

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TERNAK
AYAM DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL
CANVAS* DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM
(Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di
Kecamatan Sukadana Lampung Timur)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-
syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**

Oleh :

**RETNO SAFITRI
NPM : 1851010054**

Program Studi : Ekonomi Syariah



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1445 H / 2023 M**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TERNAK
AYAM DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM
(Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di
Kecamatan Sukadana Lampung Timur)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-
syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)**



Pembimbing Akademik 1 : Dr. H Nasrudin M.Ag
Pembimbing Akademik 2 : Anas Malik, S.E.I, M.E.Sy

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS NEGERI RADEN INTAN
LAMPUNG
1445 H / 2023 M**

ABSTRAK

Peternakan merupakan salah satu sub sektor pertanian yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk dikembangkan. Pengembangan sektor peternakan perlu dilakukan mengingat kebutuhan bahan makanan yang mengandung protein hewani dari tahun ke tahun semakin meningkat. Bahan Makanan yang mengandung protein hewani antara lain daging merah, daging ayam, telur dan lain lain. Peternakan Ayam Siger Emas mengalami kenaikan dan penurunan dalam proses pengelolaannya. Mulai dari sulitnya mencari sumber daya manusia yang baik, dan juga mahalnya harga obat-obatan dan pakan. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana strategi pengembangan usaha Peternakan Ayam Siger Emas saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas* dalam perspektif ekonomi Islam?. Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi pengembangan usaha pada Peternakan Ayam Siger Emas dengan pendekatan *Business Model Canvas* dalam perspektif ekonomi Islam.

Metode penelitian ini kualitatif dengan Jenis penelitian ini adalah deskriptif Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan di Peternakan Ayam Siger Emas, desa Rantau Jaya Udik, Kecamatan Sukadana, Lampung Timur

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa pemetaan dalam strategi alternatif *business model canvas* Peternakan Ayam Siger Emas yang dijalankan saat ini masih perlu ditingkatkan di beberapa elemen seperti *customer relationship*, *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships* untuk dapat memenuhi permintaan pelanggan. Program perbaikan dapat berupa penambahan kapasitas produksi, penambahan jumlah karyawan, dan menjalin kerjasama dengan beberapa broker lainnya yang lebih efisien dan efektif. Serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur. Selain itu pada penerapan bisnisnya pemilik dan pekerja Peternakan Ayam Siger Emas sudah sesuai penerapan ekonomi Islam yang jujur, toleran disiplin dan menyediakan produk ayam yang halal, sehat serta bebas virus untuk pelanggan.

Kata Kunci: TernakAyam, *Business Model Canvas*

ABSTRACT

Livestock farming is one of the agricultural sub-sectors that needs special attention to be developed. Development of livestock sector needs to be carried out considering that the need for food containing animal protein is increasing from year to the year. Food ingredients that contain animal protein include red meat, chicken, eggs and others. Siger Emas Chicken Farm experienced ups and downs in its management process. Starting from the difficulty of finding good human resources, and also the high prices of medicine and feed. The formulation of the problem in this research is what is the current strategy for developing the Siger Emas Chicken Farming business when viewed using the Business Model Canvas approach from an Islamic economic perspective? The aim of this research is to determine the business development at the Siger Emas Chicken Farm using the Business Canvas approach from an Islamic economic perspective.

The research method is qualitative with the type of research being descriptive. The data sources in this research are primary data and secondary data. The data collection procedures in this research are interviews and documentation. This research was conducted at the Siger Emas Chicken Farm, Rantau Jaya Udik village, Sukadana District, East Lampung

The results of this research show that the mapping in the alternative business model canvas strategy for Siger Emas Chicken Farming currently being implemented still needs to be improved in several elements such as customer relationships, key resources, key activities, and key partnerships to be able to meet customer demand. The improvement program can take the form of increasing production capacity, increasing the number of employees, and establishing collaboration with several other brokers that are more efficient and effective. As well as supporting the company's long-term achievements in a more measurable manner. Apart from that, in the implementation of the business, the owners and workers of the Siger Emas Chicken Farm are in accordance with the application of Islamic economics which is honest, tolerant and disciplined and provides halal, healthy and virus-free chicken products for customers.

Keywords: Chicken Livestock Business Model Canvas

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Retno Safitri

NPM : 1851010054

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa sekripsi dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TERNAK AYAM DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Bandar Lampung, Juli 2023



Penulis

NPM.1851010054



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: Jl. Letkol. Hi. Endro Suratmin Sukarame I Telp.(0721) 703289 Bandar Lampung

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **“Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ternak Ayam Dengan Pendekatan Business Model Canvas Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)”**

Nama : Retno Safitri
NPM : 1851010054
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

MENYETUJUI

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Dr. H. Nasrudin, M.Ag
NIP. 195809241990031003

Pembimbing II

Anas Malik, M.E.Sy
NIP. 198905062019031014

Ketua Jurusan

Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy
NIP. 198208082011012009



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat: Jl. Letkol. Hi. Endro Suratmin Sukarame I Telp.(0721) 703289 Bandar Lampung

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul :”ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TERNAK AYAM DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)” Disusun oleh : Retno Safitri, NPM: 1851010054, Program Studi Ekonomi Syariah. Telah di Ujikan dalam Sidang Munaqasyah di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Hari/tanggal : Senin, 9 Oktober 2023

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Asriani, S.H, M.H.

Sekretaris : Sania Nurazizah, MBA

Penguji I : Siska Yuli Anita, M.M.

Penguji II : Dr. H. Nasruddin, M.Ag.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Prof. Dr. Tulus Suryanto, S.E.,M.M,Akt.CA

NIP. 197009262008011008



MOTTO

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعِيشَةً قَلِيلًا ۗ مَا تَشْكُرُونَ ﴿١٠﴾

Sesungguhnya Kami telah menempatkan kamu sekalian di muka bumi dan Kami adakan bagimu di muka bumi (sumber) penghidupan. Amat sedikitlah kamu bersyukur.

(QS. Al-A'raf ayat 10)



PERSEMBAHAN

Rasa syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT. yang maha segalanya atas segala kesempatan, kemudahan, kesabaran, kelancaran, dan kenikmatan dalam menyelesaikan skripsi ini. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari keterlibatan dukungan, doa, serta bantuan baik moril maupun materil berbagai pihak, oleh karenanya penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang turut membantu penyelesaian skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tua tercinta. Ayah Bastian Indra dan Ibu Erlina Wati yang selalu memberikan dukungan dengan do'a , moral dan material serta jasa-jasanya yang tak terhingga yang tak henti-hentinya mendo'akan setiap langkahku selama menempuh pendidikan hingga dapat menyelesaikan studi di UIN Raden Intan Lampung. Senyum dan rasa bangga kalian yang menjadi tujuan hidupku, semoga Allah SWT senantiasa memuliakan kalian baik di dunia maupun akhirat. Dan ini sebagai wujud jawaban dari tanggung jawab atas kepercayaan dan harapan yang telah kalian titipkan kepadaku.
2. Kepada Adikku Melfa Indra Putri, keluarga besar yang telah turut membantu dalam mendo'akan dan selalu memberikan semangat dan kasih sayang, serta motivasi sehingga terselesaikan skripsi ini.
3. Kepada Riki Gilang Saputra, yang selalu memberikan support dan waktunya, serta ikut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Teman-teman seperjuangan Prodi Ekonomi Syariah kelas A angkatan 2018 yang memberikan semangat serta dukungan
5. Almamater saya tercinta Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang menjadi tempat saya berproses dan memberikan banyak ilmu serta pengalaman yang tak ternilai.

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap Retno Safitri, nama panggilan Retno, lahir pada tanggal 16 Maret 2000 di Desa Gedung Karya Jitu, Kecamatan Rawajitu Selatan, Kabupaten Tulang Bawang, Lampung, anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Bastian Indra dan Ibu Erlina Wati. Berikut merupakan pendidikan yang telah dicapai adalah sebagai berikut:

1. Taman Kanak-Kanak Makarti Mukti Tama, Gedung Karya Jitu, Kecamatan Rawajitu Selatan, Kabupaten Tulang Bawang, diselesaikan pada tahun 2006.
2. Melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar SDN 02 Gedung Karya Jitu, diselesaikan pada tahun 2012.
3. Melanjutkan pendidikan SMPN 1 Rawajitu Timur, diselesaikan pada tahun 2015.
4. Melanjutkan pendidikan ke jenjang SMK Negeri 1 Rawajitu Timur diselesaikan pada tahun 2018.
5. Melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi pada Univeritas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada tahun 2018, mengambil program studi Ekonomi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Puji dan Syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan karunia-Nya berkat rahmat dan hidayah-Nya serta ilmu pengetahuan, kesehatan dan petunjuk, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ternak Ayam Dengan Pendekatan Business Model Canvas Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)”.

Shalawat serta salam senantiasa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW., para sahabat serta pengikutnya. Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Strata Satu (S1) Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Ekonomi Syariah. Atas bantuan semua pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini, tak lupa juga penulis haturkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. H Tulus Suryanto, S.E., M.M., Akt., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy. selaku Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak Dr. H Nasrudin M.Ag. selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya dan memberikan masukan dan arahan kepada penulis dengan ikhlas dan sabar selama penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Anas Malik, S.E.I, M.E.Sy. selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dan memberikan masukan dan arahan kepada penulis dengan ikhlas dan sabar selama penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Ibu Dosen serta civitas akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Raden Intan Lampung.
6. Para pegawai perpustakaan pusat UIN Raden Intan Lampung maupun perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN

Raden Intan Lampung yang telah memberikan kemudahan dalam menyelesaikan referensi yang dibutuhkan.

7. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
8. Seluruh teman tercinta Linda Desnanita, Emilba Luthfiah, Siti Zulaeha Nur Afifah, Kharisma, serta keluarga besar Ekonomi Syariah (A) Angkatan 2018 yang senantiasa memberikan motivasi dan suasana hangat penuh canda dan tawa.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal itu tidak lain karena keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki dalam menulis skripsi ini. Untuk itu kepada para pembaca dapat memberikan saran yang membangun guna melengkapi skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan peneliti berikutnya untuk perkembangan ilmu khususnya ilmu-ilmu ke Islaman di abad modern.

