



**PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK
MENGEMBANGKAN KEGIATAN USAHA MIKRO KECIL DAN
MENENGAH
(Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup)**

Skripsi

Dibuat oleh:

Faisal Nur Abidin

02111 5598

faisal.nurabidin@gmail.com

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

NOVEMBER 2021



**PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK
MENGEMBANGKAN KEGIATAN USAHA
MIKRO KECIL DAN MENENGAH
(Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM.,CA)

**PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK
MENGEMBANGKAN KEGIATAN USAHA
MIKRO KECIL DAN MENENGAH
(Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup)**

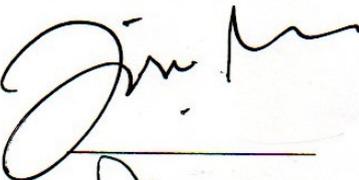
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari : Sabtu Tanggal : 03 / Juli / 2021

Faisal Nur Abidin
02111 5598

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang
(Fredri Andria, STp.,MM)





Ketua Komisi Pembimbing
(Hj. Sri Hartini, Dra.,MM)



Anggota Komisi Pembimbing
(Arie Wibowo Irawan, SP., MM)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Faisal Nur Abidin
NPM : 02111 5598
Judul Skripsi : PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS
UNTUK MENGEMBANGKAN KEGIATAN
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH
(Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani
Citeureup).

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 24 November 2021



Faisal Nur Abidin
02111 5598

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan, 2021
Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizing Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

ABSTRAK

Faisal Nur Abidin. 021115598. Penerapan Business Model Canvas Untuk Mengembangkan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup). Skripsi Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan. Di Bawah Bimbingan. Ketua Komisi Pembimbing Sri Hartini, Anggota Komisi Pembimbing Arie Wibowo 2021

Pandemi Covid-19 telah membawa perekonomian nasional dan global ke arah resesi ekonomi. Hal ini ditandai dengan pertumbuhan ekonomi nasional dan global yang negatif atau kontraksi. Perekonomian nasional sendiri, baru mengalami kontraksi pada triwulan II tahun 2020 dengan pertumbuhan ekonomi -5,3%. Salah satu sektor yang sangat terpuak oleh pandemi Covid-19 adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang juga menggerak turunya perekonomian nasional. Hal ini bisa dipahami karena UMKM mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam perekonomian nasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis kanvas pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani, Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksploratif) dengan metode studi kasus. Metode pengumpulan data yaitu menggunakan data primer dan data sekunder. Untuk pengolahan data menggunakan analisis deskriptif, dan analisis model kanvas dengan menggunakan sembilan element.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa business model canvas yang sudah ada sudah cukup baik, akan tetapi agar lebih optimal dan dapat bersaing di tengah pertumbuhan pengrajin tempe di Kabupaten Bogor khususnya di Blok Tempe Citeureup maka UMKM tempe milik Bapak Kardani perlu melakukan formulasi strategi baru dengan mengaplikasikan beberapa formulasi baru dari hasil penelitian ini seperti peningkatan pada aspek *customer segment*, *value proposition*, *key resources* dan *revenues stream*. Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah mendaftarkan diri menjadi mitra *goshop* di aplikasi Gojek dan menjadi mitra *grabmart* pada aplikasi Grab untuk menjangkau lebih banyak customer pengguna aplikasi transportasi online.

Kata Kunci : *Bisnis Model Kamvas, UMKM Tempe*

PRAKATA

Puji serta syukur penulis panjatkan kehadiran illahi rabbi yang mana atas nikmat dan karunianya yang diberikan, penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Penerapan *Business Model Canvas* Untuk Mengembangkan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Studi Kasus:UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup).**

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis melibatkan banyak pihak serta meminta bimbingan untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini, serta dukungan materi dan non materi yang telah diberikan kepada penulis yang tak terhingga, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik, Untuk itu penulis ingin mengucapkan ucapan terima kasih kepada:

1. Kepada Kedua orang tua tercinta Bapak dan Ibu yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan secara materi dan non materita yang tak terhingga.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak.,MM.,CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Prof. Dr. Yohanes Indrayono Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Kepada Ibu Hj. Sri Hartini, Dra.,MM. Selaku ketua komisi pembimbing yang sudah membrikan ilmu dan sarannya kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Kepada Bapak Ari Wibowo,SP.,MM selaku anggota komisi pembimbing yang sudah memberikan saran kepada penulis dalam menyusun tugs akhir ini.
6. Seluruh Dosen Universitas Pakuan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya.
7. Kepada Seluruh Staf TU Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan yang sudah memberikan banyak bantuan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan administrasi
8. Kakak tercinta Chik Ida Kurniati yang sudah memberikan semangat dan motivasi dalam penyusunan tugas akhir ini.
9. Adik saya Septian Nur Kholil Alpiana yang memberikan dukungan kepada saya.
10. Yang Teristimewa Dini Nurdiani yang sudah berbagi ilmu dengan penulis, sampai penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Kapada sahabat saya AHLIS HIMAM yang sudah memberikan banyak suka duka di kehidupan penulis sampai penulis lupa akan pedihnya kehidupan ini, terima kasih!

12. Teman- teman angkatan 2015 kelas O Manajemen yang telah menghabiskan waktu bersama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
13. Mantan tercinta Martia Patra yang telah memberikan dukungan dan meninggalkan luka selama bersama di Kampus Pakuan.
14. Kepada Kakak Angkat saya Anggi Abdurahman dan Rocky Arifin yang telah memberikan semangat kepada saya dalam menyusun penelitian ini.
15. Kepada teman Saya Wahyu yang selalu berada di samping saya dalam keadaan suka dan duka dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
16. Semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Penulis sangat menyadari dalam penulisan ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan masukannya dari semua pihak yang bersifat membangun demi penulisan yang jauh lebih baik di waktu mendatang. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Bogor,04 Mei 2021

Penulis

Faisal Nur Abidin

021115598

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENEKSAHAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN	ii
LEMBAR PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA.....	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	6
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	6
1.2.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.3.1 Maksud Penelitian.....	7
1.3.2 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Pemasaran.....	9
2.1.1 Pengertian Pemasaran	9
2.1.2 Fungsi Pemasaran.....	10
2.1.3 Tujuan Pemasaran	11
2.2 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	11
2.2.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).....	11
2.2.2 Karakteristik Usaha Mikro Kecil Menengah	12
2.3 Strategi.....	14
2.3.1 Pengertian Startegi.....	14
2.3.2 Proses Manajemen Strategi.....	15

2.4	Tempe	15
2.4.2	Proses Pengolahan Tempe.....	16
2.5	Business Model Canvas.....	17
2.5.1	Pengertian <i>Business Model Canvas</i>	17
2.5.2	Proses Desain Model Bisnis.....	18
2.5.3	Inovasi Model Bisnis	18
	Berikut merupakan 9 elemen pada bisnis model kanvas yang tergambar di bawah ini:.....	19
2.6	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran.....	28
2.6.1	Penelitian Sebelumnya	28
2.6.2	Kerangka Pemikiran.....	32
BAB III	METODE PENELITIAN	34
3.1	Jenis Penelitian	35
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	35
3.2.1	Objek Penelitian.....	35
3.2.2	Unit Analisis	35
3.2.3	Lokasi Penelitian.....	35
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	35
3.3.1	Jenis Data	35
3.3.2	Sumber Data Penelitian.....	35
3.4	Operasionalisasi Variabel	36
3.5	Metode Penarikan Sampel	37
3.6	Metode Pengumpulan Data	37
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	40
4.1.1	Sejarah Singkat UMKM Tempe Milik Bapak Kardani.....	40
4.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	40
4.1.3	Karakteristik Narasumber.....	41
4.2	Analisis <i>Business Model Canvas</i> UMKM Tempe Bapak Kardani dan Pembahasan	42
4.2.1	Analisis Lima Kekuatan Porters (<i>Porter's Five Forces Analys</i>).....	42
4.2.2	Penerapan 9 Elemen <i>business Model Canvas</i> UMKM Milik Bapak Kardani	45
4.2.2	Formulasi Strategi Berkembang baru berdasarkan <i>Bussiness Model Canvas</i> Pada UMKM Milik Bapak Kardani	55
BAB V	59
SIMPULAN DAN SARAN	59
5.1	Simpulan.....	59
5.2	Saran	60
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	61
DAFTAR PUSTAKA	62

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 2 Jumlah Pengrajin Tempe di Citeureup Berdasarkan Jumlah Produksi Tahun 2019-2020	3
Tabel 1. 1 Nilai Penjualan UMKM Tempe Bapak Kardani Tahun 2018-2020	4
Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya	28
Tabel 3. 1 Operasional Variabel <i>Business Model Canvas</i> UMKM Tempe	36
Tabel 4. 1 Karakteristik Naraumber	41
Tabel 4. 2 Customer Segment UMKM Bapak Kardani	45
Tabel 4. 3 Perbandingan Harga Tempe Milik Bapak Kardani dengan Kompetitor XYZ.....	46
Tabel 4. 4 Jumlah Pelanggan B2B Pada UMKM Bapak Kardani.....	49
Tabel 4. 5 Pendapatan UMKM Milik Bapak Kardani dalam Waktu Sebulan	50
Tabel 4. 6 Sumber Daya Manusia Pada UMKM Tepe Bapak Kardani	53
Tabel 4. 7 9 Blok Business Model Canvas Pada UMKM Tempe Milik Bapak Kardani.....	55
Tabel 4. 8 New Model Business Canvas Pada UMKM Tempe Bapak Kardani.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pertumbuhan UMKM di Jawa Barat	2
Gambar 1. 2 Pertumbuhan UMKM di Kabuapten Bogor	3
Gambar 1. 3 Grafik Pejualan UMKM Tempe Bapak Kardani	5
Gambar 2. 1 Bisnis Model Kanvas.....	19
Gambar 2. 2 Konstelasi Penelitian	34
Gambar 3. 1 <i>Business Model Canvas</i>	38
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UMKM	41
Gambar 4. 2 Saluran Distribusi UMKM Bapak Kardani	47
Gambar 4. 3 Proses Pembuatan Tempe Pada UMKM MilIK Bapak Kardani	52

BAB I

PENDAHULUAN

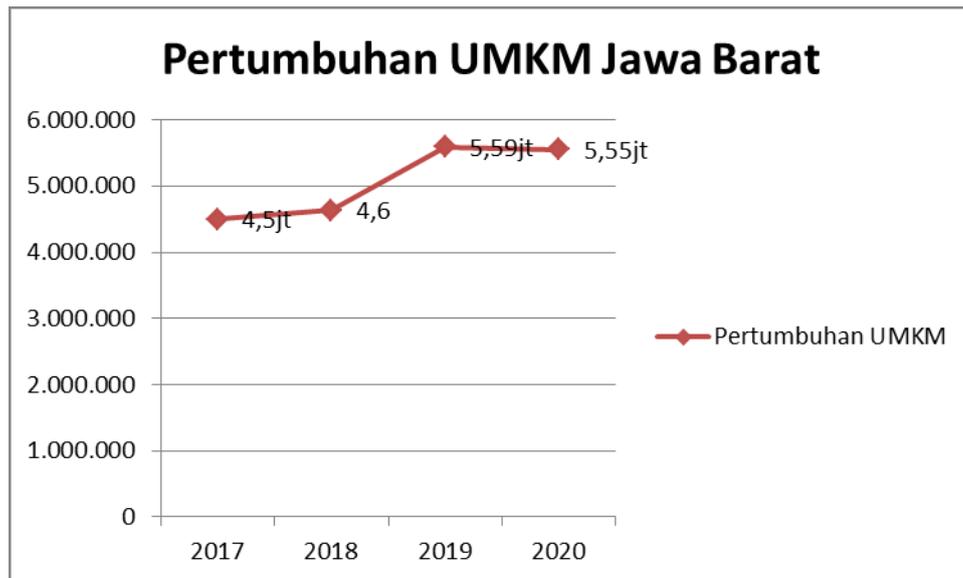
1.1 Latar Belakang Penelitian

Pandemi Covid-19 telah membawa perekonomian nasional dan global ke arah resesi ekonomi. Hal ini ditandai dengan pertumbuhan ekonomi nasional dan global yang negatif atau kontraksi. Perekonomian nasional sendiri, baru mengalami kontraksi pada triwulan II tahun 2020 dengan pertumbuhan ekonomi -5,3%. Salah satu sektor yang sangat terpukul oleh pandemi Covid-19 adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), yang juga menggerak turunnya perekonomian nasional. Hal ini bisa dipahami karena UMKM mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam perekonomian nasional. (Sumber: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id>)

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), UMKM di Indonesia mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Pada tahun 2010, jumlah UMKM ada sekitar 52,8 juta dan pada tahun 2018 bertambah menjadi 64,2 juta usaha. Kenaikan jumlah ini membawa UMKM sebagai kontributor terbesar dalam produk domestik bruto (PDB) yaitu 60,3 persen. Menariknya lagi, melansir katadata, UMKM telah menyerap 97% dari total tenaga kerja dan 99% dari total lapangan pekerjaan. Sayangnya pandemi Corona yang terjadi di tahun 2020, membuat sejumlah UMKM kesulitan dan nyaris gulung tikar. Salah satu faktornya karena turunnya permintaan pasar juga modal usaha yang kian menipis. (sumber: Amarta.com).

Berdasarkan data di atas, Indonesia mempunyai potensi basis ekonomi nasional yang kuat karena jumlah UMKM terutama usaha mikro yang sangat banyak dan daya serap tenaga kerja sangat besar. Pemerintah dan pelaku usaha harus menaikkan kelas usaha mikro menjadi usaha menengah. Basis usaha ini juga terbukti kuat dalam menghadapi krisis ekonomi. Usaha mikro juga mempunyai perputaran transaksi yang cepat, menggunakan produksi domestik dan bersentuhan dengan kebutuhan primer masyarakat.

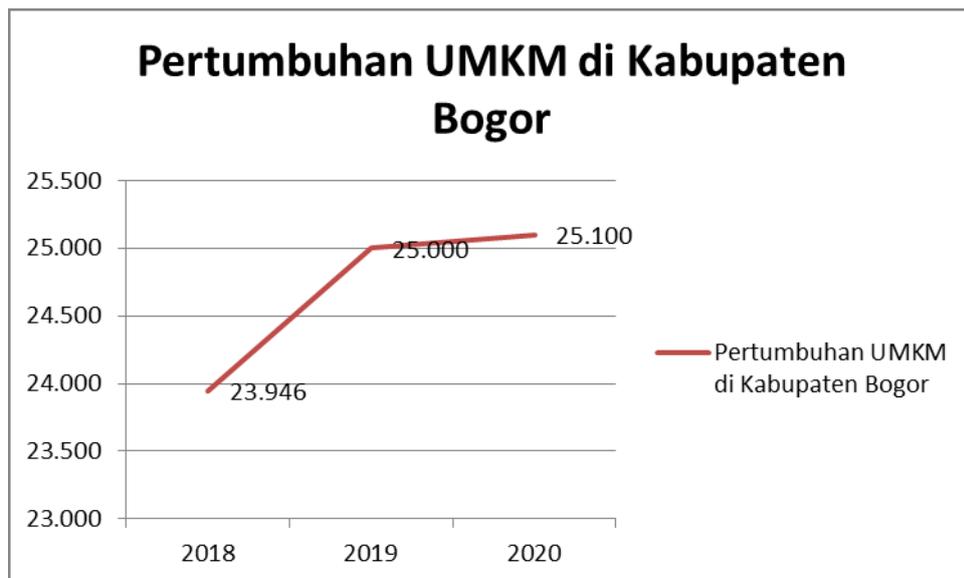
Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu wilayah yang sangat fokus terhadap pengelolaan dan perekembangan UMKM, Hal tersebut dapat dilihat bagaimana pemerintah memberikan dukungan penuh kepada para pelaku UMKM untuk maju dan berkembang , bagaimana Provinsi Jawa Barat memiliki tempat-tempat sentra industri baik itu industri skala kecil industri skala, menengah, dan industri skala besar salah, Salah satunya seperti sentra *Home Industri* Tempe yang ada di Kabupaten Bogor, sentra pembuat keripik pisang, sentra pengrajin batik yang ada di Kampung batik Cibuluh, senta hijab dan textile yang ada di Kota Bandung dan sekitarnya serta sentra sepatu dan sandal di Kota Bogor dan di Cibaduyut. Keberadaan UMKM di Jawa Barat memebrikan dampak positif terhadap pendapatan daerah. Berikut merupakan pertumbuhan UMKM di Jawa Barat penulis sajikan pada tabel di bawah ini:



Sumber: Bps.go.id, diolah 2020

Gambar 1. 1 Pertumbuhan UMKM di Jawa Barat

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukkan pertumbuhan UMKM di provinsi Jawa Barat dari tahun 2017 sampai 2020. Pada tahun 2017 jumlah UMKM di Provinsi Jawa Barat mencapai 4,5juta , pada tahun 2018 mrncapai 4,6 juta, pada tahun 2019 mencapai 5,5juta dan pada tahun 2020 menurun menjadi 5,55juta .Pertumbuhan UMKM dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan tren positif akan tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan karena adanya pandemic Covid-19 yang menyebabkan kurang lebih sekitar 37.000 harus gulung tikar, Pemprov Jabar sendiri sudah melakukan berbagai upaya agar UMKM tetap tangguh. Antara lain mempermudah bahan baku, modal kerja, distribusi, memberikan stimulus daya beli dan mendorong peningkatan omset usaha. Namun pada masa pandemi Covid-19 semua sektor terdampak bahkan kalangan UMKM justru yang paling merasakan dampaknya. Padahal UMKM memberikan konstribusi sebesar 60% pada pertumbuhan nasional atau PDB secara nasional dan menyerap 90% tenaga kerja. Kondisi yang sama juga terjadi di Jawa Barat (Jabar). Sehingga menjaga UMKM tetap tumbuh dan tangguh pasca pandemi, menjadi tantangan besar bagi semua pihak agar krisis kesehatan tidak merembet pada krisis ekonomi. Berikut merupakan grafik mengenai pertumbuhan UMKM di Kabupaten Bogor penulis sajikan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor, data diolah

Gambar 1. 2 Pertumbuhan UMKM di Kabupaten Bogor

Citeureup merupakan salah satu wilayah yang berada di Kabupaten Bogor, banyak pelaku UMKM di daerah Citeureup salah satunya ada *home industry* tempe, ada beberapa pelaku UMKM yang memproduksi tempe seperti UMKM Bapak Kardani yang sudah berkecimpung memproduksi tempe sejak tahun 2006. UMKM Bapak Kardani terletak di Jalan Mayor Oking Atmajaya. Pengolahan tempe adalah salah satu industri yang sangat potensial karena konsumsi masyarakat akan tahu dan tempe yang bersifat terus menerus hal tersebut ditandai juga dengan banyaknya rumah makan sederhana yang membutuhkan tahu dan tempe untuk menjadi salah satu hidangan makananan di restoran atau rumah makan. Usaha tahu tempe tentu saja sangat menarik untuk dijalankan apabila pengelola UMKM mengetahui peluang peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan usahanya tersebut.

