

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2008 defenisi dan karakteristik berbagai usaha dapat dilihat berdasarkan hasil kekayaan yang dimiliki dan hasil penjualan bersih tahunan yang diperoleh antara lain seperti berikut :

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria memiliki kekayaan paling banyak Rp.50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan usaha mikro paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah)
2. Usaha kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan 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. Kriteria usaha kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) hingga paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah bangunan tempat usaha. Usaha kecil memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000 (tiga juta rupiah) hingga Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha menengah merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan anak

perusahaan atau cabang yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung, maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau besar. Jumlah kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan 10.000.000.000 (sepuluh milyar) tidak termasuk tanah bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) paling banyak 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut badan pusat statistik (2013), usaha kecil identik dengan industri kecil dan industri rumah tangga, BPS mengklasifikasikan industri berdasarkan jumlah pekerjaannya, yaitu :

- 1) Industri mikro dengan pekerja 1-4 orang.
- 2) Industri kecil dengan pekerja 5-19 orang.
- 3) Industri menengah dengan pekerja 20-99 orang.

Tabel 2. 1 Kriteria UMKM

Jenis usaha	Penjualan pertahun (Rupiah)	Total Aset (Rupiah)	Jumlah karyawan (orang)
Mikro	≤ 300 juta	≤ 50 juta	1-4
kecil	>300 juta s/d ≤2,5 M	>50 juta s/d ≤500 juta	5-19
Menengah	>2,5 milyar s/d ≤50 M	>50 juta s/d ≤500 juta	20-99

Sumber: UU RI No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM

Jadi dapat diketahui bahwa untuk memahami mengenai penjelasan UMKM dapat diketahui berdasarkan klasifikasinya, mulai dari segi penjualan

pertahun, total aset yang dimiliki dan pekerjanya. Karena dengan mengetahui klasifikasi dari UMKM maka dapat mengetahui perbedaan dari tersebut.

2.2 Business Model Canvas (BMC)

Business Model canvas adalah model bisnis yang menggambarkan aktivitas usaha, nilai inti usaha dan proses pengembangan usaha kedepannya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2016:14), sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. *Business model generation* menjelaskan tentang bagaimana sesungguhnya perusahaan mampu memberikan respon yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai-nilai terbaik yang ada dalam perusahaan. *Business model generation* dapat tercermin dari model bisnis yang ada yaitu *Business Model Canvas* yang menjelaskan secara sederhana melalui visualisasi yang ditampilkan tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang melalui sembilan blok bangunan yang disusun menjadi satu-kesatuan. Jadi dapat diketahui bahwa *business model canvas* adalah sebuah bisnis model yang mampu menggambarkan secara sederhana bagaimana menghasilkan uang. Adapun Sembilan blok bangunan dalam BMC adalah sebagai berikut:

a. *Customer segment*

Osterwalder dan pigneur (2012:14) mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin ditinjau atau dilayani oleh perusahaan. *Costumer segments* menjelaskan tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target

konsumen yang diinginkan. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012 :20) bahwa pelanggan adalah inti dari 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 yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20) yang menyatakan sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar atau kecil. Sebuah perusahaan harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan.

Suatu kelompok dapat disebut segmen pasar apabila:

- 1) Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- 2) Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- 3) Perlu pendekatan (*customer relationships*) yang berbeda.
- 4) Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- 5) Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang diterima.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:20) ada beberapa jenis tipe dalam segmentasi antara lain:

- 1) Pasar massa

Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada suatu kelompok besar pelanggan dengan

kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Model bisnis jenis ini sering kali ditemukan dalam sektor produk konsumen.

2) Pasar ceruk

Model bisnis yang memiliki target melayani pasar ceruk menasar segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat khusus untuk kebutuhan spesifik pasar ceruk. Contohnya, banyak pabrikan suku cadang mobil yang sangat tergantung pada pembelian yang dilakukan pabrikan kendaraan besar.