Bandar Lampung,
Penulis

2023

RETNO SAFITRI
NPM. 1851010054

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	2
C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	9
H. Metode Penelitian.....	12
I. Sistematika Penulisan	15
BAB II LANDASAN TEORI	
A. <i>Grand Theory</i>	17
B. Strategi Bisnis	18
C. Business Model Canvas.....	32
D. Desain Bisnis Model Kanvas.....	46
E. Pengembangan Bisnis.....	48
F. Konsep Ekonomi Islam	51
BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Objek.....	55
B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian	62
C. Aplikasi Berbisnis dalam Ekonomi Islam.....	77

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Analisis Data Penelitian 85

B. Strategi Pengembangan Usaha Peternakan Ayam Siger Emas Saat Ini Jika Ditinjau Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*..... 105

C. Strategi Alternatif Dalam Pengembangan Usaha Peternakan Ayam Siger Emas Dengan Menggunakan Elemen *Business Model Canvas* Dalam Perspektif Ekonomi Islam 110

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 123

B. Rekomendasi 125

DAFTAR RUJUKAN
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rata-rata Konsumsi Produk Peternakan Nasional Perkapita Per Tahun 2018-2020.	3
Tabel 1.2	Populasi Unggas (Ayam Ras Pedaging) menurut Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung 2021	4
Tabel 2.1	Distribusi Pendapatan Masyarakat Sekitar Usaha Peternakan Ayam	76
Tabel 3.1	<i>Customer Segments</i> Peternakan Ayam Siger Emas	86
Tabel 3.2	Domisili <i>Customer Segments</i> Peternakan Ayam Siger Emas.....	87
Tabel 3.3	<i>Value propositions</i> Peternakan Ayam Siger Emas.....	88
Tabel 3.4	<i>Channels</i> Peternakan Ayam Siger Emas.....	90
Tabel 3.5	<i>Customer Relationships</i> Peternakan Ayam Siger Emas.....	92
Tabel 3.6	<i>Revenue Streams</i> Peternakan Ayam Siger Emas.....	92
Tabel 3.7	<i>Key Resources</i> Peternakan Ayam Siger Emas	94
Tabel 3.8	<i>Key Activities</i> Peternakan Ayam Siger Emas	95
Tabel 3.9	<i>Key Partnerships</i> Peternakan Ayam Siger Emas	96
Tabel 3.10	<i>Cost Structures</i> Peternakan Ayam Siger Emas	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peternakan Ayam Siger Emas.....	5
Gambar 1.2 <i>Business Model Canvas</i>	6
Gambar 2.1 Kerangka Strategi	25
Gambar 2.2 Perumusan Strategi	26
Gambar 2.3 Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	27
Gambar 2.4 Roda Strategi	29
Gambar 2.5 Kerangka Analitis Perumusan Strategi	32
Gambar 2.6 Jenis-Jenis Dan Fase Saluran	36
Gambar 2.7 Mekanisme Penetapan Harga.....	41
Gambar 2.8 <i>Business Model Canvas</i>	47
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	56
Gambar 3.2 Kandang.....	69
Gambar 3.3 Tempat Makan, Minum dan Grit	70
Gambar 3.4 Bibit.....	70
Gambar 3.5 Pakan	71
Gambar 4.1 <i>Business Model Canvas</i> Peternakan Ayam Siger Emas	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Sebagai kerangka awal, untuk mempertegas pokok bahasan dalam penelitian ini, supaya tidak terjadinya kesalahpahaman dan penafsiran dalam memahami sebuah judul, maka penulis merasa perlu adanya untuk menjelaskan pengertian dari istilah-istilah yang terkandung dalam judul tersebut. Skripsi ini berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ternak Ayam Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)”. Adapun uraian arti dan makna dari beberapa istilah yang terdapat dalam judul ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.¹

2. Pengembangan Usaha

Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan

¹David, Fred R dan Forest R. David. 2015. *Strategic Management : Concept and Cases 16th Edition*. Upper Saddle River: Ed Pearson Education.

pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.²

3. *Business Model Canvas*

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. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang.³

B. Latar Belakang Masalah

Peternakan merupakan salah satu sub sektor pertanian yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk dikembangkan. Pengembangan sektor peternakan perlu dilakukan mengingat kebutuhan bahan makanan yang mengandung protein hewani dari tahun ke tahun semakin meningkat. Bahan Makanan yang mengandung protein hewani antara lain daging merah, daging ayam, telur dan lain lain.⁴

Subsektor peternakan merupakan salah satu subsektor yang memberikan kontribusi pada perekonomian nasional serta mampu menyerap tenaga kerja secara signifikan, sehingga dapat diandalkan dalam upaya perbaikan perekonomian nasional. Pada tahun 2021, pertumbuhan antar triwulan sebelumnya pertanian tumbuh 14,50% yang secara kumulatif yaitu 1,69%. Sedangkan untuk (Peternakan dan Kesehatan Hewan) PKH tumbuh 4,05% yang secara kumulatifnya 4,76%. Pertumbuhan yang tinggi selama Triwulan II untuk PKH ini didorong oleh meningkatnya produksi unggas akibat tingginya permintaan di dalam negeri dan

²Marihot Tua Efendi Hariandja. 2020 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

³Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2020. *Business model generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

⁴David, F R. 2019. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

ekspor.⁵ Sub sektor peternakan merupakan salah satu target pembangunan sektor pertanian yang sangat potensial untuk menjadikan Indonesia sebagai lumbung pangan. Sub sektor peternakan dapat meningkatkan taraf ekonomi masyarakat khususnya peternak dan juga membuka lapangan kerja karena bisnis peternakan. Bisnis peternakan akan terus berkembang seiring meningkatnya pendapatan dan taraf hidup masyarakat. Dengan meningkatnya pendapatan dan taraf hidup masyarakat maka kebutuhan untuk pemenuhan protein hewani juga akan semakin meningkat.

Daging ayam merupakan salah satu kebutuhan hewani yang banyak dikonsumsi masyarakat Indonesia dibandingkan dengan jenis daging lainnya. Data rata-rata konsumsi produk sub sektor peternakan nasional dapat dilihat pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Rata-rata Konsumsi Produk Peternakan Nasional
Perkapita Per Tahun 2018-2020.⁶

No	Komoditi	Satuan	Tahun		
			2018	2019	2020
A	Daging Segar				
1	Ayam Ras	Kg	6,47	6,71	7,03
2	Ayam Kampung	Kg	0,19	0,19	0,19
3	Sapi	Kg	0,47	0,49	0,48
4	Kambing, Domba	Kg	0,15	0,15	0,15
5	Bebek, Itik	Kg	0,14	0,13	0,12

Sumber :Badan Pusat Statistik, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 menjelaskan bahwa rata-rata konsumsi produk peternakan nasional mengalami peningkatan selama tahun 2018-2020 dan konsumsi produk peternakan paling

⁵ <https://pb-ispi.org/pertumbuhan-ekonomi-peternakan-dan-kesehatan-hewan-tumbuh-melejit-di-antara-sub-sektor-pertanian/>

⁶ Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (2021)

tinggi adalah ayam ras atau broiler. Konsumsi ayam ras menempati urutan paling tinggi di antara produk peternakan lainnya dilihat dari jumlah konsumsi perkapita rata-rata berada di angka 6-7 kilogram dengan peningkatan sebesar 0,24 – 0,32 Kg tiap tahun nya. Perkembangan usaha ayam ras di Indonesia relatif lebih maju di antara ternak lainnya. Hal ini terbukti dari tingkat konsumsi ayam ras berada jauh di atas di antara konsumsi produk peternakan lainnya. Selain itu juga usaha ternak ayam ras ini memberikan kontribusi yang cukup besar bagi lapangan kerja, peningkatan pendapatan dan juga pemenuhan kebutuhan protein bagi masyarakat Indonesia.

Komoditas ayam ras memiliki pangsa pasar yang besar bagi masyarakat Indonesia. Hal ini dikarenakan ayam ras merupakan produk yang halal, harga relatif murah dan mudah diperoleh di pasar. Komoditas ini merupakan pendorong utama pemenuhan protein hewani nasional. Maka dari itu peternak-peternak ayam ras ini harus memanfaatkan prospek yang sudah baik ini untuk pemberdayaan yang lebih optimal.

Tabel 1.2
Populasi Unggas (Ayam Ras Pedaging) menurut
Kabupaten/Kota di Provinsi Lampung 2021⁷

Kabupaten/Kota	Jumlah
Lampung Barat	-
Tanggamus	375.010
Lampung Selatan	17.500.000
Lampung Timur	6.500.000
Lampung Tengah	2.253.080
Lampung Utara	1.394.190
Way Kanan	648.050
Tulang Bawang	217.690
Pesawaran	4.347.700
Pringsewu	2.120.000
Mesuji	231.800

Sumber :Badan Pusat Statistik, 2021

Data tabel 1.2 dapat diketahui bahwa Kabupaten Lampung Timur berada di posisi ke-2 di Provinsi Lampung sebagai

⁷Badan Pusat Statistik (2022)

kabupaten yang memiliki populasi ayam ras pedaging cukup tinggi, yaitu dengan jumlah total 6.500.000 ekor. Sedangkan urutan pertama ditempati oleh Kabupaten Lampung Selatan dengan jumlah ayam ras pedaging sebesar 17.500.000 ekor.

Menjamurnya bisnis peternakan ayam ras pedaging menyebabkan faktor-faktor produksi yang digunakan dalam pemeliharaan ayam ras pedaging seperti harga pakan yang meningkat, obat-obatan yang mahal, pupuk organik yang sulit didapat. Hal ini menyebabkan peternak harus berusaha mencari alternatif-alternatif dari masalah-masalah tersebut sehingga mampu menekan biaya produksi tetapi tetap mampu menjaga atau bahkan meningkatkan produksi ayam pedaging.



Gambar 1.1

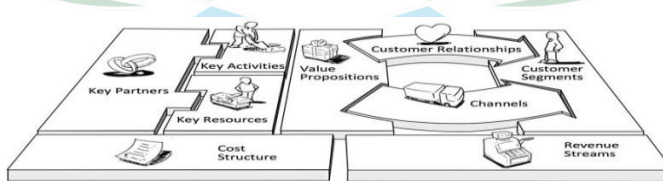
Peternakan Ayam Siger Emas

Peternakan Ayam Siger Emas dimulai sejak Maret 2020. Peternakan Ayam Siger Emas adalah bisnis milik Bapak Agus Saleh yang berlokasi di Dusun 3, Desa Rantau Jaya Udik, Kecamatan Sukadana, Kabupaten Lampung Timur. Sejak Maret 2020, usaha ini tidak selalu mengalami keberhasilan, tetapi juga pernah mengalami kegagalan. Pada awal bisnis ini berjalan, Peternakan Ayam Siger Emas memelihara sebanyak 14.000 ekor ayam ras pedaging. Jumlah ini sesuai dengan kapasitas maksimal kandang yang dibuat. Hasil panen pada periode Maret 2020 cukup memuaskan karena menghasilkan ayam yang sehat dan berbobot. Namun pada periode Mei 2020, usaha ini mengalami penurunan omzet yang disebabkan oleh faktor karyawan yang kurang berkompeten serta kurangnya pemahaman pemilik terhadap pengembangan usaha serta penerapan strategi alternatif

sebagai pilihan usaha apabila terjadi kendala saat menjalankan usaha.