Berikut merupakan jumlah pengrajin tempe di Citeureup berdasarkan skala produksi dari tahun 2019-2020 data disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1 Jumlah Pengrajin Tempe di Citeureup Berdasarkan Jumlah Produksi Tahun 2019-2020

No	Tahun	Skala Produksi Kecil (50-100 kg/hari)	Skala Produksi Menengah (100-300 kg/hari)	Skala Produksi Besar (> 300 kg/hari)	Jumlah Pengrajin Keseluruhan
1	2018	54 Pengrajin	69 Pengrajin	73 Pengrajin	196 Pengrajin
2	2019	70 Pengrajin	98 Pengrajin	88 Pengrajin	256 Pengrajin
3	2020	65 pengrajin	77 Pengrajin	67 Pengrajin	209 Pengrajin

Sumber: Kopti (Koperasi Produsen Tahu Tempe) Kabupaten Bogor, 2020

Berdasarkan data di atas yang diperoleh dari Kopti kabupaten Bogor atau koperasi produsen tahu tempe yaitu koperasi yang menyediakan kacang kedelai bagi pengrajin tahu dan tempe dan susu kedelai menunjukkan bahwa jumlah pengrajin tempe dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kecuali di tahun 2020 akibat pandemik Covid-19 yang menyebabkan banyak pengrajin yang gulung tikar dan tidak beroperasi akibat menurunnya penjualan dan tingginya harga kacang kedelai, Akan tetapi secara data dari tahun ke tahun sebelumnya jumlah pengrajin terus mengalami peningkatan oleh karena itu menjadi sebuah tantangan untuk UMKM milik Bapak Kardani dalam menghadapi persaingan dan harus memiliki strategi usaha agar mampu bertahan di tengah pertumbuhan pengrajin tempe di Citeureup dan tantangan bertahan di masa pandemi.

Hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Bapak Kardani selaku pemilik UMKM Tempe mengemukakan bahwa beliau menghadapi banyak permasalahan dalam mengelola usahanya salah satunya adalah minimnya sumber daya yang dimiliki, tidak memahami target konsumen yang ingin dijangkau, kapasitas produksi yang tidak maksimal serta harga bahan baku yang cenderung fluktuatif yang menjadikan permasalahan kompleks yang dihadapi oleh Bapak Kardani selaku pemilik UMKM Tempe sulit untuk berkembang ditambah dengan semakin banyaknya kompetitor baru ataupun kompetitor lama.

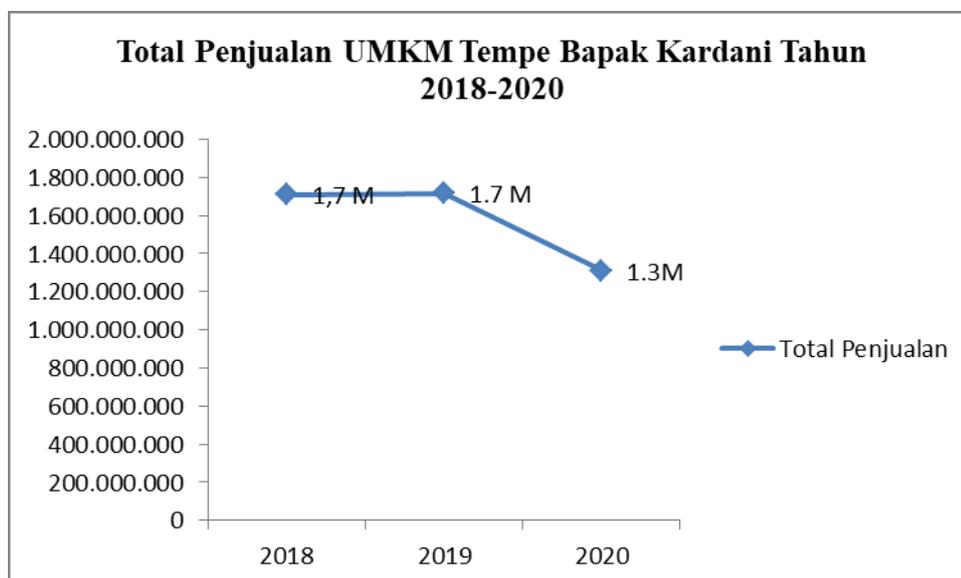
Berdasarkan kapasitas produksinya industri tempe di Citeureup dikelompokkan menjadi tiga skala, meliputi industri pengrajin tempe berskala kecil, industri tempe berskala menengah dan industri tempe berskala besar, perbedaannya terletak pada jumlah produksi kacang kedelai yang diolah menjadi tempe seperti pada industri tempe skala kecil hanya mengolah 50-100 kilogram kacang kedelai/hari, untuk industri tempe skala menengah mengolah 100-300 kilogram kacang kedelai/ hari dan sedangkan industri tempe skala besar mengolah > 300 kilogram kacang kedelai perhari, berikut merupakan nilai penjualan UMKM Tempe Bapak Kardani dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021, penulis sajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 2 Nilai Penjualan UMKM Tempe Bapak Kardani Tahun 2018-2020

Bulan	Nilai Penjualan Tahun 2018 (Rupiah)	Nilai Penjualan Tahun 2019 (Rupiah)	Nilai Penjualan Tahun 2020 (Rupiah)
Januari	116.000.000	124.000.000	130.000.000
Februari	136.300.000	130.000.000	110.000.000
Maret	145.000.000	116.000.000	101.500.000
April	130.000.000	132.762.000	113.300.000
Mei	145.000.000	162.400.000	81.200.000

Bulan	Nilai Penjualan Tahun 2018 (Rupiah)	Nilai Penjualan Tahun 2019 (Rupiah)	Nilai Penjualan Tahun 2020 (Rupiah)
Juni	174.000.000	145.000.000	113.100.000
Juli	203.000.000	136.000.000	87.000.000
Agustus	145.000.000	116.000.000	116.000.000
September	124.000.000	162.000.000	118.000.000
Oktober	116.000.000	174.000.000	124.000.000
November	101.500.000	174.000.000	116.500.000
Desember	174.000.000	145.000.000	101.000.000
Total Nilai Penjualan/ Tahun	1.709.800.000	1.717.162.000	1.311.600.000
Rata-Rata Penjualan	142.483.333	143.096.833	109.300.000

Sumber: Data Sekunder, diolah 2020



Sumber: Data Sekunder, diolah 2020

Gambar 1. 3 Grafik Pejualan UMKM Tempe Bapak Kardani

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai penjualan yang dilakukan oleh UMKM Tempe Bapak Kardani dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 total nilai penjualan mencapai Rp.1.709.000.000 dengan rata-rata penjualan pertahun Rp.142.483.333. Pada tahun 2019 total nilai penjualan mencapai Rp.1.717.162.000 dengan rata-rata Rp.143.096.8300 sedangkan untuk tahun 2020 mengalami penurunan nilai penjualan menjadi Rp.1.311.6000 dengan rata-rata penjualan pertahun mencapai Rp.109.000.000. Hal tersebut menjadi sebuah gambaran usaha untuk Bapak Kardani jika untuk mengembangkan usaha tempnya.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai menurunnya nilai penjualan UMKM Tempe Bapak Kardani beliau mengemukakan bahwa pengrajin Tempe di Citeureup kian hari kian bertambah, Bapak Kardani selaku pemilik UMKM berharap bahwa usahanya bisa tumbuh dan berkembang di tengah menghadapi persaingan dengan pengrajin tempe yang ada di Citeureup, oleh karena itu Bapak Kardani menyadari bahwa usahanya itu membutuhkan sebuah strategi untuk menciptakan nilai tambah yang tidak diberikan oleh pengrajin tempe lainnya. Penjualan tempe Bapak Kardani sendiri memiliki target kepada B2B dan BTC BTB disini meliputi pedagang sayur dan catering sedangkan B2C yaitu pembeli eceran atau individu yang membeli tempe untuk kebutuhan dan dikonsumsi sendiri.

UMKM Tempe Bapak Kardani harus menerapkan suatu model bisnis baru dan menyusun strategi berkembang yang dapat diterapkan agar usaha yang dijalani oleh Bapak Kardani dapat berkembang dan maju sebagaimana mestinya. Salah satu model bisnis yang dapat diterapkan adalah *business model canvas*. Sebagaimana penelitian yang sudah dilakukan oleh Prassty (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis kanvas membantu UMKM Tempe di Provinsi Bandar Lampung menjadi lebih berkembang dengan memperhatikan 9 blok yang memberikan gambaran dan dapat dijadikan sebagai startegi bersaing dalam menjalankan usaha

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Penerapan *Business Model Canvas* Untuk Mengembangkan Kegiatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Studi Kasus : UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup)**”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. UMKM di Kabuapten Bogor mengalami jumlah peningkatan UMKM, akan tetapi jumlah UMKM di Citeureup mengalami penurunan.
2. Jumlah pengrajin tempe di Citeureup menurun akibat pandemik.
3. Jumlah penjualan UMKM milik Bapak Kardani mengalami penurunan di tahun 2020.
4. Dibutuhkan model bisnis kanvas pada UMKM Bapak Kardani dalam bersaing di tengah pandemik.

1.2.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan 9 bloks *business model canvas* pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani?
 - a. Siapa *Customer segment* yang paling cocok?
 - b. *Value proposition* apa yang tepat?
 - c. *Channel* apa yang harus digunakan?
 - d. Bagaimana menjalin hubungan dengan *customer*?
 - e. Apa yang menjadi *revenue stream*?
 - f. Apa yang menjadi *key resource*?
 - g. Apa yang menjadi *key activities*?
 - h. Siapa saja yang menjadi *key partners*?
 - i. Apa yang menjadi *cost structure*?
2. Bagaimana formulasi strategi berkembang baru berdasarkan *business model canvas* pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk memperoleh informasi lebih mendalam mengenai UMKM milik Bapak Kardani, menyimpulkan hasil dan memberikan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan usaha dalam meningkatkan penjualan tempe.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan 9 bloks *business model canvas* pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani.
 - a. Siapa *Customer segment* yang paling cocok.
 - b. Untuk mengetahui *Value proposition* apa yang tepat.
 - c. Untuk mengetahui *Channel* apa yang harus digunakan.
 - d. Untuk mengetahui menjalin hubungan dengan *customer*.
 - e. Untuk mengetahui yang menjadi *revenue stream*.
 - f. Untuk mengetahui yang menjadi *key resource*.
 - g. Untuk mengetahui *key activities*.
 - h. Untuk mengetahui siapa saja yang menjadi *key partners*.
 - i. Untuk mengetahui apa yang menjadi *cost structure*.
2. Untuk mengetahui formulasi strategi berkembang baru berdasarkan *business model canvas* pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani?

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan baru pada pelaku UMKM tempo terhadap metode business model canvas yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan usaha bisnis dan daya saing.

2. Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu dapat menjadi sebuah manfaat bagi pembaca sebagai penerapan teori-teori yang didapatkan peneliti, dan memberikan manfaat bagi peneliti lain yang mengkaji tentang model bisnis ini yang dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Berikut merupakan pengertian pemasaran yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Tjiptono (2016), “pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran (offerings) yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum”. Menurut Assauri (2017) menyatakan pemasaran sebagai sebuah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pengukuran. Pengertian lain dikemukakan oleh Menurut Dayle dalam Sudaryono (2016), pemasaran adalah proses manajemen yang berupaya memaksimalkan laba (*retutns*) bagi pemegang saham dengan jalan menjalin relasi dengan pelanggan utama (*valued customers*) dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Kotler dan Amstrong (2016), “*Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return*”, artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Sultz (2016), *Marketing Manajement is the planning, direction and control of the entire marketing activity of a firm or division of a firm*) yang artinya manajemen pemasaran ialah merencanakan, pengarahan dan pengawasan seluruh kegiatan pemasaran.

Berikut merupakan kesimpulan dari pengertian pemasaran yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas, pemasaran merupakan menyatakan pemasaran sebagai sebuah kegiatan manusia proses manajemen yang berupaya memaksimalkan laba (*retutns*) yang dirancang untuk menciptakan, membentuk, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran organisasi.

2.1.2 Fungsi Pemasaran

Berikut merupakan tujuan pemasaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Kotler (2016) mengatakan bahwa fungsi pemasaran :

1. Mengumpulkan informasi mengenai pelanggan, kompetitor serta pelaku dan kekuatan lain yang ada saat ini maupun yang potensial dalam lingkungan pemasaran.
2. Mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasif untuk merangsang pembelian.
3. Mencapai persetujuan akhir mengenai harga dan syarat lain sehingga transfer kepemilikan dapat dilakukan.
4. Menanggung resiko yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi saluran pemasaran.
5. Mengatur kesinambungan penyimpanan dan pergerakan produk sampai ke pelanggan akhir.

Fungsi pemasaran menurut Sudaryono (2016) yaitu:

1. Fungsi Pemasaran, pembeli dapat membeli produk dari produsen. Baik dengan menukar uang dengan produk maupun menukar produk dengan produk (barter) untuk dipakai sendiri atau dijual kembali. Pertukaran merupakan salah satu dari empat cara orang mendapatkan suatu produk.
2. Fungsi Distribusi Fisik, distribusi fisik suatu produk dilakukan dengan mengangkut serta menyimpan produk. Produk diangkut dari produsen mendekati konsumen yang membutuhkan dengan banyak cara, baik melalui air, darat, udara, dan sebagainya. Penyimpanan produk mengedepankan upaya menjaga pasokan agar kekurangan saat dibutuhkan.
3. Fungsi Perantara, menyampaikan produk dari tangan produsen ketangan konsumen dapat dilakukan melalui perantara pemasaran yang menghubungkan aktivitas pertukaran dengan distribusi fisik. Aktivitas fungsi perantara antara lain pengurangan resiko, pembiayaan, pencairan informasi serta standarisasi dan penggolongan (klasifikasi) produk.

Berdasarkan teori fungsi pemasaran yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka penulis membuat kesimpulan mengenai fungsi pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Berfungsi untuk mengumpulkan informasi, mengembangkan dan menyebarkan komunikasi persuasive, mencapai persetujuan akhir, menanggung resiko dan mengatur kesinambungan.
2. Berfungsi sebagai pemasaran, fungsi distribusi dan fungsi perantara.

2.1.3 Tujuan Pemasaran

Berikut merupakan tujuan pemasaran yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Kotler dan Armstrong (2016) mengemukakan bahwa tujuan pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuannya, tujuan utama dalam perusahaan adalah mencari laba, sedangkan tujuan lainnya adalah mendapatkan dana yang memadai untuk melakukan aktivitas-aktivitas sosial dan pelayanan *public*.

Drucker (2014), Tujuan Pemasaran adalah membuat agar penjual berlebihan dan mengetahui serta memahami konsumen dengan baik sehingga produk (*service*) cocok dengan konsumen tersebut dan laku dengan sendirinya. Dengan berkembangnya masyarakat maka keinginan masyarakat berkembang pula. Dilain pihak produsen mengambil langkah khusus dan promosi untuk menggerakkan keinginan masyarakat terhadap produk yang dipromosikan sebagai pemuas dari salah satu atau lebih kebutuhan manusia.