3) Tersegmentasi

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar dari kebutuhan dan masalahnya masing-masing kekuatan ritel sebuah bank semacam *credit Suisse*. Misalnya dapat membedakan antara kelompok pelanggan besar, yang memiliki aset lebih dari US\$ 100.000, dan kelompok klien makmur yang lebih kecil, yang memiliki kekayaan bersih lebih dari US\$ 500.000. Kedua segmen memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa tetapi bervariasi. Kondisi ini mempengaruhi blok bangunan lain model bisnis *credit Suisse*, seperti proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan arus pendapatan. Sebagai contoh, *micro precision systems*, yang mengkhususkan diri menyediakan layanan *outsourcing* perancangan mikromekanis dan solusi-solusi pabrik. Perusahaan ini melayani tiga segmen pelanggan yang berbeda industri jam, industri medis, dan sektor otomatis dan menawarkan proposisi nilai yang agak berbeda untuk masing-masing segmen.

4) Terdiversifikasi

Organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan

masalah yang sangat berbeda. Misalnya, pada tahun 2006 *Amazon.com* memutuskan untuk mendiversifikasi bisnis ritelnya dengan menjual layanan “komputasi awan”: ruang penyimpanan *online* dan pengguna server sesuai permintaan. Dengan demikian, perusahaan ini mulai melayani segmen pelanggan yang benar benar berbeda, yaitu perusahaan web, dengan proposisi nilai yang sangat berbeda. Pemikiran strategis dibalik diversifikasi ini ditemukan dalam infrastruktur Teknologi Informasi (TI) *Amazon.com* yang kuat, yang dapat digunakan bersama antara operasional penjualan ritel dan unit layanan komputasi awan.

5) Platform banyak sisi (atau pasar banyak sisi)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Sebuah kredit perusahaan kartu kredit, misalnya memerlukan banyak pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut. demikian juga, sebuah perusahaan yang menawarkan surat kabar gratis memerlukan banyak pembaca untuk menarik pemasang iklan. Di sisi lain, perusahaan tersebut juga memerlukan pemasang iklan untuk mendanai produksi dan distribusinya.

b. Value propositions

Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *value propositions* merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value propositions* dapat mengatasi kebutuhan

pelanggan. Dalam hal ini, *value propositions* adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar benar baru.

Dalam bisnis model kanvas, elemen *value propositions* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segments*. Hal yang bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. *Desain value propositions* dapat dilakukan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan meningkatkan *revenue streams*. Selain *value creation*, perusahaan juga dapat mengurangi atau menghilangkan *value propositions* yang sebenarnya tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:12) proposisi nilai menciptakan untuk segmen pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain dan pengalaman pelanggan).

Berikut daftar elemen-elemen yang berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan

- 1) Sifat baru

Beberapa proporsi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

- 2) Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara umum menciptakan nilai.

3) Penyesuaian (kustomisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.

4) Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

5) Desain

Desain itu penting tetapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior.

6) Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.

7) Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitive terhadap harga. Akan tetapi, proporsi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8) Pengurangan biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

9) Pengurangan risiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

10) Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

11) Kenyamanan /kegunaan

Menjadikan segala sesuatunya lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

c. Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012 :26) *channels* adalah blok bangunan yang menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai.

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan pelanggan, komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan. Ada beberapa fungsi dari channels antara lain:

- 1) Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- 2) Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- 3) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang *spesifik*.
- 4) Memberikan proporsi nilai kepada pelanggan.
- 5) Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Menemukan channels yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value propositions* bagi perusahaan. organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui media pribadi

perusahaan itu sendiri, *partner* media, atau perpaduan antara keduanya. *Partner channels* membuat margin yang diterima perusahaan rendah, namun perusahaan dapat mengembangkan dan menggunakan keunggulan dari partner. *Owned channels* membuat margin yang diterima perusahaan tinggi, tapi juga boros dalam pembiayaan. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan.

d. Customer Relationship

Customer relationship adalah tipe hubungan yang diinginkan dijalin dengan pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. perusahaan yang seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer relationships* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

- 1) Akuisisi pelanggan
- 2) Retensi (mempertahankan) pelanggan
- 3) Peningkatan penjualan (*upselling*)

Tugas seorang pemasar (*marketer*) dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dan retensi pelanggan (*customer retention*). Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik pelanggan dari kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka kelola. Adapun dalam kelompok kedua (retensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek kompetitor. Sedangkan

upselling yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk belanja lebih banyak bagi perusahaan.