Berdasarkan penjelasan diatas, Peternakan Ayam Siger Emas mengalami kenaikan dan penurunan dalam proses pengelolaannya. Mulai dari sulitnya mencari sumber daya manusia yang baik, dan juga mahalnnya harga obat-obatan dan pakan. Berdasarkan permasalahan di atas maka perlu adanya strategi yang tepat dan cepat untuk dapat membangun kembali Peternakan Ayam Siger Emas dan peternakan ayam lainnya di Sukadana agar dapat memenuhi kebutuhan ayam khususnya di Provinsi Lampung bahkan diluar Provinsi Lampung seperti Palembang dan Jakarta dapat terpenuhi, selain itu juga dengan adanya strategi ini pendapatan Peternak khususnya Peternakan Ayam Siger Emas dapat meningkat.

Salah satu alat untuk mengembangkan model bisnis yang baru adalah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* dapat digunakan secara sistematis untuk memahami, mendesain dan menerapkan model bisnis yang sudah ada ataupun membuat model bisnis yang baru. *Business Model Canvas* meliputi sembilan elemen berbeda yang saling terkait dan teridentifikasi sebagai kunci penting untuk model bisnis yang sukses.⁸



Gambar 1.2

Business Model Canvas

Sumber :Alexander Osterwalder, 2012⁹

⁸Wallin, J., Chirumalla, K. & Thompson, A. 2018. Developing PSS Concepts From Traditional Product Sales Situation : The Use of Business Model Canvas. Product-Service Integration for Sustainable Solutions, 263-274. Retrieved from http://link.springer.com/chapter/10.10007%2F978-3-642-30820-8_23#page-1

⁹Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur.2012. Business Model Generation. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi.

Ayam merupakan salah satu jenis unggas yang halal dikonsumsi oleh manusia. Dan memiliki kandungan gizi yang baik untuk memenuhi kebutuhan protein hewani pada manusia.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

Artinya: "Wahai manusia! Makanlah dari (makanan) yang halal dan baik yang terdapat di bumi dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah setan. Sungguh, setan itu musuh yang nyata bagimu" (QS Al-baqarah : Ayat 168)

Business Model Canvas membantu untuk memperluas pemikiran dari sembilan elemen yang ada untuk menciptakan model bisnis, memungkinkan bisnis untuk memahami bagaimana setiap komponen berkaitan dengan yang lain dalam hal fungsi, kegiatan, dan proses. *Business Model Canvas* penting dalam memberikan wawasan bagi pengusaha dan pebisnis karena mereka bisa mencoba variasi yang berbeda yang lebih cocok untuk bisnis mereka. Selain itu dalam menggunakan BMC pebisnis dapat mengidentifikasi biaya yang tidak efektif dan berlebihan dalam menciptakan *value* bagi konsumen.¹⁰

¹⁰Ching H Y, Fauvel C. 2018. *Criticisms, Variations and Experiences With Business Model Canvas*. European Journal of Agriculture and Forestry Research. 1 (2) : 26-37.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perlunya dilakukan strategi pengembangan usaha dengan melakukan evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan serta merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Pada proses penelitian ini, *Business Model Canvas* untuk melengkapi proses perencanaan strategis dalam menciptakan suatu konsep bisnis yang lebih matang. Sehingga model bisnis yang dijalankan semakin kokoh dan peka dalam setiap perubahan kondisi pasar.

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah pengembangan usaha ternak ayam dengan pendekatan *business model canvas* dalam perspektif Ekonomi Islam.

2. Sub Fokus Penelitian

Sub fokus dalam penelitian ini adalah Peternakan Ayam Siger Mas di Kecamatan Sukadana Lampung Timur)

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi pengembangan usaha Peternakan Ayam Siger Emas saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas* ?
2. Bagaimana strategi alternatif dalam pengembangan usaha Peternakan Ayam Siger Emas dengan menggunakan elemen *Business Model Canvas* dalam perspektif ekonomi Islam?

E. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui strategi pengembangan usaha pada Peternakan Ayam Siger Emas saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Mengetahui strategi alternatif pengembangan usaha Peternakan Ayam Siger Emas dengan menggunakan elemen *Business Model Canvas* dalam perspektif ekonomi Islam.

F. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai pengetahuan baik bagi penulis maupun bagi owner Peternakan Ayam Siger Emas tentang strategi *Business Model Canvas*.
 - b. Manfaat lainnya dari rencana penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur bagi mahasiswa ekonomi syariah dan pemahaman mereka tentang strategi *Business Model Canvas*.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Akademisi

Sebagai masukan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa terkait pemahaman mengenai *Business Model Canvas* yang berhubungan dengan Matakuliah Kewirausahaan.
 - b. Bagi Perusahaan

Untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada pelaku usaha baik usaha mikro, kecil maupun besar mengenai pemahaman tentang *Business Model Canvas* yang berguna di dalam penyusunan alternatif strategi untuk pengembangan usaha.

G. Kajian Penelitian Terdahulu

1. Bima Pratama Saputro (2021), penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecildengan Pendekatan Business Model Canvas Menurut Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Konveksi Sablon Razz Apparel Di Bandar Lampung).¹¹ Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa melalui pendekatan *Business Model*

¹¹ Pratama, Bima. 2021. *Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecildengan Pendekatan Business Model Canvas Menurut Perspektif Ekonomi Islam*. *JURNAL EKONOMI ISLAM*. 3(2) : 9-11.

Canvas dan analisa SWOT maka dapat dijelaskan bahwa pada analisa kekuatan dan kelemahan implementasi elemen-elemen *Business Model Canvas* dan analisa peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis *Business Model Canvas* dengan Matriks Internal dan Eksternal terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di Razz Apparel adalah strategi pertumbuhan (agresif). Namun model bisnis di Razz Apparel saat ini masih memiliki kelemahan, sehingga menciptakan strategi yang dihasilkan dari perbaikan *Business Model Canvas*. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian yang diteliti dan juga analisis yang digunakan pada penelitian Bima menggunakan analisis perbandingan SWOT.

2. Suryaningrat (2019), penelitian yang berjudul “Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentu Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edame Goreng”.¹² Hasil dari penelitian ini adalah implementasi *Business Model Canvas* dalam menentukan perencanaan bisnis edamame goreng terbaik terletak pada *value proposition, customer segment, revenue stream, channels, direct selling dan retailer*. Jadi produk edamame goreng di nilai Komponen proposisi adalah renyah, alami, diberi label dan minyak goreng terapan yang baik untuk digunakan. Itu Komponen segmen pelanggan adalah pembeli seluruh Kabupaten Jember termasuk laki-laki dan perempuan di atas 20 tahun dengan pendapatan menengah. Komponen aliran pendapatan adalah edamame goreng penjualan produk, penjualan minyak tak terpakai, dan penjualan kulit edamame ke petani, sedangkan penyalur komponen adalah penjualan langsung dan pengecer produk edamame goreng. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian, sumber data yang digunakan serta teknik pemilihan informan.

¹² Suryaningrat, Suryaningrat. 2019. *Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentu Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edame Goreng*. *Jurnal Pengembangan Bisnis*. 13(2) : 2-4.

3. Andi Makkulau, Djabir Hamzah dan Rahman Laba (2017), Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis *Business Model Canvas* Pada PT.Semen Tonasa”.¹³ Hasil dari penelitian ini adalah Implementasi *Business Model Canvas* di PT semen Tonasa belum maksimal dan belum mampu memenangi persaingan pasar, Strategi bisnis yang cocok diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif dengan prioritas pada strategi penetrasi pasar yaitu mempertahankan dan meningkatkan *market share* melalui kombinasi strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi agresif dan peningkatan pelayanan kepada seluruh *Customer Segments* melalui sistem distribusi (*channels*) yang lebih efektif. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian, pendekatan penelitian serta pada penelitian Andi dkk, berfokus kepada perusahaan nasional.
4. Pascalis Prihartho dan Elvira Azis, S.E., M.T (2017), penelitian ini berjudul “Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (Studi Kasus Pada Aikori Natural Leather Bag Pada Tahun 2016)”.¹⁴ Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Aikori sudah baik jika ditinjau dari business model canvas. Dari penelitian ditemukan bahwa Aikori dapat memaksimalkan kekuatannya, terbukti kekuatan Aikori termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Kekuatan Aikori sejalan dengan peluang yang ada di Aikori, peluang Aikori masuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada objek penelitian, sektor industri serta teknik pengambilan sampel, pada

¹³Makkulau, Djabir. 2017. *Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas Pada PT.Semen Tonasa*.*International Journal, Business and Accounting Research*. 8 (10) : 234-237.

¹⁴Prihartho, Pascalis dan Elvira Azis. 2017. *Analisis Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus pada Aikori Natural Leather Bag pada Tahun 2016)*.*e-Proceeding of Management*, 4(3). 2195.

penelitian Prihartho lebih berfokus terhadap kelemahan dan kekuatan produk yang tidak berfokus pada faktor eksternal.

5. Adi Novi Wahyudi (2017), penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada Pt Nusantara Terminal Services Di Makassar”.¹⁵ Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal menghasilkan alternatif strategi *Strength-Opportunity* sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Analisis qspm menunjukkan hasil bahwa alternatif strategi fokus dalam pengelolaan agar dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efisien serta efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional memiliki skor lebih tinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya. Inovasi model bisnis perusahaan menghasilkan strategi yang berorientasi pada kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa *new proposed strategy* memiliki kelayakan sebagai blue ocean strategy dengan tetap berfokus dan mengimplementasikan *proposed strategy* serta mengupayakan terciptanya nilai tambah (*value added*) yang tidak dimiliki perusahaan pesaing. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada analisis yang digunakan, pada penelitian Adi berfokus terhadap strategi pengembangan bisnis melalui analisis SWOT.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Menurut metode deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku

¹⁵ Novi, Adi. *Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada Pt Nusantara Terminal Services Di Makassar. International Journal, Business and Accounting Research*. 12(2): 9-10.

untuk umum atau generalisasi.¹⁶ Sedangkan penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan data dilakukan dengan teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.¹⁷ Hasil penelitian ini nantinya hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara secara mendalam terhadap subjek penelitian yang sedang kita teliti agar nantinya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan *Business Model Canvas* pada Peternakan Ayam Siger Emas Lampung Timur.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitian ini dilakukan di Peternakan Ayam Siger Emas, desa Rantau Jaya Udik, Kecamatan Sukadana, Lampung Timur dan waktu penelitian dilakukan pada bulan September 2022 sampai Juni 2023.