Menurut Jhon & Orville (2013), *marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain what they need and want through exchange with others and to develop ongoing exchange relationships*

Berdasarkan teori yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas mengenai tujuan pemasaran, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pemasaran merupakan tujuan pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuannya serta dan mengetahui serta memahami konsumen dengan baik sehingga produk (*service*) cocok dengan konsumen tersebut dan laku dengan sendirinya.

2.2 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

2.2.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha mikro kecil dan menengah merupakan usaha yang memiliki kontribusi yang cukup tinggi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. dengan munculnya kegiatan UMKM maka dapat membantu dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat yang membutuhkan pekerjaan. Selain itu kegiatan usaha kecil dan menengah mampu dijadikan sebagai sumber pendapatan khususnya di daerah pedesaan dan rumah tangga berpendapatan rendah.

Menurut Suprapti (2016) UMKM adalah badan usaha baik perorangan atau badan hukum yang memiliki kekayaan bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan) sebanyak Rp. 200.000.000,00 dan mempunyai hasil penjualan pertahun sebanyak Rp. 1.000.000.000,00 dan berdiri sendiri. Pengertian selanjutnya dikemukakan.

Di Indonesia, definisi UMKM diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 tentang UMKM.1 Pasal 1 dari UU tersebut, dinyatakan bahwa Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam UU tersebut.2 Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan anak cabang 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 UU tersebut.

kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan UMKM seperti yang tercantum dalam Pasal 6 adalah nilai kekayaan bersih atau nilai aset tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan tahunan. Dengan kriteria sebagai berikut:

1. Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp.50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan paling besar Rp.300 juta.
2. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan paling banyak Rp.500 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300 juta hingga maksimum Rp.2.500.000.
3. Usaha menengah adalah perusahaan dengan nilai kekayaan bersih lebih dari Rp.500 juta hingga paling banyak Rp.100 milyar hasil penjualan tahunan di atas Rp.2,5 milyar sampai paling tinggi Rp.50 milyar.

Sukirno (2015), usaha mikro kecil dan menengah adalah usaha yang mempunyai modal awal yang kecil atau nilai kekayaan (aset) yang kecil dan jumlah pekerja yang kecil (terbatas), nilai modal (aset) atau jumlah pekerjanya sesuai definisi yang diberikan oleh pemerintah atau intitusi lain dengan tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian yang sudah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa usaha mikro kecil dan menengah adalah badan usaha baik perorangan atau badan hukum yang memiliki kekayaan bersih Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp.50 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan paling besar Rp.300 juta jumlah pekerja yang kecil (terbatas).

2.2.2 Karakteristik Usaha Mikro Kecil Menengah

Berikut merupakan karakteristik UMKM yang dikemukakan oleh para ahli:

Kriteria UMKM dalam Ketentuan UU. Republik Indonesia No.20 Tahun 2008:

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Ciri-ciri usaha kecil menurut Mintzerg dkk, (dalam situmorang, 2015) adalah:

1. Kegiatan cenderung tidak normal dan jarang yang mempunyai rencana bisnis.
2. Struktur organisasinya bersifat sederhana.
3. Jumlah tenaga kerja terbatas dengan pembagian kerja yang longgar.
4. Kebanyakan tidak memiliki pemisahan antara kekayaan pribadi dan perusahaan.
5. Sistem Akuntansi yang kurang baik, dan kadang-kadang tidak memiliki.
6. Skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya.
7. Marjin keuntungan sangat tipis.
8. Kemampuan pasar serta diversifikasi pasar cenderung terbatas.
9. Keterbatasan modal sehingga tidak mampu memperkerjakan manajer manajer profesional.

Berdasarkan karakteristik UMKM yang telah dikemukakan di atas maka penulis mengambil kesimpulan mengenai karakteristik UMKM adalah Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00, kegiatan cenderung tidak normal dan strktur organisasi yang dimiliki oleh UMKM bersifat sederhana.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian Startegi

Berikut merupakan pengertian strategi yang dikemukakan oleh para ahli:

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, yang berarti Jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti “Seni dan Jenderal”. Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema mengidentifikasi faktor pendukungnya sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisiensi dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Siagian (2016), istilah strategi pertama kali dipakai oleh pihak militer yang diartikan sebagai kiat yang digunakan untuk memenangkan suatu peperangan. Strategi, kemudian dipakai oleh beberapa organisasi secara umum dengan mempertahankan pengertian semula hanya saja aplikasi disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya. Menurut David (2017) Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai “seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.”

Strategi menurut Steiner dan Milner adalah penetapan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan implementasi secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai.⁴ Suryana mengartikan strategi dengan penjelasan 5P-nya, yaitu :

- a. Strategi adalah perencanaan (*plan*)
- b. Strategi adalah pola (*pattern*)
- c. Strategi adalah posisi (*position*)

Menurut Kotler (2015) “Perencanaan Strategi yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah dengan tujuan membentuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Berdasarkan pengetahuan yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan kemudian dipakai oleh beberapa organisasi secara umum dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal dengan tujuan membentuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

2.3.2 Proses Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Whellen (2015) menyatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari beberapa elemen dasar yaitu:

1. Pengamatan lingkungan;
2. Perumusan strategi;
3. Implementasi strategi;
4. Evaluasi dan pengendalian.

Sedangkan Menurut Widiyono dan Hakim (2018) Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi sebagai berikut :

1. Perumusan strategi

Miliputi pembangunan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif – alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Termasuk pengembangan visi dan bisnis, mengenali peluang dan kelemahan internal menetapkan objektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memahami strategi tertentu untuk dilaksanakan.

2. Implementasi strategi

Meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah diterapkan dapat di implementasikan. Strategi implementasi strategi menurut perusahaan untuk menetapkan target dan rencana tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

3. Evaluasi strategi

Mencangkup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, dari mulai mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah langkah jika diperlukan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Semua strategi dapat di modifikasi di masa depan karena, aktivitas mendatar untuk mengevaluasi strategi dimulai dari meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif.

2.4 Tempe

2.4.1 Sejarah Tempe di Indonesia

Kata Tempe ditemukan pada manuskrip Serat Centhini jilid 3 yang menggambarkan perjalanan Mas Cebolang dari Candi Prambanan menuju Pajang dan mampir di dusun Tembayat Kabupaten Klaten, dijamu makan siang oleh Pangeran Bayat salah satu lauknya adalah Brambang Jae Santen

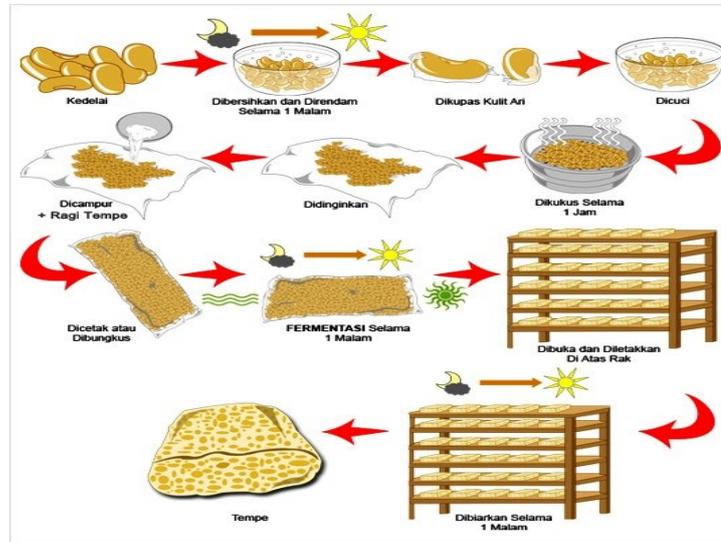
Tempe. Kata tempe berasal dari bahasa Jawa kuno yaitu Tumpi yang berarti makanan yang berwarna putih. Tempe pada awalnya dibuat dari kedelai hitam. Kata tempe berasal dari bahasa Jawa kuno yaitu Tumpi yang berarti makanan yang berwarna putih. Tempe pada awalnya dibuat dari kedelai hitam. Teknologi pengolahan Tempe merupakan teknologi yang berasal dari rakyat secara turun-temurun. Cara pengolahan Tempe sangat bervariasi, namun pada prinsip dasarnya sama, yaitu menciptakan kondisi yang cocok untuk perkembangan kapang (jamur tempe).

2.4.2 Proses Pengolahan Tempe

Alvina (2019) dalam jurnal penelitiannya mengemukakan bahwa tempe ini terbuat dari kacang kedelai, dengan menggunakan air panas untuk merendam, dan air dingin untuk pencucian, tepung tapioka dan ragi tempe (*Rhizopus oligosporus*) ditambahkan untuk proses fermentasi, pembungkus (daun pisang atau plastik). Pencucian dan perebusan kacang kedelai menggunakan panci dan langsung. Sedangkan tampah digunakan untuk tempat pendinginan dibantu dengan kipas angin. Berikut merupakan proses pembuatan Tempe

1. Tahap Penyortiran yaitu, proses membersihkan kedelai dari benda asing seperti batu dan lain-lain kemudian cuci dengan air
2. Tahap Pencucian, yaitu kacang kedelai yang sudah disortir kemudian direndam dalam air bersih, volume air disesuaikan dengan banyaknya kacang kedelai yang akan diproduksi kemudian rendam kacang kedelai selama 12 jam.
3. Tahap Perebusan, yaitu disimpan dalam panci, tuangkan air mendidih sehingga semua biji kedelai, Kedelai yang sudah bersih dikukus selama 30 menit sampai terlihat empuk. kemudian tebarkan dalam tampah yang bersih dan kering
4. Tahap penirisan dan pendinginan, setelah direbus kacang kedelai dicuci kembali dengan air dingin dan aduk-aduk dengan tangan sampai semua kulit kedelai terkelupas dan bijinya terbelah kemudian tiriskan dan dinginkan, tambahkan tepung tapioca 1 sendok makan untuk 1 kg kedelai dan aduk sampai rata, Kipas sampai suhu ruangan sekitar 30°C
5. Taburkan ragi tape (*Rhizopus oligosporus*) sesuai kebutuhan disesuaikan dengan jumlah kacang kedelai yang akan diproduksi
6. Kemas dengan pembungkus, bias menggunakan plastik adat daun pisang
7. Jika dengan plastik, tusuk-tusuk plastik dengan jarum hingga merata.

Berikut merupakan gambaran proses pembuatan tempe di UMKM milik Bapak Kardani



Gambar 2. 1 Proses Pembuatan Tempe

2.5 Business Model Canvas

2.5.1 Pengertian *Business Model Canvas*

Osterwalder dan Pigneur, (2020) mengemukakan *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* merupakan suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu:

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan),
2. *Value Propositions* (proposisi nilai),
3. *Channels* (Saluran),
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan),
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan),
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama),
7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci),
8. *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan
9. *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Menurut Eisenmann (2015), Model Bisnis adalah hipotesis tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang dalam jangka panjang: apa yang perusahaan akan jual, dan kepada siapa, bagaimana perusahaan akan mengumpulkan pendapatan, teknologi apa yang akan digunakan, kapan perusahaan akan bergantung pada mitra bisnisnya serta bagaimana dengan hal biaya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gondo dan Indriyani (2016), mengemukakan bahwa model bisnis dapat memberikan solusi kepada perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memperhatikan 9 elemen pada model bisnis kanvas.

Tim PPM Manajemen (2015). *Business Model Canvas* (BMC) bahwa para Top Performing CEO mengantisipasi perubahan pada industri yang berkaitan, dengan memfokuskan pada inovasi model bisnis perusahaan mempunyai 9 elemen yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure*.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, penulis membuat kesimpulan bahwa business model kanvas merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang perusahaan akan jual, dan kepada siapa, bagaimana perusahaan akan mengumpulkan pendapatan dalam mencapai tujuan dengan memperhatikan 9 elemen pada model bisnis kanvas terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, cost structure*.

2.5.2 Proses Desain Model Bisnis

Menurut Osterwalder (2020), proses desain model bisnis memiliki lima fase yaitu sebagai berikut:

- a. Menggerakkan : mempersiapkan proyek desain model bisnis yang sukses,
- b. Memahami : meneliti dan menganalisis elemen yang diperlukan untuk mendesain model bisnis
- c. Mendesain : membangkitkan dan menguji opsi-opsi model bisnis yang ada, lalu memilih yang terbaik,
- d. Menerapkan : menerapkan prototipe model bisnis di lapangan, dan
- e. Mengelola : mengadaptasi dan memodifikasi model bisnis sebagai respon terhadap reaksi pasar.

2.5.3 Inovasi Model Bisnis

Inovasi model bisnis menurut Osterwalder dan Pigneur (2020) dilakukan atas tujuan sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi,
2. Menghadirkan teknologi, produk atau jasa ke pasar atau mengembangkan hak cipta intelektual yang sudah ada sebelumnya,

3. Meningkatkan, membangun atau mengganggu pasar yang berjalan saat ini,
4. Menciptakan model bisnis yang benar-benar baru.

Inovasi tentunya membuat kita dapat lebih siap menghadapi persaingan yang kompetitif. Dengan bisnis model kanvas disediakan sembilan blok yang bisa menjadi kunci untuk melakukan terobosan terbaru demi terbentuknya organisasi atau perusahaan agar lebih berkembang. Dalam sembilan blok ini juga kita dapat melihat segala proses perusahaan dalam menghasilkan uang.

2.5.4 Indikator *Business Model Canvas*

Berikut merupakan 9 elemen pada bisnis model kanvas yang tergambar di bawah ini:

KEY PARTNERS bagian ini menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja.	KEY ACTIVITIES bagian ini adalah hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja.	VALUE PROPOSITIONS bagian proporsi nilai menggambarkan gabungan antara produk layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik.	CUSTOMER RELATIONSHIPS bagian ini yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik	CUSTOMER SEGMENTS bagian segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.
	KEY RESOURCES bagian ini menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi.		CHANNELS bagian ini menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai	
COST STRUCTURE bagian ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.		REVENUE STREAMS bagian ini menggambarkan sumber pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan.		

Sumber: *Sumber: Osterwalder & Pigneur, 2012*

Gambar 2. 2 Bisnis Model Kanvas

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Customer segment blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen - segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang akan dilayani dan mana yang akan diabaikan. Setelah itu barulah organisasi tersebut dapat merancang

model bisnis dengan hati - hati dan dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2020) Ada bermacam - macam tipe segmentasi pelanggan berdasarkan Osterwalder dan Pigneur, (2020)

1. Pasar Masa

Tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus, dan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. Hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Segmentasi pasar khusus kepada segmen pasar tertentu yang spesifik, biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Nilai tambah yang diberikan ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Segmentasi pasarnya merupakan pengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhan maupun masalah yang berbeda. Nilai tambah yang diberikan disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki ketidakberkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya.

5. Multipasar (*Multi - Sided Platform*).

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*). Sebuah perusahaan surat kabar membutuhkan pembaca untuk menarik perhatian pengiklan. Disisi lain, perusahaan membutuhkan pengiklan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

Menurut Ferrell dan Hartline (2015), ada lima strategi dasar untuk pemilihan target pasar, yaitu:

- a. *Single Segment Targeting*
- b. *Selective Targeting*
- c. *Mass Market Targeting*
- d. *Product Specialization*
- e. *Market Specialization*

Menurut Duncan (2015), strategi brand positioning umumnya berlandaskan salah satu dari empat variabel yaitu :

1. *Category Positioning*
2. *Image Positioning*
3. *Unique Product Feature Positioning*
4. *Benefit Positioning*

Fandy dan Gregorius (2015) mengatakan bahwa perspektif permintaan pasar dapat diintegrasikan pada perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategi, yang langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Tahap segmentasi
 - 1) Mensegmentasi pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan dengan pelanggan, manfaat yang dicari (*benefit sought*), Solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian dan lain-lain.
 - 2) Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi menggunakan variabel-variabel yang bisa membantu perusahaan memahami cara melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, biaya berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini dan lain-lain).
- b. Tahap Targeting
 - 1) Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen menggunakan variabel-variabel yang bisa mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dari segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
 - 2) Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.
- c. Tahap Positioning
 - 1) Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

Menurut Kasali (2017) sedikitnya ada 5 manfaat yang diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu :

- a. Mendisain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.
Hanya dengan memahami segmen-segmen yang responsif terhadap suatu stimuli, maka perusahaan dapat mendesign produk sesuai dengan kebutuhan/keinginan segmen tersebut. Jadi perusahaan menempatkan konsumen di tempat utama dalam mendesign produk, dan menyesuaikan produknya untuk memuaskan konsumen (*customer satisfaction at a profit*).

- b. Menganalisis pasar.
Dengan segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya. Ingatlah kompetitor perusahaan bukanlah semata-mata “mereka yang menghasilkan produk yang sama dengan yang perusahaan sajikan kepada konsumen”. Kompetitor perusahaan adalah mereka yang mampu menjadi alternatif bagi kebutuhan konsumen.
- c. Menemukan peluang (niche). Setelah menganalisis pasar, perusahaan yang menguasai konsep segmentasi yang baik akan sampai pada ide menemukan peluang. Peluang ini tidak selalu sesuatu yang besar, tapi pada masanya ia akan menjadi besar. Perlu diingat konsumen akan selalu belajar mengenali sesuatu atau mengikuti orang lain, atau merasa butuh terhadap suatu produk.
- d. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif
Perusahaan yang menguasai segmen dengan baik umumnya adalah mereka yang paham betul konsumennya dan telah mempelajari pergeseran-pergeseran yang terjadi dalam segmennya.
- e. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien. Jika perusahaan tahu persis siapa segmen mereka, maka perusahaan akan tahu bagaimana berkomunikasi yang baik dengan para pelanggannya.

