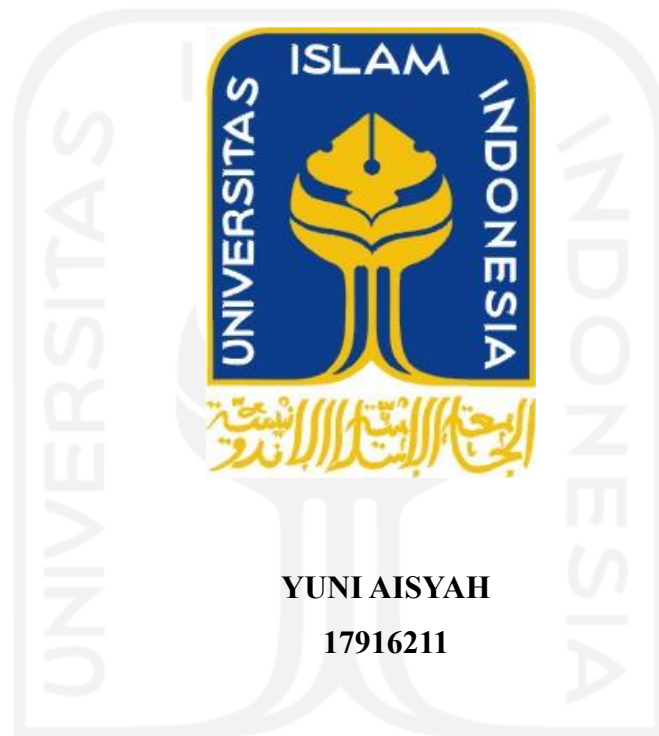


TESIS

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MODEL
INDUSTRI KECIL MENENGAH PRODUKSI BATIK
(Studi Kasus di CV. Batik Akasia)**



YUNI AISYAH

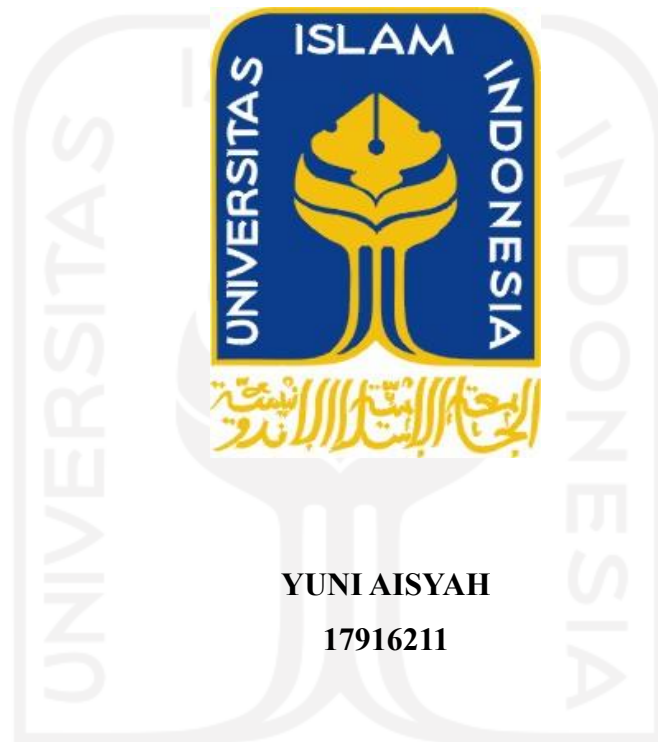
17916211

**MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2020

TESIS

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MODEL
INDUSTRI KECIL MENENGAH PRODUKSI BATIK
(Studi Kasus di CV. Batik Akasia)**



**YUNI AISYAH
17916211**

**MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MODEL INDUSTRI KECIL
MENENGAH PRODUKSI BATIK
(Studi Kasus di CV. Batik Akasia)**

TESIS



Disusun Oleh:

Nama : Yuni Aisyah

NIM : 17916211

Yogyakarta, Februari 2021

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Elisa Kusrini, M.T., CPIM., CSCP

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MODEL INDUSTRI KECIL
MENENGAH PRODUKSI BATIK
(Studi Kasus di CV. Batik Akasia)

TESIS

Disusun Oleh:

Nama : Yuni Aisyah

NIM : 17916211

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Strata -II Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, Februari 2021

Tim Penguji

Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP

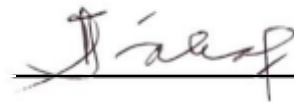
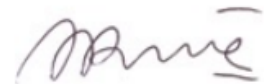
Ketua

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M

Anggota I

Ir. Ali Parkhan, M.T

Anggota II



Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia



Winda Nur Cahyo, S.T., M.T., Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbi' alamin

Rasa syukur kehadiran Allah S.W.T atas semua nikmat, karunia dan hidayah-Nya yang tiada tara hingga saat ini.

Kepada kedua orangtuaku tercinta, Bapak, Ibu, dan Suamiku

Terimakasih atas semua doa, dukungan, kasih sayang dan motivasi yang luar biasa selama ini

Kepada Keluarga Besar H. Abdul Djalil dan H. Sumadi,

Terimakasih atas segala doa dan dukungannya.



HALAMAN MOTTO

Barang siapa menempuh jalan untuk mendapatkan ilmu, Allah akan memudahkan jalannya menuju surga. (HR. Muslim)

Barang siapa belum pernah merasakan pahitnya menuntut ilmu walau sesaat, ia akan menelan hinanya kebodohan sepanjang hidupnya. (Imam Asy Syafi'i)

Jika orang lain bisa, maka aku pun bisa.



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat, hidayah serta kemudahan-Nya didalam menjalankan amanah yang telah diberikan kepada kami dan menjadi suatu tanggung jawab. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada sang revolusioner kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa dari zaman jahiliyah sampai zaman Mahiriyah.

Atas kasih sayang yang telah diberikan Allah SWT kepada saya, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan judul ” **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Model Industri Kecil Menengah Produksi Batik (Studi Kasus di CV. Batik Akasia**” sebagai prasyarat menyelesaikan pendidikan di Progrma Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan dalam menyelesaikan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo. M.T selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Winda Nur Cahyo,S.T.,M.T. selaku Ka Prodi Magister Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, beserta staff MTI UII.
3. Ibu Dr. Ir. Elisa Kusrini,M.T.,CPIM., CSCP selaku dosen pembimbing yang telah membimbing serta mengarahkan tidak ada hentinya dan memberikan saran dalam penyusunan tesis ini hingga selesai.
4. Bapak & Ibu, dan saudara kandungku tercinta, yang telah memberikan perhatian, do'a, dan dukungannya. Terima kasih atas semua kasih sayang yang telah bapak ibu berikan. Kelulusan ini penulis persembahkan untuk bapak dan ibu.
5. Suamiku dan Anakku Afnan Asya, terima kasih selalu menyemagati, memberikan penulis kekuatan dan atas limpahan doa yang diberikan sehingga

Allah ridho, melimpahi penulis dengan keberkahan dan mempermudah penulis terutama dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Terima kasih kepada CV. Batik Akasia yang telah banyak membantu dan memberikan informasi yang penulis butuhkan selama proses penelitian.
7. Dan tidak lupa pula kepada teman-teman seperjuangan MTI angkatan ke- 24 Terimakasih atas kerja sama serta motivasinya, semoga tali silaturahmi kita tidak terputus.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayah Nya kepada semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan di masa mendatang. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Februari 2021

Yuni Aisyah

INTISARI

Industri kreatif mempunyai kontribusi peningkatan perekonomian di Indonesia. Industri kreatif dituntut maju dan berkembang menghadapi persaingan global. Salah satu yang dapat dilakukan dengan melalui implementasi strategi bisnis dengan penerapan bisnis model canvas. Model canvas yang digunakan untuk melakukan perbaikan dan menciptakan inovasi sistem bisnis yang sudah berjalan.

Permasalahan alternatif strategi bisnis juga terjadi di CV. Batik Akasia. Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan kriteria usaha berkelanjutan yang sudah dijalankan dan mendapatkan usulan alternatif strategi bisnis dengan pendekatan bisnis model canvas. Metode penelitian adalah analisa deskriptif kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan kekuatan utama perusahaan adalah desain motif khusus dan kelemahan utama perusahaan adalah bagian pemasaran. Peluang utama perusahaan adalah produk warna alam belum banyak produksi dan ancaman utama perusahaan tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri. Berdasarkan hasil matriks SWOT dan QSPM didapatkan alternatif strategi yaitu melakukan inovasi desain motif yang menarik, mengimplementasikan program dari pemerintah untuk mengembangkan usaha, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk.

Kata kunci : industri kreatif, Batik Akasia, model bisnis

ABSTRACT

The creative industry has contributed to improving the economy in Indonesia. The creative industry is required to advance and develop to face global competition. One way to do this is by implementing a business strategy with the application of the business model canvas. The canvas model is used to make improvements and create ongoing business system innovations.

Alternative business strategy problems also occur in CV. Acacia Batik. The purpose of this study is to obtain the criteria for a sustainable business that has been carried out and to get a proposal for an alternative business strategy using the canvas model business approach. The research method is descriptive qualitative and quantitative analysis.

The results show that the company's main strength is the special motif design and the company's main weakness is the marketing department. The main opportunity for companies is that natural color products have not been produced much and the main threat is the company with a high level of competition, both from within and outside the country. Based on the results of the SWOT and QSPM matrices, alternative strategies are found, namely innovating attractive motif designs, implementing government programs to develop businesses, and utilizing technology to improve product quality.

Keywords: creative industry, Akasia Batik, business model

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TESIS

Demi Allah SWT, saya akui bahwa karya ini adalah hasil saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang mana setiap salah satunya telah saya cantumkan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 8 Februari 2021



Yuni Aisyah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Lembar Pengesahan Pembimbing.....	iii
Lembar Pengesahan Penguji.....	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Motto.....	vi
Kata Pengantar	vii
Intisari	ix
Abstract	x
Pernyataan Keaslian Naskah Tesis.....	xi
Daftar Isi.....	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Tabel	xv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah	3
1.3.Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Batasan Masalah.....	4
1.5.Manfaat Penelitian	4
1.6.Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Penelitian Terdahulu.....	6
2.2. Karakteristik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).....	11
2.3. Manajemen Strategi.....	11
2.4. Evolusi Manajemen Strategis.....	12
2.5. <i>Business Model Canvas</i>	12
2.5.1. <i>Customer Segment</i>	13
2.5.2. <i>Value Propositions</i>	13
2.5.3. <i>Channels</i>	14
2.5.4. <i>Customer Relationship</i>	15
2.5.5. <i>Revenue Streams</i>	15
2.5.6. <i>Key Resources</i>	16
2.5.7. <i>Key Activity</i>	16
2.5.8. <i>Key Partnership</i>	17

2.5.9. <i>Cost Structure</i>	17
2.6. Kepuasan Pelanggan.....	18
2.7. Analisis SWOT	21
2.7.1. Kekuatan (<i>Strenghts</i>)	21
2.7.2. Kelemahan (<i>Weakness</i>)	21
2.7.3. Peluang (<i>Opportunities</i>)	21
2.7.4. Ancaman (<i>Threats</i>)	22
BAB III. METODE PENELITIAN	26
3.1. Objek Penelitian	26
3.2. Identifikasi Masalah	26
3.3. Metode Pengumpulan Data	26
3.4. Pengolahan Data.....	27
3.5. Tahapan Proses Penelitian.....	27
BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	30
4.1. Pengumpulan Data.....	30
4.1.1. Gambaran Umum CV. Batik Akasia	30
4.1.2. Struktur Organisasi.....	30
4.1.3. Model Bisnis CV. Batik Akasia.....	31
4.2. Analisis Deskriptif.....	33
4.3. Tahapan Perumusan Strategi	34
4.4. Tahap Keputusan (<i>Decision Strategy</i>): <i>Quantitatif Strategis Planning Matric</i> (QSPM)	38
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	38
5.1. Tahapan Masukan Pembentukan Strategi CV. Batik Akasia	37
5.1.1. Identifikasi Faktor Internal CV. Batik Akasia	37
5.1.2. Hasil Evaluasi Faktor Internal CV. Batik Akasia	39
5.1.3. Identifikasi Faktor Eksternal CV. Batik Akasia	40
5.1.4. Hasil Evaluasi Faktor Eksternal CV. Batik Akasia	42
5.2. Tahapan Pencocokan Pembentukan Strategi CV. Batik Akasia	43
5.2.1. Hasil Matriks Internal dan Eksternal (IE) CV. Batik Akasia	44
5.2.2. Hasil Matriks SWOT CV. Batik Akasia	45
5.3. Rencana Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan CV. Batik Akasia	48
5.4. Kepuasan Pelanggan CV. Batik Akasia.....	51
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN	60
6.1. Kesimpulan.....	60
6.2. Saran.....	60