Menurut Ostewalder dan pigneur (2012:29) berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat mempengaruhi hubungan dengan pelanggan. Ada beberapa kategori dari customer relationship yang dapat dipadukan dengan, antara lain:

1) Bantuan personal

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

2) Bantuan personal yang khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan untuk klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang. Dalam layanan perbankan swasta, misalnya, bankir khusus melayani individu yang kaya. Hubungan serupa dapat ditemukan dalam bisnis lain, misalnya melalui seorang manajer utama yang mempertahankan hubungannya dengan pelanggan-pelanggan penting.

3) Swalayan

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

4) Layanan otomatis

Hubungan ini mencampurkan bentuk layana mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil *online* personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan. Layanan otomatis dapat mengenali pelanggan individu dan karakteristiknya, dan menawarkan informasi yang terkait dengan pesanan atau transaksi. Hal terbaiknya, layanan otomatis dapat meniru hubungan personal (misalnya menawarkan buku atau merekomendasikan film).

5) Komunitas

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

6) Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Amazon.com mengajak pelanggan memberikan ulasan kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan pelanggan membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain Youtube.com mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik.

e. Revenue streams

Osterwalder dan pigneur (2012 :30) menyatakan bahwa *revenue streams* adalah blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan. perusahaan dari masing masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan uang). Arus pendapatan adalah faktor kunci yang perlu dioptimalkan agar perusahaan memperoleh keuntungan yang sebesar besarnya. Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Saat kita berbicara tentang pendapatan maka mau tidak mau kita berbicara juga tentang bagaimana memperoleh keuntungan dari usahanya. Untuk mengoptimalkan laba dan mengefektifkan perolehan laba maka perolehan laba maka kita harus mengaitkan laba bersih terhadap aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba. Menurut Osterwalder dan pigneur (2012:30) menyatakan model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan yaitu:

- 1) Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
- 2) Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proporsi nilai kepada pelanggan pasca pembelian.

Ada beberapa cara membangun arus pendapatan menurut Osterwalder dan pigneur (2012:31) yakni:

- a) Penjualan asset

Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

b) Biaya penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

c) Biaya berlangganan

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan.

d) 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.

e) Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya

lisensi.

f) Biaya komisi

Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas atas nama dua pihak atau lebih.

g) Periklanan

Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

Jadi inti dari *revenue streams* (arus pendapatan) adalah tentang bagaimana perusahaan mengelola arus kas pendapatannya didalam kegiatan bisnis agar menghasilkan laba atau keuntungan yang besar.

f. Key resources

Osterwalder dan pigneur (2012:34) mengatakan key resources merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini mungkin perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual, atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

Menurut osterwalder dan pigneur (2012:35) sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 diantaranya sebagai berikut:

1) Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikaan, 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 data base pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

3) Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam bisnis tertentu. Sebagai contoh, sumber daya manusia sangat penting dalam industri kreatif padat dan pengetahuan.

4) Finansial

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

Jadi dapat disimpulkan bahwa *key resources* adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sumber daya utama yang ada di perusahaan yang dapat menunjang kegiatan atau aktivitas bisnis, baik itu berupa fisik seperti (tanah, bangunan, gedung, dan lain sebagainya) serta berupa intelektual (merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta dan data base pelanggan), manusia (karyawan), finansial (modal keuangan).

g. *Key activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur(2012:36) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting agar dapat beroperasi dengan sukses. Sama seperti sumber daya utama. Aktivitas kunci juga juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, serta untuk memperoleh keuntungan, setiap aktivitas kunci di antara perusahaan berbeda-beda tergantung pada jenis usaha yang dilakukan dan jenis model bisnisnya. Jadi

aktivitas kunci adalah segala aktivitas bisnis yang penting bagi perusahaan untuk menggerakkan usaha yang dijalankan demi mencapai tujuan perusahaan dimasa depan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:37) menjelaskan beberapa aktivitas-aktivitas kunci dan kategorinya yakni :

a) Produksi

Aktivitas ini berkaitan dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas ungu. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b) Pemecahan masalah