2. *Value Propositions* (Proposisi Nilai)

Buttle (2015) menyatakan bahwa *value proposition* adalah sebuah janji eksplisit atau implisit yang dibuat oleh sebuah perusahaan untuk konsumen di mana yang akan memberikan suatu kumpulan benda tertentu yang diikat menjadi satu dari manfaat penciptaan nilai. Janji eksplisit yang dimaksudkan adalah suatu janji yang dinyatakan secara tegas, sedangkan janji implisit adalah janji yang dinyatakan secara tersirat.

Osterwalder dan Pigneur , (2020) Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan (*value propositions*) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. *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.

Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar - benar baru. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (desain, pengalaman pelanggan). Beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah adalah:

1. Sifat Baru. Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun karena tidak ada penawaran seperti produk atau jasa yang akan ditawarkan.
2. Kinerja (*Performance*). Kinerja harus terus ditingkatkan karena memiliki keterbatasan, sehingga selalu berupaya untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Kustomisasi (*Customization*). Pengembangan konsep *mass customization* yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara berdasarkan *co - creation* konsumen.
4. Penyelesaian Pekerjaan (*Getting the Job Done*). Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Desain (*Design*). Industri fashion dan elektronik, desain adalah *value proposition* yang sangat penting.
6. Merek/Status (*Brand*). Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya.
7. Harga (*Price*). Menawarkan produk yang mirip dengan harga lebih murah dibanding produk lain adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitif terhadap harga.
8. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*). Memberikan nilai berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.
9. Pengurangan Risiko (*Risk Reduction*). Mengurangi risiko keluhan pelanggan melalui pemberian garansi produk atau layanan.
10. Akses (*Accessibility*). Membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.
11. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (*Convenience/Usability*). Membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting.

3. Channel (Saluran)

Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2020) Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proposi nilai. Saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020) saluran menjalankan beberapa fungsi termasuk :

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purna jual kepada pelanggan.

Menurut Kotler and Armstrong (2016) saluran distribusi merupakan sekelompok organisasi yang saling tergantung yang membantu membuat produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Menurut Czinkota dan Ronkainen (2016) ada tiga jenis alternatif saluran distribusi, yang pertama adalah saluran distribusi untuk barang konsumen (*consumer good*), saluran distribusi untuk barang industri (*industrial good*) dan saluran distribusi untuk jasa.

Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya. Integrasikan semua saluran tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan maksimalkan pendapatan.

4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Definisi *Customer Relationship Management* (CRM) menurut Buttle (2015) yaitu CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses-proses dan fungsi-fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen sasaran secara profitabel.

Sedangkan menurut Kumar & Reinartz (2016) menyatakan bahwa defines CRM dibagi menjadi dua definisi, bagian pertama adalah definisi menurut para pelanggan dan definisi kedua dilihat dari segi strategi bisnis dimana proses strategis dari pemilihan pelanggan yang dinilai perusahaan memberikan nilai tambah, dalam hal pelayanan, serta bentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan tersebut

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020) Hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis.

Strategi pemasaran yang berbasis pada upaya menciptakan hubungan antara pihak perusahaan dengan pelanggan lebih dikenal dengan istilah *Customer Relationship Management* (CRM). *Customer Relationship Management* (CRM) merupakan suatu strategi perusahaan yang digunakan untuk memanjakan pelanggan agar tidak berpaling kepada kompetitor (Gaffar, 2015). Hubungan pelanggan dapat di dorong oleh motivasi berikut : Akuisisi pelanggan, Retensi (mempertahankan) pelanggan, Peningkatan penjualan (*Upselling*) Osterwalder dan Pigneur (2020) Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan. Ada beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:

1. *Personal Assistance* (Bantuan Personal) Hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian.
2. Bantuan Personal yang Khusus Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif dengan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus.
3. Swalayan. Hubungan ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya.
4. *Automated Service* (layanan Otomatis). Hubungan ini mirip dengan *self service* namun menyediakan hal hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*. *Automated service* ini dapat mengenali individu dan karakteristik pelanggan tersebut sehingga dapat menawarkan produk yang sesuai dengan pelanggan.
5. *Communities* (komunitas). Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.
6. *Co – creation* (kokreasi). Perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri dan menciptakan nilai bagi pelanggan lainnya.

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Revenue Streams merupakan arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing masing segmen pasar atau dengan kata lain *Revenue Streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya.

Menurut Hadi dan Hastusi (2015) mengatakan bahwa pendapatan adalah peningkatan aktiva suatu organisasi atau penurunan kewajiban-kewajiban selama satu periode akuntansi, terutama berasal dari aktiva operasi, pendapatan juga dikatakan sebagai penghasilan yang timbul dari perusahaan yang dikenal dengan sebutan berbeda seperti penjualan, penghasilan jasa(fees), bunga, deviden, royalty dan sewa.

Ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Streams*, Pada UMKM milik Bapak Kardani *revenue stream* diperoleh dari hasil penjualan produk tempe dan penjualan ampas tempe kepada peternak sapi.

1. Penjualan Tempe

Besar kecilnya pendapatan diperoleh dari seberapa banyak jumlah tempe yang diproduksi oleh UMKM Tempe Bapak Kardani, apabila dilihat skala produksi UMKM milik Bapak Kardani masuk ke dalam kategori besar karena setiap harinya mampu memproduksi sekitar 2000 kg Kacang kedelai atau sekitar 2 kwintal tempe/ hari. Apabila dihitung dalam satuan bungkus dari 2 kwintal tempe menjadi sekitar 400 bungkus tempe. Penjualan tempe tersebut dilakukan kepada ritel dan kepada pedagang sayur atau catering.

2. Penjualan Ampas Tempe

Ampas tempe yang diperoleh dari produksi tempe bisa dimanfaatkan untuk pangan perternakan sapi, ampas tempe yang dijual berdasarkan hitungan Kg dan setiap hari penjualan ampas tempe besarnya mengikuti produksi kacang kedelai yang diproduksi menjadi tempe.

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

Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan value propositions. *Key Resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Fasilitas (*Physical*). Aset - aset fisik berupa fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.
- 2) Intelektual (*Intellectual*). Sumber daya intelektual meliputi *brands*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships* dan database pelanggan
- 3) Manusia (*Human*). Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.
- 4) Finansial (*Financial*). Membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial berupa uang tunai, kredit dan kebutuhan kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.
- 5) Teknologi (*Technology*). Pada perusahaan yang *high - tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.
- 6) Saluran Distribusi (*Channel*). Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting khus usahanya perusahaan *consumer good*.

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

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal - hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan - tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dan sukses. *Key Activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi (*Production*). Aktivitas dalam produksi ini terkait dengan mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas yang unggul
2. Pemecahan Masalah. Aktivitas ini terkait dengan penawaran solusi yang baru untuk masalah - masalah pelanggan individu.
3. Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*). Aktivitas proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan berbasis *platform* dan jaringan.

8. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Blok bangunan Kemitraan utama menggambarkan mengenai jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan yang membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya mereka. Kemitraan dapat dibedakan menjadi empat jenis:

1. Aliansi strategis antara non – kompetitor
2. *Coopetition* : kemitraan strategis antara kompetitor
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli – pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2020) tiga motivasi dalam membangun kemitraan agar dapat bermanfaat:

1. Optimasi dan skala ekonomi. Dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang digunakan untuk mengurangi biaya, berbagi infrastruktur.
2. Pengurangan risiko dan ketidakpastian kemitraan, dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian.
3. Perolehan sumberdaya dan aktivitas tertentu. Meningkatkan kemampuan dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu (memperoleh pengetahuan, lisensi atau akses ke pelanggan).

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

. Menurut Purnamadewi dan Meiri (2015) struktur biaya adalah komposisi biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi barang atau jasa. Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya.

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjeaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan, menyebabkan timbulnya biaya. Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2020) terdapat dua macam model bisnis *Cost Structure* yaitu:

1. *Cost – driven* (Terpacu - biaya), dimana Model bisnis *cost - driven* fokus terhadap minimisasi biaya yang dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan sumber luar yang luas.
2. *Value – driven* (Terpacu - nilai). Terdapat beberapa perusahaan yang kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Osterwalder dan Pigneur, (2020) mendefinisikan *Cost Structure* memiliki beberapa karakteristik, antara lain:

- a. Biaya Tetap (*Fix Cost*). Merupakan biaya tetap akan selalu sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun.
- b. Biaya Variabel (*Variable Cost*). Merupakan biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.
- c. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*). Merupakan keuntungan biaya karena *outputnya* bertambah.
- d. Lingkup ekonomi yang merupakan Struktur biaya yang memanfaatkan volume sebagai aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.6 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.6.1 Penelitian Sebelumnya

Berikut merupakan beberapa penelitian yang memperkuat penelitian ini, baik memperkuat secara variabel, indikator maupun metode pengolahan data yang digunakan, penelitian sebelumnya penulis sajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Nur Amalia & Muhamad Iqbal (2018) Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi pada Usaha Kecil Menengah UD. Duta Merpati)	Perancangan Model Bisnis Kanvas	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan), <i>Value Propositions</i> (proposisi nilai), <i>Channels</i> (Saluran), <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan), <i>Revenue Streams</i> (Arus	Analisis <i>Business Model Canvas</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Customer Segments</i> saat ini adalah <i>Segment Market</i> , <i>Value Proporsition</i> yang diberikan lebih unggul yaitu keleluasaan sistim pembayaran, <i>channels</i> dilakukan secara <i>direct</i> (<i>channels sendiri</i>), <i>Customer Relationship</i> yang dikembangkan adalah menjaga hubungan baik dengan konsumen. <i>Revenue</i>

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Pendapatan), <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama), <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci), <i>Key Partnerships</i> (Kemitran Utama) dan <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)		Stream didapat dari transaksi perahu kayu tradisional, penjualan kayu, dan peminjaman mesin pengggergajian kayu. Key Resource yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati yaitu physical (pick up, gergaji mesin), intelektual (siup), human (karyawan) financial (modal awal dari biaya pribadi), Key Activity saat ini yaitu mencari informasi pembelian bahan baku, pengggergajian kayu dan pembuatan perahu. Key Partnership saat ini yang dimiliki yaitu petani kayu, perhutani dan toko peralatan nelayan. Cost Structure saat ini adalah biaya tenaga kerja lebih besar dikeluarkan dari pada biaya operasional per satu bulan
2	Novitha Herawati Triana Lindriati, Ida Bagus Suryaningrat, (2019) Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng	Penerapan Bisnis Model Kanvas	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan), <i>Value Propositions</i> (proposisi nilai), <i>Channels</i> (Saluran), <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan), <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan), <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama), <i>Key Activities</i> (Aktivitas	Analisis <i>Business Model Canvas</i>	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,

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			Kunci), <i>Key Partnerships</i> (Kemitran Utama) dan <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)		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.
3	Fitri Fauziah (2020) Strategi Pengembangan Umkm Menggunakan Business Model Canvas	Pengembangan UMKM dengan Binis model kanvas	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan), <i>Value Propositions</i> (proposisi nilai), <i>Channels</i> (Saluran), <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan), <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan), <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama), <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci), <i>Key Partnerships</i> (Kemitran Utama) dan <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	Analisis <i>Business Model Canvas</i> Analisis SWOT	Usaha penggi- lingan bakso berada pada kuadran I yang berada pada pengembangan (Growth), dan hasil desian model bisnis kavas terdapat strategi baru sebagai perbaikan bisnis usaha penggilingan bakso uaha penggilingan bakso agar memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya dengan cara memperluas segmen pelanggan, tetapi harus mempertahankan pelanggan yang ada
4	Rifki Dwiman Hudia (2018) Formulasi Perancangan Model Bisnis Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan	Perancangan Model Bisnis Kanvas	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan), <i>Value Propositions</i> (proposisi nilai), <i>Channels</i>	Analisis <i>Business Model Canvas</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM Collins Indonesia sudah memiliki semua elemen Business Model Canvas yang menjadi acuan berjalannya usaha, tetapi masih ada yang

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Ukm Collins Indonesia)		(Saluran), <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan), <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan), <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama), <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci), <i>Key Partnerships</i> (Kemitran Utama) dan <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)		perlu diperbaiki atau dikembangkan lagi dari sembilan elemen Business Model Canvas tersebut. Dalam analisis SWOT yang peneliti lakukan terhadap Business Model Canvas yang dimiliki UKM Collins Indonesia, terdapat Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats dari setiap elemen yang ada pada business model canvas tersebut. UKM Collins Indonesia perlu menambahkan beberapa aspek bisnis dalam mengembangkan usahanya kedepan seperti, menambah kuantiti penjualan produk, lebih berinovasi lagi dalam design produk, menentukan mitra utama, pengembangan kualitas SDM, memperbanyak penjualan offline, pengaturan pengeluaran, dan penambahan segmentasi pasar.
5	Arif Rakha Fauzi (2020) <i>Business Model Canvas (Bmc) Studi Kasus Torabika Moka Di Wilayah Sukabumi</i>	Bisnis Model Canvas	<i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan), <i>Value Propositions</i> (proposisi nilai), <i>Channels</i> (Saluran), <i>Customer Relationships</i> (Hubungan Pelanggan), <i>Revenue</i>	Analisis Deskriptif Analisis BMC	Hasil analisis dari <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Torabika Moka di Wilayah Sukabumi <i>customer segment</i> dari Torabika Moka yaitu masyarakat di 54 kecamatan Sukabumi yang berumur 16 -50 tahun dengan kondisi perekonomian menengah ke bawah

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			<i>Streams</i> (Arus Pendapatan), <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama), <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci), <i>Key Partnerships</i> (Kemitran Utama) dan <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)		yang mencari kopi kemasan dengan harga terjangkau, mudah disajikan dan mudah didapat, baik itu pembeli pemula, penggemar kopi maupun konsumen yang sudah loyal terhadap Torabika

2.6.2 Kerangka Pemikiran

UMKM Tempe Bapak Kardani telah berdiri kurang lebih 14 tahun lamanya, Saat ini sedang menghadapi berbagai masalah yang kompleks di antaranya minimnya sumber daya yang dimiliki, tidak memahami target konsumen yang akan dijangkau, persaingan harga dengan pelaku UMKM Tempe yang baru bahkan dengan pelaku UMKM Tempe yang sudah lama, Fenomena tersebut tentu berdampak negatif terhadap penjualan yang dilakukan oleh UMKM milik Bapak Kardani yang dari tahun ke tahun nya terus mengalami kondisi yang fluktuatif dan pada tahun 2020 mengalami penurunan penjualan yang sangat signifikan dari tahun-tahun sebelumnya, disebabkan oleh berbagai faktor internal ataupun eksternal salah satunya semakin banyak bermunculan pelaku UMKM Tempe serta pandemic Covid 19 yang di hadapi oleh berbagai pelaku bisnis. Hal tersebut tentu perlu diperhatikan agar mampu meminimalisir permasalahan yang dihadapi.

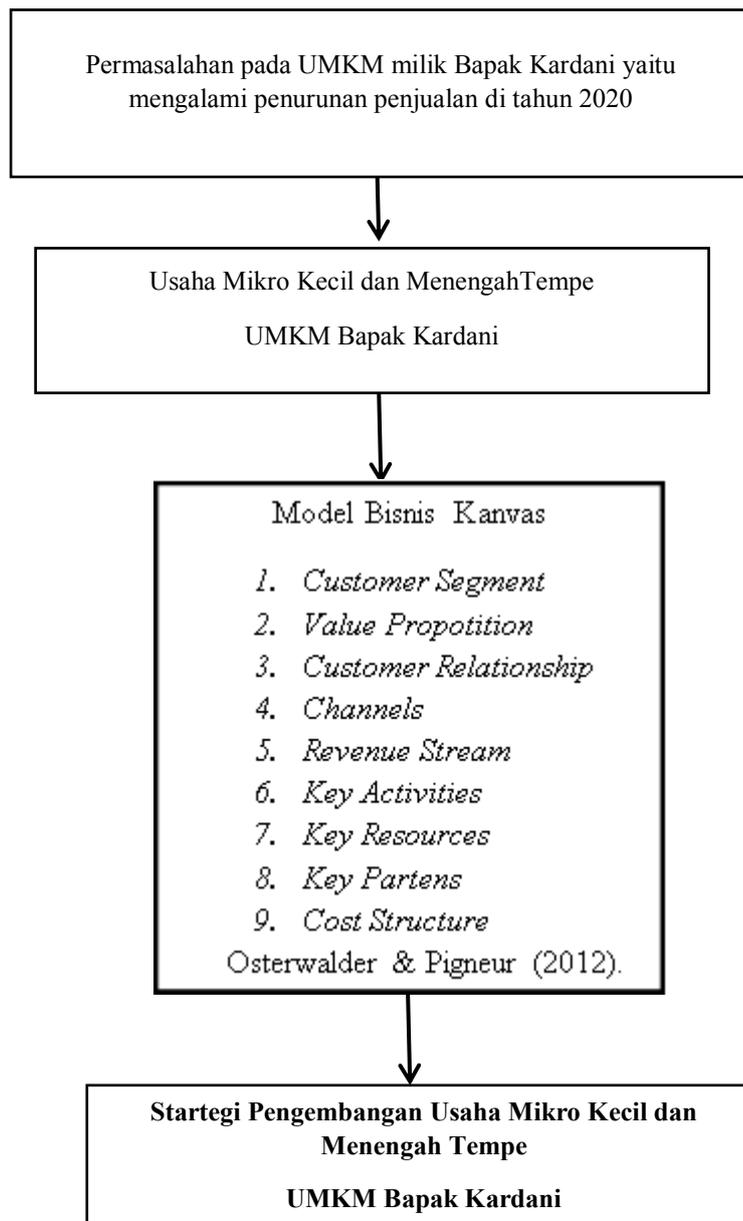
UMKM Bapak Kardani perlu melakukan model bisnis baru yang dapat diterapkan untuk mengelola usaha tempe yang dijalankan dengan menerapkan strategi business model canvas pada usahanya dengan melakukan analisis pada 9 element pada model bisnis kanvas yang dapat memberikan gambaran bagaimana UMKM Bapak Kardani bisa berkembang dan dapat melawan persaingan yang begitu ketat serta bangkit dari keterpurukan kondisi keuangan setelah menghadapi pandemic Covid 19.