3. Sumber Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

- a. Data primer, adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap pemilik, karyawan dan mitra pada Peternakan Ayam Siger Emas.
- b. Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS),

¹⁶Sugiyono. 2020. Metode Penelitian Kombinasi. Bandung: Alfabeta.

¹⁷*Ibid.* 147.

perpustakaan, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

4. Prosedur Pengumpulan Data

a. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.¹⁸

b. Dokumentasi

Hasil penelitian dari wawancara dan observasi akan lebih dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap seperti gambar, catatan dan lain sebagainya.

5. Prosedur Analisis Data

Analisis data memiliki 4 tahap:¹⁹

a. Pengumpulan Data

Dalam proses pengambilan data dapat juga sekaligus dilakukan analisis data. Datanya adalah segala sesuatu yang dilihat, didengar dan diamati. Data yang diperoleh bukan merupakan data akhir yang akan dapat langsung dianalisis untuk menarik suatu kesimpulan akhir.

¹⁸Miles dan Huberman. 2014. Metodologi Penelitian Kualitatif : Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

¹⁹Moleong, Lexy J. 2019. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

b. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Laporan atau data yang diperoleh dilapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian.

d. Penarikan Kesimpulan (*Concluting Drawing*)

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi dan wawancara.

I. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah membaca dan memahami proposal ini, maka penulis memberikan sistematika pembahasan secara garis besar. Untuk lebih lengkapnya mulai bagian awal hingga bagian akhir dipaparkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penegasan judul, latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, fokus dan subfokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini mencakup hal hal yang berkaitan dengan teori yang berisi mengenai strategi pengembangan usaha ternak ayam dengan pendekatan *business model canvas*

BAB III DESKRIPSI DAN OBJEK PENELITIAN

Bab ini berfungsi untuk menjelaskan gambaran umum objek penelitian di Kecamatan Sukadana Lampung Timur

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan analisis data penelitian dan temuan penelitian

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang simpulan dan rekomendasi

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN



BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Grand Theory*

1. *Resource Based Strategy Theory*

Kajian teori dasar (*grand theory*) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori perkembangan usaha. Perkembangan Usaha menurut Afuah merupakan sekumpulan aktifitas yang dilakukan untuk menciptakan sesuatu dengan cara mengembangkan dan mentransformasi berbagai sumber daya menjadi barang/jasa yang diinginkan konsumen. Pengembangan merupakan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial dengan memanfaatkan keahlian, teknologi, kekayaan intelektual dan arahan pihak luar untuk meningkatkan kualitas sebagai upaya yang bertujuan memperluas usaha. Pengembangan usaha ini pada dasarnya adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi, dan kreativitas.

Salah satu cara untuk mencapai perkembangan usaha yaitu melalui teori strategi berbasis sumber daya. Teori strategi berbasis sumber daya (*resource based strategy theory*) dipelopori oleh Mahoney dan Pandian merupakan teori yang berbasis sumber daya yang dinilai potensial untuk meningkatkan keberhasilan usaha berskala kecil dan menengah. Teori ini menggambarkan bahwa untuk meningkatkan keberhasilan usaha berskala kecil dan daya saingnya para pengusaha dituntut untuk mengembangkan sumber daya internal secara superior, yang tidak transparan, sukar ditiru, inovatif dan memiliki strategi harga yang baik serta memiliki daya saing jangka panjang (*futuristic*) yang kuat dan melebihi tuntutan masa kini di pasar dan situasi eksternal yang bergejolak. Untuk memperoleh keuntungan yang berkesinambungan, perusahaan harus mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal dan dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan

manajemen yang lebih luas secara terus-menerus. Menurut teori ini, sumber daya perusahaan berupa tanah, teknologi, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan), modal dan pola organisasi administrasi dikelola secara maksimal untuk memperoleh keuntungan terus-menerus dari persaingan. Teori ini dinilai potensial dalam mencapai keberhasilan usaha sehingga dapat untuk mengembangkan usaha. Teori strategi berbasis sumber daya dinilai sangat relevan bila diterapkan dalam pembangunan dan pengembangan perusahaan kecil di Indonesia. Perhatian utama harus diletakkan pada keunggulan daya saing untuk menciptakan nilai tambah yang tinggi melalui potensi sumber daya alam (lokal) yang ada dan kapabilitas sumber daya manusia yang dibekali ilmu pengetahuan dan keterampilan yang tinggi.

Dari teori strategi berbasis sumber daya tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam konteks persaingan bebas seperti sekarang, para pelaku usaha harus menggunakan strategi pengelolaan usahanya. Strategi pengembangan perusahaan, harus mengarah pada penggunaan sumber daya internal dengan mengarah pada keahlian khusus yang bisa menciptakan produk yang unggul untuk memperbesar pangsa produksi produk konsumen akhir. Dengan strategi tersebut, para wirausaha bisa lebih berkembang dalam persaingan lokal, nasional, maupun internasional.²⁰

B. Strategi Bisnis

Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* dan *strategia*, yang bermakna pengetahuan dan seni mengenai sumber-sumber yang tersedia dari suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan.²¹ Makna harafiah dari istilah Yunani tersebut adalah “perkataan jendral militer”, sebelum akhirnya

²⁰ Purwanti Endang, “Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha, Strategi Pemasaran Terhadap UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga,” *Jurnal Among Makarti* 5, no. 9 (t.t.): h. 45.

²¹ Chandradhy, Dwyono (dalam Zulham, Rinaldi). 1978. *Strategi-strategi Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

maknanya berubah seperti yang telah disebutkan di atas.²²Strategi adalah pola tujuan serta kebijakan dan rencana besar dalam mencapai tujuan tersebut, yang disusun sedemikian rupa sehingga mampu mendefinisikan bisnis perusahaan atau akan menjadi apa perusahaan tersebut serta jenis perusahaan saat ini atau jenis perusahaan apa yang diinginkan.²³Strategi harus memberikan batasan-batasan bagi sebuah proyek, dimana tujuan dan hasil harus mengikuti arah perusahaan ke depan.²⁴

Pendapat lain menyebutkan strategi adalah rencana yang menyatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai, melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi²⁵. Karakter “menyatukan” mengandung makna bahwa strategi menjadi alat yang mengikat keseluruhan organisasi menjadi satu kesatuan. Karakter “luas” mengandung makna bahwa strategi meliputi seluruh aspek penting dalam organisasi. Karakter “terintegrasi” mengandung makna bahwa strategi merupakan rencana yang berkaitan antara satu dengan yang lain.

Strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, Produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai

²² Garratt, Bob. 2005. Can Board of Directors Think Strategically? Some Issues in Developing Direction-givers' Thinking to a Mega Level, Performance Improvement Quarterly, 18(3) hal. 26 – 36

²³ Elhamma, Azzouz. 2013. The Impact of Business Strategy on Budgetary Evaluation in Moroccan Firms: An Empirical Study, International Journal of Accounting Research Vol. 1, No. 2, 2013.

²⁴ Longman, Andrew dan Mullins, Jim. 2004. Project Management: Key Tool for Implementing Strategy,” Journal of Business Strategy Vol. 25 No. 5, 2004, hal. 54 – 60. Emerald Group Publishing Limited

²⁵ Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

keberhasilan organisasional. Proses strategi bisnis terdiri atas tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi.²⁶

Strategi bisnis mengalami perubahan seiring berjalannya waktu. Berbagai perusahaan belajar untuk menganalisis lingkungan kompetitif, menetapkan kedudukan perusahaan, mengembangkan keuntungan kompetitif dan keuntungan perusahaan, serta mengenali ancaman terhadap perusahaan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan.²⁷ Strategi harus bersifat fleksibel di tengah dunia yang dinamis dan tidak menentu, serta tidak boleh ditetapkan secara permanen karena gangguan atau hambatan tak terduga dari lingkungan perusahaan mampu menjadikan strategi tersebut invalid, meskipun persiapannya telah dilakukan dengan sangat hati-hati.²⁸ Para akademisi dan praktisioner menggunakan berbagai variasi pendekatan untuk menetapkan strategi kompetitif dan strategi bisnis, yang meliputi organisasi industri, sudut pandang berbasis sumber daya, kemampuan dinamis, dan teori permainan. Sebuah pernyataan strategi harus melibatkan kombinasi dari lima elemen mendasar strategi, yaitu:²⁹

- a) Dimanakah perusahaan akan mendapatkan manfaat atau keuntungan (produk, jasa, daerah geografis);
- b) Dimanakah perusahaan akan menarik diri (penempatan jangka pendek);
- c) Dimanakah perusahaan akan menetapkan pijakannya;
- d) Dimanakah perusahaan akan menjalin aliansi atau kerjasama; dan
- e) Dimanakah perusahaan akan mundur sepenuhnya.

²⁶ David, Fred R dan Forest R. David. 2015. *Strategic Management : Concept and Cases 16th Edition*. Upper Saddle River: Ed Pearson Education.

²⁷ Casadesus-Masanell, Ramon dan Ricart, Joan Enric. 2009. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Cambridge: Harvard Business School.

²⁸ *Ibid.* 9.

²⁹ *Ibid.* 12.

Miles dan Snow memberikan sebuah tipologi mengenai empat tipe strategis perusahaan, yaitu sebagai berikut:³⁰

- a) *Defenders*, yaitu perusahaan dengan pangsa pasar yang sempit.
- b) *Prospectors*, yaitu perusahaan yang hampir secara berkelanjutan mencari kesempatan pasar, dan secara rutin bereksperimen dengan respon potensial untuk memunculkan tren di sekelilingnya.
- c) *Analyzers*, yaitu perusahaan yang beroperasi di tengah dua jenis pangsa pasar, dimana salah satunya bersifat stabil dan yang lainnya berubah-ubah.
- d) *Reactors*, yaitu perusahaan dimana manajer puncaknya kerap melihat perubahan dan ketidakpastian di tengah lingkungan perusahaan namun tidak mampu merespon secara efektif.

