tidak terkait dengan kebutuhan dan masalahnya berbeda
5. *Multi-sided platform*: melayani dua atau lebih pelanggan yang saling bergantung

b) *Value Propotions*

Nilai tambah atau manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Mungkin serupa dengan yang ada di pasar namun dengan inovasi dan tambahan baru sehingga membedakan bisnisnya dengan yang lain. Elemen dari proporsi nilai:

1. *Newness*: pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan hal baru yang sebelumnya belum dirasakan oleh pelanggan
2. *Performance*: peningkatan kinerja produk/ jasa kepada konsumen untuk meningkatkan nilai
3. *Customization*: produk/ jasa sesuai keinginan khusus pelanggan disediakan
4. *Getting the job done*: membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya
5. *Design*: secara langsung, desain produk berpengaruh dan sangat berguna pada di sektor industri sebagai daya tarik
6. *Brand*: brand pada perusahaan akan memberikan arti dan nilai tersendiri untuk pelanggan

7. *Price*: ketika menawarkan harga rendah dibandingkan harga pasaran dengan memberikan kualitas terbaiknya, maka pelanggan akan puas
8. *Cost reduction*: pengurangan biaya dalam rangka membantu pelanggan merupakan salah satu komponen yang menambah nilai
9. *Risk reduction*: menawarkan fasilitas pengurangan risiko kepada pelanggan setelah membeli produk atau jasa
10. *Accessibility*: memberikan akses atas produk atau jasa yang sebelumnya belum pernah dinikmati oleh pelanggan merupakan suatu nilai tambahan
11. *Usability*: ketika sebuah produk atau jasa menjadi lebih mudah dan nyaman digunakan, maka akan menambah nilai

c) *Channels*

Cara perusahaan mengkomunikasikan *value* yang ditawarkannya dalam rangka menjangkau segmennya. Saluran memiliki beberapa tahapan yaitu kesadaran, evaluasi, pembelian, pengiriman dan pasca penjualan. Saluran yang dimiliki dapat bersifat langsung atau tidak langsung.

1. Langsung: tenaga penjualan, situs web
2. Tidak langsung: toko ritel, mitra, grosir, eceran



d) *Customer Relationships*

Merupakan hubungan yang dibangun antara kepada segmen pelanggan oleh perusahaan. Hubungan dapat berbentuk pribadi atau profesional yang dipengaruhi oleh faktor akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan *upselling*. Hubungan dengan pelanggan akan sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Kategori hubungan perusahaan dengan pelanggan sebagai berikut:

1. *Personal assistance*: hubungan berdasarkan interaksi antarpersonal pada saat proses transaksi atau setelah pembelian selesai. Hal ini bisa terjadi di lokasi penjualan, melalui pusat panggilan, email, atau cara lain
2. *Dedicated personal assistance*: perusahaan memberikan tugas kepada petugas pelayanan pelanggan yang secara khusus kepada klien individu dalam rentang waktu yang lama
3. *Self service*: semua saran yang pelanggan butuhkan akan disediakan namun perusahaan tidak melakukan hubungan secara langsung
4. *Automated service*: menyediakan layanan dan semua proses secara mandiri secara otomatis kepada pelanggan yang lebih canggih sesuai dengan karakteristiknya
5. *Communities*: perusahaan memanfaatkan komunitas untuk bertukar informasi, pengetahuan, dan menyelesaikan masalah satu sama lain agar pelanggan merasa lebih terlibat

6. *Co-creation*: pelanggan diberikan akses untuk turut serta membuat nilai pada perusahaan dengan cara melibatkannya seperti memberikan ulasan produk atau jasa yang telah digunakan

e) *Revenue Streams*

Jenis pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai yang berhasil dikirim ke pelanggan. Elemen ini terdiri dari bisnis ke bisnis, bisnis ke pelanggan, dan juga pelanggan ke pelanggan. Berikut beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

1. Penjualan aset: penjualan aset yang berbentuk fisik
2. Biaya penggunaan: melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan, semakin banyak digunakan, semakin banyak pelanggan membayar
3. Biaya berlangganan: penjualan akses kepada pelanggan terhadap suatu jasa yang berkelanjutan
4. Pinjaman atau penyewaan: pemberian hak akses kepada pelanggan secara sementara atas aset dengan rentang waktu yang telah ditetapkan
5. Lisensi: pelanggan diberikan izin untuk menggunakan kekayaan intelektual yang dilindungi dengan imbalan biaya lisensi tanpa harus memproduksi produk atau mengkomersialkan layanan
6. Biaya komisi: layanan perantara antara dua pihak atau lebih

7. Periklanan: biaya mengiklankan sebuah produk, jasa atau suatu merek

*f) Key Resources*

Aset utama yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan produk akhir. Sumber daya tersebut yaitu fisik, keuangan, intelektual, atau manusia. Sumber daya ini membantu perusahaan membuat dan menawarkan nilai, menjangkau segmen pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan, serta memperoleh pendapatan.