Penerapan *Business Model Canvas* akan memberikan gambaran UMKM Tempe Bapak Kardani dalam sembilan blok yang menjadi komponennya, yaitu: segmen konsumen, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama dan struktur biaya. Agar dapat menciptakan ruang pasar baru yang belum dimiliki oleh kompetitor, serta meningkatkan nilai untuk konsumen dengan menciptakan sesuatu yang baru yang tidak diberikan oleh pelaku usaha yang sama agar mampu menaikkan nilai penjualan pada UMKM Tempek Bapak Kardani.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh Amalia dan Iqbal (2018), Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer segments* saat ini adalah *segment market*, *value proposition* yang diberikan lebih unggul yaitu keleluasaan sistem pembayaran, *channels* dilakukan secara *direct* (*channels* sendiri), *customer relationship* yang dikembangkan adalah menjaga hubungan baik dengan konsumen. *revenue stream* didapat dari transaksi perahu kayu tradisional, penjualan kayu, dan peminjaman mesin penggergajian kayu. *Key Resource* yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati yaitu physical (pick up, gaji mesin), intelektual (siup), human (karyawan) financial (modal awal dari biaya pribadi), *Key Activity* saat ini yaitu mencari informasi pembelian bahan baku, penggergajian kayu dan pembuatan perahu. *Key Partnership* saat ini yang dimiliki yaitu petani kayu, perhutani dan toko peralatan nelayan. *Cost Structure* saat ini adalah biaya tenaga kerja lebih besar dikeluarkan dari pada biaya operasional per satu bulan.

Penelitian selanjutnya diperkuat oleh Triana dkk (2018) 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.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis membuat konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Konstelasi Penelitian

Sumber: Data Sekunder, diolah 2020

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *deskriptif (eksploratif)* kualitatif mengenai *Business Model Canvas* UMKM Tempe Bapak Kardani.

“Penelitian eksploratif adalah penelitian awal yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai suatu topik penelitian yang akan diteliti lebih jauh.” (Morissan. 2017).

Jadi metode deskriptif eksploratif adalah penelitian untuk menemukan sesuatu yang baru berupa pengelompokan suatu gejala dan fakta tertentu.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Model Canvas* pada UMKM Tempe Bapak Kardani dengan indikator yang digunakan meliputi *customer segment, value proprtition, customer relationship, channels, revenue stream, key activities, ker resources, key partners dan key structure*.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yaitu UMKM Tempe milik Bapak Kardani.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada UMKM Tempe Bapak Kardani beralamat di Jalan Mayor Oking Jaya Atmajaya RT/RW 06/01 No.42 Citeureup, Kabupaten Bogor Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui wawancara dengan pemilik UMKM Tempe yaitu Bapak Kardani sedangkan data kuantitatif yaitu data berupa angka yang diperoleh dari UMKM Bapak Kardani berupa data penjualan tempe pada UMKM Bapak Kardani.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara (*In depth interview*). Penelitian dilakukan kepada pemilik dan karyawan produksi UMKM Tempe dengan memberikan wawancara langsung.

2. Data Sekunder

Data sekunder ditujukan untuk mendukung penggunaan data primer. Data sekunder diperoleh dari kajian terhadap studi pustaka yang berkaitan, literature yang relevan seperti jurnal, buku, penelitian terdahulu dan tesis serta sumber-sumber dan dokumen lain yang berkaitan.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Adapun metode analisis dengan berdasarkan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam suatu model, maka kaitan antara variabel penelitian dapat diungkapkan dalam model sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Operasional Variabel *Business Model Canvas* UMKM Tempe

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
BMC	<i>Customer Segments</i>	Siapa pelanggan utama	Rasio
		Pasar spesifik / pasar massal	
		Satu / banyak segmen	
	<i>Value Proposition</i>	Nilai apa yang diberikan	Rasio
		Masalah apa yang diselesaikan	
		Produk / jasa apa yang ditawarkan	
	<i>Customer Relationship</i>	Kebutuhan apa yang akan dipenuhi	Interval
		Hubungan apa yang diharapkan pelanggan	
	<i>Channels</i>	Hubungan apa yang sudah dijalankan	Interval
		<i>Channels</i> mana yang akan digunakan	
		<i>Channels</i> terbaik	
	<i>Revenue Streams</i>	<i>Channels</i> paling efisien	Rasio
		Untuk nilai apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar membayar	
	<i>Key Activities</i>	Apa yang diciptakan untuk mendapatkan <i>value</i>	Interval
	<i>Key Resources</i>	Sumber daya apa yang dibutuhkan agar <i>key Activities</i> dapat berjalan dengan lancar	Interval
<i>Key Partnership</i>	Siapa <i>partner</i> kuncimu	Interval	
	Siapa <i>supplier</i> kuncimu		
	Sumber daya mana yang didapatkan dari <i>partner</i>		
	Aktivitas kunci yang dilakukan <i>partner</i>	Interval	
	Biaya penting dalam model	Rasio	

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
	<i>Cost Structure</i>	bisnis	Rasio
		Sumber daya kunci yang paling mahal	
		Aktivitas kunci yang paling mahal	Rasio

Sumber Data: Data Sekunder, diolah, 2020.

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penentuan pengambilan sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*.” (Sugiyono, 2016). Sedangkan pengertian *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu dan mode sampling ini lebih menekankan pada kualitas informasi, kredibilitas dan kekayaan informasi yang dimiliki oleh informan.” (Sugiyono, 2016). Jumlah keseluruhan sampel adalah 3 orang, yaitu pemilik UMKM Tempe dan karyawan produksi dari UMKM Tempe Bapak Kardani. *Owner* dipilih karena dianggap paling paham dengan kondisi usaha yang sedang dijalankannya, sedangkan karyawan produksi mengetahui kondisi mengenai UMKM Tempe Bapak Kardani.

Tabel 3. 1 Detail Narasumber

No	Nama Responden	Jabatan
1	Bapak Kardani	Pemilik
2	Ibu Noatun	Pemilik
3	Sutrisno	Karyawan Produksi

Sumber: Data Primer, diolah 2021

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu:

1. Wawancara (*In Depth Interview*)
In Depth Interview pada penelitian ini dilakukan kepada pemilik UMKM Tempe dan karyawan produksi untuk melengkapi hasil penelitian.
2. Observasi
Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan perusahaan tersebut dari mulai proses pembuatan tempe sampai dengan aktivitas penjualan tempe.
3. Studi Pustaka
Penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, jurnal dan skripsi yang berhubungan dan relevan dengan penelitian ini.

3.7 Metode Pengolahan atau Analisis Data

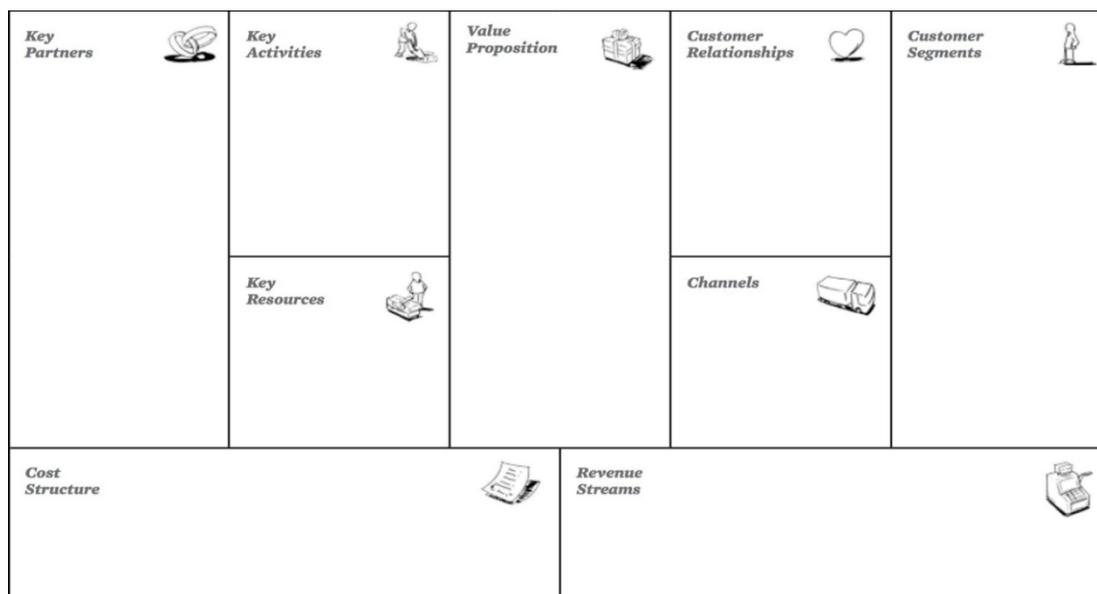
3.7.1 Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui dan menganalisis jawaban mengenai penerapan model bisnis untuk mengembangkan UMKM Tempe Bapak Kardani, maka digunakan metode deskriptif guna mempermudah memahami data. Analisis deskriptif pada penelitian ini adalah menjelaskan dan menarik kesimpulan yang berkenaan dengan hasil penelitian ini, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data sehingga mudah dipahami.

3.7.2 Analisis *Business Model Canvas*

Penelitian ini akan menganalisis *Business Model Canvas* pada UMKM Tempe Bapak Kardani. *Business Model Canvas* sebagai variabel yang akan diuji. Analisis deskriptif bertujuan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi, mengenai objek penelitian.

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal UMKM Tempe Bapak Kardani, maka Analisis BMC digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian UMKM Tempe Bapak Kardani.



Sumber Data : Data Sekunder <https://medium.com>, 2019.

Gambar 3. 1 *Business Model Canvas*.

Analisis data ini terdiri dari :

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

5. Hasil interpretasi dituangkan dalam deskriptif analitik kontekstual.

Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga datanya jenuh. Menurut Sugiyono (2016) aktivitas dalam analisis data memiliki 3 tahap:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

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

2. *Data Display* (Penyajian Data)

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

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

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

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat UMKM Tempe Milik Bapak Kardani

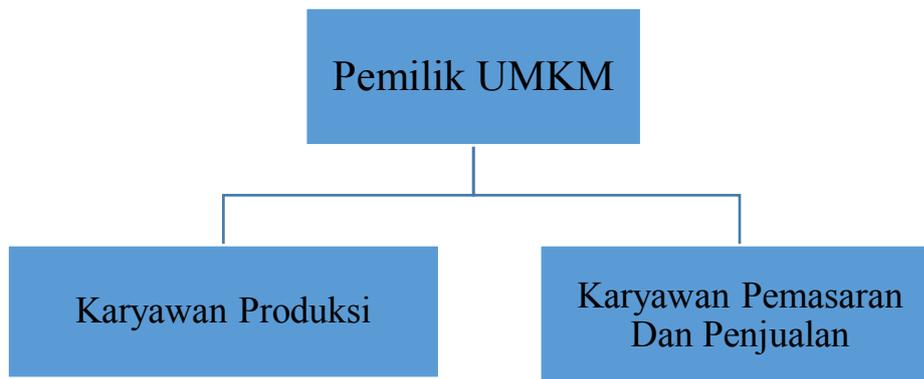
UMKM tempe milik Bapak Kardani telah berdiri sejak tahun 1996 tepatnya pada tanggal 29 Juni 1996, Bapak Kardani dan seorang istrinya kala itu sedang mengandung anak ke-3 nya yang bernama Faisal Nur Abidin. Usaha memproduksi tempe itu dimulai setelah istrinya melahirkan anak ke-3 nya. Dulu usaha yang dimiliki oleh Bapak Kardani yaitu sebagai pengusaha kacang kedelai di Citeureup, Namun Bapak Kardani merasa belum puas dengan kesuksesannya sebagai pengusaha kacang kedelai sehingga beliau memutuskan untuk membuka usaha baru yaitu UMKM Tempe.

Kondisi UMKM milik Bapak Kardani tempo dulu sangatlah maju, Walau alat-alat yang masih sederhana, Seperti tidak adanya penggilingan, maka proses penginjakan kacang kedelai dilakukan, lalu tidak adanya pompa air maka menggunakan sumur timbaan. Namun Bapak Kardani menyatakan bahwa, saat itu proses pembuatan tempe selama 3 hari, terdiri dari beberapa tahap yaitu perendaman, penyucian, peragian, perebusan, dilakukan di lahan sekitar 100x80 meter persegi yang dijadikan untuk UMKM tempenya, proses pembuatan tempe pada saat ini lebih cepat hingga 1,5 hari tempe sudah bisa dipasarkan, faktor kecepatan tersebut karena proses pembuatan tempe sudah menggunakan penggilingan dan alat-alat yang lainnya sehingga dapat mempercepat proses pembuatan tempe.

Seiring berjalannya waktu, UMKM tempe di tempe di Citeureup semakin banyak, namun Bapak Kardani dan Istri merasa UMKM miliknya tidak tersaingi, karena beliau sangat percaya bahwa rezeki itu sudah ada yang mengatur, jadi beliau bilang tidak usah takut usaha kita akan tersaingi, apalgi kalau sudah melakukan yang terbaik, sudah ikhtiar sudah berdoa dan pastinya bagaimana membangun silaturahmi dengan pelanggan yang sudah ada, Meskipun saat ini beliau sangat menyadari semakin banyak kehadiran pengrajin tempe baru di Citeureup, akan tetapi semua UMKM tempe itu punya ciri khas masing masing, ada rasanya yang enak, ada yang mudah basi ada juga yang harganya murah, dan lain-lain.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Berikut merupakan struktur organisasi pada UMKM milik bapak kardani, digambarkan pada bagan berikut ini:



Sumber: Data Sekunder, diolah 2021

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UMKM

Berdasarkan gambar pada struktur organisasi di atas maka berikut merupakan tugas dan tanggung jawab dari posisi yang ada pada struktur organisasi di atas:

1. Tugas dan Tanggung Jawab Pemilik UMKM
 Pada UMKM Bapak Kardani ini jabatan tertinggi diduduki oleh Bapak Kardani sendiri sebagai pemilik UMKM Tempe, memiliki tugas dalam mengelola UMKM tempe dari mulai mengatur keuangan, mengatur produksi dan mengatur pemasaran produk tempe sampai ke tangan konsumen. Tanggung jawab pemilik terhadap kemajuan UMKM dan tanggung jawab terhadap segala bentuk operasional.
2. Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan Produksi
 Karyawan UMKM Tempe Bapak Kardani ini memiliki dua orang karyawan produksi, dimana tugas dan tanggung jawabnya yaitu memproduksi tempe dari mulai penyediaan bahan baku sampai dengan pengemasan tempe.
3. Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan Pemasaran dan Penjualan
 Pada UMKM Bapak Kardani memiliki satu orang karyawan pemasaran, dimana tugas karyawan pemasaran ini adalah menjual tempe di lapak-lapak yang sudah disediakan dipasar, selain itu tugasnya yaitu mengantarkan pesanan tempe kepada para pelanggan, baik pelanggan perorangan atau pelanggan bisnis.

4.1.3 Karakteristik Narasumber

Berikut merupakan profil narasumber pada UMKM Tempe Bapak Kardani, penulis sajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Karakteristik Narasumber

No	Nama Responden	Jabatan	Usia
1	Bapak Kardani	Pemilik	55 Tahun
2	Ibu Noatun	Pemilik	48 Tahun
3	Sutrisno	Karyawan Produksi	40 Tahun

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa narasumber pada penelitian ini berjumlah 3 orang, dua orang narasumber merupakan pemilik UMKM Tempe dan satu orang narasumber merupakan karyawan produksi.