DAFTAR PUSTAKA.....61
LAMPIRAN.....64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Komponen Bisnis pada Model Bisnis Canvas	18
Gambar 2.2. Analisis SWOT	22
Gambar 2.3. Alternatif Strategi SWOT.....	24
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	29
Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV. Batik Akasia	30
Gambar 4.2. Model Bisnis CV. Batik Akasia	31
Gambar 4.3. Aktifitas Kunci CV. Batik Akasia.....	33
Gambar 5.1 Matriks <i>IE</i>	44
Gambar 5.2. Matriks SWOT	46
Gambar 5.3 Alternatif Strategi Pengembangan	49
Gambar 5.4 Perbandingan Penerapan Model Bisnis	50

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Hasil IFE (<i>International Factors Evaluation</i>)	40
Tabel 5.2. Hasil EFE (<i>Eksternational Factors Evaluation</i>).....	43
Tabel 5.3. Hasil QSPM CV. Batik Akasia.....	47
Tabel 5.4. Strategi Pengembangan Elemen Model Bisnis Berdasarkan Alternatif Strategi	48
Tabel 5.5. Perbandingan Penerapan Model Bisnis	49
Tabel 5.6. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 5.7. Responden Berdasarkan Pekerjaan	52
Tabel 5.8. Dimensi <i>Performance</i>	53
Tabel 5.9. Dimensi <i>Features</i>	54
Tabel 5.10. Dimensi <i>Realibility</i>	55
Tabel 5.11. Dimensi <i>Conformance</i>	55
Tabel 5.11. Dimensi <i>Durability</i>	56
Tabel 5.13. Dimensi <i>Serviceability</i>	57
Tabel 5.14. Dimensi <i>Aesthetics</i>	58
Tabel 5.15. Dimensi <i>Perceived Quality</i>	59

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi telah membuat kehidupan UKM lebih ketat dan lebih kompetitif dalam mencari pasar baru, mendapatkan peluang dan mencapai kinerja internasional yang sangat baik (Jonsson & Lindbergh, 2010 dalam Zalia Ibrahim 2016). Banyak ahli yang telah mendefinisikan tentang strategi. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya manajemen strategi berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur 2012). Strategi sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. UKM yang memiliki keunggulan kompetitif dapat bersaing dengan pelanggan, saingan dan kekuatan intervensi lainnya (Knight dan Kim, 2009).

Chitrani Nurindraty dan Ari Darmawan (2018) analisis strategi model bisnis pada produk industri pariwisata dengan pendekatan model canvas. Penelitian ini menggunakan kualitatif dengan metode deskriptif untuk menganalisis *business model canvas* pada industri batik di Tresna Art, data primer di peroleh dengan melakukan wawancara kepada pengelola dan pemilik galeri batik Tresna Art. Data sekunder didapatkan oleh peneliti dari jumlah IKM batik dari Dinas perindustrian dan Perdagangan Kota

Bangkalan serta Badan Pusat Statistik. Proses pengambilan data dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian model bisnis yang dijalankan Tresna cenderung monoton dan kurang memberikan inovasi – inovasi baru dalam model bisnisnya. Segmen hanya terpaku pada satu sasaran saja. Blok yang cukup efektif di Tresna Art hanya *key resources* dan *cost Structure* saja. Penambahan inovasi – inovasi baru pada setiap blok bisnisnya akan mampu memberikan *income* yang cukup signifikan apabila pengelola berani membuat model bisnis baru dari sebelumnya.

Rachmat Slamet dkk (2016) strategi pengembangan UKM digital dalam menghadapi era pasar bebas. Penelitian ini mengacu pada kerangka proses manajemen strategi hingga pada tahap implementasi yaitu (1) Audit Lingkungan (Eksternal dan Internal), (2) Formulasi Strategi Pengembangan Kampung UKM Digital dan UKM personal, dan (3) Implementasi strategi berupa rekomendasi program-program jangka pendek, menengah, dan panjang. Survei dilakukan menggunakan wawancara terstruktur yang terdiri dari 19 pertanyaan yang mewakili lima indikator yaitu akses internet, *marketing*, kinerja, *financial*, dan *products knowledge & customer needs*. Bahwa adopsi teknologi digital terbukti dapat meningkatkan kinerja UKM, terutama pada Peningkatan Akses ke pelanggan baru di dalam negeri dan peningkatan penjualan, mendorong UKM untuk mengadopsi teknologi digital melalui penyediaan solusi *managed service operational* layanan *ecommerce* dan mempercepat pengembangan advertising agar UKM memperoleh sarana promosi melalui sosial media marketing yang efektif dan efisien.

Menurut UU No 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah dalam pasal 3 disebutkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam membangun perekonomian nasional berdasar demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Data Badan Pusat Statistik memperlihatkan, pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pada tahun itu, jumlah pengusaha di Indonesia

sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar (Bank Indonesia, 2015).

Objek penelitian ini dilakukan di CV. Batik Akasia merupakan pengrajin batik tulis, batik cap, batik kombinasi, lurik batik, dengan motif-motif yang ditonjolkan (motif tradisional dan kontemporer) yang memiliki filosofi dalam setiap ornamen yang ditonjolkan, bahan kain yang digunakan kain-kain organik (katun/mori prima, mori primissima, sutera, rayon viskosa, santung, paris, sutera organdi dan serat alam lainnya. Bahan pewarna yang digunakan memanfaatkan limbah kulit kayu dan limbah tumbuh-tumbuhan yang menghasilkan warna yang lembut dan elegan, tersedia bahan sandang, bahan interior, pakaian jadi (kemeja, blus, jas, blazer, sarung, selendang, scarf) pakaian sarimbit keluarga, seragam kantor dan seragam sekolah.

Hasil survei lapangan pada salah satu industri batik di Yogyakarta yakni CV. Batik Akasia, dengan melakukan wawancara langsung ke pemilik “Ibu Ii Hurairoh” dimana industri tersebut masih ada kendala terjadinya penurunan segmen pasar. Sehingga CV. Batik Akasia memerlukan *reDesain* strategi proses bisnis dalam menciptakan nilai-nilai dari sebuah proses bisnis serta mengidentifikasi peluang dan tantangan dengan model bisnis berkelanjutan saat ini. Oleh karena itu perlu upaya dalam melakukan analisis pengembangan strategi bisnis, mengingat perlunya menjaga kepercayaan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Dari pemaparan diatas penulis tertarik untuk mengkaji dan strategi pengembangan bisnis model industri kecil menengah (studi kasus di CV. Batik Akasia).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan permasalahan yang dapat diambil:

1. Bagaimana kriteria usaha berkelanjutan yang sudah dijalankan CV. Batik Akasia?
2. Apa usulan alternatif strategi bisnis di Batik Akasia?

3. Bagaimana kualitas produk yang diberikan Batik Akasia untuk memuaskan konsumennya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendapatkan kriteria usaha berkelanjutan yang sudah dijalankan CV. Batik Akasia
2. Mendapatkan usulan alternatif strategi bisnis di Batik Akasia.
3. Mengetahui kualitas produk yang diberikan CV. Batik Akasia dalam memuaskan konsumen.

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan mengenai sasaran. Batasan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Fokus objek penelitian pada usaha mikro kecil menengah CV. Batik Akasia
2. Analisa strategi yang dilakukan terbatas pada pengembangan alternative dan data yang diperoleh pada CV. Batik Akasia.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dalam pengembangan sistem bisnis bagi CV. Batik Akasia untuk melakukan inovasi bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

1. Bab I Pendahuluan.

Bab ini berisi penjelasan ringkasan serta gambaran umum permasalahan yang meliputi latar belakang masalah perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan sistematika penulisan laporan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka.

Bab ini berisi tentang penjelasan secara rinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan masalah, memberikan penjelasan secara garis besar, metode yang digunakan oleh peneliti sebagai kerangka pemecahan masalah.

3. Bab III Metode Penelitian.

Bab ini berisi tentang bahan atau materi penelitian, alat atau tata cara variabel penelitian, data yang akan diteliti dan cara analisis yang dipakai serta bagan alur penelitian (*flow chart*).

4. Bab IV Pengolahan Data dan Hasil Penelitian

Pada bagian ini berisi data yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung dan analisa data tersebut. Selanjutnya, hasil dari pengolahan data dapat ditampilkan dalam bentuk tabel maupun grafik.

5. Bab V Pembahasan.

Bab ini berisi tentang pembahasan yang diperoleh dari hasil pengolahan data yang dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan rekomendasinya atau saran yang harus diberikan untuk penelitian lanjutan.

6. Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis pemecahan masalah maupun hasil pengumpulan data, serta saran saran untuk pengembangan penelitian dan atau perbaikan bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa temuan-temuan atau teori-teori melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet. Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *Business Model Canvas* dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang sangat dibutuhkan yaitu kualitas dan menciptakan rasa nyaman.

Mio Kato dan Teerawat Chareonrat (2017) dengan judul *Business Continuity Management of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Thailand*. Dengan menggunakan Data dikumpulkan dari 136 UKM di Thailand melalui kuesioner yang menargetkan manajemen puncak. tiga industri terbesar yang disurvei adalah manufaktur (37,3 persen), grosir dan eceran (18,7 persen), dan masing-masing jasa manajemen dan dukungan (12,7 persen). Adapun ukuran bisnis dalam hal tenaga kerja mereka, sebagian besar UKM yang disurvei adalah perusahaan kecil, yaitu 1-15 karyawan (43,2 persen), 16-25 karyawan (9,1 persen), 26-30 karyawan (7,6 persen), dan 31-50 karyawan (9,1 persen), sementara 31,1 persen adalah perusahaan menengah dari 51-200 karyawan. Dalam hal aset tetap, sebagian besar UKM adalah usaha kecil, yaitu kurang dari 30 juta baht (46,9 persen), 30-50 juta baht (10,8 persen), 51-60 juta baht (1,5 persen), dan 61-100 juta baht (13,8 persen), sedangkan 26,9 persen berukuran sedang, yaitu, 101-200 juta baht. Periode rata-rata bisnis operasi adalah 15,47 tahun (standar deviasi = 13,865). Adapun negara tempat kantor pusat UKM berada, 72 persen berada di Thailand, dan 28,0 persen berada di negara lain, terutama di Jepang. Untuk UKM Thailand, sebagian besar kantor pusat, cabang, dan unit anak perusahaan berada di wilayah pusat di negara itu 66,9 persen berada di Bangkok dan 25,4 persen di lokasi

lain di dalam wilayah pusat. Responden survei adalah manajemen puncak (71,0 persen), manajer tingkat eksekutif (18,3 persen), manajer tingkat menengah atau bawah (6,9 persen), dan posisi non-manajerial (3,8 persen). Ada 102 laki-laki (78,5 persen) dan 28 perempuan (21,5 persen). Hasilnya Pemerintah Thailand dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan untuk menyebarkan praktik BCM oleh UKM melalui peningkatan kesadaran, memberikan informasi bencana dan alat-alat praktis dan meningkatkan insentif keuangan. Pemerintah juga dapat memfasilitasi berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan perusahaan besar serta di antara UKM. Sama pentingnya, perusahaan besar dapat mendukung bisnis kecil sebagai bagian dari CSR mereka atau praktik BCM yang lebih komprehensif.

Wisnu Sakti Dewobroto (2012) penggunaan business model canvas sebagai dasar untuk menciptakan alternatif strategi bisnis dan kelayakan usaha. Metode yang digunakan, yaitu kajian pertama untuk mengetahui skema garis besar strategi perusahaan dengan memetakan bisnis salon mobil dalam *Business Model Canvas*. Kajian kedua adalah melihat kelayakan bisnis dari sisi finansial yang akan menganalisa *area revenue stream* (pendapatan) dan *cost structure* (biaya) pada *Business Model Canvas* yang telah dibuat. Berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa Business Model Canvas dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaanyang berujung pada kelayakan finansial.

Niko Ibrahim dan Verliyantina (2012) *The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based platform* Menggunkan model bisnis keuangan mikro yang melibatkan penyandang dana, sukarelawan, mitra lapangan, pelatih dan organisai yang berkerjasam atau berperan dalam proses penyaringan, pengwasan dan pengelolaan dana. Hasil dari penelitian ini merupakan penggunaan model bisnis dalam bentuk platform berbasis web yang memungkinkan semua institusi dan induvidu dapat berkolaborasi secara sistematis, transparansi kegiatan dana, penggunaan dana, dan laporan kemajuan.