1. Fisik: bangunan, kendaraan, alat produksi, dan jaringan distribusi
2. Keuangan: meliputi modal, kredit, saham
3. Intelektual: seperti merk, hak paten dan hak cipta, pengetahuan eksklusif, kemitraan, dan informasi pelanggan
4. Manusia: komponen yang penting dalam menjalankan operasional perusahaan

*g) Key Activities*

Proses, tugas, dan kegiatan utama oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Elemen ini dibagi menjadi 3 yaitu produksi, pemecahan masalah, dan jaringan.

1. Produksi: kegiatan yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan dan pengiriman produk. Aktivitas ini mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur

2. Pemecahan masalah: aktivitas penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu, memerlukan manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan
3. Platform atau jaringan: kegiatan yang dirancang dengan jaringan

*h) Key Partnerships*

Mitra dan jaringan pemasok yang bekerja sama dengan perusahaan untuk mengoperasikan bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk memaksimalkan skala ekonomi, mengurangi resiko dan ketidakpastian, dan memperoleh sumber daya serta aktivitas tertentu. Terdapat 4 jenis kemitraan, yaitu aliansi strategi antara non pesaing, kemitraan strategis antar pesaing, *joint venture*, dan juga hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang andal.

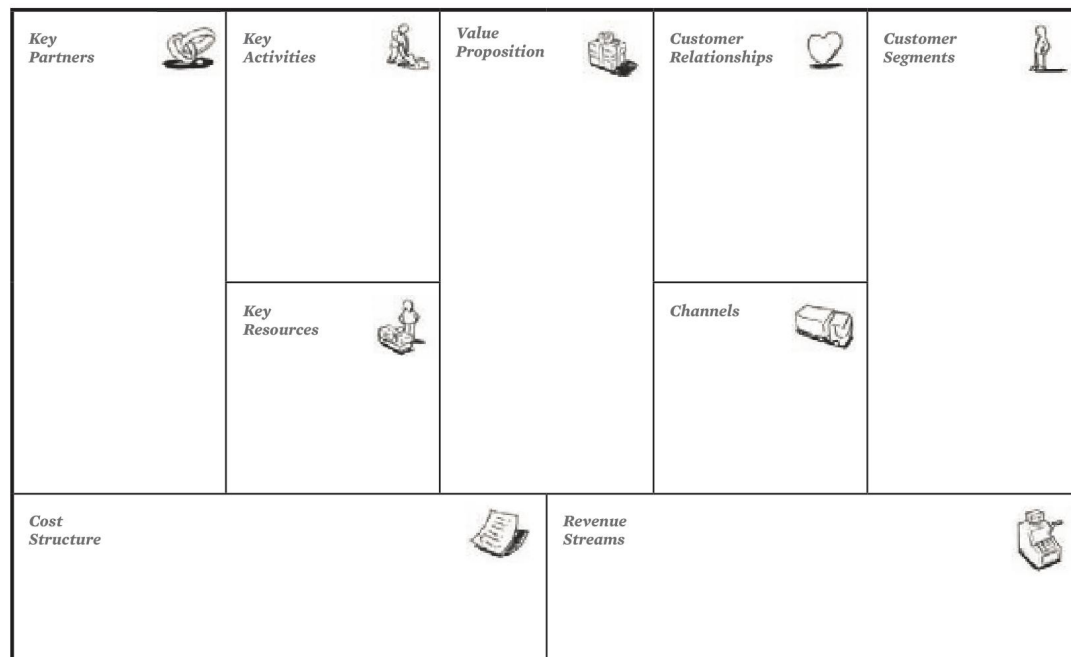
*i) Cost Structure*

Seluruh biaya yang ditimbulkan dari aktivitas bisnis. Struktur biaya dapat dibagi menjadi 2 kategori yaitu berbasis biaya dan berbasis nilai. Orientasi biaya berorientasi pada biaya untuk estimasi biaya sedangkan orientasi nilai berfokus pada penciptaan nilai. Elemen ini memiliki karakteristik biaya tetap, biaya variabel, skala ekonomi dan skala non ekonomi. Berikut merupakan jenis-jenis biaya:

1. *Fixed cost*: biaya yang tetap meskipun volume produksi barang atau jasa fluktuatif, misalnya gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur fisik

2. *Variable cost*: biaya yang berubah sesuai dengan volume produksi barang atau jasa
3. *Economic of scale*: keuntungan dan laba yang diperoleh perusahaan karena memproduksi dalam skala besar atau saat outputnya berkembang
4. *Economic of scope*: keuntungan yang diperoleh perusahaan karena memiliki *scope* operasi yang lebih luas, misalnya aktivitas pemasaran atau saluran distribusi

**The Business Model Canvas**



**Gambar 1. 7 Prototype Nine Basic Building Block BMC**

Sumber : Alexander Osterwalde dan Yves Pigneur (2010)

## 1.6 Penelitian Terdahulu

Paparan mengenai penelitian terdahulu pada penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai lingkup penelitian yang relevan. Adapun penelitian terdahulu yang dipilih sebagai referensi dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> Pada Kedai Kabur Bontang  Muhammad Harsa Wardana dan Farida Djumiati Sitania  (2023)	Membuat strategi pengembangan bisnis dengan model transformasi melalui BMC	Deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam dan observasi langsung	Peningkatan nilai sembilan elemen model bisnis kanvas dengan menciptakan strategi baru, mulai dari segmentasi pelanggan hingga aliran pendapatan Kedai Kabur sehingga mampu bersaing dan mengatasi permasalahan yang ada.
2	Pengembangan Usaha dan Upgrading Brand UMKM Takoyaki Zhotopia dengan Strategi <i>Business Model Canvas</i> (BMC)  Geri Rahma  (2023)	Mendapatkan strategi alternatif supaya posisi tetap dan daya saing di kemudian hari dapat teratasi	Metode BMC, analisis SWOT, dan Analisis Finansial melalui observasi langsung pada bulan Juni-Desember 2022	Identifikasi terhadap sembilan elemen BMC dan SWOT membuat gambaran yang jelas mengenai posisi Zhotopia. Pengembangan bisnis pada Zhotopia dengan posisi kuadran 3 adalah <i>turn around</i> . Ada 14 strategi alternatif dari model BMC terbaru yang telah

No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				dilaksanakan, terdiri dari sembilan elemen mulai yang mencakup internal dan eksternal perusahaan.
3	Strategi Usaha Mikro Menggunakan <i>Business Model Canvas</i>  Nurul Hidayat, Siti Jamilah, Jaharuddin  (2023)	Menganalisis situasi bisnis saat ini dan merekomendasikan strategi bisnis baru untuk perbaikan	Deskriptif kualitatif	Toko Al-Hidayat Parfum Pamulang 2 memiliki <i>customer segments</i> yang luas, hubungan dengan konsumen dilakukan secara langsung, dan <i>Value proposition</i> -nya dengan mengedepankan kualitas produk. Peningkatan kualitas produk melalui strategi agresif perebutan pelanggan merupakan cara pengembangan bisnisnya untuk dapat bersaing.
4	Analisis Pengembangan Model <i>Brick And Mortar</i> Pada <i>Coffee Shop</i> Picnic Melalui <i>Business Model Canvas</i> dan Teknik <i>SWOT Analysis</i>  Yanda Kusuma Indah Bara dan Respati	Melakukan analisis BMC dan SWOT yang lebih baik pada Picnic Coffee Shop	Deskriptif kualitatif melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi	Perlu adanya perbaikan untuk menjadikan <i>coffee shop</i> lebih berkembang dalam meningkatkan volume penjualan dan keunggulan bersaing. Melalui penerapannya, rekomendasi perbaikan dari setiap elemen BMC yaitu bekerja sama