Strategi bisnis meliputi perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi, divestasi, dan *join venture*. Strategi generik Porter pada tingkat bisnis, yang meliputi strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi kepemimpinan biaya keseluruhan (*overall cost leadership strategy*), dan strategi fokus (*focus strategy*). Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing strategi generik Porter.³¹

Strategi diferensiasi adalah strategi perusahaan untuk membedakan dirinya dengan kompetitornya dalam hal kualitas produk atau jasa yang ditawarkan. Perusahaan yang berhasil mengimplementasikan strategi diferensiasi akan tetap mempertahankan konsumen meskipun membebankan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitornya, karena konsumen merasa mendapatkan nilai ekstra dari produk atau jasa perusahaan.³²

³⁰Elhamma, Azzouz. 2013. "The Impact of Business Strategy on Budgetary Evaluation in Moroccan Firms: An Empirical Study," *International Journal of Accounting Research* Vol. 1, No. 2, 2013.

³¹Griffin, Ricky W. (Terjemahan Gina Gania). 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

³²*Ibid.*.232

Strategi kepemimpinan biaya keseluruhan diimplementasikan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan cara menekan biaya operasional di bawah biaya operasional yang dikeluarkan oleh kompetitornya. Penekanan biaya akan berdampak pada harga jual produk yang rendah, sehingga dapat menarik konsumen dengan tetap menghasilkan laba.³³

Strategi fokus adalah strategi perusahaan untuk berkonsentrasi pada pasar regional tertentu, jalur produk tertentu, atau kelompok pembeli tertentu. Strategi fokus dapat dikombinasikan dengan dua strategi sebelumnya, sehingga berbentuk strategi fokus diferensiasi atau strategi fokus kepemimpinan biaya keseluruhan. Pada strategi fokus diferensiasi, upaya perusahaan adalah membedakan produknya di pasar fokus. Pada strategi fokus kepemimpinan biaya keseluruhan, upaya perusahaan adalah membuat dan menjual produk atau jasa dengan harga rendah di pasar fokus.³⁴

Manajer sebuah perusahaan yang sukses pasti memiliki rencana strategis dalam rangka memastikan kedudukan yang kokoh di tengah pasar, sehingga mendapatkan hasil yang diinginkan. Keuntungan kompetitif merupakan kunci untuk memperoleh penghasilan yang besar dan kesuksesan jangka panjang. Perusahaan dengan nilai keuntungan yang lebih rendah merupakan perusahaan-perusahaan yang kekurangan strategi yang baik. Perusahaan dengan performa yang paling baik memiliki manajer yang terlibat secara mendalam dalam mengimplementasikan strategi yang dipilihnya dan memastikan bahwa strategi tersebut berjalan sesuai rencana.³⁵

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, tampak bahwa strategi merujuk pada perencanaan dan aktivitas perusahaan yang diatur oleh manajemen dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal untuk mencapai tujuan

³³ *Ibid.*.232

³⁴ *Ibid.*.233

³⁵ Nedelea, Stefan dan Paun, Laura Adriana. 2009. *The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. Review of International Comparative Management Volume 10*, Issue I, March 2009.

perusahaan. Setiap perusahaan dapat menetapkan strategi yang berbeda-beda, sesuai dengan keunggulan dan keunikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.³⁶ Sebagaimana dijelaskan oleh definisi diatas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu³⁷:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi- strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategi. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar, yaitu:

³⁶David, Fred R dan Forest R. David. 2015. *Strategic Management : Concept and Cases 16th Edition*. Upper Saddle River: Ed Pearson Education.

³⁷ *Ibid* . 67

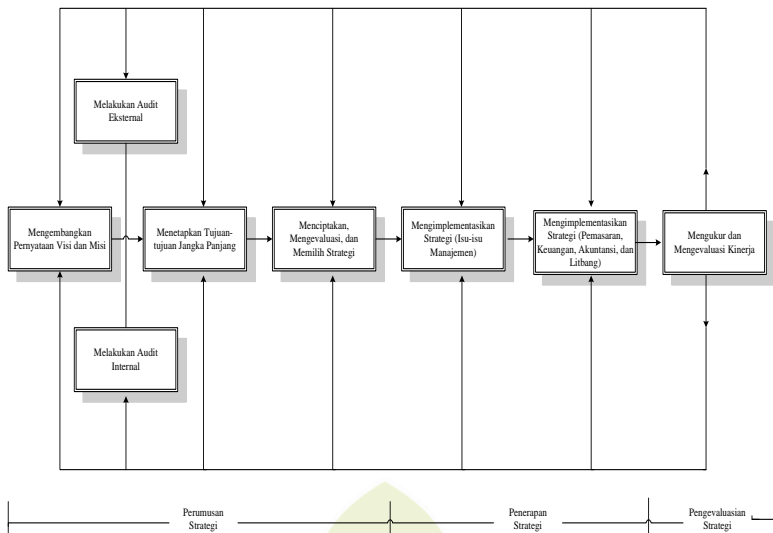
- a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
- b. Pengukuran Kerja
- c. Pengambilan Langkah Koreksi

Pemeriksaan strategis adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam prespektif luas dan menyediakan penilaian komprehensif terhadap situasi strategis yang dapat dijelaskan sebagai berikut³⁸:

1. Evaluasi hasil kinerja perusahaan saat ini.
2. Pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategis perusahaan.
3. Pengamatan lingkungan eksternal.
4. Pengamatan lingkungan internal perusahaan.
5. Menganalisa faktor-faktor strategis.
6. Membuat, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi alternatif terbaik.
7. Mengimplementasi.
8. Mengevaluasi

Untuk menggambarkan proses pengambilan keputusan strategis dalam pemeriksaan strategi di manajemen strategi, yang pada dasarnya mencerminkan pendekatan rasional maka pengambilan keputusan strategis dapat melihat berdasarkan gambar 2.1 sebagai berikut :

³⁸Hunger, David K. dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.



Gambar 2.1 Kerangka Strategi

Sumber :David, Fred R dan Forest R. David. 2015

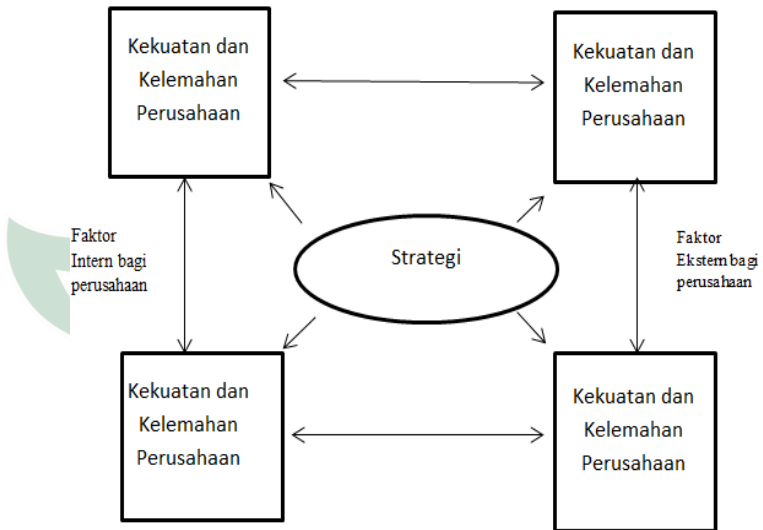
1. Formulasi Strategi Bisnis

Formulasi strategi mengarahkan perusahaan berada, tujuan akhir yang ingin dicapai, dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Pendekatan formulasi strategi merupakan perbaikan dari perencanaan tradisional jangka panjang. Formulasi strategi menggabungkan perspektif yang berorientasi masa depan dengan mempertimbangkan mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.³⁹

Strategi dirumuskan pada tingkat terluas di perumusan strategi bersaing yang harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumberdaya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan

³⁹Pearce II, John A. dan Robinson, Richard B. Jr. 2012. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

kebutuhan para eksekutif kunci dan personel lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ektern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.⁴⁰



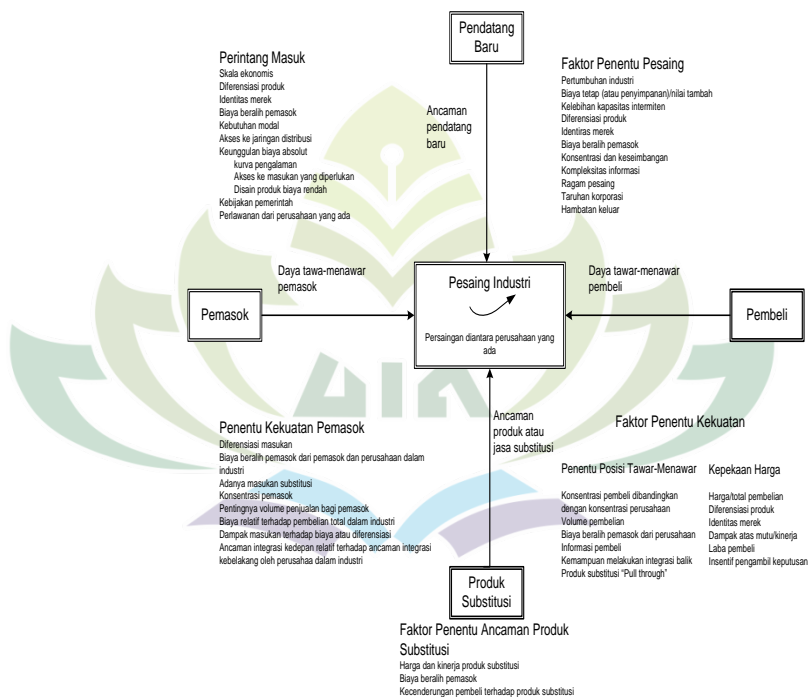
Gambar 2.2
Perumusan Strategi

2. Tujuan Strategi

Tujuan strategi adalah bertujuan untuk menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi

⁴⁰Porter, Michael E. 1996. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yang diperlihatkan pada Gambar 4 yang menggambarkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri berikut:



Gambar 2.3

Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, di mana potensi laba diukur dalam

bentuk lama atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri:

- a. Keunggulan biaya menyeluruh
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

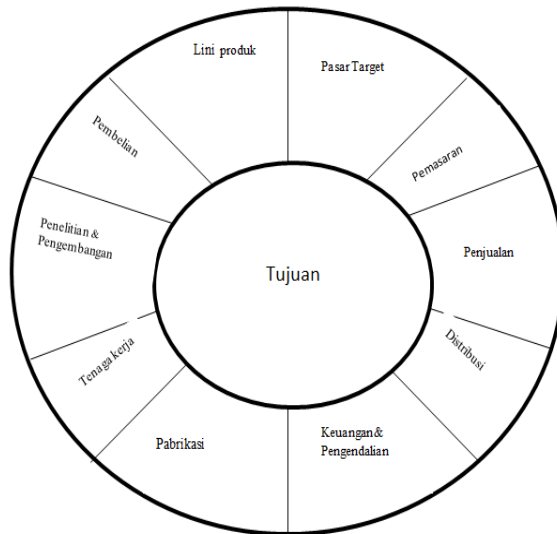
Untuk struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut⁴¹.