Jenis aktivitas kunci ini berkaitan dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lainnya didominasi aktivitas pemecahan masalah.

c) Platform/jaringan

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

Jaringan, platform matchmaking, software, dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

h. Key partners

Osterwalder dan Pigneur (2012:38), blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk

mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

Kita dapat membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda:

- 1) Aliansi strategis antara non-pesaing
- 2) *Competition*: kemitraan strategis antara pesaing
- 3) Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli -pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Ada beberapa motivasi dalam membangun kemitraan

a) Optimisasi dan skala ekonomi

Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Tidak logis bagi sebuah perusahaan memiliki semua sumber daya atau mengerjakan semua aktivitasnya sendiri. Optimisasi dan skala ekonomi kemitraan biasanya dibuat untuk mengurangi biaya, dan itu sering kali melibatkan *outsourcing* atau pemanfaatan infrastruktur bersama.

b) Pengurangan risiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian. Bukan sesuatu yang tidak biasa bagi pesaing untuk membentuk aliansi strategis dalam satu area sambil tetap bersaing di area lainnya.

c) Akuisisi sumber daya dan aktivitas tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya. Kebanyakan mereka lebih suka memperluas kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu. Kemitraan semacam ini muncul karena adanya kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses kepada pelanggan.

i. Cost structure

Struktur biaya menggambarkan semua yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis, dalam struktur biaya biasanya menggambarkan tentang biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan perusahaan didalam menjalankan kegiatan aktivitas bisnisnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) blok bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama. *Cost structure* pada intinya menjelaskan biaya-biaya apa saja yang harus dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan bisnis yang dilakukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Hal biasa bila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya, oleh karenanya, akan sangat berguna bila struktur biaya model bisnis dibedakan kedalam 2 kelas, yaitu yang

terpacu biaya (*cost driven*) dan terpacu nilai (*value driven*). Banyak model bisnis yang berada diantara kedua titik ekstrem ini.

1) Terpacu-biaya

Model bisnis terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomatisasi maksimum dan *outsourcing* secara ekstensif.

2) Terpacu- nilai

Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat biasanya menjadi ciri model yang terpacu nilai.

Struktur biaya dapat memiliki karakteristik berikut:

1) Biaya tetap

Biaya-biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contohnya gaji, uang sewa, dan fasilitas fisik pabrik. Beberapa bisnis, misalkan perusahaan pabrikan, memiliki ciri proporsi biaya tetap yang tinggi.

2) Biaya variable

Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis, misalkan festival musik, memiliki ciri proporsi biaya variabel yang tinggi.

3) Skala ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar, misalnya, mendapat

manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah besar. Hal ini dan faktor-faktor lain menyebabkan turunnya biaya rata-rata per unit ketika produksi meningkat.