No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Kusumasari (2023)			dengan <i>marketplace</i> , mengikuti <i>event-event</i> tertentu, peningkatan <i>digital marketing</i> untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> .
5	<i>Business Development Analysis through Business Model Canvas at Mbah Ran Tofu Factory</i> (Tukiran)  Achmad Biki dan Rudeva Juniawaty (2022)	Mengetahui analisis strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan BMC	<i>Mix methods</i> dengan pendekatan deskriptif melalui analisis Miles & Huberman untuk kualitatif dan analisis SWOT untuk kuantitatif	Pabrik Tahu Mbah Ran (Tukiran) sudah menerapkan konsep model BMC, namun dalam pelaksanaannya ada delapan elemen yang perlu dievaluasi. Analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi Pabrik Tahu Mbah Ran (Tukiran) ada di posisi kuadran III, peluang pasar pada Tahu Mbah Ran sangat besar, namun di sisi lain Tahu Mbah Ran terkendala secara internal. Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut maka terdapat strategi yang tepat yang dapat diterapkan ke dalam BMC.
6	Analisis Penerapan Strategi <i>Business Model Canvas</i>	Sebagai bahan analisa strategi untuk menemukan kelebihan	Deskriptif kualitatif melalui	Jasa Laser Zigzag Laserwork Semarang sudah menerapkan model



No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	(BMC) pada Jasa Zigzag Laserwork Semarang Jawa Tengah Ida Hendarsih (2021)	kekurangan dan menciptakan strategi serta langkah baru guna mengembangkan bisnis	wawancara	bisnis BMC. Dengan mengevaluasi analisis SWOT pada setiap elemen, kelebihan dan kekurangan strategi bisnis dapat diidentifikasi. Perlu peningkatan pada penggunaan sosial media untuk promosi, kemampuan finansialnya, dan juga infrastrukturnya.
7	<i>Organic Rice Business Model Analysis Using Canvas Business Model Approach</i> : Koperasi APPOLI Kabupaten Boyolali (2021)	Mengidentifikasi model bisnis yang sudah ada dengan BMC, mengidentifikasi kapasitas bisnis beras organik dalam menghasilkan laba dengan Potter, dan membuat model bisnis BMC baru pada beras organik	Deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara, studi dokumen, kuesioner, dan observasi	Perlu penyempurnaan pada model bisnis yang sudah ada. Beberapa kelemahannya adalah pada <i>customer segment</i> , <i>key activities</i> , pemerintah yang belum dilibatkan, dan <i>revenue stream</i> yang belum bervariasi. Model bisnis baru perlu dikembangkan dengan menambah dan mengevaluasi kegiatan dalam model bisnis dengan memanfaatkan kekuatan yang

No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
				dimiliki untuk meraih peluang.
8	Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan <i>Business Model Canvas</i>  Bangkit Sukarno  (2021)	Pemetaan strategi bisnis dan pengembangan strategi bisnis baru menjadi BMC	Deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi	Strategi bisnis yang diperoleh dari pemetaan BMC sudah cukup baik, karena setiap elemen saling mendukung untuk meningkatkan pendapatan. Implikasi praktisnya adalah bahwa beberapa strategi harus diimprovisasi untuk meningkatkan pendapatan, termasuk dengan mengembangkan sumber daya utama, meningkatkan struktur biaya untuk iklan, dan membujuk pelanggan untuk menjadi pengecer sebagai kemitraan utama, hubungan dan saluran pelanggan.
9	Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Keripik Pisang dengan Pendekatan <i>Business Model</i>	Mendesripsikan BMC dan menciptakan desain transformasi bisnis	Deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam	Perkembangan bisnisnya diarahkan pada peningkatan dalam segmen pelanggan. Peningkatan proposisi <i>value</i> yang ada seperti layanan yang disesuaikan

No	Judul Penelitian/ Peneliti/ Tahun	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	<i>Canvas</i> : Studi Kasus UMKM Arabar Shop di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung Emi Suwarni (2020)			dengan pelanggan, dan pemanfaatan media sosial, serta hubungan pelanggan yang dibangun menghasilkan pendapatan melalui penjualan produk baru yang terbuat dari pisang dan bahan lainnya.
10	Pengembangan Strategi Bisnis Melalui Analisis <i>Business Model Canvas</i> Pada Pesen Kopi Malang Rifaldi Hanif Panmaulana (2019)	Penyusunan strategi bisnis melalui analisis dan evaluasi BMC pada Pesenkopi	Deskriptif kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi	Berdasarkan analisis yang dilakukan, inovasi produk merupakan strategi yang cocok untuk Pesenkopi. Hal ini dikarenakan banyaknya kompetitor yang sejenis sehingga perlu menciptakan keunikan dan keunggulan sehingga dapat berdaya saing.