Zainal Ibrahim et al., (2015) dengan judul *International Business Competence and Small and Medium Enterprises*. Menggunakan pendekatan tematik dengan ukuran sampel, minimal tiga panel ahli usaha kecil menengah (UKM) dari lima kategori yang berbeda, yaitu akademis, pembuat kebijakan, lembaga pemerintah, kamar dagang dan industri. Pendekatan (wawancara) digunakan eksplorasi data dan generasi informasi yang dikumpulkan serta analisa data bedasar kode yang diberikan. Penelitian ini mewawancarai 15 responden yang dianggap sebagai ahli dalam masalah Usaha Kecil dan Menengah. Ada lima kategori ahli (akademisi, pembuat kebijakan, lembaga pemerintah pendukung, kamar perdagangan, dan industri) yang dipertimbangkan dan untuk setiap kategori, tiga ahli diwawancarai. Wawancara dilakukan selama 60 hingga 90 menit. Dari 15 responden, hanya 9 Responden Ahli (RES) diperhitungkan. Sebanyak 9 responden dapat digunakan dipilih dari wawancara. Responden Pakar (RES) dibagi menjadi 5 kategori, yaitu akademisi (2), pembuat kebijakan (2), lembaga pemerintah pendukung (2), kamar dagang (1), dan industry (2) RES adalah orang-orang yang berpengalaman dengan lebih dari 10 tahun pengalaman kerja dan memegang manajemen puncak di organisasi mereka seperti Ketua, Direktur, Profesor. Penelitian ini berkontribusi pada definisi baru kompetensi, kompetensi bisnis internasional dan bisnis internasional.

Alaxsander Joyce dan Raymond L Paquin. (2016) *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. Metode *Tripel layered business model canvas* merupakan model bisnis yang berorientasi pada inovasi bisnis. Metode Model Canvas Bisnis ditambahkan unsur lingkungan berdasar siklus hidup dan sosial berdasar pemangku kepentingan. Hasil penelitian menunjukkan adanya tambahan nilai-nilai ekonomi, lingkungan dan sosial sehingga dapat mendukung pengembangan, sistem informasi yang terintegrasi dan pengembangan inovasi kreatif.

Marina De Paduan Pieroni et al., (2018) dengan judul *Sustainable qualifying criteria for designing circular business models* dengan menggunakan metode pendekatan inovasi model bisnis yang berkelanjutan (model konseptual atau metode

dan alat desain) diidentifikasi dan dipilih dari literatur. Kemudian, pendekatan dianalisis untuk identifikasi karakteristik yang diharapkan dalam model bisnis yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini adalah studi konseptual yang akan berfungsi sebagai salah satu fondasi teoritis untuk pengembangan alat yang dinamis untuk pemodelan bisnis sirkular yang berkelanjutan. Karenanya, pekerjaan di masa depan termasuk identifikasi model bisnis sirkular metode dan alat, pengembangan matriks morfologi untuk mendukung konfigurasi model bisnis sirkular, investigasi bagaimana mengintegrasikan kualifikasi berkelanjutan kriteria dengan matriks morfologi model bisnis sirkular, dan proposisi alat dinamis untuk sirkular berkelanjutan pemodelan bisnis.

Miguel Angel Toro-Jarring et al., (2016) dengan judul *Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap* dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dan *Technological Roadmap*. metode integrasi proses untuk menyediakan model bisnis dan peta jalan teknologi untuk ide bisnis atau konsep produk baru yang selaras dengan kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan. Integrasi proses pembangunan membuktikan bahwa kekuatan kedua alat manajemen strategis (BMC dan TRM) dapat dilengkapi dan menghasilkan metode yang lebih kuat, yang mengambil kelebihan masing-masing alat dan menghasilkan dua produk yang selaras secara strategis. Penerapan metode membantu untuk mendapatkan ide-ide dari sekelompok orang dengan keahlian dan pengetahuan yang berbeda dalam perusahaan, dan mengubahnya menjadi model bisnis yang merespon periode waktu yang berbeda, untuk mencapai jangka pendek, menengah dan panjang tujuan jangka serta metode ini terbukti membantu dalam mengidentifikasi elemen-elemen yang merakit BMC dan juga level-level yang diperlukan untuk menyusun strategi perusahaan.

Abdullah Alkhorief et al., (2018). *Lean implementation in small and medium enterprises: Literature review*. Adanya kesenjangan untuk meninjau literatur yang membahas implementasi Lean di UKM dengan perspektif mengidentifikasi tantangan

utama yang dihadapi. Data sistematis memungkinkan untuk analisis yang lebih komprehensif dan mendalam di sepanjang tiga tahap: perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Metode survei digunakan untuk menghasilkan hasil kuantitatif. Hasil penelitian Penggunaan metode tinjauan sistematis terbukti memadai untuk ulasan luas seperti penelitian saat ini dan menunjukkan bahwa penelitian akademik pada lean untuk UKM sebagian besar didasarkan pada studi kasus tunggal diskrit (34%), Survei (30%), makalah konseptual yang didasarkan pada pengembangan kerangka kerja teoritis, model atau panduan (16%). Lebih lanjut menunjukkan kurangnya penelitian yang menerapkan beberapa studi kasus, penelitian metode campuran, atau penelitian tindakan dalam penelitian kontemporer di lapangan. Ini adalah kesenjangan metodologi yang diidentifikasi yang perlu ditangani.

Nancy Bochen et al., (2019). *Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models*. Menggunakan metode ekologi industri yang meliputi membangun kejelasan, penetapan batas dan ketidakpastian tentang hasil. Kedua, suatu pendekatan diusulkan yang dapat merangsang bentuk yang lebih mendalam dari inovasi model bisnis berkelanjutan: Ketiga, pendekatan ini diilustrasikan memaksimalkan kontribusi untuk infrastruktur kelembagaan yang menguntungkan untuk model bisnis yang lebih berkelanjutan. Hasil penelitian direkomendasikan bahwa penilaian keberlanjutan, desain dan pekerjaan eksperimen mempertimbangkan ekologi model bisnis untuk menciptakan perubahan tingkat sistem untuk keberlanjutan.

Industri kreatif dalam perekonomian Indonesia dituntut maju dan berkembang menghadapi persaingan global. Peningkatan persaingan tersebut mengharuskan para pelaku usaha memiliki keunggulan bersaing agar tetap dapat mempertahankan bisnisnya. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menghadapi hal tersebut adalah dengan melalui implementasi strategi bisnis dengan penerapan bisnis canvas model. Perbedaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah penggunaan bisnis canvas model yang digunakan untuk melakukan perbaikan dan menciptakan inovasi sistem

bisnis yang sudah berjalan.

2.2 Karakteristik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut UU RI No. 9 Tahun 1995 Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan berbentuk usaha perseorangan yang bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa dan mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta dan mempunyai nilai penjualan tahunan sebesar satu milyar rupiah atau kurang. Usaha menengah adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau badan, yang bertujuan untuk memproduksi barang/jasa untuk diperniagakan secara komersial, untuk sektor industri memiliki total asset paling banyak Rp. 5 milyar dan non industri yang mempunyai nilai penjualan per tahun lebih besar dari satu milyar namun kurang dari Rp. 50 milyar. Definisi tersebut yang diacu oleh Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag), Bank Indonesia, Departemen Keuangan maupun Depkop dan UKM yang sekarang menjadi Sekretariat Menteri Koperasi dan UKM. Badan Pusat Statistik (BPS) membuat batasan UKM didasarkan tenaga kerja (tidak termasuk pemilik), yaitu kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau badan, yang bertujuan untuk memproduksi barang/jasa untuk diperniagakan secara komersil, dengan jumlah tenaga kerja dibawah 100 orang.

2.3 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 disiratkan dalam definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasional. Tujuan dari manajemen strategi yaitu untuk mengevaluasi kinerja, meninjau, mengkaji ulang, melakukan penyesuaian dan

mengoreksi jika terdapat kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaannya.

2.4. Evolusi Manajemen Strategis

Tahapan-tahapan bahwa sebagai manajer puncak dalam menghadapi perubahan dunia, manajemen strategis dalam perusahaan akan berkembang melalui 4 tahap yang berurutan, yaitu:

Tahap 1. Perencanaan keuangan dasar: mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.

Tahap 2. Perencanaan berbasis peramalan: mencari perencanaan lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.

Tahap 3. Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis): mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.

Tahap 4. Manajemen strategis: mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

2.5. Business Model Canvas

Business Canvas adalah sesuatu yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi yang menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan 9 blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Business Model Canvas terdiri dari 9 blok, yaitu Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, Cost Structure.

2.5.1 *Customer Segment*

Kotler (2002) menjelaskan adalah tempat fisik dimana para pembeli dan penjual berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Istilah pasar tersebut mencakup berbagai pengelompokan pelanggan. Pasar sendiri mencakup berbagai pengelompokan pelanggan. Mereka memandang penjual sebagai industri dan pembeli sebagai pasar. Mengenai segmentasi pasar, Kotler (2001) memisahkan pasar kedalam kelompok-kelompok yang didasarkan pada variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, besarnya keluarga, siklus hidup keluarga, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras dan kebangsaan. Namun dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan hanya beberapa seperti keluarga, pendapatan, pekerjaan. Sedangkan, tujuan pokok strategi segmentation, targetting dan positioning adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang dinilai penting dan unik oleh para pelanggan).

2.5.2. *Value Propositions*

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi Nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Proposisi Nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Tetapi ada yang perlu dibutuhkan oleh harapan pelanggan. Kotler (2003) mengatakan bahwa kunci kesetiaan pelanggan adalah memberikan nilai pelanggan yang tinggi. Menurut Michael Lanning (1998) dalam Kotler (2003), mengatakan perusahaan harus merancang proposisi nilai yang unggul sehingga mampu bersaing yang dibidikkan ke segmen pasar tertentu, dan yang didukung dengan sistem pemberian nilai (*value-delivery system*) yang unggul.

2.5.3. Channels

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan Segmen Pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan Proposisi Nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami.

Dalam konteks ini channel merupakan cara agar proposisi nilai dapat di akses oleh pelanggan. Saluran menjalankan beberapa fungsi menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), yaitu :

- a. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- b. Kemungkinan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- c. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.

d. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

2.5.4. *Customer Relationship*

Blok Bangunan Hubungan Pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut :

- a. Akuisisi pelanggan.
- b. Retensi (mempertahankan) pelanggan.
- c. Pengangkatan penjualan.

Hasan (2013) menjelaskan bahwa konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana lebih pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih holistik dan personal, serta menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat.

2.5.5. *Revenue Streams*

Blok Bangunan Revenue Stream (Arus Pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya.

Berbicara tentang pendapatan maka hal tersebut berhubungan dengan menghasilkan laba atau profit. Sofyan Safri Harahap (2013) mengatakan bahwa profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba melalui semua kemampuan, dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya. Dengan begitu aktiva-aktiva yang digunakan tersebut juga memberikan pengaruh pada penghasilan laba yang didapatkan.

Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar kebergantungan volume atau manajemen hasil.

2.5.6. Key Resources

Blok Bangunan Sumber Daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan Sumber Daya Utama berbeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan microchip memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainernya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber Daya Utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber Daya Utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama.

2.5.7. Key Activities

Blok bangunan aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan software.

Konsep pemasaran menerangkan beberapa hal yang harus dilakukan dalam upaya sebuah organisasi untuk memimpin pasar, seperti mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pangsa pasar dan mengembangkan pangsa pasar (Kotler, 2001).

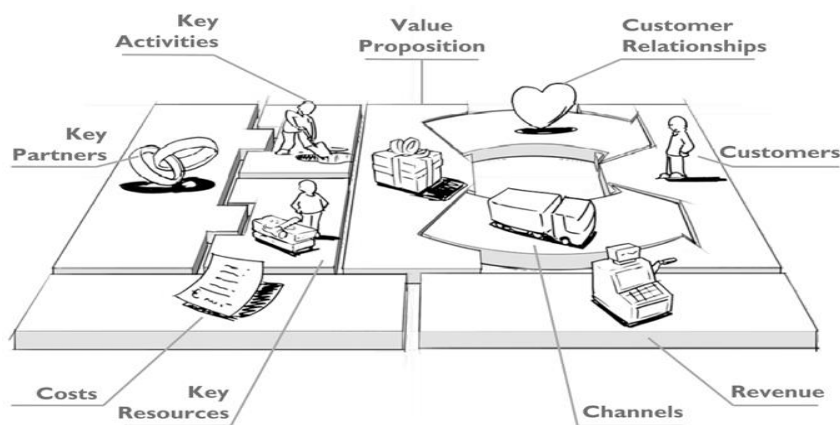
2.5.8. Key Partnership

Blok Bangunan Kemitraan Utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka. Salah satu mitra yang dapat diajak kerjasama oleh perusahaan adalah saluran pemasaran atau distributor. Kotler (2001) mengatakan bahwa saluran pemasaran dapat dilihat sebagai sekumpulan organisasi yang saling tergantung satu sama lainnya yang terlibat dalam proses penyediaan sebuah proyek atau layanan untuk digunakan atau dikonsumsi. Sebuah perusahaan biasanya membutuhkan perusahaan lain untuk membantu kegiatan perusahaan tersebut. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung kegiatannya. Mitra dalam berbisnis dibutuhkan untuk beberapa hal seperti menjadi pemasok, distributor dan investor.