3. Mengidentifikasi Strategi

Roda strategi bersaing adalah suatu alat untuk mengidentifikasi aspek-aspek pokok dari strategi persaingan perusahaan dalam satu halaman. Dipusat roda adalah tujuan-tujuan perusahaan, yang merupakan definisi secara luas mengenai bagaimana perusahaan ingin bersaing serta sasaran-sasaran ekonomis dan non ekonomisnya yang spesifik. Jari-jari (kebijakan) harus memancar dari dan mencerminkan pusatnya (tujuan), dan jari-jari harus dihubungkan satu sama lain karena jika tidak, roda tidak akan berputar.⁴²

⁴¹ *Ibid*, 112.

⁴² *Ibid*., 113.



Gambar 2.4
Roda Strategi

Selain itu hal yang perlu diperhatikan adalah keunggulan dalam kancah persaingan karena hanya akan diraih dengan mengenali pesaing dan intensitas persaingan. Tujuan mengenal pesaing adalah agar perusahaan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai pesaing dan dapat memperkirakan kemampuan pesaingnya, sehingga strategi bersaing perusahaan dapat dirumuskan untuk memperhitungkan kemungkinan tindakan dan respon pesaing. Intensitas persaingan merupakan resultan dari seluruh strategi perusahaan yang berada dalam arena persaingan⁴³.

Strategi bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kelompok usaha dapat dibedakan menjadi 4 kelompok sebagai berikut⁴⁴:

⁴³ Pramudiana, Rismayani. 2016. *Business Plan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

⁴⁴ Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2011. *Principles of Marketing*. 14th ed. New Jersey: Pearson

a) *Market Leader*

Perusahaan ini menjadi titik pusat orientasi para pesaing karena menjadi pemegang bagian terbesar pangsa pasar. Strategi *market leader* biasanya diikuti oleh perusahaan-perusahaan lain, misalnya dalam hal perubahan harga, pengenalan produk baru, pencapaian saluran distribusi, dan intensitas promosi.

b) *Market Challenger*

Perusahaan ini menempati posisi kedua dalam perolehan pangsa pasar dan berkeinginan kuat untuk menempati posisi pertama. Perusahaan ini dapat menyerang *Market Leader* dan pesaing-pesaing lainnya dalam suatu usaha yang gencar. Beberapa strategi penyerangan yang biasa digunakan oleh *Market Challenger*:

- 1) Serangan frontal yang mengerahkan seluruh kekuatan yang dimiliki tepat berhadapan dengan lawan dan cara yang digunakan yaitu menandingi produk, iklan, harga dan lawannya.
- 2) Serangan melambung yang memanfaatkan konsentrasi kekuatan untuk menyerang kelemahan lawan. *Market Challenger* berpura-pura akan menyerang bagian yang kuat sehingga lawan mengerahkan seluruh kekuatan ke bagian tersebut, tetapi serangan yang sesungguhnya akan diarahkan ke bagian kelemahannya.
- 3) Geografis yaitu serangan dilakukan dengan serangan mengepung, serangan lintas, dan serangan gerilya.

c) *Market Follower*

Sebagai perusahaan yang tidak memiliki pangsa pasar besar maka *follower* lebih suka menawarkan hal-hal yang serupa biasanya dengan meniru produk perusahaan yang memimpin. Setiap *market follower* selalu menonjolkan sifat khasnya kepada target pasar, misalnya lokasi, jasa pelayanan, atau keuangannya. Strategi umum yang bisa dilakukan oleh *market follower* yaitu:

- 1) Mengikuti dari dekat. *Market follower* berusaha menyamai perusahaan pemimpin pasar pada sebanyak mungkin segmen pasar dan wilayah bauran pemasaran.
- 2) Mengikuti dari jauh. Dalam strategi ini *market follower* membuat beberapa diferensiasi, namun tetap mengikuti *market leader* dalam hal pembauran pemasaran.
- 3) Mengikuti secara selektif. *Market follower* mengikuti dengan dekat beberapa hal yang dilakukan *market leader*, namun pada hal-hal yang lain perusahaan berjalan sendiri.

d) *Market Nicher*

Perusahaan ini menempati sebagian kecil dari seluruh pasar yang ada dan mencoba masuk ke satu atau lebih celah-celah pasar yang menguntungkan (aman) atau dilupakan oleh perusahaan besar.

4. Analisis Perumusan Strategi

Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Teknik-teknik yang digunakan dalam analisis perumusan strategi dapat diintegrasikan kedalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Berikut Gambar 2.5 yang menggambarkan kerangka analitis perumusan strategi⁴⁵ :

⁴⁵*Ibid*, , 68.

TAHAP I: TAHAP INPUT				
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Profil Kompetitif (GPM)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)		
TAHAP II: TAHAP PENCOCOKAN				
Matriks Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman (SWOT)	Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks Strategi (BMC)
TAHAP III: TAHAP KEPUTUSAN				

Gambar 2.5

Kerangka Analitis Perumusan Strategi

C. Business Model Canvas

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.⁴⁶ *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah 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

⁴⁶Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2020. *Business model generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.. 16

mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan.⁴⁷ Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah :

1. *Customer Segments*

Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.⁴⁸ Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis tanpa adanya pelanggan. Tanpa pelanggan (yang memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- a. Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- b. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- c. Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
- d. Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- e. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

⁴⁷ *Ibid.* 15

⁴⁸ *Ibid.* 17

Terdapat bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:⁴⁹

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *mass market* atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value propotions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationships* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

⁴⁹ *Ibid.* 21

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang tidak memiliki keterkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar- pasar baru.

5. Multipasar (*Multi-sided Platfrom*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*).

2. Value Proposition

Blok bangunan proporsi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. *Value proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan setiap *value proposition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.⁵⁰

Beberapa *value proposition* menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya. *Value proposition* memiliki sebelas elemen dari *value proposition* adalah sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses serta kenyamanan dan kegunaan.⁵¹

⁵⁰*Ibid* . 21

⁵¹*Ibid* . 26

3. Channels

Blok bangunan *channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai.⁵² Saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. 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. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.⁵³

Saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:⁵⁴

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
- b. Membantu pelanggan mengevaluasi proporsi nilai perusahaan.
- c. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- d. Memberikan proporsi nilai kepada pelanggan.
- e. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Channel Types		Channel Phases				
Own Direct	Sales force					
	Web sales	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Own stores					
Partner Indirect	Partner stores					
	Wholesaler					

Gambar 2.6

Jenis-Jenis Dan Fase Saluran

Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2020:27)

⁵²Ibid . 26

⁵³Ibid . 27

⁵⁴Ibid. 27

4. *Customer Relationship*

Customer Relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Customer Relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:⁵⁵

a. *Customer Acquisition*

Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola.

b. *Customer Retention*

Adapun dalam kelompok kedua (rentensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah kemerek kompetitor.

c. *Boosting Sales (Upselling)*

Sedangkan *boosting sales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan. Berdasarkan model bisnis, *customer relationships* sangat memengaruhi perasaan pelanggan.

Terdapat beberapa kategori dari *customer relationships* yang dapat dipadukan dengan *customer segments*, antara lain:⁵⁶

a. *Personal Assistance*

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering

⁵⁵*Ibid.* 28

⁵⁶*Ibid.* 29

dilakukan melalui *call center, email*, maupun media lainnya.

b. *Dedicated Personal Assistance*

Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.

c. *Self Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

d. *Automated Service*

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*.

e. *Communities* (komunitas)

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.

f. *Co-creation* (kokreasi)

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams adalah 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. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya. Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue streams*:⁵⁷

- a. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
- b. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Terdapat beberapa cara untuk mendapatkan *revenue streams*:⁵⁸

- a. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

- b. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue stream ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

- c. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

Revenue stream ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan *member card* kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

⁵⁷*Ibid.* 30

⁵⁸*Ibid.* 31

d. Sewa (*Lending/ Renting/ Leasing*)

Revenue stream ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali.

e. Lisensi (*Licensing*)

Revenue stream ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa. Biaya Komisi (*Brokerage Fees*) *Revenue stream* ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan.

f. Iklan (*Advertising*)

Revenue stream ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

g. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut

dengan pelanggan.

Pricing Mechanisms			
Fixed Menu Pricing Predefined prices are based on static variables		Dynamic Pricing Prices change based on market conditions	
<i>List price</i>	Fixed prices for individual products, services, or other Value Propositions	<i>Negotiation (bargaining)</i>	Price negotiated between two or more partners depending on negotiation power and/or negotiation skills
<i>Product feature dependent</i>	Price depends on the number or quality of Value Proposition features	<i>Yield management</i>	Price depends on inventory and time of purchase (normally used for perishable resources such as hotel rooms or airline seats)
<i>Customer segment dependent</i>	Price depends on the type and characteristic of a Customer Segment	<i>Real time market</i>	Price is established dynamically based on supply and demand
<i>Volume dependent</i>	Price as a function of the quantity purchased	<i>Auctions</i>	Price determined by outcome of competitive bidding

Gambar 2.7

Mekanisme Penetapan Harga

Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2020:33)

6. Key Resources

Key resources menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan.⁵⁹ *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. *Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:⁶⁰

a. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

⁵⁹*Ibid.* 34

⁶⁰*Ibid.* 35

b. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual meliputi brands, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan *database* pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

c. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

d. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

7. Key Activities

Key activities adalah tindakan- tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan⁶¹. *Key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:⁶²

a. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi

⁶¹*Ibid.* 36

⁶²*Ibid.* 37

pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

b. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lain.

c. Platform dan Jaringan (*Platform/ Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan *website*. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

8. Key Partnership

Key partnership adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan.⁶³ Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya. Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari *partnership*:

- a. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
- b. *Coopetition* : kemitraan strategis antar pesaing
- c. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
- d. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

⁶³*Ibid.* 38

Manfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan.⁶⁴

a. Optimasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

b. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak biasa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

c. Perolehan Sumber daya dan Kegiatan Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

9. *Cost Structure*

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung

⁶⁴*Ibid.* 39

setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. Sebenarnya, biaya dapat diminimalisasi dalam setiap model bisnis.⁶⁵

Ada dua macam model bisnis *cost structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:⁶⁶

a. *Cost-driven*

Model bisnis *cost-driven* fokus pada minimisasi biaya dimanapun minimalisasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya yang paling murah, menggunakan *value propositions* yang murah, memaksimalkan otomatisasi, dan *outsourcing* yang luas.

b. *Value-driven*

Beberapa perusahaan 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. *Value proposition* dan tingkat layanan pribadi yang tinggi biasanya mencirikan model bisnis ini.