Sumber : Data Sekunder yang diolah (2023)

## 1.7 Operasionalisasi Konsep

### 1.7.1 Definisi Konsep

*Business Model Canvas* merupakan sebuah alat dalam manajemen strategi yang digunakan untuk memaparkan model bisnis dari perusahaan atau organisasi, baik

yang sedang berjalan ataupun yang baru, dengan sembilan elemen dasar seperti keuangan, infrastruktur, pemasaran, dan pelanggan. Sembilan elemen dasar tersebut terdiri atas *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan juga *cost structure* (Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, 2010).

### 1.7.2 Definisi Operasional

Operasionalisasi dari model pengembangan bisnis BMC yang peneliti terapkan sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Tabel Operasionalisasi Business Model Canvas di UMKM**

No.	Elemen	Tolok Ukur	Permasalahan	Cara Pengukuran (Solusi)
1	<i>Customer Segments</i>	<i>Mass market</i> (geografi, demografi, dan psikografi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mayoritas pelanggan lokal dengan frekuensi jarang</li> <li>● Lonjakan pembelian hanya saat mudik, liburan semester, tahun baru, dan bulan puasa.</li> <li>● Penjualan masih didominasi oleh agen dan <i>reseller</i></li> </ul>	Siapa yang menjadi segmen pelanggan terpenting bagi Singkong Keju Argotelo?

No.	Elemen	Tolok Ukur	Permasalahan	Cara Pengukuran (Solusi)
2	<i>Value Propotions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Newness</i></li> <li>❖ <i>Design</i></li> <li>❖ <i>Brand</i></li> <li>❖ <i>Price</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Daya tarik yang ditawarkan masih sebatas produknya dan belum karena faktor lain</li> <li>❖ Masih kurang dalam inovasi pemberdayaan masyarakatnya</li> </ul>	<p>Apa proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan Singkong Keju Argotelo?</p>
3	<i>Channels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Offline</i> (langsung dan tidak langsung)</li> <li>◆ <i>Online</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proses saluran dari pemasok sampai pelanggan panjang</li> <li>◆ Belum bisa merambah ke luar pulau dan promosi masih kurang maksimal</li> </ul>	<p>Bagaimana cara menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan Singkong Keju Argotelo?</p>
4	<i>Customer Relationships</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ <i>Communities</i></li> <li>✧ <i>Co-creation</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Kurang dalam mengikuti <i>event/ bazar, gift</i> dan promo yang masih jarang.</li> <li>✧ Masih kurang responsif dalam menanggapi pelanggan</li> </ul>	<p>Bagaimana hubungan pelanggan yang dibentuk Singkong Keju Argotelo?</p>
5	<i>Revenue Streams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Penjualan aset</li> <li>➤ Biaya penggunaan jasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pendapatan yang diterima belum maksimal karena potongan harga yang</li> </ul>	<p>Cara yang digunakan Singkong Keju dalam membangun arus</p>

No.	Elemen	Tolok Ukur	Permasalahan	Cara Pengukuran (Solusi)
			diberikan kepada <i>reseller</i> .	pendapatan
			➤ Penjualan B2C masih lebih rendah daripada B2B	
6	<i>Key Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sumber daya fisik</li> <li>❖ Sumber daya manusia</li> <li>❖ Sumber daya finansial</li> <li>❖ Sumber daya intelektual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Keterbatasan SDM yang kurang jumlah dan kurang yang ahli di bidangnya,</li> <li>❖ Keterbatasan lahan produksi, lahan parkir, dan toko</li> <li>❖ Pengelolaan keuangan yang masih kurang</li> <li>❖ Belum memiliki <i>database</i> perusahaan dan pelanggan</li> </ul>	Sumber daya utama apa sajakah yang dibutuhkan oleh Singkong Keju Argotelo?
7	<i>Key Activities</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengadaan bahan baku</li> <li>● <i>Checking quality</i></li> <li>● Produksi</li> <li>● Pengemasan</li> <li>● Promosi dan pemasaran</li> <li>● Penjualan dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Belum adanya edukasi ke pemasok</li> <li>● Bahan baku berubah-ubah</li> <li>● Ritme kerja yang belum diatur</li> <li>● Belum bisa ekspedisi keluar pulau karena</li> </ul>	Aktivitas kunci apa sajakah yang perlu dilakukan Singkong Keju Argotelo?