2.5.9. Cost Structure

Struktur Biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Sofyan Safri Harahap (2015) menjelaskan bahwa solvabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan tersebut dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Kemudian, menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Oleh karena itu, seorang manager harus

memahami masalah pembiayaan yang terjadi di perusahaan terutama dalam mengenali perilaku biaya. Dengan begitu perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas- aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan.



Gambar 2.1. Komponen Bisnis pada Model Bisnis Canvas
(Osterwalder et al., 2010)

2.6. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang harus benar-benar dipertimbangkan untuk loyalitas pelanggan dan memberikan dorongan nyata untuk membantu dalam merealisasikan tujuan akhir perusahaan secara ekonomis seperti keuntungan, pangsa pasar, dan pengembalian investasi (Sureshchandar et al, 2002). Dengan memberikan kualitas yang tinggi maka harapan pelanggan dapat terpenuhi bahkan terlampaui. Jika pelanggan puas, akan membuka kesempatan bagi pelanggan untuk memiliki hubungan lebih lanjut dengan perusahaan dan memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh pelanggan yang loyal.

Dengan kata lain bahwa kepuasan pelanggan dapat menciptakan loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan walaupun peningkatan kepuasan pelanggan tidak selalu berdampak pada loyalitas pelanggan (Gould, 1995). Pelanggan umumnya mengharapkan produk barang atau jasa yang dikonsumsi dapat diterima dan dinikmatinya dengan pelayanan yang baik atau memuaskan (Assauri, 2003: 28) .

Kepuasan adalah hasil penilaian dari konsumen bahwa produk atau pelayanan telah memberikan tingkat kepuasan, dimana tingkat kepuasan tersebut bisa lebih atau kurang. Kepuasan pelanggan ditentukan dari persepsi pelanggan atas kinerja produk atau jasa dalam memenuhi harapan pelanggan. Pelanggan akan merasa puas apabila harapannya terpenuhi, dan akan merasa sangat puas apabila harapannya terlampaui (Fandy Tjiptono, 2007).

Kualitas memang menjadi faktor penentu keberhasilan saat ini. Hal ini disebabkan semakin banyaknya varian-varian produk baru beserta produk penggantinya, sehingga konsumen semakin menjadi raja bagi sebuah perusahaan. Kualitas merupakan inti kelangsungan hidup sebuah lembaga. Gerakan revolusi mutu melalui pendekatan manajemen mutu terpadu menjadi tuntutan yang tidak boleh diabaikan jika suatu lembaga ingin hidup dan berkembang. Persaingan yang semakin ketat akhir-akhir ini menuntut sebuah lembaga penyedia jasa/layanan untuk selalu memanjakan konsumen/pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik. Para pelanggan akan mencari produk berupa barang atau jasa dari perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepadanya (Assauri, 2003: 25).

Perusahaan yang memiliki kualitas yang lebih baik akan memberikan *customer value* yang lebih baik. Dengan cara ini perusahaan dapat mempertahankan konsumen yang sudah ada, menarik konsumen baru, dan mengalihkan perhatian konsumen pesaing. Upaya ini pada akhirnya akan mampu meningkatkan pangsa pasar total penjualan.

Sedangkan Garvin, (dalam M.N Nasution, 2001: 17-18) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu:

1. Kinerja (*Performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2. Fitur (*Features*)

Merupakan aspek kedua dari performa yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.

3. Keandalan (*reliability*)

Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

4. Kesesuaian (*conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

5. Daya tahan (*durability*) merupakan ukuran masa pakai suatu produk.

Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan suatu produk

6. Kemampuan pelayanan (*service ability*)

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.

7. Estetika (*aesthetics*)

merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

8. Persepsi terhadap kualitas (*perceived quality*) bersifat subyektif, berkaitan

dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

2.7. Analisis SWOT

Rangkuti (2006) mengemukakan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Menurut Jogiyanto (2005), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Berikut ini merupakan penjelasan dari analisis SWOT.

2.7.1 Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2.7.2 Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.

Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

2.7.3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumberpeluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

2.7.4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. Berikut ini terdapat diagram analisis SWOT yang menjelaskan tentang bagaimana kombinasi strategi yang tepat dalam faktor internal dan faktor eksternal dalam kegiatan usaha.



Gambar 2.2 Analisis SWOT Sumber : Rangkuti 2006

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

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

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan question mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Menurut Rangkuti (2006) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baikn itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 2006). Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun sebagai berikut:

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.3. Alternatif Strategi SWOT

1. Strategi SO

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

2. Strategi ST

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

3. Strategi WO

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

4. Strategi WT

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



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang objek dan subjek penelitian, ruang lingkup penelitian, instrumentasi penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan prosedur penelitian.

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan di CV. Batik Akasia beralamat Glagah Kidul Rt 01, Desa Tamanan, Banguntapan, Bantul. Penelitian ini dilakukan dalam aspek mendesain model bisnis berkelanjutan usaha Batik Akasia yang sedang berjalan.

3.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang dilakukan adalah memahami bagaimana menciptakan nilai-nilai dari sebuah produk baik yang diminati oleh kalangan konsumen dan perlunya strategi alternative agar dalam menjalankan kegiatan usahanya mendapatkan kepercayaan dari para konsumen di era digital saat ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah mengumpulkan data primer dan data sekunder. Data sekunder yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah: (a) Studi Pustaka, studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi seperti literatur, laporan laporan ilmiah yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori sehingga dapat digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisis penelitian; (b) Observasi, observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung proses penjualan, mitra bisnis, bahan-bahan yang dibutuhkan. (c) Wawancara, wawancara dilakukan dengan

cara melakukan wawancara mengajukan pertanyaan kepada pihak yang bersangkutan, dalam hal ini pihak CV.Batik Akasia.

Data primer yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah: Data umum terkait kondisi CV Batik Akasia; a).Segmen Pelangan, b) Arus Pendapatan, c) Proporsi Nilai, d) Sumber Daya Utama, e) Saluran, f) Aktifitas Kunci, g) Hubungan Pelangan, h) Kemitraan Usaha, i) Sruktur Biaya.

3.4 Pengolahan Data

Pengolahan data menggunakan *Business Model Canvas* adalah terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

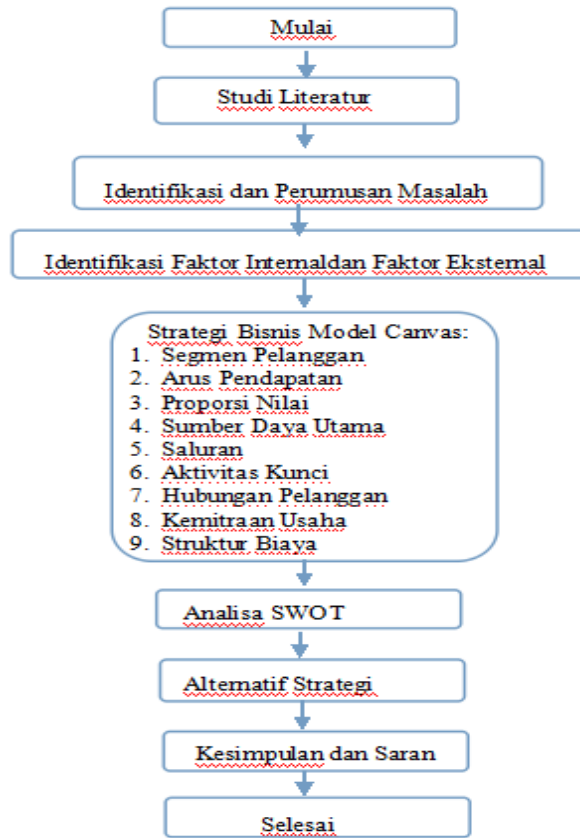
- a. *Business Model Canvas* digunakan dalam menyaring informasi dari hasil observasi peneliti untuk selanjutnya dipetakan menurut 9 blok pada *Business Model Canvas*
- b. Selanjutnya dilakukan pengembangan data dengan meneliti lebih dalam hasil dari masing-masing blok untuk selanjutnya di lakukan proses pengolahan data menggunakan SWOT.
- c. Analisis pemilihan strategi merupakan kesimpulan dari proses pemilihan beberapa strategi yang didapatkan dari analisis SWOT sehingga ditemukan hasil untuk diusulkan pada CV. Batik Akasia.

3.5 Tahapan Proses Penelitian

Tahapan proses penelitian merupakan tahapan dalam pelaksanaan penelitian dimulai dari awal penelitian sampai akhir penlitian, tahapan penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kajian Pustaka. Kajian pustaka dilakukan dengan menelusuri referensi-referensi yang berkaitan dengan perpustakaan secara umum,dan juga meliputi penelusuran jurnal-jurnal ilmiah yang tersedia di internet yang berkaitan dengan topik kajian serta teori-teori yang menjadi landasan berfikir menyusun proposal penelitian.

- b. Identifikasi Masalah dan perumusan masalah. Pada tahap ini dilakukan identifikasi variabel-variabel untuk merumuskan masalah yang berkaitan dilatar belakang masalah. Identifikasi diperlukan agar tujuan penelitian, latar belakang masalah, dan judul penelitian saling berhubungan.
- c. Pengumpulan data, pengumpulan data yang diperlukan adalah: a).Segmen Pelangan, b) Arus Pendapatan, c) Proporsi Nilai, d) Sumber Daya Utama, e) Saluran, f) Aktifitas Kunci, g) Hubungan Pelangan, h) Kemitraan Usaha, i) Sruktur Biaya.
- d. Analisa dan pembahasan. Data-data yang telah diolah kemudian dilakukan pembahasan atau diskusi hasil penelitian, kesesuaian dengan latar belakang masalah, rumusan dan tujuan serta hipotesis (jika ada) pada penelitian yang mengarahkan kepada kesimpulan.
- e. Kesimpulan dan Saran. Tahapan terakhir penelitian ini adalah kesimpulan dan saran. Menyimpulkan hasil analisis dan perhitungan sesuai dengan rumusan permasalahan. Sehingga dapat digunakan sebagai referensi pada perusahaan tersebut. Gambaran umum penelitian ini ditunjukkan pada gambar 3.1 dibawah ini.



Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

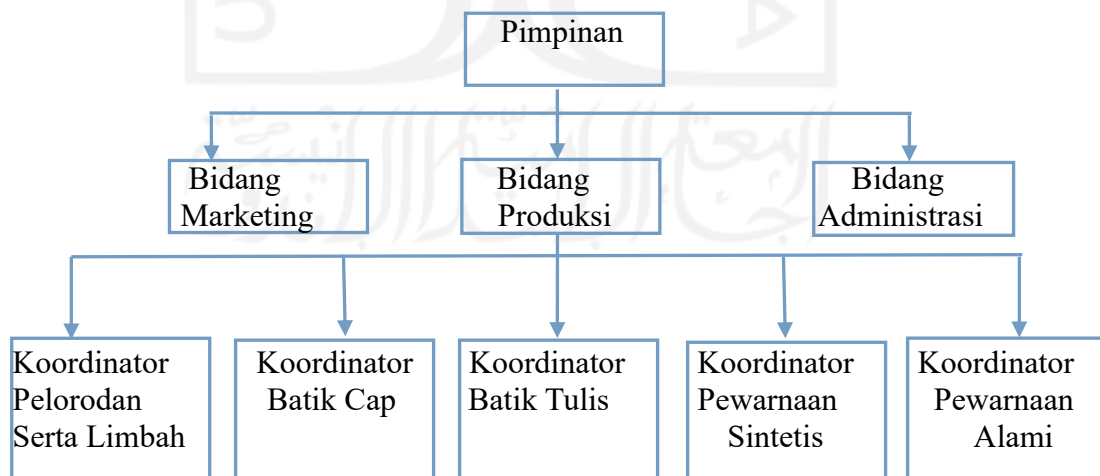
4.1. Pengumpulan Data

4.1.1. Gambaran Umum CV. Batik Akasia

CV. Batik Akasia merupakan salah satu UMKM yang bergerak dalam bidang industri kerajinan batik. CV. Batik Akasia sendiri memproduksi beraneka jenis batik, baik berupa batik tulis maupun batik cap dengan menggunakan pewarnaan alam ataupun pewarnaan sintesis. Produk akhir hasil produksi CV. Batik Akasia adalah kain batik ataupun pakaian jadi sesuai dengan permintaan konsumen. CV. Batik Akasia terletak di Kampung Glagah Kidul RT 01, Desa Tamanan, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. CV. Batik Akasia sendiri adalah perusahaan yang menerapkan sistem produksi *make to order* dimana konsumen bisa memberikan list dan jumlah pesanan yang diinginkan.

4.1.2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi pada CV. Akasia adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi CV. Batik Akasia

4.1.3. Model Bisnis CV. Batik Akasia

Model bisnis didefinisikan sebagai model yang menjabarkan bagaimana sebuah perusahaan bergerak dalam memperoleh keuntungan. Mendesain sebuah model akan sangat mempengaruhi performa perusahaan. Proses identifikasi model bisnis dilakukan menggunakan model bisnis canvas berdasarkan sembilan segmen model bisnis. Dengan menerapkan model bisnis canvas dalam merumuskan konsep bisnis akan menjadi lebih sederhana dan mudah dipahami.