Cost structure memiliki beberapa karakteristik, antara lain:⁶⁷

a. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap.

b. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik ditandai

⁶⁵*Ibid.* 40

⁶⁶*Ibid.* 41

⁶⁷*Ibid.* 41

dengan tingginya proporsi biaya variabel.

c. Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

d. *Economies of Scope*

Keuntungan biaya yang dinikmati oleh bisnisnya karena lingkup operasinya lebih besar.

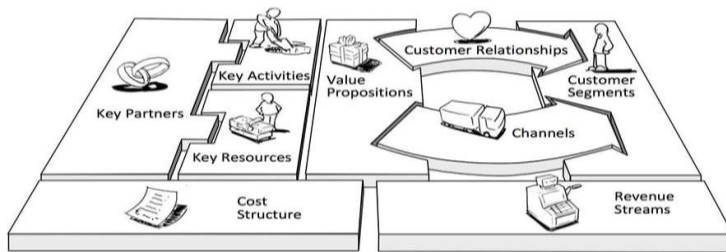
D. Desain Bisnis Model *Canvas*

Memetakan sebuah model bisnis adalah sesuatu hal yang lumrah dilakukan, namun mendesain model bisnis yang baru dan inovatif adalah hal yang lain. Memetakan model bisnis merupakan salah satu tahap dalam mendesain model bisnis. Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Memetakan Model Bisnis

Dalam memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak *customer segment*. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi. Langkah selanjutnya mengisi kotak *value propositions* yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan perusahaan kepada customer segment yang dibidik. Setelah *value propositions* diisi, maka selanjutnya kotak *channels* yang diisi. *Channels* menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan pelanggannya. Selanjutnya, kotak *customer relationship* diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Apabila *customer segments* difokuskan dengan baik, *value propositions* dinyatakan secara tajam serta *channels* dan

customer relationship dijaga secara benar, maka kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan dana ke dalam organisasi. Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak *key resources*, *key activities*, *key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak *cost structure* dapat tetap optimal.



Gambar 2.8

Business Model Canvas

Sumber : Osterwalder & Pigneur (2020:16)

2. Menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari masing- masing elemen model bisnis yang ada. Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui kekurangan dalam konsep model bisnis yang ada sehingga perbaikan atau perubahan ke depannya dapat dilakukan oleh perusahaan.⁶⁸
3. Menyempurnakan model bisnis atau membuat *prototype* model bisnis lain Dalam mendesain model bisnis baik menyempurnakan maupun membuat prototipe model bisnis yang lain, yang diperlukan adalah proses berfikir kreatif untuk mendapatkan banyak ide dalam pembentukan model bisnis dan mengambil salah satu ide yang terbaik. Proses ini dinamakan *ideation*. Maka dari itu, penguasaan teknik ini sangat krusial untuk pembuatan model bisnis yang baru.⁶⁹

⁶⁸*Ibid* . 216

⁶⁹*Ibid* . 162

E. Pengembangan Bisnis

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas.⁷⁰ Jika hal tersebut dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar. Pengembangan usaha adalah kegiatan milik badan usaha atau perseorangan yang menyediakan barang atau jasa yang diperlukan konsumen. Kegiatan tersebut beroperasi dengan memiliki badan hukum atau tidak memiliki badan hukum.⁷¹

Pengembangan bisnis yang berkelanjutan merupakan pusat perhatian perusahaan, yang dapat dicapai dengan mengadopsi strategi dan aktivitas bisnis yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta para pemegang saham, sembari melindungi, mempertahankan, dan memperkuat sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Konsep pengembangan bisnis muncul dari sektor swasta, menitikberatkan pada upaya mengidentifikasi kesempatan bisnis di tengah pasar. secara umum, tujuan pengembangan bisnis adalah menciptakan keuntungan melalui penciptaan bisnis dalam rangka memanfaatkan pasar dan kesempatan bisnis, serta untuk menciptakan lapangan pekerjaan⁷². Pengembangan bisnis adalah segala bentuk aktivitas yang meningkatkan - atau bertujuan untuk meningkatkan - keuntungan, produksi, atau potensi pelayanan perusahaan. Selain itu pengembangan bisnis dapat didefinisikan sebagai penanaman modal atau waktu yang berdampak pada pertumbuhan dan perluasan perusahaan.

⁷⁰Wallin, J., Chirumalla, K. & Thompson, A. 2018. *Developing PSS Concepts From Traditional Product Sales Situation : The Use of Business Model Canvas. Product-Service Integration for Sustainable Solutions*, 263-274.

⁷¹ Ching H Y, Fauvel C. 2018. *Criticisms, Variations and Experiences With Business Model Canvas*. European Journal of Agriculture and Forestry Research. 1 (2) : 26-37.

⁷² Central Otago District Council. 2013. *Central Otago Economic and Business Development Strategy 2013 – 2016*. Central Otago: Central Otago District Council

Pengembangan bisnis adalah proses memajukan bisnis pada suatu titik dimana perusahaan dapat menyediakan barang dan jasa pada seluruh pihak eksternal yang membutuhkannya. Dari sisi pemasaran perusahaan, pengembangan bisnis adalah proses promosi untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang terkait dengan tujuan bisnis.⁷³ Menurut Kind pengembangan bisnis melingkupi seluruh aktivitas perusahaan yang bertujuan untuk:⁷⁴

- a) Menciptakan nilai dan potensi pemasukan bagi perusahaan;
- b) Mengembangkan produk dan teknologi yang bisa dikomersialkan; dan
- c) Membangun relasi dengan rekanan, konsumen, dan pemangku kepentingan potensial, demi kepentingan perusahaan.

Strategi pengembangan bisnis adalah bagian dari strategi bisnis, dan tidak dapat dipisahkan dari model bisnis. Dalam rangka mengembangkan bisnis secara berkelanjutan, suatu perusahaan harus terus-menerus melakukan penilaian atas strategi bisnis yang dijalkannya. Analisis strategi bisnis merupakan langkah penting dalam merancang model bisnis yang dapat bertahan lama, sehingga berdampak pada hidup perusahaan yang berlangsung lama pula.⁷⁵

Strategi pengembangan bisnis harus memiliki kualitas berikut: *consistency*, *consonance*, *advantage*, dan *feasibility*. Kualitas *consistency* mengandung makna bahwa strategi pengembangan bisnis harus memuat tujuan dan kebijakan yang konsisten. *Consonance* artinya bahwa strategi tersebut harus merepresentasikan respon adaptif perusahaan terhadap lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya. *Advantage*, artinya bahwa strategi bisnis harus menyediakan tempat bagi penciptaan atau perbaikan keuntungan

⁷³Kind, Sonja dan Knyphausen-Aufseß, Dodo zu. 2007. What is “Business Development”? – The Case of Biotechnology, *Schmalenbach Business Review* Volume 59, April 2007, hal. 176 – 199.

⁷⁴*Ibid* 198

⁷⁵Teece, David J. 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43 (2010) hal. 172 – 194.

kompetitif di bidang yang dijalani. *Feasibility*, mengandung makna bahwa strategi bisnis tidak boleh melangkahi sumber daya yang tersedia atau menciptakan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan.⁷⁶

Dalam mengembangkan strategi bisnis, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk di dalamnya kebutuhan konsumen, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari sisi internal, perusahaan perlu menyadari kompetensi dan sumber daya yang dimiliki, meliputi kedudukan perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya finansial perusahaan.⁷⁷

Tahap kedua adalah sintesis dan evaluasi dalam tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan seluruh data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Berikutnya, perlu dilakukan evaluasi menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi terpilih kemudian dibagi lagi menjadi substrategi untuk berbagai bidang fungsional.⁷⁸

Memasuki tahap ketiga, perusahaan harus mengembangkan strategi fungsional, dimana strategi besar perusahaan direfleksikan ke dalam strategi untuk bidang-bidang fungsional dengan tujuan pencapaian yang lebih singkat, padat, dan jelas, serta pembatasan kerangka waktu sehingga lebih bersifat taktikal. Bidangbidang fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi tersebut antara lain: pemasaran, pengembangan produk, operasional, dan keuangan. Dalam tahapan ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan kembali strategi-strategi fungsional yang digunakan, karena pada

⁷⁶ Rumelt, Richard P. 1993. *Evaluating Business Strategy*. (Revisi dari “The Evaluation of Business Strategy”), Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill.

⁷⁷ The SmartSims.com Team. 2000. *Mike’s Bike: Integrated Business Learning Online* (2nd Edition). New York: Irwin/McGraw-Hill.

⁷⁸ *Ibid.* 20

hakekatnya, terdapat hubungan antarfungsional. Hal ini dilakukan untuk menghindari pelaksanaan strategi salah satu bidang fungsional yang melebihi kapasitas kemampuan bidang fungsional lain yang terkait dengannya.⁷⁹

Dalam kerangka pengembangan usaha atau pengembangan bisnis, terdapat beberapa produk yang dapat dikembangkan, antara lain: barang atau produk berwujud fisik, misalnya makanan, komoditas, pakaian, perumahan, alat, dan sebagainya. Produk lain adalah jasa atau produk yang tidak berwujud fisik, misalnya hotel, penerbangan, penyewaan, tukang cukur, ahli kecantikan, dan sebagainya. Produk lainnya antara lain: peristiwa, orang, tempat, kepemilikan atau properti, organisasi, informasi, dan gagasan.⁸⁰

F. Konsep Ekonomi Islam

1. Pengertian Ekonomi Islam

Ekonomi Islam adalah suatu ilmu yang multi dimensi, komperhsif, dan saling terintergrasi, meliputi ilmu Islam yang bersumber dari Al Qur'an dan Al-Hadist, dan juga ilmu rasional (hasil pemikiran dan pengalaman manusia), dengan ilmu ini manusia dapat mengatasi masalah-masalah keterbatasan sumber daya untuk mencapai falah (kebahagiaan).⁸¹ Falah (kebahagiaan) yang dimaksud adalah mencakup keseluruhan aspek kehidupan manusia, yang meliputi aspek spiritualis,keseluruhan aspek kehidupan manusia, yang meliputi aspek spiritualis, moralis, ekonomi, sosial, budaya serta politik baik dicapai di dunia maupun di akhirat. Sedangkan pengertian ekonomi islam secara terminology terdapatpengertian menurut ahli ekonomi muslim

⁷⁹ *Ibid.* 20-21

⁸⁰ Wibawa, Sutrisna. *Strategi Pengembangan Bisnis melalui Analisis SWOT*, Materi Bimbingan Teknis Peningkatan Kapasitas UKM Tenant Inkubator Bisnis ke-3 untuk UMKM Inkubator Bisnis PSW/G Bekerjasama denganKementerian Koperasi dan UKM, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

⁸¹ Veithzal Rivai, Andi Buchari, *Islamic Economics: Ekonomi Bukan Opsi, Tetapi Solusi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 91

yaitu: M. Akram Kan menjelaskan bahwa ilmu ekonomi Islam bertujuan untuk melakukan kajian tentang kebahagiaan hidup manusia yang dicapai dengan mengorganisasikan sumber daya alam atas dasar bekerja sama dan partisipasi. Definisi ini memberikan dimensi normative (kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat), serta dimensi positif (mengorganisir sumber daya alam).