No.	Elemen	Tolok Ukur	Permasalahan	Cara Pengukuran (Solusi)
		distribusi	keterbatasan dana ● Komunikasi yang kurang intens ke <i>reseller</i> lama dan baru	
8	<i>Key Partnerships</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aliansi non pesaing</li> <li>✓ Kemitraan antar pesaing</li> <li>✓ Hubungan pembeli-pemasok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fluktuasi harga bahan baku (utama dan pendukung )</li> <li>✓ Kecurangan tengkulak</li> </ul>	Siapa sajakah mitra utama Singkong Keju Argotelo?
9	<i>Cost Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ <i>Fixed cost (cost of capital)</i></li> <li>✧ <i>Variable cost (cost of good sold and operational expenses)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Kurang maksimal dalam pengalokasian dana</li> <li>✧ Biaya marketing dan biaya pembangunan yang sering bocor</li> <li>✧ Belum adanya biaya pengembangan SDM</li> </ul>	Biaya untuk apakah yang mendominasi pada Singkong Keju Argotelo?

Sumber : Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2010)

## **1.8 Metode Penelitian**

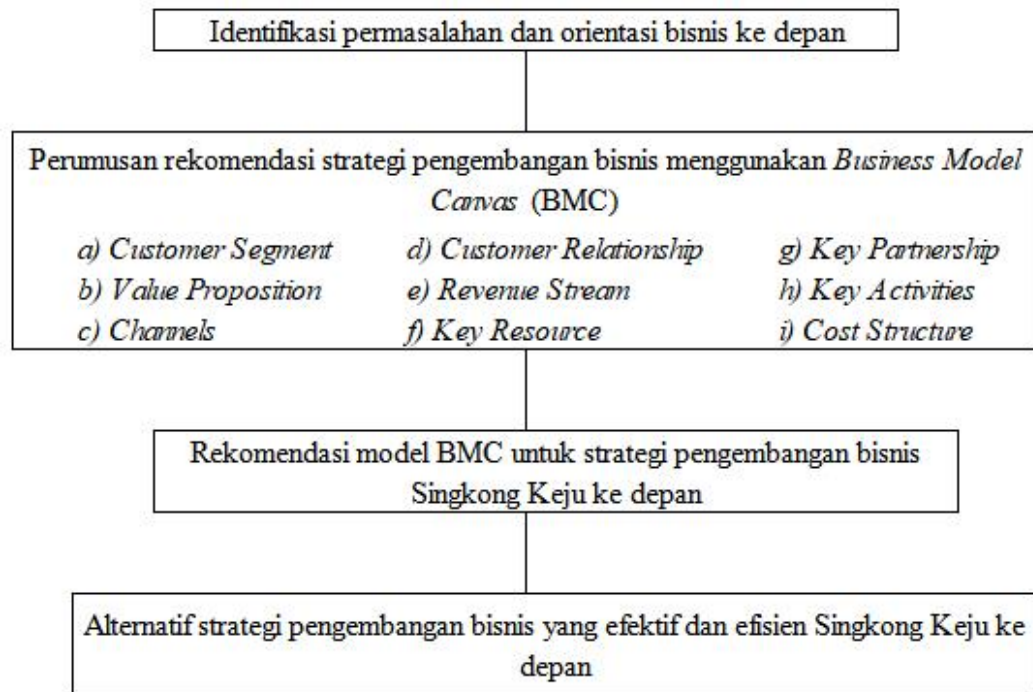
### **1.8.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini dijalankan dengan menerapkan pendekatan kualitatif. Menurut Williams dalam Hardani dkk (2020:16-19) Penelitian kualitatif merupakan penelitian realitas yang sifatnya ganda, hasil konstruksi dalam pengertian, dan holistik yang interaktif dan terikat. Penelitian kualitatif menuntut peneliti ke lapangan dalam rangka untuk memahami konteks dan berbagai perspektif serta supaya subjek dan objek yang diteliti menjadi terbiasa dengan kehadiran peneliti.

Penelitian kualitatif sarat akan deskripsi. Peneliti didorong untuk memahami fenomena secara menyeluruh dan melakukan analisis holistik yang tentunya melibatkan proses deskripsi. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif karena bertujuan menyajikan gejala, fakta, atau kejadian tentang sifat populasi secara sistematis dan akurat. Selain itu penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kasus, yang berfokus pada kajian intensif mengenai unit sosial tertentu mencakup individu, kelompok, lembaga dan masyarakat. Studi kasus dilakukan karena didorong oleh keperluan pemecahan masalah.

Peneliti melakukan identifikasi permasalahan yang dihadapi dan orientasi langkah bisnis ke depannya pada bisnis Singkong Keju Argotelo, kemudian mengidentifikasi rekomendasi strategi pengembangan bisnis pada setiap elemen BMC sebagai perumusan alternatif model pengembangan bisnis ke depan.