Kemitraan	Aktifitas Kunci	Proporsi Nilai	Hubungan Pelanggan	Segmentasi Pelanggan
1. Suplier kain mori 2. Suplier zat warna 3. Suplier lilin batik	1. Produksi 2. Promosi 3. Penjualan	1. Berbasis warna alami 2. Desain motif yang berbeda dengan batik lain	1. Meminta tanggapan dari konsumen setelah membeli produk akasia 2. Membuat grup di sosmed dengan pelanggan	1. Orang dewasa 2. Pegawai pemerintahan
	Sumber Daya Kunci		Saluran Pemasaran	
	1. Tenaga kerja profesional 2. Bahan baku berkualitas 3. Peralatan yang memadai		1. Sosial media 2. Toko 3. Event- event pameran produk	
Struktur Biaya		Aliran Pendapatan		
1. Pembelian bahan baku 2. Promosi 3. Gaji Karyawan		1. Menjual produk 2. Menerima pesanan ritail dan partai besar		

Gambar 4.2. Model Bisnis CV. Batik Akasia

Sumber: Osterwalder and YV Pigneur (2010)

Sembilan elemen model bisnis CV. Batik Akasia saat ini:

1. Segmen Pelanggan

Segmen pelanggan CV. Batik Akasia adalah orang dewasa, baik laki-laki maupun perempuan. Selain itu CV. Batik Akasia juga menerima pesanan seragam pegawai dari kantor-kantor pemerintah.

2. Proporsi Nilai

CV. Batik Akasia memberikan nilai berdasarkan warna alami dan desain. Produk yang dihasilkan ramah lingkungan karena menggunakan zat warna alami dan tidak mengandung limbah zat kimia. Desain produk yang dihasilkan berbeda dengan produk batik lain.

3. Saluran Pemasaran

Cara awal CV. Batik Akasia menjangkau pelanggan dengan memasarkan produk melalui jejaring sosial Facebook, blog dan website. Perusahaan memiliki toko batik pribadi, pembeli dapat langsung ke lokasi penjualan untuk membeli batik. Pemasaran lain yang digunakan perusahaan mengikuti event-event pameran produk.

4. Hubungan Pelanggan

Kategori hubungan pelanggan terjadi ketika berlangsungnya transaksi antara pelanggan dengan perusahaan. Pada saat konsumen datang langsung ke showroom, CV. Batik Akasia meminta tanggapan dari para konsumen. Selain itu perusahaan juga membuat grup di sosmed dengan tujuan agar para konsumen dapat mengetahui apabila ada produk yang baru dan konsumen dapat memesan sesuai dengan yang diinginkan.

5. Aliran Pendapatan

Pendapatan CV. Batik Akasia berasal dari penjualan produk dan menerima pesanan ritail dan partai besar.

6. Sumber Daya Utama

CV. Batik Akasia dalam menjalankan bisnisnya membutuhkan beberapa sumber daya utama, antara lain: tenaga kerja yang profesional, bahan baku yang berkualitas

dan peralatan yang memadai.

7. Aktifitas Kunci

Aktifitas kunci yang dijalankan CV. Batik Akasia adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3. Aktifitas Kunci CV. Batik Akasia

8. Kemitraan

Kemitraan yang ada di CV. Batik Akasia hanya berhubungan dengan pemasok bahan baku utama, antara lain: suplier kain mori, suplier zat warna, dan suplier lilin batik.

9. Struktur Biaya

Perusahaan membutuhkan biaya untuk menjalankan bisnis. Struktur biaya yang dibutuhkan di CV. Batik Akasia antara lain: pembelian bahan baku, promosi, dan gaji karyawan.

4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendiskripsikan kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi perkembangan bisnis dari perusahaan sebagai objek penelitian yang dilakukan secara alamiah. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menentukan bobot, rating pengaruh, dan daya tarik. Untuk menentukan bobot dan skor digunakan analisis deskriptif *mean*. Berikut rumus rata-rata untuk menentukan bobot, rating, dan daya tarik:

$$\text{Rata-Rata Bobot} = \frac{(\text{Bobot } R1 + \text{Bobot } R2 + \text{Bobot } R3)}{\text{Jumlah responden}} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Rata- Rata Rating} = \frac{(\text{Rating } R1 + \text{Rating } R2 + \text{Rating } R3)}{\text{Jumlah responden}} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{Rata-Rata AS} = \frac{(\text{ASR1} + \text{ASR2} + \text{ASR } 3)}{\text{Jumlah responden}} \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

R1= Responden 1

R2= Responden 2

R3= Responden 3

AS= *Attractive Score* (daya tarik)

Rumus di atas adalah rumus untuk menghitung rata-rata (*mean*) dari bobot, rating dan daya tarik. Jumlah bobot, rating dan daya tarik semua responden dibagi dengan jumlah responden. Rata-rata penentuan bobot dan rating internal dapat dilihat pada (Lampiran 8), dan rata-rata penentuan bobot dan rating eksternal dapat dilihat pada (Lampiran 10).

Skala yang digunakan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap fenomena sosial (Riduwan dan Sunarto 2011). Untuk menentukan tingkat kepentingan skalayang digunakan adalah 1= tidak lebih penting, 2= sama penting, 3= lebih penting. Untuk menghitung rating skala yang digunakan adalah 1= paling tidak berpengaruh, 2= tidak berpengaruh, 3= berpengaruh, 4= sangat berpengaruh. Untuk tingkat daya tarik strategi skalayang digunakan adalah 1sampai 6 sesuai jumlah strategi yang dibuat (Najib dan Hubbeis, 2014)

4.3. Tahapan Perumusan Strategi

Menurut David (2016) tahapan perumusan strategi ada tiga yaitu tahapan masukan, pencocokan, dan pengambilan keputusan.

a. Tahapan Pemasukan

Merupakan tahap mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dan eksternal perusahaan dengan menggunakan metode IFE dan EFE.

Tahapan penyusunan Matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisa awal tentang kondisi aktual UMKM berupa:
 - a. Menentukan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan
 - b. Menentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan
 - c. Menentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan
 - d. Menentukan faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan
2. Pemberian bobot setiap faktor

Pemberian bobot pada faktor internal dan eksternal dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden dengan menggunakan metode paired comparison (perbandingan berpasangan)
3. Pemberian rating atau peringkat

Pemberian rating atau peringkat menggambarkan kondisi respon terhadap faktor strategis yang ada.
4. Perkalian bobot dan rating

Perkalian bobot dan rating digunakan untuk menentukan nilai tertimbang dari tiap faktor. Kemudian nilai tertimbang tiap faktor dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang.

b. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

1). Matriks IE (*Internal Eksternal*)

Matriks IE berfungsi untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel, dengan dimensi pada sumbu X (IFE) dan sumbu Y (EFE). Matriks ini memiliki tiga strategi utama yaitu :

- a. Grow and Build (Tumbuh dan Bina)

Berada pada sel I, II, atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrasi
- b. Hold and Maintain (Pertahankan dan Pelihara) Berada pada sel III, V, atau VII.

Strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar
- c. Harvest and Devest (Panen atau Divestasi) Berada di sel VI, VIII, IX. Strategi yang digunakan adalah divestasi strategi, diversifikasi, konglomerat dan strategi likuidasi.

2) Menyusun matrik SWOT dengan cara :

- a. Menyesuaikan kekuatan internal perusahaan dengan peluang eksternal perusahaan untuk menghasilkan strategi SO yang tepat
- b. Menyesuaikan kekuatan internal perusahaan dengan ancaman eksternal perusahaan untuk menghasilkan strategi ST yang tepat
- c. Menyesuaikan kelemahan internal perusahaan dengan peluang eksternal perusahaan untuk menghasilkan strategi WO yang tepat
- d. Menyesuaikan kelemahan internal perusahaan dengan ancaman eksternal perusahaan untuk menghasilkan strategi WT yang tepat

C . Tahap Keputusan (The Decision Stage)

Matriks yang digunakan dalam tahap ini adalah matriks QSPM. Teknik ini menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. Untuk menyusun Matriks QSPM dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar kekuatan/kelemahan internal dan daftar peluang/ancaman eksternal Pada kolom QSPM yang diperoleh dari matrik IFE dan EFE
- b. Memberikan bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal (seperti bobot pada matriks IFE dan EFE).
- c. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang akan diimplementasikan. d. Menentukan nilai daya tarik (Attractiveness Score-AS) dengan nilai : (1) Nilai 1 = tidak menarik (2) Nilai 2 = agak menarik (3) Nilai 3 = cukup menarik (4) Nilai 4 = sangat menarik

Nilai Daya Tarik *Total Attractiveness Score* (TAS) diperoleh dari perkalian bobot dengan dengan *Attractiveness Score-AS*. Hasil Pengolah matriks IFE atau EFE bersifat kuantitatif yaitu apabila total skor lebih dari 2,5 maka Perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang ada terhadap kelemahan maupun ancaman dari perkembangan bisnis CV. Batik Akasia. Pembuatan matriks IFE dan EFE juga dapat bermanfaat untuk melihat kekuatan dan peluang utama utama (Skor yang paling tinggi), serta melihat kelemahan dan ancaman (skor yang paling rendah) yang paling

berpengaruh bagi perusahaan.

4.4. Tahap Keputusan (*Decision Strategy*): *Quantitatif Strategic Planning*

Matric (QSPM)

Tahap akhir dalam formulasi strategi adalah tahap keputusan. Ebadi et al (2015) mengungkapkan bahwa tidak logis menyusun strategis menggunakan perasaan, penyusunan strategi seharusnya disertai dengan data penelitian kecerdasan kompetitif, dan analisis. Pada tahap input dan tahap pencocokan menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan. Selanjutnya, alternatif strategi tersebut dipilih prioritas strategi yang memiliki nilai terbaik. Prioritas strategi dapat ditentukan menggunakan matriks QSPM. Berikut tahapan metode QSPM (Hubeis dan Najib 2014):

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan menggunakan EFE dan IFE Matrix.
2. Memberi bobot untuk setiap faktor, bobot sama dengan matriks EFE dan IFE.
3. Mengidentifikasi strategi alternatif yang mungkin dilakukan oleh perusahaan menggunakan SWOT matrix.
4. Menentukan *attractiveness score* untuk setiap strategi berdasarkan faktor tersebut nilai *score* yang diberikan adalah sesuai jumlah alternatif strategi.
5. Menghitung *Total Attractiveness Score (TAS)* dengan mengalikan bobot dan AS.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Tahapan Masukan Pembentukan Strategi CV. Batik Akasia

Tahapan masukan pembentukan strategi adalah tahap awal untuk membentuk model bisnis. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal dalam menjalankan bisnis. Pada tahap ini bertujuan memberi gambaran kondisi perusahaan dibandingkan dengan pesaing dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan bisnis.

5.1.1 Identifikasi Faktor Internal CV. Batik Akasia

Identifikasi faktor internal CV. Batik Akasia didapat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada pihak yang berperan dan bertanggung jawab terhadap perkembangan perusahaan, antara lain: pemilik usaha, bidang marketing, bidang produksi, dan bidang administrasi. Tujuan dari identifikasi faktor internal adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan dalam mengembangkan bisnis.

Berikut kelebihan yang dimiliki Batik Akasia:

1. Produk ramah lingkungan

Batik Akasia menggunakan zat pewarna alami yang berasal dari limbah kulit kayu, sehingga menghasilkan produk yang ramah kesehatan dan lingkungan karena tidak mengandung zat kimia.

2. Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri

Batik Akasia mempunyai tempat produksi batik sendiri, sehingga mampu melakukan kreasi pada produk. Selain itu dapat memenuhi dan menghasilkan produk sesuai dengan permintaan konsumen.

3. Desain motif khusus

Produk yang dihasilkan dijamin berkualitas dan memiliki desain motif khusus

Batik Akasia yang tidak dimiliki batik lain yang ada di pasaran.

4. Warna batik yang khas

Batik Akasia menyediakan produk batik warna-warna sintetis yang menghasilkan warna-warna yang khas. Produk yang dihasilkan berbeda dengan produk batik lain yang dijual di pasaran saat ini.

Selanjutnya kelemahan-kelemahan pada CV. Batik Akasia dalam menjalankan bisnis yaitu:

1. Pemasaran

Sampai saat ini, CV Batik Akasia belum memiliki tenaga khusus di bagian promosi. Alat promosi yang digunakan saat ini mengikuti event-event pameran, website, dan pamflet.

2. Warna yang dihasilkan kurang variatif

Penggunaan bahan alami menghasilkan warna yang monoton, sehingga menghasilkan warna yang kurang variatif.