4) Lingkup ekonomi

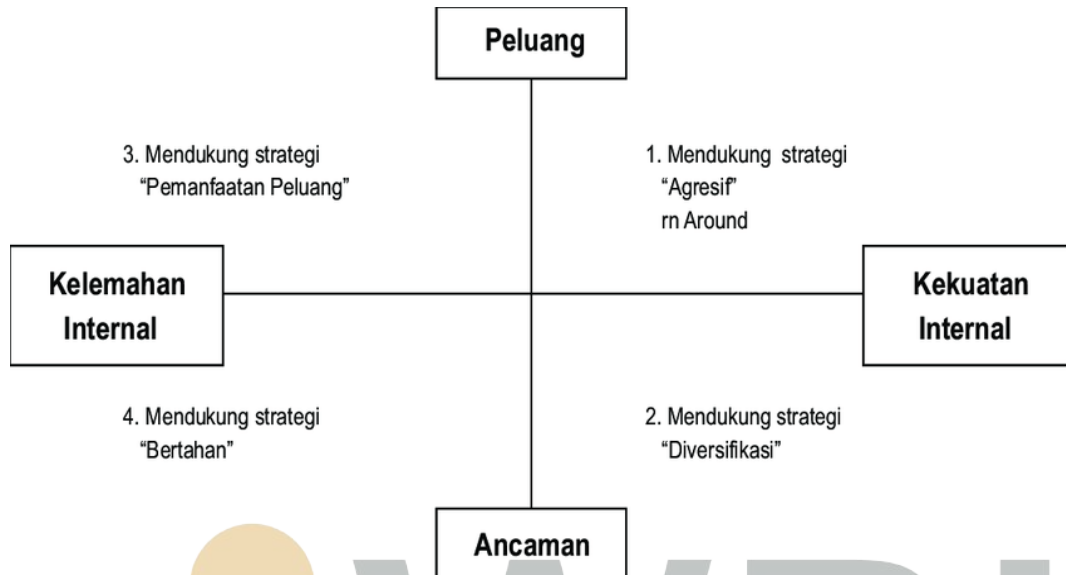
Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Dalam perusahaan besar, misalnya, aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*stenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*thereats*). (Rangkuti, 2014:19). Konsep dasar pendekatan SWOT ini, tampaknya sederhana sekali yaitu sebagaimana dikemukakan oleh SunTzu (1992) dalam Rangkuti (2014:1) bahwa “apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing, sudah dapat dipastikan bahwa kita dapat memenangkan pertempuran”. Artinya analisis SWOT ini sangat tepat digunakan sebagai alat formulasi penyusun strategis bisnis, dikarenakan analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman dihadapi suatu perusahaan secara eksternal dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan.

Berikut ini terdapat diagram analisis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana kombinasi strategi yang tepat terdapat dalam faktor internal maupun eskternal dalam kegiatan usaha.

Gambar 2. 1 Analisis SWOT



Dari diagram tersebut digambarkan kategori strategi yang diklasifikasi dalam empat kuadran yaitu dijelaskan sebagai berikut:

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

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

Kuadran 3: perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa pihak, ia menghadapi kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ketiga ini mirip dengan *questions mark* BCG matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Menurut Rangkuti (2014:83) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro,kecil,menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eskternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2014:83). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Matriks SWOT

EFAS	IFAS	STRENGTHS (S) a. Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal dan 5-10 faktor kelemahan internal	WEAKNESS(W) 0,30 tentukan 5-10 kekuatan internal
	OPPORTUNITIES (O) b. Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	TREATHS (T) c. Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Buku Freddy Rangkuti 2014

1) *Strategi SO*

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

2) *Strategi ST*

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

3) *Strategi WO*

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

4) *Strategi WT*

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

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan membantu hal memperkaya teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini. Berikut penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini:

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

NO	Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
1	Hetawati, Lindriati, Suryaningrat, (2019)	Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng	Perencanaan model bisnis terbaik usaha edamame goreng terletak pada komponen value proposition pada model bisnis kanvas adalah renyah, alami, kemasan berstiker, dan penggunaan minyak goreng yang baik. Komponen customer segment adalah pembeli seluruh wilayah Kabupaten Jember, pria dan wanita pada rentang usia di atas 20 tahun dengan penghasilan menengah ke atas. Komponen revenue stream adalah penjualan produk edamame goreng, penjualan minyak yang tidak terpakai, penjualan kulit edamame kepada peternak. Selain itu,