**Gambar 1. 8 Alur Kerangka Penelitian**

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

### 1.8.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Singkong Keju Argotelo tepatnya di Jl. Argowiyoto No.4 Kelurahan Ledok, Kecamatan Argomulyo, Kota Salatiga 50732.

### 1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini bersumber dari internal dan eksternal bisnis, yaitu:

- Pemilik Singkong Keju Argotelo
- Bagian Media Sosial

- Pelanggan atau konsumen
- Bagian Gudang dan Pengiriman Luar Kota
- Bagian Bahan Baku dan Limbah

#### **1.8.4 Jenis Data**

Jenis data pada kualitatif didapatkan melalui analisis dokumen, wawancara, diskusi, dan observasi yang dituangkan ke dalam transkrip. Bentuk lainnya dapat berupa foto melalui dokumentasi atau rekaman video. Maka dari itu, jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah transkrip hasil wawancara, arsip perusahaan, dan juga menggunakan dokumentasi berupa foto.

#### **1.8.5 Sumber Data**

Sumber data merupakan darimana data tersebut didapatkan. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah:

##### **a. Sumber Data Primer**

Menurut Hardani dkk. (2020:103) Sumber data primer adalah bahan informasi yang digambarkan langsung oleh pihak yang hadir pada saat peristiwa terjadi, sehingga mereka dapat menjadi saksi yang memberikan informasi dari pengalaman langsung (sumber tangan pertama).

Data yang didapatkan oleh peneliti langsung melalui wawancara dengan narasumber, yaitu pemilik Singkong Keju Argotelo, Bagian Media Sosial dan Pemasaran, Pelanggan atau konsumen, Bagian Bahan Baku dan Limbah, dan Bagian Gudang serta Pengiriman Luar Kota.

#### b. Sumber Data Sekunder

Menurut Hardani dkk. (2020:104) Sumber data sekunder merujuk pada bahan informasi yang dijelaskan oleh individu yang tidak ikut mengalami peristiwa yang sedang berlangsung.

Data pendukung dari sumber utama yang didapatkan melalui buku, jurnal, dokumentasi, media sosial, *website*, dan berita.

### 1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yaitu tahap mencari dan memperoleh data. Beberapa teknik dalam pengumpulan data yaitu:

#### a. Wawancara

Wawancara adalah bentuk interaksi tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang bertujuan khusus. Pewawancara (*interviewer*) bertanggung jawab untuk mengajukan pertanyaan, sedangkan yang diwawancarai (*interviewee*) memberikan jawaban.

Wawancara peneliti lakukan dengan *owner* Singkong Keju Argotelo, Bagian Produksi, Bagian Media Sosial dan Pemasaran, Pelanggan atau konsumen, dan Bagian Toko.

b. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang sistematis secara langsung ataupun tidak langsung. Observasi dalam penelitian kualitatif dilakukan atas situasi sebenarnya, tanpa persiapan, dan dalam keadaan aslinya atau sebagaimana terjadi dalam kehidupan sehari-hari.

Observasi yang dilakukan pada Singkong Keju Argotelo ditujukan guna memperoleh data mengenai operasional bisnis yang dijalankan. Jenis observasi yang digunakan adalah observasi non-partisipan, yang berarti peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan hanya melakukan pengamatan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu metode pengumpulan data dengan foto ataupun video. Data yang diperoleh dari metode ini umumnya bersifat sekunder, sedangkan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara lebih bersifat primer. Peneliti mendokumentasikan dokumen, baik yang berbentuk tulisan maupun elektronik, digunakan untuk mengumpulkan data terkait aktivitas Singkong Keju Argotelo seperti catatan harian, laporan, foto yang diunggah di media sosial.

### **1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data**

Analisis data pada penelitian kualitatif bisa dikerjakan sebelum dan selama peneliti berada di lapangan, yaitu analisis untuk menentukan fokus penelitian dan tahap awal dalam perumusan masalah. Meskipun penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses pengumpulan data di lapangan, pada kenyataannya, penelitian dapat berlangsung sepanjang dari tahap pengumpulan data hingga tahap hasil akhir setelah proses pengumpulan data. Analisis menurut Miles dan Huberman (1992) dalam Hardani dkk. (2020:163-173) dibagi menjadi tiga alur kegiatan yang terjadi secara simultan, yaitu (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi data.