3. Adanya persaingan dari produk sejenis

Saat ini sudah mulai banyak perusahaan industri batik yang tersebar di Indonesia. Persaingan tidak hanya terjadi di dalam negeri, namun persaingan di tingkat internasional dalam hal harga dan hak paten. Berlakunya perdagangan bebas membuat pengusaha batik khawatir, karena tanpa adanya regulasi dari pemerintah, produk dari Cina akan membanjiri pasar batik di Indonesia.

4. Harga produk yang tidak dapat bersaing pada pasar lokal

Harga produk CV. Batik Akasia tidak dapat bersaing di pasar lokal. Produk sejenis yang ada di pasar, rata-rata harga jual produk pakaian batik berkisar antara 75.000,00 sampai Rp. 250.000,00. Sedangkan untuk harga jual produk pakaian jadi Batik Akasia di atas Rp. 250.000,00

5.1.2. Hasil Evaluasi Faktor Internal CV. Batik Akasia

Proses evaluasi faktor internal adalah proses untuk menentukan kekuatan utama dan

kelemahan utama yang ada di perusahaan. Proses tersebut dilakukan dengan menggunakan metode IFE (*International Factors Evaluation*). Hasil pengolahan IFE berupa skor yaitu hasil perkalian antara bobot dan rating internal.

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Produk ramah lingkungan	0,12	3,67	0,44
Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri	0,14	3,33	0,47
Desain motif khusus	0,14	4,00	0,56
Warna batik yang khas	0,14	3,33	0,47
Pemasaran	0,13	1,00	0,13
Warna yang dihasilkan kurang variatif	0,11	1,33	0,15
Adanya persaingan dari produk sejenis	0,11	1,67	0,18
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	0,11	1,67	0,18
Total			2,58

Tabel 5.1. Hasil IFE (*International Factors Evaluation*)

Berdasarkan dari hasil pengolahan data (Tabel 5.1.) menunjukkan yang menjadi kekuatan utama dari Batik Akasia adalah desain motif khusus yang mendapatkan skor sebesar 0,56. Sedangkan kelemahan utama dari Batik Akasia saat ini adalah pemasaran yang mendapat skor sebesar 0,13. Secara keseluruhan total skor internal yang didapat dari Batik Akasia adalah sebesar 2,58 yang berarti bahwa Batik Akasia dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki daripada mengatasi kelemahan yang ada.

5.1.3. Identifikasi Faktor Eksternal CV. Batik Akasia

Setelah melakukan identifikasi faktor internal Batik Akasia, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi faktor eksternal. Faktor Eksternal dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman. Berikut ini adalah peluang yang dimiliki CV. Batik Akasia:

1. Produk warna alam belum banyak yang produksi

Penggunaan zat warna alami saat ini tidak banyak digunakan dan lebih banyak menggunakan zat warna sintetis. Pewarna sintetis lebih banyak digunakan karena lebih praktis, memiliki harga yang lebih murah dan lebih terstandar warnanya. Namun zat warna sintetis memiliki dampak yang negatif terhadap lingkungan. Penggunaan zat warna alami memiliki kelemahan waktu pemrosesan yang lama untuk menghasilkan warna yang stabil.

2. Meningkatnya pembelian secara online

Perkembangan teknologi saat ini masyarakat cenderung menggunakan internet untuk segala aktifitasnya termasuk dalam kegiatan pembelian batik. Pembelian secara online dianggap pelanggan lebih praktis dibandingkan dengan membeli di gerai butik secara langsung.

3. Meningkatnya penjualan ekspor batik

Industri batik Indonesia dinilai telah menguasai pasar dunia sehingga mampu menjadi penggerak bagi perekonomian nasional. Hal ini terlihat dari capaian nilai ekspor batik dan produk batik pada tahun 2017 sebesar USD58,46 juta dengan negara tujuan utama meliputi Jepang, Amerika Serikat, dan Eropa.

4. Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam

Batik Akasia menjalin kerjasama dengan perusahaan negeri maupun swasta dalam pembuatan seragam kerja. Mereka bisa memesan model batik yang mereka inginkan.

5. Peran pemerintah mendukung industri kreatif

Industri ekonomi kreatif nasional telah mengalami pertumbuhan eksponensial dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan data nasional, sektor industri kreatif telah menyerap 15,9 juta tenaga kerja dengan kontribusi 7,3 persen terhadap produk domestik bruto (PDB) atau setara dengan Rp 852 triliun. Pada skala global, nilai ekonomi industri kreatif bahkan melampaui industri perminyakan. Peran pemerintah dalam mendukung ekonomi kreatif turut mempromosikan produk dari

hasil industri atau ekonomi kreatif ke berbagai daerah dan mancanegara. Selanjutnya ancaman yang dapat menghambat pengembangan usaha Batik Akasia yaitu:

1. Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri.

Industri batik nasional memiliki daya saing komparatif dan kompetitif di pasar internasional. Persaingan dengan Negara Malaysia, China dan Singapura yang juga telah memproduksi batik.

2. Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat.

Inflasi yang tinggi menunjukkan adanya kenaikan harga rata-rata barang atau jasa ditingkat konsumen yang cukup tinggi, sehingga terjadi penurunan kemampuan daya beli uang untuk memperoleh barang atau jasa.

3. Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah.

Ancaman baju impor dari negara lain yang menawarkan produk batik yang lebih murah. Harga batik impor lebih murah dibandingkan dengan batik lokal. Konsumen tidak melihat kualitas dari produk yang ditawarkan.

4. Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis.

Ancaman pesaing industri batik tidak hanya dari luar negeri, namun dari dalam negeri. Produk imitasi dari perusahaan industri batik dalam negeri biasanya mengikuti mode yang dikeluarkan dari Batik Akasia.

5.1.4. Hasil Evaluasi Faktor Eksternal CV. Batik Akasia

Proses evaluasi faktor eksternal adalah proses untuk menentukan peluang utama dan ancaman utama dari perusahaan. Proses ini dilakukan menggunakan EFE (*Eksternal Factor's Evaluation*). Hasil pengolahan EFE berupa skor yaitu perkalian antara bobot dan rating eksternal.

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Produk warna alam belum banyak yang produksi	0,12	4,00	0,48
Meningkatnya pembelian secara online	0,12	3,33	0,40
Meningkatnya penjualan ekspor batik	0,12	3,00	0,36
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	0,10	3,67	0,37
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	0,10	3,00	0,30
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	0,12	1,00	0,12
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	0,09	1,67	0,15
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	0,11	1,33	0,15
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	0,11	1,67	0,18
Total			2,51

Tabel 5.2. Hasil EFE (Eksternal Factors Evaluation)

Berdasarkan hasil pengolahan data (Tabel 5.2.) total skor eksternal Batik Akasia adalah 2,51. Peluang dari Batik Akasia adalah produk warna alam belum banyak yang produksi dengan skor sebesar 0,48. Sedangkan untuk ancaman yang dihadapi Batik Akasia adalah tingkat persaingan baik dari dalam ataupun luar negeri dengan skor sebesar 0,12.

5.2. Tahapan Pencocokan Pembentukan Strategi CV. Batik Akasia

Tahap pencocokan bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis. Tahap ini dilakukan dengan dua metode yaitu matriks IE yang digunakan untuk menentukan posisi perkembangan usaha dan matriks SWOT yang digunakan untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan faktor lingkungan.

5.2.1. Hasil Matriks Internal dan Eksternal (IE) CV. Batik Akasia

Matriks IE merupakan kombinasi total skor dari evaluasi faktor internal dan eksternal. Matriks IE dikembangkan oleh David untuk menentukan kondisi perusahaan dan menggambarkan alternatif strategi yang sesuai.

Berikut matriks IE CV. Batik Akasia:

		Faktor Internal		
		Kuat 4,00-3,00	Sedang 2,99-2,00	Lemah 1,99-1,00
Faktor Eksternal	Kuat 4,00-3,00	I	II	III
	Sedang 2,99-2,00	IV	V	VI
	Lemah 1,99-1,00	VII	VIII	IX

Gambar 5.1. Matriks IE

Total skor IFE Batik Akasia adalah 2,54 dan total skor EFE adalah 2,57. Berdasarkan hasil matriks IE kondisi Batik Akasia berada pada divisi nomor V. Posisi ini menunjukkan Batik Akasia berada pada posisi bertahan dan memperbaiki. Strategi yang dapat dirumuskan untuk Batik Akasia adalah pengembangan produk. Kondisi Batik Akasia saat ini sudah siap untuk melakukan pengembangan usaha dengan membuka cabang baru dengan produksi yang lebih besar.

5.2.2. Hasil Matriks SWOT CV. Batik Akasia

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Berikut ini penyusunan matriks SWOT CV. Batik Akasia.

Internal	Kekuatan (<i>Strenghts</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desain motif khusus 2. Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri 3. Warna batik yang khas 4. Produk ramah lingkungan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran 2. Warna yang dihasilkan kurang variatif 3. Adanya persaingan dari produk sejenis 4. Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal
Eksternal	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi S-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk warna alam belum banyak yang produksi 2. Meningkatnya pembelian secara online 3. Meningkatnya penjualan ekspor batik 4. Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam 5. Peran pemerintah mendukung industri kreatif 	Strategi W-O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk 2. Mengembangkan marketing online

Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri. 2. Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat 3. Pesaing menawarkan harga yang lebih murah. 4. Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis.	1. Meningkatkan promosi untuk luar daerah	1. Meningkatkan penggunaan bahan pewarna alam

Gambar 5.2. Matriks SWOT

Berikut strategi yang dihasilkan matriks SWOT

Alternatif Strategi
AS 1: Melakukan inovasi desain motif yang menarik.
AS 2: Mengimplementasikan program dari pemerintah untuk mengembangkan usaha.
AS 3: Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk.
AS 4: Mengembangkan marketing online.
AS 5: Meningkatkan promosi untuk luar daerah.
AS 6: Meningkatkan penggunaan bahan pewarna alam.

Tabel 5.3. Hasil Penilaian QSPM CV. Batik Akasia

5.3. Rencana Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan CV. Batik Akasia

Model Bisnis	Alternatif Strategi (AS)
Segmentasi Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan program dari pemerintah untuk mengembangkan usaha
Proporsi Nilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk. 2. Mengembangkan marketing online. 3. Meningkatkan promosi untuk luar daerah. 4. Meningkatkan kualitas produk.
Saluran Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan program dari pemerintah untuk mengembangkan usaha. 2. Mengembangkan marketing online.
Hubungan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan marketing online.
Aliran Pendapatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan marketing online.
Aktifitas Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk. 2. Mengembangkan marketing online. 3. Meningkatkan promosi untuk luar daerah.
Sumber Daya Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan inovasi desain motif yang menarik. 2. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk.
Kemitraan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengimplementasikan program dari

	<p>pemerintah untuk mengembangkan usaha.</p> <p>2. Mengembangkan marketing online.</p>
Struktur Biaya	<p>1. Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk.</p>

Tabel 5.4. Strategi Pengembangan Elemen Model Bisnis Berdasarkan Alternatif Strategi

Tahap selanjutnya merancang model bisnis *canvas*. Dengan menggabungkan model bisnis yang diterapkan saat ini dan alternative strategi yang didapatkan dari analisis SWOT, CV. Batik Akasia mendapatkan alternatif strategi pengembangan untuk masa depan.

Kemitraan	Aktifitas Utama	Proporsi Nilai	Hubungan Pelanggan	Segmentasi Pelanggan
1. Pemerintah Pusat - Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif - Kementrian Perindustrian dan Perdagangan 2. Pemerintah Provinsi - Dinas Perindustrian dan Perdagangan 3. Pemerintah Kabupaten - Bapeda - Dinas Perindustrian dan Perdagangan - Dinas Pariwisata 4. Paguyuban Batik 5. Penjahit 6. E-commerce	1. Produksi 2. Mencari bahan yang berkualitas 3. Penjualan Sumber Daya Utama 1. Tenaga kerja profesional 2. Bahan baku berkualitas 3. Peralatan yang memadai 4. Industri batik	1. Kuantitas dan kualitas kain 2. Penggunaan pewarna alami yang berkualitas 3. Menghasilkan produk yang beragam 4. Showroom batik	1. Konsumen dapat memesan produk secara online 2. Produk dapat dipesan sesuai permintaan konsumen 3. Pembuatan kartu membership Saluran Pemasaran 1. Showroom bersama 2. Pameran produk 3. Website: - Bukalapa - Shopee - Lazada - Tokopedia - Whatsapp - Instagram - Facebook	1. Pegawai negeri & swasta 2. Pelajar & mahasiswa 3. Masyarakat lokal dan mancanegara
Struktur Biaya		Aliran Pendapatan		
1. Biaya bahan baku 2. Biaya internet 3. Biaya promosi 4. Gaji karyawan		1. Penjualan produk secara langsung 2. Penjualan melalui pesanan online 3. Penjualan melalui pameran 4. Dana bantuan pemerintah		

Gambar 5.3. Alternatif Strategi Pengembangan

5.4. Perbandingan Penerapan Model Bisnis

Untuk mengetahui tingkat efektifitas dari model bisnis yang dikembangkan dengan cara melakukan pengukuran parameterinya. Hasil pengukuran perubahannya bisa dilihat pada Tabel 5.5. (Lampiran 11)

No	Parameter	Saat Ini	Alterntatif Strategi	Selisih
1	Segmen Pelanggan	74,67	91,00	16,33
2	Proporsi Nilai	75,00	93,33	18,33
3	Saluran Pemasaran	65,00	85,00	20,00
4	Hubungan Pelanggan	68,33	81,67	13,33
5	Aliran Pendapatan	80,00	91,67	11,67
6	Sumber Daya Kunci	78,33	90,00	11,67
7	Aktifitas Utama	83,33	93,33	10,00
8	Kemitraan	78,33	95	16,67
9	Struktur Biaya	81,67	88,33	6,67

Tabel 5.5. Perbandingan Penerapan Model Bisnis

Pola grafik radar yang menunjukkan perubahan menjadi semakin luas seiring dengan penerapan alternatif strategi sehingga dapat memberikan gambaran terhadap perkembangan kualitas dari masing-masing parameter.