			komponen channels yang digunakan pada usaha edamame goreng adalah direct selling dan retailer di lingkungan Kabupaten Jember.
2	Muhammad Fadhlan Gunawan (2016)	Perancangan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis Budidaya Ikan Gurame (Studi kasus pada UKM Mitra Mina. Desa Sridadi, Kecamatan Kalirejo, Lampung Tengah)	UKM Mitra Mina yang menjadi objek penelitian masih belum secara maksimal menjalankan blok bangun yang terdapat dalam Business Model Canvas, sehingga disarankan untuk memperhatikan setiap aktivitas usahanya dengan terus mengembangkan strategi-strategi usaha dengan berpedoman pada pendekatan Business Model Canvas
3	Sholihah & Iqbal, Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (2018)	Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Ud. Duta Merpati)	Ud. Duta Merpati Yang Menjadi Objek Penelitian Sudah Menjalankan Model Bisnis Dengan Baik Namun Belum Maksimal. Dan Disarankan Ud. Duta Merpati Memaksimalkan Penerapan Bmc Agar Perusahaan Dapat Mengembangkan Dan Mewujudkan Tujuan Perusahaan.
4	Navelda & Mukti, (2019)	Model Bisnis Perusahaan Jamur Skala Besar di Negara JEPANG (Studi Kasus Yukiguni Maitake Co., Ltd., Niigata, Jepang)	Yukiguni Maitake Co., Ltd mampu menjadi perusahaan besar bukan dalam waktu yang singkat. Perusahaan tidak pernah lelah untuk mengembangkan teknologi baru, mencari konsumen, serta menghasilkan produk yang terbaik dan sudah melakukan model bisnis

			<p>dengan baik. Halaman browser tersebut sudah cukup baik dan menarik. Namun, kekurangan media publikasi ini adalah tidak tersedia dalam bahasa asing lain sehingga sulit bagi pasar luar negeri untuk memahami isi halaman browser tersebut. Perusahaan dapat menggunakan seminimalnya berupa bahasa inggris, karena bahasa inggris telah menjadi bahasa internasional yang lebih dikenal masyarakat dunia.</p>
5	Prihastho & Azis, (2016)	<p>Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)</p>	<p>Dari Seluruh Atribut Kekuatan Berada Di Kategori Tinggi Dan Sangat Tinggi. Seperti Kekuatan Pada Blok Key Resources, Customer Relationship, Key Activities, Value Propositions, Cost Structure, Revenue Streams Termasuk Pada Kategori Tinggi, Lalu Cost Structure, Channels, Key Partnership Berada Di Kategori Sngat Tinggi. Sedangkan Analisis Peluang Aikori Sangat Besar, Dilihat Dari Hasil Sembilan Blok Berada Di Kategori Tinggi Dan Sangat Tinggi Artinya Aikori Memiliki Peluang Untuk Memaksimalkan Kinerja Dan Pencapaian. Untuk Ancaman Ada Beberapa Blok Yang Masuk Kategori Sangat</p>

			Tinggi Dan Tinggi, Artinya Bisa Menjadi Ancaman Penting Bagi Aikori. Seperti Kualitas Sumber Daya Dan Kualitas Aktivitas Bisa Menjadi Ancaman Yang Besar Bagi Aikori Juga Persaingan Yang Cepat Dapat Mempengaruhi Kekuatan Pasar.
--	--	--	--

Sumber : data diolah

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir menggambarkan tentang konsep penelitian yang akan dilakukan. Pembahasan penelitian ini mengenai fenomena yang terjadi pada UMKM Deli agro nusantara. Saat ini perkembangan UMKM Deli agro nusantara memerlukan strategi bisnis dan model bisnis agar mampu bersaing. Untuk mengetahui strategi apa yang akan dikembangkan kedepannya menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT berfungsi untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi Deli agro nusantara dalam menjalankan usahanya. Ketika mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki Deli agro nusantara, maka penulis menyusun alternatif-alternatif strategi bisnis yang mengantisipasi itu semua. Alternatif tersebut bukan hanya sebatas berlindung dalam kelemahan namun alternatif tersebut digunakan menjadi *tools* yang tepat dalam menentukan strategi pengembangan usaha kedepannya.

Setelah mengetahui strategi yang akan dikembangkan kedepannya maka penulis akan menyusun bisnis model UMKM Deli agro nusantara. Salah satu model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC terdiri dari Sembilan

blok yaitu: segmen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktifitas utama, mitra utama dan struktur biaya. Untuk mengetahui dan memetakan kegiatan UMKM Deli agro nusantara dengan menerapkan *Business Model Canvas*. Tujuannya agar mengetahui UMKM Deli Agro Nusantara sudah menerapkan Sembilan blok bangunan yang terdapat pada BMC secara keseluruhan atau masih sebagian. BMC juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam pengembangan usaha dan dapat juga sebagai penentu strategi kedepannya.



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