4.2 Analisis *Business Model Canvas* UMKM Tempe Bapak Kardani dan Pembahasan

4.2.1 Analisis Lima Kekuatan Porters (*Porter's Five Forces Analys*)

1. *Threat Of New Entrants* (Hambatan Bagi Pendetang Baru)

Kekuatan ini menentukan seberapa mudah (atau sulit) untuk masuk ke industri Pengrajin tempe. Jika Industri tersebut bisa mendapatkan profit yang tinggi dengan sedikit hambatan maka kompetitor akan segera bermunculan. Semakin banyak perusahaan saingan (kompetitor) yang bersaing pada *market* yang sama maka profit atau laba akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru maka posisi perusahaan yang bergerak di industri UMKM Tempe akan semakin diuntungkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Kardani, beliau mengemukakan bahwa untuk menjadi pengrajin Tempe dibutuhkan modal yang besar, dikarenakan para pendatang baru harus memiliki alat-alat atau mesin untuk memproduksi tempe, selain itu harus memiliki karyawan yang berpengalaman di bidang pembuatan dan distribusi tempe. Selain itu dibutuhkan tempat khusus untuk memproduksi tempe. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa hambatan untuk pendatang baru yang akan terjun di UMKM Tempe memiliki hambatan yang sangat tinggi, berikut merupakan rincian atau modal awal yang dibutuhkan untuk membuka UMKM Tempe:

Tabel 4. 2 Gambaran Modal Awal Untuk Peralatan Produksi Tempe

No	Nama Peralatan	Harga
1	Mesin Penggiling Tempe	Rp. 25.000.000
2	Stainless Dandang	Rp.1.800.000
3	Tampah	Rp. 50.000
4	Kompur Gas dan Tabung	Rp.2.500.000
5	Pisau	Rp.50.000
6	Tangki/ Tong Air/ Drum atau Gentong	Rp.275.000
	Jumlah	Rp.29.625.000

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan data di atas, menunjukkan gambaran mengenai modal awal yang dibutuhkan untuk membuka usaha tempe dengan membeli peralatan-peralatan yang dibutuhkan dan gambaran modal awal yang dikeluarkan mencapai Rp.29.625.000 belum termasuk kebutuhan untuk membeli bahan baku dan berikut ini merupakan gambaran mengenai bahan baku untuk memproduksi tempe:

Tabel 4. 3 Gambaran Harga Bahan Baku Tempe

No	Nama Bahan Baku Tempe	Harga
1	Kacang Kedelai @ 1 kg Rp.11.000 (100 kg)	Rp.1.100.000
2	Ragi / kg	Rp.15.000
3	Plastik Tempe /pax	Rp.15.000
4	Daun / Lonjor	Rp.30.000
5	Bambu Kecil/ kg	Rp.40.000
6	Isi Ulang Tabung Gas	Rp. 25.000
		Rp.1.225.000

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel di atas, untuk membuat tempe dibutuhkan bahan baku sebagaimana yang tertera pada tabel dengan harga yang dicatumkan di atas. Jadi untuk para pendatang baru yang akan memulai usaha memproduksi tempe dibutuhkan modal awal sekitar Rp.30.850.000.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan mudah terpenuhinya modal untuk membuka usaha tempe maka ancaman pendatang baru sangat tinggi.

2. *Bargaining Power Of Suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

Daya Tawar Pemasok (*Bargaining power of supplier*) dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok apabila terjadi ketergantungan perusahaan pada salah satu pemasok yang menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Indikator yang dapat digunakan untuk melihat ketergantungan perusahaan

Berdasar Hasil wawancara dengan Bapak Kardani, beliau menyatakan bahwa pengaruh daya tawar pemasok sangat tinggi. dikarenakan harga dari kacang kedelai sebagai bahan baku utama pembuatan tempe selalu berada dalam kondisi fluktuatif (kenaikan harga kacang kedelai mengalahi naik turun)

3. *Bargaining Power Of Buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual. Daya tawar pembeli terhadap UMKM Bapak Kardani memiliki pengaruh yang sangat tinggi. Dikarnakan jumlah pengrajin Tempe di citeureup sangat banyak, sehingga konsumen memiliki banyak pilihan untuk membeli tempe di pengrajin lain apabila Bapak kardani tidak memproduksi Tempe.

4. *Threat Of Subtituties* (Hambatan Produk Pengganti)

Produk substitusi merupakan produk yang bisa mengganti fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk yang dijual di UMKM Bapak Kardani. Dan dapat mempengaruhi keadaan produk UMKM Tempe. Berikut merupakan tabel ancaman produk substitusi.

Tabel 4. 4 Tingkat Ancaman Produk Substitusi

Indikator	Analisis	Kesimpulan
Tingkat Kebutuhan Terhadap Produk Pengganti	Tingkat kebutuhan masyarakat terhadap konsumsi produk pengganti seperti tahu dan telur sangat tinggi, dalam memenuhi kebutuhan gizi setiap hari,	Ancaman tinggi
Kemudahan mendapatkan Produk Pengganti	Mudah dalam mendapatkan produk pengganti	Ancaman Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan tingkat ancaman produk pengganti tempe dilihat dari dua indikator, yang pertama adalah tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti memiliki ancaman tinggi karena setiap hari masyarakat harus memenuhi kebutuhan gizi nya dengan mengkonsumsi makanan yang memiliki sumber protein seperti tahu dan telur. Indikator kedua dilihat dari kemudahan mendapatkan produk pengganti, pada indikator tersebut memiliki ancaman tinggi, karena dengan mudah konsumen bias mendapatkan produk selain tempe, bisa di dapatkan di tukang sayur, di pasar atau di super *market*.

5. *Rivalry Among Existing Competitors* (Tingkat Persaingan Dengan Kompetitor)

Kekuatan pertama mengacu pada jumlah kompetitor dan kemampuan mereka untuk melemahkan perusahaan. Jumlah kompetitor yang semakin banyak, di mana jumlah produk dan layanan yang mereka tawarkan juga semakin banyak, maka kekuatan perusahaan akan semakin rendah. Umumnya, pemasok dan konsumen mencari produk dan layanan yang lebih baik atau harga yang lebih rendah.

Tingkat persaingan dengan kompetitor sangat ketat, baik persaingan secara harga, kualitas produk, pelayanan dan nilai tambah yang diberikan oleh masing-masing pengrajin tempe kepada para pelanggannya.

4.2.2 Penerapan 9 Elemen *business Model Canvas* UMKM Milik Bapak Kardani

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik UMKM, maka disusunlah Model bisnis UMKM milik Bapak Kardani dengan menganalisis model bisnis kanvas yang sudah ada, berikut merupakan hasil wawancara yang sudah dilakukan:

1. *Customer Segment*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Kardani mengenai customer segment, beliau mengemukakan bahwa pada elemen ini, *customer segment* UMKM Tempe Bapak Kardani dari awal adalah memang untuk semua kalangan, karena tempe merupakan jenis produk umum yang artinya produk tersebut bisa di konsumsi oleh semua orang. Apabila dirinci berikut merupakan customer segment dari UMKM Milik Bapak Kardani:

Tabel 4. 5 *Customer Segment* UMKM Bapak Kardani

Segmentasi	Geografi	Demografi	Psikografi	Tingkah Laku
UMKM Tempe Bapak Kardani	Masyarakat yang ada di Kabupaten Bogor.	Semua kalangan yang menyukai tempe.	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan individual atau B2C - Pelanggan B2B (Pedagang sayur, rumah makan dan catering) 	Pelanggan yang ingin memeneuhi kebutuhan primer sehari-hari.

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa *customer segment* UMKM Milik Bapak Kardani apabila dilihat dari geografi yaitu masyarakat yang ada di Kabupaten Bogor, khususnya di wilayah Citeureup dan sekitarnya, berdasarkan demografi bahwa UMKM Bapak Kardani menjangkau semua kalangan, apabila dilihat dari psikografi menunjukkan bahwa UMKM Milik Bapak kardani menjangkau pelanggan bisnis seperti pedang sayur, rumah makan, atau pemilik catering, Apabila dilihat dari tingkah laku UMKM Tempe milik Bapak Kardani menjangkau pelanggan yang ini memenuhi kebutuhan primer sehari-hari.

2. *Value Propotision*

Nilai pertama yang dimiliki UMKM Tempe Bapak Kardani adalah harganya lebih murah dibandingkan dengan harga yang dijual oleh pengrajin tempe yang lain. Karena bahan baku utama pembuatan tempe yaitu kacang kedelai diperoleh langsung dari orang pertama sehingga Bapak Kardani dapat menjual harga tempe dengan lebih murah, berikut merupakan perbandingan harga tempe milik Bapak Kardani dengan pengrajin lain, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Perbandingan Harga Tempe Milik Bapak Kardani dengan Kompetitor

No	Nama UMKM/ Pelanggan	UMKM Bapak Kardani	UMKM Kompetitor	Selisih Hrga
1	Pelanggan B2C	Rp.6000	Rp. 6.500	Rp.1.000
2	Pelanggan B2B	Rp. 5000	Rp.6.000	Rp.1.000

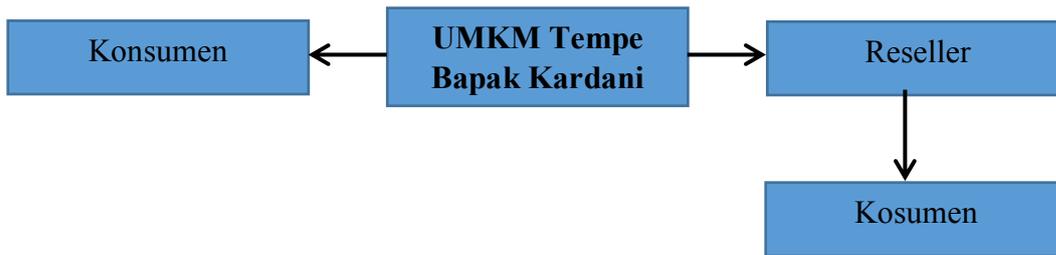
Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa ada selisih atau perbedaan harga yang dijual oleh Bapak Kardani dengan harga tempe yang dijual kompetitor. Harga yang dijual oleh Bapak Kardani kepada pelanggan B2C yaitu Rp.6.000 sedangkan kompetitor menjual harga tempe Rp.6.500 ada selisih harga Rp.1.000. Sedangkan untuk tempe yang dijual kepada pelanggan B2B yaitu Bapak kardani menjual dengan harga Rp.5.000 sedangkan tempe yang dijual oleh UMKM Kompetitor dengan harga Rp.6.000, ada selisih harga Rp.1000. Dapat dilihat bahwa UMKM Tempe Bapak Kardani memiliki value pada elemen harga. Selain itu Bapak Kardani mengakui bahwa Tempe yang dijual memiliki rasa yang lebih enak di bandingkan dengan kompetitor lain, karena Bapak Kardani juga sangat memperhatikan proses pembuatan tempe.

Nilai ke dua yang unggul dimiliki oleh UMKM Milik Bapak Kardani yaitu menjual Tempe dengan sistem retur (pengembalian), sistem ini berlaku untuk pedagang sayur, Bagi pedagang sayur yang produk tempennya tidak terjual habis dan tempennya sudah tidak layak untuk dijual maka boleh ditukarkan dengan tempe yang baru diproduksi. Hal ini merupakan kebijakan yang dibuat oleh Bapak Kardani dalam membantu pedagang sayur mnegurangi kerugian, Dan Bapak Kardani mengatakan bahwa tidak semua pengrajin Tempe melakukan sistem retur seperti yang diberikan oleh Bapak Kardani kepada pelanggan B2B nya yaitu pedagang sayur.

3. *Channel*

Blok ini berkaitan dengan bagaimana UMKM dapat berhubungan dengan pelanggan yang telah ditetapkan untuk mendistribusikan nilai. Saluran distribusi UMKM Tempe Bapak Kardani dilakukan melalui dua arah yaitu selain menjualnya secara grosir kepada reseller, juga menjual sendiri secara langsung di pasar tradisional seperti pasar tradisional Citeureup. Berikut merupakan gambaran dari saluran distri busi UMKM milik Bapak Kardani



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 2 Saluran Distribusi UMKM Bapak Kardani

Dapat dilihat pada gambar di atas, bahwa saluran distribusi yang dilakukan oleh UMKM Bapak Kardani yaitu dua arah, penjualan secara langsung di pasar tradisional dan penjualan kepada *reseller* atau pedagang sayur.

Bapak Kardani berharap ke depannya usaha tempe yang sedang ia jalani semakin berkembang sehingga dapat memasuki pasar yang lebih besar seperti dapat mensupply tempe ke *Super market* yang ada di Kota dan Kabaupeten Bogor.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationships management adalah bisnis inti yang mengintegrasikan proses dan fungsi internal serta jaringan eksternal untuk menciptakan dan menyampaikan nilai bagi pelanggan tersebut. Adnin, Lubis & Widayanto (2013). Fungsi *customer relationships* ini adalah untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dan UMKM Bapak Kardani dalam menjaga hubungan dengan para pelanggan yaitu sebagai berikut:

a. Pemberian potongan harga

Pemberian potongan harga ini dilakukan agar dapat menjangkau pelanggan baru yang membeli tempe di Bapak Kardani, selain untuk menjangkau pelanggan baru juga untuk mempertahankan pelanggan lama agar tidak berpaling kepada penjual tempe lain. Biasanya Bapak Kardani akan memberikan potongan harga apabila pelanggan tersebut meminta untuk dikurangi harga tempennya dan juga tanpa diminta Bapak Kardani sekali-kali akan memberikan potongan harga kepada pelanggannya tanpa diminta oleh pelamgga tersebut di luar harga yang sudah ditentukan.

Berikut merupakan anggaran yang dikeluarkan oleh Bapak Kardani dalam memberikan potongan harga kepada para pelanggannya, tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. 7 Anggaran Untuk Program Potongan Harga Pada UMKM Bapak Kardani

No	Bulan	Anggaran (Rupiah)
1	Januari	3.500.000
2	Februari	3.500.000
3	Maret	3.500.000
4	April	3.500.000
5	Mei	3.500.000
6	Juni	3.500.000
7	Juli	3.500.000
8	Agustus	3.500.000
9	September	5.000.000
10	Oktober	3.500.000
11	November	3.500.000
12	Desember	3.500.000
	Jumlah	43.500.000

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Pada tabel di atas tersaji anggaran untuk potongan harga yang dikeluarkan oleh UMKM Tempe Bapak Kardani sebesar Rp.43.500.000 dalam setahun. Dan rata-rata perbulannya ada di angka Rp.3.500.000 dalam sehari mencapai Rp.125.000. Pada bulan September khususnya di hari pelanggan Bapak Kardani mengeluarkan anggaran yang lebih besar hingga mencapai Rp.5.000.000. Karena di bulan September terdapat hari pelanggan nasional, yang mana momen hari pelanggan tersebut digunakan untuk momentum menjangkau customer baru dengan memberikan potongan harga lebih besar kepada pelanggan baru atau kepada pelanggan tetap.

b. Pemberian THR atau Bingkisan Lebaran

Pemberian THR atau bingkisan ini dilakukan setiap tahun sekali, yaitu pada saat menjelang lebaran, semua pelanggan Bapak Kardani akan diberikan THR berupa uang tunai dan bingkisan atau souvenir dari Bapak Kardani untuk para pelanggan setianya, setiap pelanggan mendapatkan bingkisan yang berbeda dan disesuaikan dengan jumlah transaksi yang dilakukan. Misalnya semakin banyak pelanggan membeli tempe di Bapak Kardani maka THR yang diberikan bisa semakin besar, seperti contohnya adalah Bapak Kardani memberikan THR kepada *resellernya* (pedagang sayur) dengan uang tunai sebesar Rp.700.000 karena reseller tersebut membeli tempe di UMKM Tempe Bapak Kardani mencapai 30-50 Bungkus dalam sehari dan 1.400/ dalam sebulan.

Berikut merupakan *budget* yang dikeluarkan oleh UMKM milik Bapak Kardani untuk pemberian THR kepada pelanggan individu ataupun kepada *reseller*, penulis sajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 8 Anggaran Untuk Pemberian THR Pada UMKM Tempe Bapak Karadni

No	Kategori Pelanggan	Jumlah Anggaran Rupiah/ Tahun
1	Pelanggan Individu atau B2C	Rp. 4.500.000
2	Reseller atau Business To Business (B2B)	Rp. 5.500.000
	Jumlah	Rp. 10.000.000

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa anggaran yang dikeluarkan oleh UMKM Tempe milik Bapak Kardani untuk pelanggan individu mencapai Rp.4.500.000 sedangkan untuk pelanggan bisnis atau *reseller* Rp.5.500.000 jadi total biaya yang dikeluarkan untuk THR dalam setahun mencapai Rp.10.000.000.