Gambar 5.4. Grafik Radar Perbandingan Penerapan Model Bisnis

5.4. Kepuasan Pelanggan CV. Batik Akasia

Dalam penelitian ini, yang dijadikan sampel adalah pelanggan CV. Batik Akasia. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil 30 orang dari jumlah pelanggan yang ada. Dari 30 responden yang diambil sebagai sampel, diperoleh data identitas responden sebagai berikut:

1. Identitas Responden

1. Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang diteliti dibedakan berdasarkan jenis kelamin. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan pelanggan baik laki-laki maupun perempuan dalam menilai kualitas produk Batik Akasia.

No	Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Laki-laki	11	37
2	Perempuan	19	63
	Jumlah	30	100

Tabel 5.5. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari informasi pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dari 30 orang responden adalah perempuan yaitu sebanyak 19 orang atau 63% lebih besar daripada responden laki-laki yaitu sebanyak 11 orang.

2. Deskripsi Responden berdasarkan Pekerjaan

Responden yang diteliti dibedakan berdasarkan jenis pekerjaannya. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan pelanggan Batik Akasia berdasarkan jenis pekerjaannya.

No	Pekerjaan	Jumlah Orang	Persentase (%)
1	Pegawai Negeri	5	17
2	Pegawai Swasta	8	26
3	Wiraswasta	11	37
4	Pelajar (Mahasiswa)	6	20
	Jumlah	30	100

Tabel 5.6. Responden Berdasarkan Pekerjaan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui responden yang berpartisipasi berdasarkan pekerjaan dari 30 responden adalah responden yang bekerja sebagai wiraswasta yaitu sebanyak 11 (37%) orang. Partisipan ke dua yaitu responden dengan pekerjaan sebagai pegawai swasta yaitu sebanyak 8 orang (26%). Responden dengan pekerjaan pelajar (mahasiswa) sebanyak 6 orang (20%) dan responden dengan pekerjaan pegawai negeri sebanyak 5 orang (17 %).

3. Uji Validitas dan Realibilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas memungkinkan ada beberapa item yang perlu digugurkan atau dimodifikasi, sedemikian sehingga draft kuesioner tersebut telah absah (valid dan reliabel) menjadi kuesioner dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian kepuasan pelanggan untuk disebarkan (*disurveykan*) kembali kepada para responden. Kemudian, hasil *survey* kuesioner dari para responden yang disebut sebagai data primer penelitian.

2. Analisis Kualitas Produk Batik Akasia

Analisis ini menjelaskan sejauh mana atribut-atribut dimensi kualitas produk yang telah diterapkan Batik Akasia dapat memuaskan konsumennya. Dimana masing-masing atribut mewakili dimensi kualitas produk yang digunakan sebagai tolak ukur kepuasan pelanggan.

1. Kinerja (*Performance*)

Hasil penelitian tingkat kualitas produk pada atribut dimensi kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Jumlah Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Kualitas produk yang baik dari Batik Akasia karena menggunakan campuran bahan alam	10	14	5	1	0
2	Warna produk yang variatif dari Batik Akasia	4	12	9	5	0
	Jumlah	14	26	14	6	0

Tabel 5.7. Dimensi *Performance*

Berdasarkan tabel 5.7. diketahui bahwa pada atribut kinerja (*performance*) dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang kualitas produk Batik Akasia mayoritas pelanggan sebanyak 14 orang (47%) responden menilai baik pada atribut ini. Dan untuk warna produk yang variatif, mayoritas responden sebanyak 12 orang (40 orang) responden menilai baik pada atribut ini.

2. Fitur (*Features*)

Hasil penelitian pada atribut dimensi fitur dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Jumlah Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Motif yang beragam dari produk Batik Akasia	6	13	11	0	0
2	Kenyaman tempat di Batik Akasia	5	14	11	0	0
3	Membantu dalam membuat motif batik sesuai dengan permintaan konsumen	16	10	4	0	0
	Jumlah	27	37	26	0	0

Tabel 5.8. Dimensi *Features*

Berdasarkan tabel 5.8. diketahui bahwa pada atribut fitur (*features*) dari 30 responden yang mengisi kuesioner mayoritas pelanggan tentang motif yang beragam dari produk Batik Akasia mendapat respon sebanyak 13 orang (43%). Dan untuk kenyamanan tempat di Batik Akasia, mayoritas respondek sebanyak 14 orang (47%) responden menilai baik pada atribut ini. Sedangkan untuk atribut membantu dalam membuat motif batik sesuai dengan permintaan konsumen, mayoritas responden sebanyak 16 orang (53%) menilai sangat baik pada atribut ini.

3. Realibility

Hasil penelitian pada atribut dimensi *realibility* dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Jumlah Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Keawetan produk Batik Akasia	9	19	2	0	0
2	Penggunaan zat pewarna alami	16	11	3	0	0
	Jumlah	25	30	5	0	0

Tabel 5.9. Dimensi *Realibility*

Berdasarkan tabel 5.9 diketahui bahwa pada atribut dimensi *realibility*, dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang keawetan produk Batik Akasia, yaitu mayoritas responden sebanyak 19 (63%) orang menilai baik pada atribut ini. Sedangkan pada atribut penggunaan zat pewarna alami, sebanyak 16 orang (53%) responden menilai sangat baik pada atribut ini.

4. Kesesuaian (*Conformance*)

Hasil penelitian pada atribut dimensi *kesesuaian* dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Kesesuaian produk batik dengan kebutuhan konsumen atau kebutuhan pasar	7	18	5	0	0
2	Ketepatan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pesanan produk	2	7	12	9	0
	Jumlah	9	25	17	9	0

Tabel 5.10. Dimensi *Conformance*

Berdasarkan tabel 5.10. diketahui bahwa pada atribut dimensi kesesuaian dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang kesesuaian produk batik dengan kebutuhan konsumen atau kebutuhan pasar, yaitu mayoritas responden sebanyak 18 orang (60%) responden menilai baik pada atribut ini. Sedangkan pada atribut ketepatan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pesanan produk sebanyak 12 orang (40%) menilai cukup baik pada atribut ini.

5. Daya Tahan (*Durability*)

Hasil penelitian pada atribut dimensi daya tahan dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Daya tahan warna yang tidak mudah luntur saat pencucian	8	19	3	0	0
2	Bahan yang digunakan mudah menyerap keringat dan tidak panas saat dipakai	11	15	4	0	0
	Jumlah	19	34	7	0	0

Tabel 5.11. Dimensi *Durability*

Berdasarkan tabel 5.11. diketahui bahwa pada atribut dimensi daya tahan dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang daya tahan warna yang tidak mudah luntur saat pencucian yaitu sebanyak 19 orang (63%) menilai baik. Sedangkan pada atribut bahan yang digunakan mudah menyerap keringat dan tidak panas saat dipakai, mayoritas responden sebanyak 15 orang (50%) menilai baik.

6. Pelayanan (*serviceability*)

Hasil penelitian pada atribut dimensi pelayanan (*serviceability*) dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Keramah tamahan staff pelayanan	6	14	10	0	0
2	Kemudahan dalam transaksi pembayaran	8	18	4	0	0
3	Kecepatan dalam melakukan perbaikan apabila terjadi revisi produk	3	9	13	3	2
	Jumlah	17	41	27	3	2

Tabel 5.12. Dimensi *Serviceability*

Berdasarkan tabel 5.12. diketahui bahwa pada atribut pelayanan dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang keramah tamahan staff pelayanan yaitu sebanyak 6 orang (20%). 14 orang (47 %) responden menilai baik dan 10 orang (33%) menilai cukup baik. Kemudian untuk aspek kemudahan dalam transaksi pembayaran, mayoritas responden sebanyak 18 orang (60%) responden menilai baik. Selanjutnya untuk aspek kecepatan dalam melakukan perbaikan apabila terjadi revisi produk sebanyak 13 orang (43%) menjawab cukup baik.

7. Estetika (Aesthetics)

Hasil penelitian pada atribut dimensi estetika dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Tersedianya berbagai macam model produk batik	4	11	12	3	0
2	Kerapian hasil produk	6	13	9	2	0
	Jumlah	10	24	21	5	0

Tabel 5.13. Dimensi *Aesthetics*

Berdasarkan tabel 5.13 diketahui bahwa pada atribut estetika dari 30 responden yang mengisi kuesioner tentang tersedianya berbagai macam model produk batik sebanyak 12 orang (40%) menilai cukup baik pada atribut ini. Sedangkan untuk atribut kerapian hasil produk sebanyak 13 orang (43%) menilai baik pada atribut ini.

8. Persepsi Terhadap Kualitas (Perceived Quality)

Hasil penelitian pada atribut dimensi persepsi terhadap kualitas (*perceived quality*) dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Konsumen merasa puas terhadap produk Batik Akasia	8	14	8	0	0
2	Konsumen merekomendasikan produk Batik Akasia	6	13	9	2	0
	Jumlah	14	27	17	2	0

Tabel 5.14. Dimensi *Perceived Quality*

Berdasarkan tabel 5.14 diketahui bahwa pada atribut persepsi terhadap kualitas dari 30 responden yang mengisi kuesioner pada atribut konsumen merasa puas terhadap produk Batik Akasia sebanyak 8 orang (27%) responden menilai sangat baik. Dan mayoritas responden sebanyak 14 orang (46%) menilai baik, sedangkan 8 orang (27%) responden lainnya menilai cukup baik. Ini menunjukkan bahwa perusahaan Batik Akasia menjaga kualitas produknya. Sedangkan untuk atribut konsumen merekomendasikan produk Batik Akasia sebanyak 13 orang (43%) menilai baik untuk atribut ini.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6. I. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Model bisnis yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan Business Model Canvas dengan mempertimbangkan hasil analisa SWOT. Kekuatan utama perusahaan adalah desain motif khusus dan kelemahan utama perusahaan adalah bagian pemasaran. Peluang utama perusahaan adalah produk warna alam belum banyak produksi dan ancaman utama perusahaan tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri.
2. Berdasarkan hasil matriks SWOT dan QSPM didapatkan alternative strategi yaitu melakukan inovasi desain motif yang menarik, mengimplementasikan program dari pemerintah untuk mengembangkan usaha, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk.
3. Dari hasil penelitian kualitas produk Batik Akasia, secara keseluruhan dari masing-masing atribut dimensi kualitas produk dinilai baik oleh mayoritas konsumen dengan mengimplementasikan kedelapan dimensi kualitas produk. Hal ini terlihat dari jawaban mayoritas responden yang menilai baik pada masing-masing dimensi kualitas produk.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ada beberapa saran:

1. Perusahaan disarankan menghilangkan elemen model bisnis yang tidak dibutuhkan selanjutnya mengembangkan elemen model bisnis yang dibutuhkan.
2. Dalam mengimplementasi model bisnis untuk mengembangkan industri Batik Akasia diperlukan kerja sama dari berbagai instansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Hasan, 2013, Marketing, Cetakan Pertama, Media Pressdindo Yogyakarta
- Bank Indonesia. *Statistik Perbankan Indonesia Vol 13 No 4 Maret 2015*. diakses dari www.bi.go.id pada tanggal 24 Juni 2015.
- Bochen, N., Boons, F & Baldassarre, B. (2019). *Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models*. Journal of Cleaner Production 208 (2019) 1498-1512.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap,S,S 2013, Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan, Cetakan Kesebelas, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta
- Hubeis M, Najib M. 2014. *Manajemen Strategi dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.
- Ibrahim. N., & Verliyantina, (2012) *The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based platform*. *Procedia Economics and Finance* 4, 2012, 390 – 397.
- Ibrahim. Z., Abdullah. F & Ismail. A (2016) *International Business Competence and Small and Medium Enterprises*, *Social and Behavioral Sciences* 224 (2016) 393 – 400.
- Jarring. T.A.M., Jaramillo. I.E.P., & Castorena, D.G, (2016).*Methodology for the of building process integration of Business Model Canvas and Technological Roadmap*. *Technological Forecasting and Social Change*
Jhon Willey and Sons,Inc..
- Jogiyanto, H.M., 2005, Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis, ANDI, Yogyakarta
- Joyce. A & Paquen. L,R (2016), *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. *Journal of Cleaner Production* 135 (2016) 1474-1486.