#### **1. Tahap Reduksi Data**

Peneliti perlu merangkum, memilah, dan memilih hal pokok dari banyaknya data lapangan yang diperoleh. Reduksi data berlangsung selama pengumpulan data. Saat pengumpulan data data, terjadi tahapan reduksi yang kemudian membuat ringkasan, menelusuri tema, membuat gugus, dan membuat catatan kaki. Reduksi data bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data selanjutnya dan mencarinya ketika sedang membutuhkan data tersebut.

#### **2. Tahap Penyajian Data**

Sekumpulan informasi tersusun yang bertujuan agar memudahkan peneliti memahami peristiwa dan merencanakan langkah berikutnya. Dalam penelitian kualitatif, data

dapat disajikan melalui berbagai metode, seperti penjelasan singkat, *flowchart*, struktur bagan, tabel, dan sejenisnya. Walaupun demikian, metode yang umumnya sering digunakan adalah teks naratif.

### 3. Tahap penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Data

Tahap ini dilaksanakan setelah proses penyajian data dengan mengambil simpulan awal yang sifatnya sementara, dan akan berubah jika tidak disertai dengan bukti yang kuat. Namun apabila simpulan yang disampaikan pada tahap awal kuat disertai dengan bukti, maka simpulan yang dikemukakan adalah simpulan yang kredibel. Kesimpulan diharapkan menjadi suatu penemuan yang inovatif dan belum pernah ada sebelumnya. Temuan tersebut dapat berupa teori, hipotesis, hubungan sebab akibat atau hal lainnya.

#### **1.8.8 Kualitas Data**

Aspek validitas data perlu diuji supaya memperoleh data yang faktual, kredibel, dan valid. Pada penelitian kuantitatif, pengujian difokuskan pada reliabilitas instrumen penelitiannya untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, sedangkan dalam penelitian kualitatif fokusnya adalah keabsahan datanya.

##### 1. Uji *Credibility*

Merupakan pengujian kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Agar hasil penelitian mencapai tingkat kredibilitas yang tinggi maka Lincon dan Guba (2008)

menyarankan tujuh teknik yang meliputi *prolonged engagement*, *persisten observation*, *triangulation*, *pear debriefing*, *negative case analysis*, *referential adequacy checks*, dan *member checking*. Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan teknik triangulasi.

a. Triangulasi

Merupakan pemeriksaan data hasil penelitian dari sumber, cara, dan waktu. Uji kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber. Dengan menerapkan triangulasi dalam pengumpulan data, maka peneliti tidak hanya mengumpulkan informasi tetapi juga menguji kredibilitasnya melalui berbagai metode pengumpulan data. Tujuan dari triangulasi bukanlah untuk menemukan kebenaran mengenai beberapa fenomena, melainkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap temuannya.

Sugiyono (2008: 464-465) menjelaskan bahwa triangulasi sumber digunakan dalam menguji kredibilitas data dengan melakukan pengecekan ulang terhadap informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Data yang berasal dari sumber yang dianggap relevan oleh peneliti dapat diuraikan dan dikelompokkan berdasarkan persamaan atau perbedaan pendapat. Data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi kemudian dapat dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian.

## 2. Uji *Transferability*

Pengujian bertujuan untuk mengukur sejauh mana hasil penelitian dapat dipahami dan diterapkan dalam penelitian lain. Oleh karena itu, peneliti perlu memberikan penjelasan yang rinci dan jelas terkait data hasil penelitian agar penelitian dapat ditransfer ke dalam konteks dan penelitian lain.

## 3. Uji *Dependability*

Pengujian ini dilaksanakan untuk menilai apakah hasil penelitian dapat diulangi atau direplikasi oleh orang lain atau tidak. Penilaian dilakukan dengan mengevaluasi apakah peneliti membuat kesalahan dalam merencanakan penelitian, mengumpulkan data, serta menginterpretasikan informasi atau data yang terdapat dalam laporan penelitian yang disusun. Pengujian dilakukan dengan bimbingan dan ujian dengan dosen pembimbing dan penguji.

## 4. Uji *Confirmability*

Terakit pertanyaan apakah data, informasi, interpretasi, dan elemen lain dalam laporan penelitian dapat didukung oleh materi-materi yang ada dalam '*audit trail*'. jika "*confirmability audit*" menyimpulkan bahwa hasil penelitian memenuhi keempat standar penelitian (kebenaran, dapat diaplikasikan, konsisten, dan netral) maka hasil penelitian tersebut dianggap dapat diterima.