Berikut penulis sajikan jumlah B2B Pada UMKM Milik Bapak Kardani adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Jumlah Pelanggan B2B Pada UMKM Bapaka Kardani

No	Pelanggan <i>Business To Business</i> B2B) Tetap	Jumlah
1	Reseller (Pedagang Sayur)	20 Pedagang
2	Pemilik Rumah Makan	5 Pemilik
3	Pemilik Catering	6 Pemilik

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan jumlah pelanggan *business to business* pada UMKM milik Bapak Kardani, Jumlah *reseller* lebih banyak dibandingkan pelanggan yang lainnya, dan pelanggan tersebut hampir setiap hari melakukan transaksi atau membeli tempe di Bapak Kardani khususnya pedagang sayur, pedagang gorengan dan pemilik rumah makan. Akan tetapi untuk Catering jumlah frekuensi pembeliannya tidak setiap hari seperti pedagang sayur , pedagang gorengan dan pemilik rumah makan , melainkan pada saat mereka menerima orderan dari *customer*.

5. *Revenue Stream*

Blok bangun tentang arus pendapatan sangat penting untuk di perhatikan oleh perusahaan karena arus pendapatan dapat mempengaruhi kondisi perusahaan. Diketahui bahwa Di dalam satu hari pendapatan UMKM Milik Bapak Kardani diperoleh dari hasil penjualan tempe dan penjualan ampas tempe kepada peternak sapi.

Dalam sehari UMKM Tempe milik bapak Kardani memproduksi sekitar 2000 kg kacang kedelai (2 kwintal) dengan pendapatan kotor mencapai Rp.7.000.000/ hari. Akan tetapi jumlah produksi tempe disesuaikan dengan hari ramai pasar.

Pada saat ramai kacang kedelai yang diproduksi menjadi tempe mencapai 2000 kg akan tetapi pada saat sepi produksi tempe bisa berkurang. Rata-rata pendapatan yang diperoleh dari penjualan tempe mencapai Rp. 210.000.000/ Bulan apabila diasumsikan dalam sebulan 30 dengan mengolah 2000 kg kacang kedelai perharinya.

Penjualan ampas tempe dihitung berdasarkan kilogram, Bapak Kardani menjual ampas tempe dengan harga Rp 1.000/kg, jumlah ampas tempe yang diproduksi pun hasilnya dari hari ke hari tidak selalu sama, kadang dari 2000 kg kacang kedelai menghasilkan 50 kg ampas tempe bahkan bisa kurang dari itu. Dari 50 kg ampas tempe tersebut apabila dijual menjadi Rp.50.000/50 kg dalam sehari. Apabila dihitung dalam waktu satu bulan maka diperoleh sebesar Rp.1.500.000/ bulan dari hasil penjualan ampas tempe.

Jika ditambahkan pendapatan dari penjualan tempe UMKM Bapak Kardani dengan penjualan ampas tempe mencapai Rp.211.500.000 berikut merupakan gambaran mengenai arus pendapatan UMKM milik Bapak Kardani dalam waktu satu bulan diasumsikan bahwa setiap hari memproduksi 2.000 kg / kacang kedelai.

Tabel 4. 10 Pendapatan UMKM Milik Bapak Kardani dalam Waktu Sebulan

No	Keterangan Pendapatan	Jumlah Pendapatan/ Bulan	Jumlah Pendapatan/ Tahun
1	Penjualan Tempe	Rp.210.000.000	Rp. 1.680.000.000
2	Penjualan Ampas Tempe	Rp. 1.500.000	Rp. 18.000.000
	Grand Total	Rp. 211.500.000	Rp. 1.689.000.000

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Tabel pendapatan di atas merupakan gambaran mengenai pendapatan UMKM tempe milik Bapak Kardani dalam waktu satu bulan yang diperoleh dari pendapatan hasil penjualan tempe dan penjualan ampas tempe. Pendapatan tersebut masih bersifat kotor belum dipotong dengan biaya produksi, gaji karyawan dan lain-lain. Jumlah pendapatan kotor UMKM Bapak Kardani dalam satu tahun mencapai Rp.1.689.000.000/ Tahun dengan biaya operasional dan biaya produksi yang dikeluarkan mencapai Rp.1.081.620.000/ Tahun. Keuntungan yang diperoleh oleh Bapak Kardani dalam satu tahun yaitu sebagai berikut:

Keuntungan = Rp.1.689.000.000 – 1.081.620.000 = Rp.616.000.000/ Tahun

Keuntungan dalam sebulan = Rp. 51.333.000

Keuntungan dalam sehari = Rp. 1.800.000.

Bapak Kardani berharap ke depannya beliau bisa memiliki peningkatan pendapatan dengan mengembangkan inovasi terbaru, yaitu dengan membuat cemilan atau makanan olahan yang berasal dari tempe seperti keripik tempe, hal tersebut masih dipikirkan oleh Bapak Kardani mengingat saat ini jumlah tenaga kerja masih terbatas.

6. *Key Resources*

Blok bangun ini menunjukkan kebutuhan sumber daya utama apa saja yang dibutuhkan dalam model bisnis UMKM Tempe Milik Bapak Kardani untuk menghasilkan nilai, Pada elemen ini *key resources* meliputi 5 M yaitu sebagai berikut:

1. *Man* = Karyawan produksi

Man menggambarkan jumlah karyawan yang bekerja di UMKM Tempe Bapak Kardani, Saat ini jumlah karyawan produksi sebanyak 2 orang dan jumlah karyawan pemasaran dan penjualan berjumlah 1 orang.

2. *Machine* = Mesin pembuatan tempe

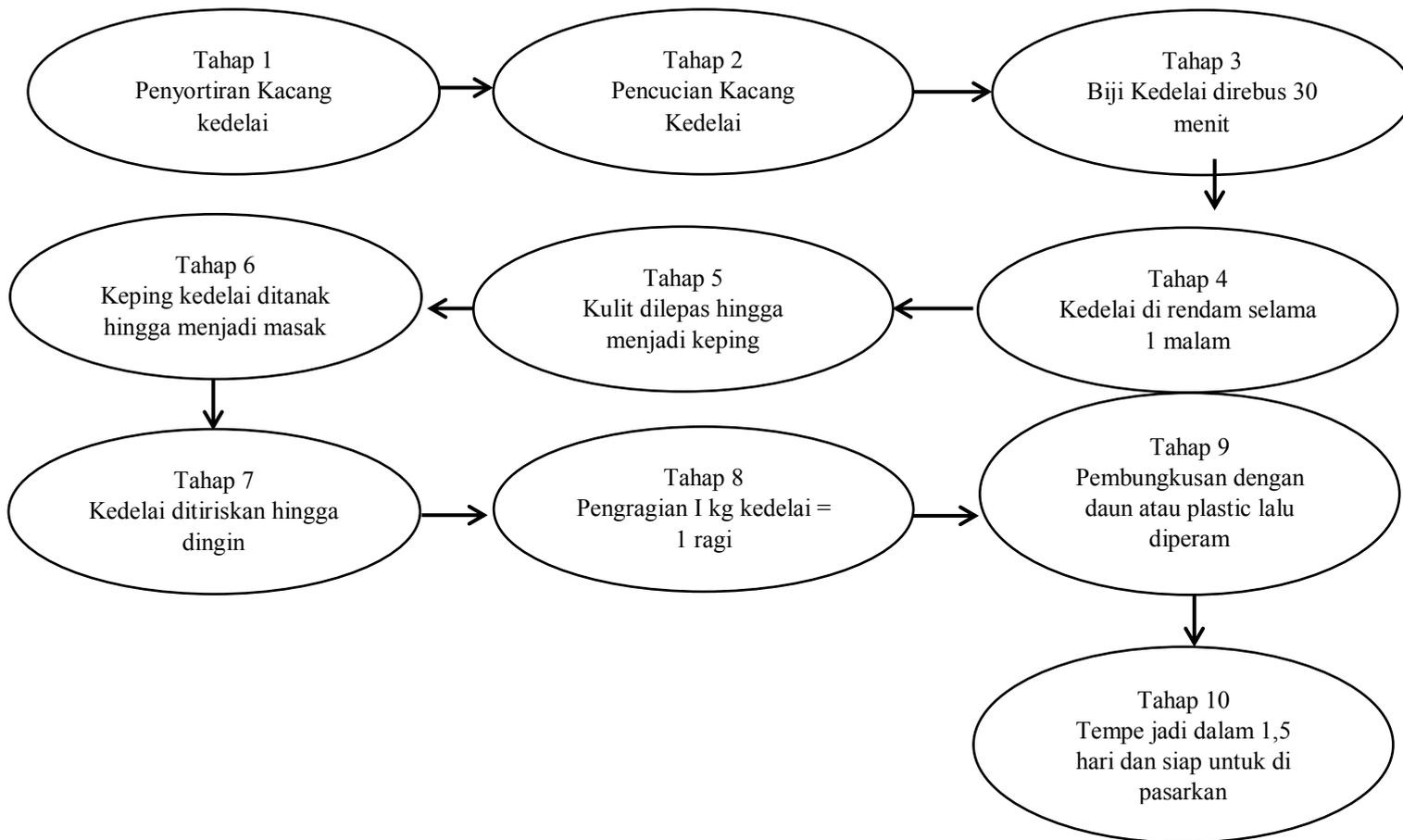
Mesin merupakan alat-alat yang digunakan untuk mengolah kacang kedelai, seperti alat penggilingan untuk menggiling kacang kedelai dan alat lain yang mendukung proses produksi tempe di UMKM milik Bapak Kardani

3. *Money* = Modal

Modal utama dari UMKM Milik Bapak Kardani berasal dari modal pribadi. Modal tersebut selain digunakan untuk pembelian aset tetap juga sebagai modal produksi.

4. *Method*: Prosedur pembuatan tempe

Metode menunjukkan proses pembuatan tempe dari mulai bahan baku sampai menjadi tempe melalui beberapa proses, berikut merupakan gambaran proses pembuatan tempe milik Bapak Kardani, tergambar seperti gambar di di bawah ini:



Sumber: Data Primer, diolah 2021

Gambar 4. 3 Proses Pembuatan Tempe Pada UMKM Milik Bapak Kardani

5. *Material* :Bahan Baku Tempe

Material yang dimaksud pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani ini yaitu segala bentuk bahan baku dasar atau bahan baku pelengkap untuk menghasilkan tempe, untuk bahan baku tempe selain kacang kedelai Bapak Kardani membelinya di pasar tanpa di *supply* dan membeli bahan baku seperti bumbu, ragi. Plastik dan daun pada toko-toko yang menyediakan bahan baku tersebut secara *random*. berikut merupakan bahan baku pembuatan tempe:

- a) Kacang kedelai
- b) Bumbu
- c) Ragi
- d) Plastik dan daun.

7. *Key Partners*

Blok bangunan *key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Dalam melakukan usahanya UMKM Bapak Tempe milik Bapak Kardani tentunya tidak sendiri, dalam industri tempe terdapat : Supplier dan Distributor sebagai *key partnership*. Untuk saat ini UMKM Bapak Kardani hanya memiliki *supplier* yaitu PT TRI AGOSOY sebagai *supplier* kacang kedelai .

8. *Key Activities*

Blok bangunan *key activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas kunci diperlukan untuk menciptakan nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Pada elemen ini, UMKM Tempe Bapak Kardani memiliki 4 aktivitas utama meliputi aktivitas produksi tempe, aktivitas pemasaran dan penjualan tempe dan aktivitas pengelolaan keuangan.

Pada aktivitas produksi tempe dari mulai penyediaan bahan baku kacang kedelai, bahan baku yang lainnya sampai bahan baku diolah menjadi tempe, Dalam memproduksi tempe Bapak Kardani dibantu oleh dua orang karyawan produksi.

Setelah menjadi tempe, kemudian tempe disalurkan ke pasar-pasar tradisional dan disalurkan kepada reseller yang sudah biasa membeli tempe di Bapak Kardani serta disalurkan kepada rumah makan dan catering. Dalam melakukan penjualan dan pemasaran Bapak Kardani terjun langsung dengan dibantu satu orang tenaga penjualan dan pemasaran yaitu anaknya, Anak Bapak Kardani setiap hari ditugaskan untuk menjual tempe di Pasar Citeureup.

Pada aktivitas pengelolaan keuangan Bapak Kardani dibantu oleh istrinya dalam melakukan pengelolaan keuangan, dari mulai belanja bahan baku, dan memberikan gaji kepada karyawan yang bekerja. Semua aktivitas dalam elemen ini sangat penting diperhatikan karena satu aktivitas dengan aktivitas yang lain saling berhubungan dan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan UMKM apabila dapat dikelola dengan baik. Berikut merupakan gambaran SDM yang ada di UMKM Bapak Kardani, penulis sajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 11 Sumber Daya Manusia Pada UMKM Tepe Bapak Kardani

No	Jabatan	Jumlah
1	Pemilik	2 Orang
2	Tenaga Produksi	2 Orang
3	Tenaga Penjualan dan Pemasaran	1 Orang
	Jumlah	5 Orang

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan jumlah SDM dengan jumlah pemilik menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang ada di UMKM milik Bapak Kardani berjumlah 5 orang, untuk pemilik berjumlah 2 orang yaitu Bapak Kardani dan istri, jumlah tenaga produksi 2 orang, jumlah tenaga pemasaran dan penjualan 1 orang .

9. Cost Structure

Blok selanjutnya menjelaskan tentang struktur biaya yang harus di keluarkan oleh UMKM Tempe milik Bapak Kardani, Biaya-biaya tersebut dibagi menjadi dua jenis biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel. biaya- biaya yang dikeluarkan oleh UMKM Tempe milik Bapak Kardani secara rutin tanpa terpengaruh oleh jumlah produksi yaitu: biaya Tenaga kerja, beban listrik, dan biaya perawatan mesin, biaya transportasi, biaya keamanan dan kebersihan.

Biaya lain dalam kegiatan bisnis Bapak Kardani adalah biaya Variabel, biaya tersebut muncul berbanding lurus dengan produksi yang dilakukan, semakin banyak produksi maka akan semakin banyak biaya yang harus dikeluarkan yaitu biaya bahan baku yang dikeluarkan akan lebih banyak. Berikut merupakan biaya operasional yang dikeluarkan oleh Bapak Kardani dalam jangka waktu satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Biaya Operasional UMKM Milik Bapak Kardani Dalam Sebulan dan Setahun

No	Biaya Yang dikeluarkan	Jumlah Pengeluaran Dalam Sebulan (Rupiah)	Jumlah Pengeluaran Dalam Setahun (Rupiah)
1	Biaya Sewa Lapak	Rp.2.250.000	Rp.27.000.000
2	Biaya Listrik dan Air	Rp.200.000	Rp.2.400.000
3	Biaya Gaji Karyawan @ 3 orang (Rp.200.000/ Hari)	Rp.16.800.000	Rp.201.600.000
4	Biaya keamanan dan Kebersihan	Rp.560.000	Rp.6.720.000
5	Biaya Produksi 200 Kg/ Hari	Rp.33.000.000	Rp.396.000.000
6	Biaya Transportasi	Rp.4.200.000	Rp.50.400.000
7	Biaya Perawatan Mesin	Rp.250.000/ 3 Bulan	Rp.1.000.000
8	Biaya Potongan Harga	Rp.3.500.000	Rp.43.500.000
9	Biaya Untuk Pemberian THR	Rp.10.000.000	Rp.10.000.000
	Jumlah	Rp.70.760.000	Rp.738.620.000

Sumber: Data Sekunder, diolah 2021

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa biaya-biaya di atas merupakan biaya yang dikeluarkan oleh UMKM Milik bapak Kardani dilihat dari laporan dalam bulanan dan laporan dalam bentuk tahunan.

Berdasarkan hasil analisis pada *business model canvas* UMKM milik Bapak Kardani, maka berikut adalah gambaran 9 blok yang tersaji pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 13 9 Blok *Business Model Canvas* Pada UMKM Tempe Milik Bapak Kardani

Key Partners 1. PT Cahaya Tri Agosoy	Key Activities 1. Produksi Tempe 2. Pemasaran dan Penjualan Tempe 3. Pengelolaan keuangan	Value Proposition 1. Menjual tempe dengan harga lebih murah 2. Menetapkan sistem Retur untuk Reseller.	Customer Relationships 1. Promosi (memberikan potongan harga). 2. Pemberian THR	Customer Segment 1. B2C (Pelanggan Individu). 2. B2B (Pedagang Sayur, restoran, rumah makan atau catering).
	Key Resources (5 M) 1. Man = Karyawan 2. Machine = Mesin pembuatan tempe 3. Money = Modal produksi tempe 4. Methode: Prosedur pembuatan tempe 5. Material :Bahan Baku Tempe		Channels 1. Saluran Offline (pasar) 2. Reseller atau Penjual Sayur	
Cost structure: 1. Biaya sewa lapak 2. Biaya produksi 3. Biaya perawatan mesin 4. Biaya gaji karyawan 5. Biaya transportasi 6. Biaya listrik dan Air 7. Biaya keamnan dan kebersihan		Revenue Streams 1. Tempe 2. Menjual ampas tempe ke perternakan sapi.		

Sumber: Data Primer, diolah 2021

4.2.2 Formulasi Strategi Berkembang baru berdasarkan *Bussiness Model Canvas* Pada UMKM Milik Bapak Kardani

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan mengenai *business model canvas* pada UMKM milik Bapak Kardani maka diperoleh gambaran BMC yang sudah ada saat ini, namun banyak hal yang perlu ditingkatkan oleh Bapak Kardani untuk meningkatkan penjualan dengan menjangkau lebih banyak pelanggan individu atau pelanggan B2B. Dan berikut hal-hal yang perlu ditingkatkan pada beberapa elemen BMC yang memiliki kelemahan.