Definisi ekonomi Islam, bahwa ekonomi Islam merupakan suatu perilaku individu dalam kegiatan ekonominya harus sesuai dengan syariat dan tuntunan yang berlaku dalam Islam untuk mewujudkan dan menjaga maqhasyid syariah (agama, jiwa, akal, nasab, dan harta).

2. Prinsip dan tujuan Ekonomi Islam

Ekonomi Islam dibangun atas dasar ekonomi dan Islam, Karena ia merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari agama lain. Pada dasarnya prinsip ekonomi Islam adalah sebagai berikut:⁸²

a. Prinsip tauhid/ketuhanan

Ekonomi Islam dihasilkan dari agama Allah dan mengikat semua manusia tanpa terkecuali. Sistem ini meliputi semua aspek universal dan particular dari kehidupan dalam satu bentuk.

b. Prinsip keseimbangan

Ekonomi Islam memadukan kepentingan pribadi dan kemaslahatan masyarakat dalam bentuk yang berimbang.

c. Prinsip khalifah

Ekonomi Islam menjadikan manusia sebagai fokus perhatian, dimana manusia diposisikan sebagai pengganti Allah di bumi untuk memakmurkan kehidupannya.

⁸² Mustafa Edwin Nasution, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 16.

d. Prinsip keadilan

Ekonomi Islam ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan tidak mengeksploitasi kekayaan saja tetapi juga menjaga manfaatnya.

Ekonomi Islam memiliki prinsip-prinsip yang berbeda dari ekonomi ekonomi lainnya, dan dikatakan ekonomi Islam jika sebuah ekonomi yang dijalani tersebut telah memenuhi/menjalankan prinsip ekonomi Islam di atas.

Sedangkan tujuan akhir dari ekonomi Islam adalah sebagaimana tujuan dari syari'at Islam itu sendiri (maqashid asy-syari'ah), yaitu mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, melalui suatu tatanan kehidupan yang baik dan terhormat (hayyah thayyibah). Inilah kebahagiaan hakiki yang diinginkan oleh setiap manusia, bukan kebahagiaan semu yang sering kali pada akhirnya justru melahirkan penderitaan dan kesengsaraan.

3. Nilai-nilai Dasar Ekonomi Islam

Nilai-nilai dasar dalam Al-Qur'an dan Hadist terkait dengan ekonomi sangatlah banyak, dari berbagai pandangan ekonomi Islam dapat disimpulkan bahwa inti dari ajaran Islam adalah tauhid, yaitu bahwa segala aktivitas manusia di dunia ini termasuk ekonomi hanya dalam rangka untuk ditujukan mengikuti suatu kaidah hukum, yaitu hukum Allah dalam pelaksanaannya, nilai tauhid ini diterjemahkan dalam banyak nilai dan terdapat tiga nilai dasar yang menjadi pembeda ekonomi Islam dengan lainnya, yaitu:

a. Adl

Keadilan (.,adl) merupakan nilai paling asasi dalam ajaran Islam. Menegakkan keadilan dan memberantas kedzaliman adalah tujuan utama dari risalah para Rasul-Nya. Keadilan seringkali diletakkan sederajat dengan kebijakan dan ketakwaan, seluruh ulama terkemuka sepanjang sejarah Islam menetapkan keadilan sebagai unsur paling utama dalam maqashid syari'ah. Dengan

bergabai muatan makna “adil” tersebut, secara garis besar keadilan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana terdapat kesamaan pelaku dimata hokum, kesamaan hak kompensasi, hak hidup secara layak, hak menikmati pembangunan dan tidak adanya pihak yang dirugikan serta adanya keseimbangan dalam setiap aspek kehidupan.

b. Khalifah

Nilai khalifah secara umum berarti tanggung jawab sebagai pengganti atau utusan Allah di alam semesta. Manusia disciptakan Allah untuk memakmurkan bumi dan alam semesta. Kesadaran sebagai wakil Allah di muka bumi melahirkan sikap berekonomi semata-mata untuk kemashlahatan umat manusia, dan berupaya mewujudkan keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh manusia.

c. Takaful

Islam mengajarkan bahwa seluruh manusia adalah bersaudara. Sesama Islam adalah bersaudara dan belum sempurna iman seseorang sebelum ia mencintai saudaranya melebihi cintanya pada diri sendiri. Hal ini yang mendorong manusia untuk mewujudkan hubungan yang baik diantara individu dan masyarakat melalui konsep penjaminan oleh masyarakat atau tafakul.⁸³

⁸³ Ruslan Abdul Ghofur Nooor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam dan Format Keadilan Ekonomi Indonesia, Cetakan Pertama* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 66.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik. 2020. *Populasi Unggas Menurut Kabupaten/Kota dan Jenis Unggas di Provinsi Lampung (ribu ekor)*, 2020. Retrieved from https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/1800/api_pub/139/da_05/1
- Barnes NG, Jacobsen S. 2018. *Adoption of Social Media by Fast-Growing Companies: Innovation Among the Inc. 500*. Journal of Marketing Development andbell Competitiveness 7(1): 11–17. <https://doi.org/10.1007/s11250-007-9000-x>.
- Bell SJ, Auh S, Smalley K. 2018. *Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs*. Journal of the Academy of Marketing Science 33(2): 169–183. <https://doi.org/10.1177/0092070304269111>.
- Brooks G, Heffner A, Henderson A. 2019. *A SWOT Analysis of competitive knowledge from social media for a small start-up business*. Review of Business Information Systems 18(1): 23–33. <https://doi.org/10.19030/rbis.v18i1.8540>
- Casadesus-Masanell, Ramon dan Ricart, Joan Enric. 2009. *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Cambridge: Harvard Business School.
- Central Otago District Council. 2013. *Central Otago Economic and Business Development Strategy 2013 – 2016*. Central Otago: Central Otago District Council.
- Chandradhy, Dwyono (dalam Zulham, Rinaldi). 1978. *Strategi-strategi Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ching H Y, Fauvel C. 2018. *Criticisms, Variations and Experiences With Business Model Canvas*. European Journal of Agriculture and Forestry Research. 1 (2) : 26-37.
- David, F R. 2019. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- David, Fred R dan Forest R. David. 2015. *Strategic Management : Concept and Cases 16th Edition*. Upper Saddle River: Ed Pearson Education.
- Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.2021. *Statistik Peternakan dan Kesehatan Hewan*. 2021. Kementerian Pertanian Republik Indonesia, Jakarta. 236 hal
- Dudin M, Lyasnikov N, Leontva L, Reshetov A, Sidorenko V. 2018. Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the Industrial Agriculture. *Journal Biosciences Biotechnology Research Asia* 12(1): 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Elhamma, Azzouz. 2013. The Impact of Business Strategy on Budgetary Evaluation in Moroccan Firms: An Empirical Study.*International Journal of Accounting Research* Vol. 1, No. 2, 2013.
- Garratt, Bob. 2005. Can Board of Directors Think Strategically? Some Issues in Developing Direction-givers' Thinking to a Mega Level. *Performance Improvement Quarterly*, 18(3) hal. 26 – 36.
- Griffin, Ricky W. (Terjemahan Gina Gania). 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F. 1988.*Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Kind, Sonja dan Knyphausen-Aufseß, Dodo zu. 2007. What is “Business Development”? – The Case of Biotechnology. *Schmalenbach Business Review* Volume 59, April 2007, hal. 176 – 199
- Kotler, Philip dan Garry Armstrong. 2018. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Lamarque E. 2019. *Identifying key activities in banking firms: acompetence based analysis*. *Journal of Emerald Group Publishing Limited* 10(7): 29–47. [https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(04\)07002-7](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(04)07002-7).
- Makkulau, Djabir. 2017. Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan

Analisis Business Model Canvas Pada PT.Semen Tonasa. *International Journal, Business and Accounting Research*. 8 (10) : 234-237.

Miles, R.H. dan Snow, C.C. (dalam Elhamma, Azzouz) 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill

Moleong, Lexy J. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nedelea, Stefan dan Paun, Laura Adriana. 2009. The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. *Review of International Comparative Management* Volume 10, Issue I, March 2009.

Patton, Michael Quinn. 2006. *Metode Evaluasi Kualitatif* (Budi Puspriyadi – Terjemahan). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Porter, Michael E. 1997. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rumelt, Richard P. 1993. *Evaluating Business Strategy*” (Revisi dari “*The Evaluation of Business Strategy, Business Policy and Strategic Management*”). New York: McGraw-Hill.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2020. *Business model generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

Pratama, Bima. 2021. Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecildengan Pendekatan Business Model Canvas Menurut Perspektif Ekonomi Islam. *Jurnal ekonomi islam*. 3(2) : 9-11.

Prihartho, Pascalis dan Elvira Azis. 2017. *Analisis Pengembangan Bisnis dengan Pendekatan Bussiness Model Canvas (Studi Kasus pada Aikori Natural Leather Bag pada Tahun 2016)*.e-*Proceeding of Management*, 4(3). 2195.

Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.

- Suryaningrat, Suryaningrat. 2019. Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentu Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edame Goreng. *Jurnal pengembangan bisnis*. 13(2) : 2-4.
- Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation,” *Long Range Planning* 43.hal. 172 – 194.
- The SmartSims.com Team. 2000. Mike’s Bike: Integrated Business Learning Online (2nd Edition). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Sutopo. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Wallin, J., Chirumalla, K. & Thompson, A. 2018. *Developing PSS Concepts From Traditional Product Sales Situation : The Use of Business Model Canvas. Product-Service Integration for Sustainable Solutions*, 263-274.
- Wibawa, Sutrisna. “Strategi Pengembangan Bisnis melalui Analisis SWOT,” Materi Bimbingan Teknis Peningkatan Kapasitas UKM Tenant Inkubator Bisnis ke-3 untuk UMKM Inkubator Bisnis PSW/G Bekerjasama dengan
- Wonodjojo, Cynthia Damayanti dan Ratih Indriyani. 2017. *Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Ayam Goreng Sinar Pemuda Pusat*. *Agora*, 5(3).