1) *Customer Segment*

Saat ini pembeli produk tempe Bapak Kardani lebih banyak dari kalangan menengah ke bawah, untuk dapat berkembang Bapak Kardani perlu menjangkau pelanggan berikut ini:

a) masyarakat ekonomi kelas menengah atas

Untuk dapat menjangkau masyarakat dengan ekonomi kelas menengah ke atas perlu memproduksi tempe dengan kualitas terbaik dan tempe yang akan di jual memiliki brand agar mudah diterima dan dapat masuk dan dapat dijual di pasar modern seperti *swalayan-swalayan* atau *super market*.

b) Masyarakat di luar wilayah kota Bogor

Saat ini pemasaran dan penjualan tempe UMKM milik Bapak Kardani hanya menjangkau pelanggan yang berada di wilayah Citeureup dan sekitarnya, pasar tradisional Citeureup, pasar tradisional Cileungsi dan pasar tradisional Cibinong. Untuk meningkatkan jumlah penjualan maka Bapak Kardani perlu melakukan perluasan penjualan dengan memasuki kawasan pasar tradisional Kota Bogor meliputi Pasar Bogor atau Pasar Anyar.

2) *Value Proposition*

a) Sesuai hasil analisa *business model canvas* pada UMKM milik Bapak Kardani, belum ada keunggulan dalam elemen *brand*. Oleh karena itu perlu diperhatikan penambahan elemen *brand* misalkan dengan memberikan nama produk yang unik dan menarik, sehingga para konsumen menjadi tertarik dan mudah mengingat produk tempe Bapak Kardani. Kemudian mendaftarkan brand Tempe Bapak Kardani agar memiliki legalitas.

b) Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan pada *element value proposition* menunjukkan bahwa UMKM milik bahwa *value* yang diberikan saat ini pelanggan sudah baik, akan tetapi dalam menghadapi persaingan dan menjadi UMKM Tempe lebih unggul diperlukan sebuah nilai yang lebih kuat yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pelanggan di UMKM milik Bapak Kardani, nilai tambah yang perlu diberikan kepada pelanggan yaitu Bapak Kardani perlu memberikan pelayanan pesan antar atau pengantaran produk sampai ke tempat pelanggan untuk pelanggan bisnis dengan begitu pelanggan akan lebih merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh UMKM tempe milik Bapak Kardani.

3) *Key Resource*

Pada elemen ini Bapak Kardani telah menerapkan 5 M dengan baik, akan tetapi Bapak Kardani perlu mengevaluasi pada aspek SDM atau *man* dengan menambah jumlah tenaga kerja agar dapat meningkatkan produksi Tempe dan menyediakan kendaraan khusus yang digunakan untuk karyawan dalam melakukan pengantaran tempe kepada pelanggan seperti sepeda motor.

4) *Revenue Stream*

Untuk meningkatkan pendapatan pada UMKM milik Bapak Kardani maka perlu dilakukan pengembangan usaha seperti menambah produksi tahu dan cemilan berbahan dasar tempe seperti keripik tempe.

Berikut merupakan *new model business model canvas* pada UMKM milik Bapak Kardani:

Tabel 4. 14 *New Model Business Canvas* Pada UMKM Tempe Bapak Kardani

Key Partners 1. PT Cahaya Tri Agosoy	Key Activities 1. Produksi Tempe 2. Penjualan dan Pemasaran Tempe 3. Pengelolaan keuangan	Value Proposition 1. Menjual tempe dengan harga lebih murah 2. Menetapkan sistem Retur untuk Reseller. 3. Menambhkan merek 4. <i>Service Home delivery</i>	Customer Relationships 1. Potongan harga 2. Pemberian THR	Customer Segment 1. B2C (Pelanggan Individu) 2. B2B (Pedagang Sayur, restoran, rumah makan atau catering) 3. Masyarakat kota Bogor
Cost structure: 1. Biaya sewa lapak 2. Biaya produksi 3. Biaya perawatan mesin 4. Biaya gaji karyawan 5. Biaya transportasi 6. Biaya listrik 7. Biaya keamanan dan kebersihan	Key Resources (5 M) 1. Man = Karyawan produksi (Menambah jumlah tenaga kerja) 2. Machine = Mesin pembuatan tempe 3. Money = Modal produksi tempe 4. Methode: Prosedur pembuatan tempe 5. Material :Bahan Baku Tempe		Channels 1. Saluran Offline (pasar tradisional) 2. Reseller atau Penjual Sayur	
		Revenue Streams 1. Tempe 2. Menjual ampas tempe ke perternakan sapi. 3. membuat kripik tempe 4. Memproduksi Tahu		

Sumber: Data Primer, diolah 2021

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *business model canvas* yang sudah ada sudah cukup baik, akan tetapi agar lebih optimal dan dapat bersaing di tengah pertumbuhan pengrajin tempe di Kabupaten Bogor khususnya di Blok Tempe Citeureup maka UMKM tempe milik Bapak Kardani perlu melakukan formulasi strategi baru dengan mengaplikasikan beberapa formulasi baru dari hasil penelitian ini seperti peningkatan pada aspek *customer segment*, *value proposition*, *key resources* dan *revenues stream*.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sudah dilakukan oleh Amalia dan Iqbal (2018), Hasil penelitian menunjukkan bahwa *customer segments* saat ini adalah *segment market*, *value proporsition* yang diberikan lebih unggul yaitu keleluasaan sistim pembayaran, *channels* dilakukan secara *direct* (*channels* sendiri), *customer relationship* yang dikembangkan adalah menjaga hubungan baik dengan konsumen. *revenue stream* didapat dari transaksi perahu kayu tradisional, penjualan kayu, dan peminjaman mesin pengggergajian kayu. *Key Resource* yang dimiliki oleh UKM Duta Merpati yaitu physical (pick up, gergaji mesin), intelektual (siup), human (karyawan) financial (modal awal dari biaya pribadi), *Key Activity* saat ini yaitu mencari informasi pembelian bahan baku, pengggergajian kayu dan pembuatan perahu. *Key Partnership* saat ini yang dimiliki yaitu petani kayu, perhutani dan toko peralatan nelayan. *Cost Structure* saat ini adalah biaya tenaga kerja lebih besar dikeluarkan dari pada biaya operasional per satu bulan.

Penelitian selanjutnya diperkuat oleh Triana dkk (2018) 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.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan maka berikut merupakan simpulan dan saran yang dapat diberikan dari penelitian ini:

5.1 Simpulan

1. Hasil analisa *business model canvas* yang mencakup 9 blok pada UMKM Milik Bapak Kardani adalah sebagai berikut:
 - a) *Customer segment*, Berdasarkan hasil analisa bahwa pelanggan UMKM Tempe milik Bapak Kardani adalah masyarakat yang berada di sekitar kabuapten Bogor, masyarakat dengan ekonomi menengah ke bawah, pelanggan individual atau B2C, dan pelanggan bisnis atau B2B.
 - b) *Value proposition*, nilai yang diberikan oleh UMKM Tempe milik Bapak Kardani yaitu dari segi harga dan memberikan sistem retur untuk reseller khususnya pedagang sayuran.
 - c) *Customer Relationship*, hubungan yang dibangun yaitu dengan cara memberikan potongan harga kepada pelanggan lama dan untuk menarik pelanggan baru dan memberikan THR berupa uang tunai atau bingkisan setiap lebaran.
 - d) *Channels*, saluran yang digunakan oleh UMKM milik Bapak Kardani yaitu dengan menggunakan channel dua arah, menjual langsung kepada pelanggan di pasar tradisional dan juga menjual kepada *reseller*.
 - e) *Revenue streams*, pendapatan yang diperoleh yaitu dari penjualan produk tempe dan penjualan ampas tempe.
 - f) *Key resources*, kegiatan operasional pada UMKM Tempe Bapak Kardani yaitu meliputi 5 M (*man, machine, money, method, dan material*)
 - g) *Key activities*, kegiatan produksi UMKM Tempe Bapak Kardani meliputi produksi tempe, penjualan dan pemasaran tempe dan pengelolaan keuangan di UMKM Tempe Bapak Kardani.
 - h) *Key partnership*, kunci partenrs pada UMKM Tempe milik Bapak Kardani yaitu pada supplier kacang kedelai yaitu PT Tri Agosoy.
 - i) *Cost structure*, terdapat dua biaya pada UMKM Tempe Bapak Karadni yaitu *fixed cost* seperti gaji karyawan dan sewa lapak ,biaya listrik dan lain-lain dan *variabel cost* seperti biaya bahan baku.
2. Berdasarkan hasil analisa pada *business model canvas* pada UMKM Milik Bapak Kardani maka diperoleh formulasi strategi baru sebagai berikut:

- a) *Customer segment*, yaitu dengan menjangkau pelanggan ekonomi kelas menengah atas dan menjangkau masyarakat di Kota Bogor dengan memasuki wilayah pasar tradisional yang ada di kota Bogor.
- b) *Value Proposition*, yaitu dengan menambahkan elemen brand pada produk temped an memberikan pelayanan pengantaran produk tempe sampai ke tempat pelanggan.
- c) *Key resources*, yaitu dengan menambahkan tenaga kerja dan membeli sepeda motor khusus untuk digunakan pada operasional UMKM Tempe milik Bapak Kardani.
- d) *Revenue streams*, yaitu dengan menambah produksi tahu dan membuat cemilan seperti keripik berbahan dasar tempe.

5.2 Saran

1. Mendaftarkan diri menjadi mitra goshop di aplikasi Gojek dan menjadi mitra grabmart pada aplikasi Grab untuk menjangkau lebih banyak customer pengguna aplikasi transportasi online.
2. Saran untuk UMKM Tempe Bapak Kardani yaitu menambahkan merek pada tempe yang dijual dan mendaftarkan hak merek tersebut.
3. Bergabung di *marketplace* seperti shopee atau tokopedia dengan meniru penjualan dan pengiriman produk seperti yang dilakukan oleh Sayur Box.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faisal Nur Abidin
Tempat Tanggal Lahir : Bogor, 29 Juni 1996
Alamat : Citeureup, Kabupaten Bogor
Usia : 25 Tahun
Agama : Islam
Riwayat Pendidikan :

- SD : SDN Puspanega 06
- SMP : MTS Ummulquro Al-Islami
- SMA : MA Ummulquro Al-Islami
- Universitas : Universitas Pakuan

Bogor, 24 November 2021

Penulis

Faisal Nur Abidin

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Alma, Buchari. (2016). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung, Alfabeta.
- Asep, Sudjana, 2012, *Paradigma Baru Manajemen Ritel Modern*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Assauri, Sofyan. (2017). *Manajemen Pemasaran*. (Edisi ke-1). Jakarta: Penerbit Raja Grafindo (Rajawali Press).
- _____.2012. *Strategic Marketing : Sustaining lifetime customer value*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Buttle, Francis, Maklan, Stan. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge: United States.
- Berman, Barry and Joel R. Evans. (2015). *Retail Management, A Strategic Approach, 11th Edition. United State of American: Pearson Education, Inc*.
- Czinkota, Michael R. and Iikka A. Rokainen. 2016. *Internasional Marketing. 15th edition*. Mason: Thomson Southwestern.
- Christina Widya, Utami, 2017, *Manajemen Ritel*, Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- David, Fred R. dan David Forest R. 2017 *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat
- _____.2016. *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2015. “*Manajemen Strategik*”. Jakarta: Salemba Empat.
- Duncan & Philip. (2015). *Marketing Principles and Methods*. Georgetown: Richard D. Irwin. Inc.
- Drs. Hadi Waluyo dan Dini Hastuti S.E. 2015. *Kamus Terbaru Ekonomi dan Bisnis*. Surabaya.
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. (2012). *Pemasaran Strategik*, Edisi 2. Yogyakarta: C. V Andi Offset.
- Gaffar, Vanessa. (2015). *Customer Relationship Management and Marketing Public Relation*. Bandung: Alfabeta.
- Hakim, Nul dan Widiyono. 2018 *Manajemen Strategis dan Isu-isu kekinian*, Penerbit Mitra Wacana Media

- Hitt, Michjael A, et al. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 11th edition, Singapore: Cengage Learning.
- Kasali, Rhenald. (2017). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT Pustaka.
- Kumar & Reinartz (2012) *Costumer Relationship Management: a Databased Approach*. New York.
- Kotler, Phillip dan Kevin L. Keller. (2016). *Marketing Management 16 edition*. New Jersey: Pearson.
- _____.2015. *Manajemen pemasaran analisis, perencanaan dan pengendalian*, Jilid Kedua, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Morissan.(2017). *Pertarungan Kekuatan pada Media Massa dan Pengaruhnya terhadap Manajemen dan Isi Pesan Media*, dalam Rahmitasari[ed.I] (2017). *Manajemen Media di Indonesia*. Jakarta :Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Oentoro, Deliyanti. 2015. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Osterwalder. Alexander, Pigneur Yves, Smith.Smith. Alan (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Company*. Wiley Publisher.
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur. Yves. (2012), *Business Model Generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- _____.(2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.e.
- Sudaryono. 2016. *Manajemen Pemasaran Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi.
- Suntoyo Danang, (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: *Center for Academic Publishing Service*.
- _____. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi dan Kasus)*. Cetakan ke-1. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suparyanto & Rosad. 2015. *Manajemen Pemasaran, IN MEDIA*: Bogor.
- Swastha, Basu dan Stanton J William. (2018). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2015). “*Strategic Management and Business Policy*”, New York

Sumber Jurnal

Herawati, Novitha.Dkk. (2019). *Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng*. Jurnal. Universitas Jember. Vol.13 No.01

Hirarki (2020).Strategi Pengembangan UMKM Menggunakan Business Model Canvas. Jurnal. Universitas Pengaraian. Vol.2 No,2.,2020

Hudiya, Dermawan, Rifqi. (2018). *Formulasi Perancangan Model Bisnis Sebagai Bentuk Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Ukm Collins Indonesia*.Jurnal. Universias Telkom. Vol.5, No.3 Dsemer 2018

Rezki, Gilang, Muhammad. & Ghina. Astri. (2015). *Analisis Model Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Di Bidang Sepatu Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Studi Kasus : UMKM “GZL” dan UMKM “ASJ” Di Kota Bandung Pada Tahun 2014*. Jurnal. Telkom University. Vol.2, No.1 April 2015.

Sholihah, Amalia,Nur & Iqbal. Muhammad. (2018). Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Ud. Duta Merpati). Jurnal. Universitas Brawijaya. Vol. 61 No. 4 Agustus 2018

Fajar Azmi Kurniawan. 2017. Pendekatan Business Model Canvas sebagai Perancangan Bisnis Baru. Jurnal Sketsa Bisnis, Vol.4, No. 2, Desember 2017. ISSN : 2356-3672.

Abdullah Umar, Agung Hari Sasongko,Glory Aguzman,Sugiharto. 2018. Business Model Canvas As a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. International Journal of Enterpreneurship, Volume 22 issue 1, 2018. ISSN 1939-4675

LAMPIRAN



Daftar Pertanyaan ini digunakan sebagai bahan dalam penyusunan Skripsi mengenai :

PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* UNTUK MENGEMBANGKAN KEGIATAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (Studi Kasus: UMKM Milik Bapak Kardani Citeureup)

Oleh : Faisal NurAbidin

NPM : 021115598

Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Mahasiswa Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Pakuan

Berikut daftar pertanyaan wawancara

1. Siapa target pasar UMKM Tempe Milik Bapak Kardani berdasarkan segmentasi geografi, demografi, psikografi dan tingkah laku ?
2. Nilai apa dari UMKM Tempe Milik Bapak Kardani yang diberikan kepada konsumen ?
3. Hubungan apa yang dibangun dengan calon konsumen dan konsumen ?
4. Bagaimana proses pemasaran UMKM Tempe Milik Bapak Kardani hingga dapat diterima oleh konsumen ?
5. Darimana saja arus pendapatan yang dihasilkan dari penjualan UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
6. Kegiatan apa yang dilakukan dalam membentuk *value proposition* UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
7. Kegiatan apa yang dilakukan untuk membangun *customer relationship* dengan konsumen UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
8. Sumber daya apa saja yang harus dimiliki untuk membentuk *value proposition* dan dalam menjalankan *key activities* ?
9. Siapa saja partner yang membantu UMKM Tempe dalam membentuk *value proposition*, menjalankan *key activities*?
10. Biaya apa saja yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis yang dijalankan UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
11. Bagaimana pengaruh sosial demografi dalam hal ini meningkatkan jumlah penjualan Tempe?
12. Bagaimana pengaruh ancaman masuknya pesaing baru atau potensial terhadap UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
13. Bagaimana pengaruh ancaman produk substitusi terhadap UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?
14. Bagaimana pengaruh kekuatan tawar menawar pemasok sebagai pemasok bahan baku UMKM Tempe Milik Bapak Kardani?

15. Bagaimana kekuatan tawar-menawar pembeli sebagai pembeli tempe pada UMKM milik Bapak Kardani ?
16. Bagaimana persaingan diantara UMKM sejenis yang memproduksi tempe ?