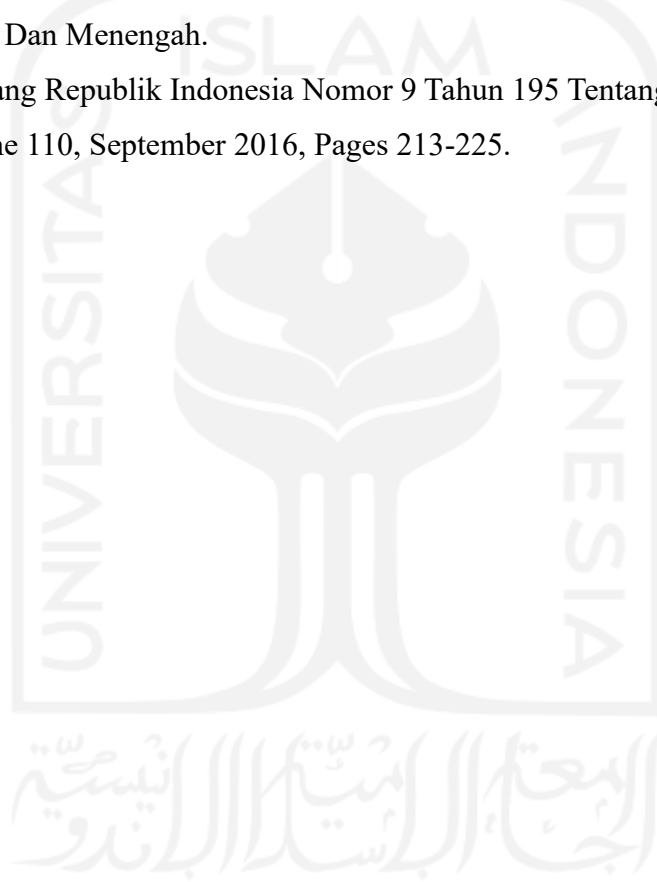
- Kato. M., Charoenrat Teerawat,(2017) *Business Continuity Management of Small and Medium Sized Enterprises: Evidence from Thailand. International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.10.002>
- Keane. S.F., Cormican. K.T, & Sheahan, J.N.(2018) *Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas*. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004>.
- Knight, G. & Kim, D. (2009). *International business competence and the contemporary firm. Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 2 (Feb. - Mar., 2009), pp. 255-273
- Kotler, Philip and Keller, K. Lane (2014). *Marketing Management*. Global Edition 14e. England : Pearson.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2001, 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran, Jilid 1,2 Edisi Kedelapan,Jakarta,Erlangga.
- Kotler, Philip. 2002. Manajemen Pemasaran, Jilid 1, Edisi Milenium, Jakarta,Prehallindo.
- Kotler, Philip. 2003. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kurniawan, Angga.(2018). *Strategi dan Model Pengembangan Bisnis Berkelanjutan pada Usaha Kerajinan Batik CV. Tobal Batik Pekalongan*.
- Nurindraty, C dan Darmawan, A. (2018) analisis strategi model business pada produk industri pariwisata dengan pendakot model canvas. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 55 No. 1 Februari 2018
- Osterwalder, A & Pigneur, Y.(2012). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.,Inc.,New Jersey..New Jersey (US)
- Pieroni Paduan, D.M., Pigosso. D.C.A, & Mcalone. T.C (2018) *Sustainable qualifying criteria for designing circular business models*, *Procedia CIRP* 69 (2018) 799 – 804.

Rangkuti, Freddy. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Slamet, R., Nainggolan. B., Roessobiyatno., Ramdani H., Agung Hendriyanto A & Ilma.L (2016). strategi pengembangan ukm digital dalam menghadapi era pasar bebas. Jurnal Manajemen Indonesia, Vol 16 No 2 April 2016.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 195 Tentang Usaha Kecil
Volume 110, September 2016, Pages 213-225.



LAMPIRAN



Lampiran 1. Aktivitas Utama Batik Akasia



Lampiran 2. Produk Batik Akasia



Kain Batik Tulis



Batik Cap Salur Susuatan



Kain Batik Cap



Batik Cap Motif Sekar Kipas



Batik Tulis Model Godong Telo



Batik Cap Sekar Banyu
Kombinasi Motif Lereng

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MODEL INDUSTRI KECIL MENENGAH PRODUKSI BATIK (Studi Kasus di CV. Batik Akasia)

KUESIONER

Kepada Yth, Bapak/Ibu/Sdr

Dengan hormat,

Berikut adalah beberapa daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah saya susun sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan tesis untuk memenuhi tugas akhir program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia tentang **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Model Industri Kecil Menengah Produksi Batik (Studi Kasus di CV. Batik Akasia)**.

Saya berharap Bapak/ Ibu/Sdr/ memberikan jawaban kuesioner ini dengan sejujurnya dan apa adanya sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/ Ibu/Sdr/ saat ini. Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuab yang tidak ternilai harganya. Atas bantuan dan perhatian Bapak/ Ibu/Sdr/ saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Yuni Aisyah

NIM: 17916211

Lanjutan Lampiran 1

Daftar Pertanyaan ke CV. Batik Akasia

A. Pertanyaan terkait Perusahaan

1. Bagaimana sejarah perkembangan usaha di CV. Batik Akasia?
2. Apa yang menjadi tujuan utama dari pendirian usaha CV. Batik Akasia?
3. Bagaimana bentuk kepemilikan dari usaha CV. Batik Akasia?
4. Apa keinginan yang ingin dicapai perusahaan dalam waktu dekat ini?

B. Pertanyaan terkait model bisnis saat ini

No	Blok Bagunan	Informasi yang digali
1	Customer Segment	<ol style="list-style-type: none">1) Kepada siapa Batik Akasia menawarkan produknya?2) Siapa saja yang membeli produk Batik Akasia?3) Siapakah pelanggan Batik Akasia yang terpenting?
2	Value Proposition	<ol style="list-style-type: none">1) Mengapa orang memilih untuk menggunakan produk Batik Akasia?2) Apa keunggulan produk Batik Akasia dibanding kompetitor yang lain?3) Apa yang paling menarik dari model bisnis Batik Akasia?4) Jenis batik apa yang banyak diminati pembeli?
3	Chanel	<ol style="list-style-type: none">1) Bagaimana cara pelanggan dapat mengetahui produk Batik Akasia?2) Bagaimana cara produk bisa sampai ke tangan pelanggan?3) Apa saja kendala yang dihadapi perusahaan dalam melakukan promosi?
4	Customer Relationships	<ol style="list-style-type: none">1) Bagaimana cara Anda untuk selalu <i>connect</i> dengan pelanggan?2) Bagaimana Anda memastikan pelanggan puas setelah menggunakan produk Anda?
5	Revenue Streams	<ol style="list-style-type: none">1) Bagaimana cara bisnis Anda untuk menghasilkan uang?2) Produk apa saja yang dibuat oleh Batik Akasia?3) Bagaimana cara perusahaan menetapkan harga?

		4) Kemana saja produk dipasarkan?
6	Key Activities	1) Apa aktivitas paling penting yang Batik Akasia lakukan sehingga target bisnis dapat tercapai?
7	Key Resources	1) Apa saja sumber daya yang harus Batik Akasia miliki untuk menjalankan bisnis? . 2) Asset apa saja yang Batik Akasia butuhkan agar bisnis dapat bersaing dengan bisnis yang serupa? 3) Berapakah jumlah karyawan yang ada saat ini? 4) Apa kekurangan produk Batik Akasia?
8	Key Partnerships	1) Siapa saja partner Batik Akasia? 2) Sumber daya apa yang partner sediakan? 3) Bagaimana partner dapat membantu aktivitas bisnis? 4) Bagaimana bentuk kerjasamanya? .
9	Cost Structures	1) Darimana sumber modal usaha perusahaan saat ini? 2) Biaya terpenting apakah yang ada dalam model bisnis Batik Akasia? 3) Pengeluaran apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan model bisnis ini? 4) Sumber daya utama apakah yang paling mahal? 5) Berapa rata-rata omset yang didapatkan perusahaan selama 1 bulan? 6) Berapa rata-rata biaya bahan baku yang dibutuhkan selama 1 bulan? 7) Berapa rata-rata biaya tenaga kerja yang dibutuhkan selama 1 bulan? 8) Berapa rata-rata biaya operasional yang dibutuhkan selama 1 bulan? 9) Berapa banyak rata-rata produk yang terjual dalam satu bulan? 10) Aktifitas-aktifitas kunci apakah yang paling mahal?

C. Daftar Pertanyaan Analisa SWOT

1. Apa yang menjadi kekuatan CV. Batik Akasia?
2. Apa yang menjadi kelemahan CV. Batik Akasia?
3. Apa yang menjadi peluang CV. Batik Akasia?
4. Apa yang menjadi ancaman CV. Batik Akasia?

D. Daftar pertanyaan untuk konsumen yang datang baik membeli atau tidak

Membeli

1. Apa yang membuat Anda tertarik untuk membeli produk CV. Batik Akasia?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Brand | <input type="checkbox"/> Model |
| <input type="checkbox"/> Harga | <input type="checkbox"/> Bahan |

2. Bagaimana penilaian anda terhadap variasi model yang dihasilkan CV. Batik Akasia?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sangat Beragam | <input type="checkbox"/> Kurang Beragam |
| <input type="checkbox"/> Cukup Beragam | <input type="checkbox"/> Tidak Beragam |

3. Bagaimana klasifikasi harga produk menurut Anda?

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sangat Mahal | <input type="checkbox"/> Terjangkau |
| <input type="checkbox"/> Cukup Mahal | <input type="checkbox"/> Sangat Murah |

4. Bagaimana penilaian anda terhadap produk Batik Akasia?

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sangat halus | <input type="checkbox"/> Agak kasar |
| <input type="checkbox"/> Cukup halus | <input type="checkbox"/> Kasar |

5. Seberapa tahu anda tentang brand CV. Batik Akasia

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sangat tahu | <input type="checkbox"/> Kurang tahu |
| <input type="checkbox"/> Cukup tahu | <input type="checkbox"/> Tidak tahu |

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian Bagi Responden

Daftar pertanyaan untuk konsumen mengenai kepuasan pelanggan

KUESIONER

Kepada Yth,Bapak/Ibu/Sdr

Dengan hormat,

Berikut adalah beberapa daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah saya susun sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka penyusunan tesis untuk memenuhi tugas ahir program Magister Teknik Industri Universitas Islam Indonesia tentang **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Model Industri Kecil Menengah Produksi Batik (Studi Kasus di CV. Batik Akasia).**

Petunjuk Pengisian:

Berilah penilaian bapak/ibu/ Saudara terhadap kepuasan Anda terhadap produk Batik Akasia dengan memberikan tanda silang pada kolom huruf alternatif jawaban yang paling sesuai dengan tanggapan/penilaian anda.

SB = Sangat Baik

B = Baik

CB = Cukup Baik

KB = Kurang Baik

TB = Tidak Baik

Saya berharap Bapak/ Ibu/Sdr/ memberikan jawaban kuesioner ini dengan sejujurnya dan apa adanya sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/ Ibu/Sdr/ saat ini. Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuab yang tidak ternilai harganya. Atas bantuan dan perhatian Bapak/ Ibu/Sdr/ saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Yuni Aisyah

Lanjutan Lampiran 4

DATA RESPONDEN (Data Hanya Untuk Kepentingan Penelitian)

1. Nama :

2. Jenis Kelamin: Laki- laki Perempuan

1. Kinerja (Performance)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Kualitas produk yang baik dari Batik Akasia karena menggunakan campuran bahan alam					
2	Warna produk yang variatif dari Batik Akasia					

2. Fitur (Features)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Motif yang beragam dari produk Batik Akasia					
2	Kenyaman tempat di Batik Akasia					
3	Membantu dalam membuat motif batik sesuai dengan permintaan konsumen					

3. Realibility

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Keawetan produk Batik Akasia					
2	Penggunaan zat pewarna alami					

4. Kesesuaian (*Conformance*)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Kesesuaian produk batik dengan kebutuhan konsumen atau kebutuhan pasar					
2	Ketepatan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pesanan produk					

5. Daya Tahan (*Durability*)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Daya tahan warna yang tidak mudah luntur saat pencucian					
2	Bahan yang digunakan mudah menyerap keringat dan tidak panas saat dipakai					

6. Pelayanan

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Keramah tamahan staff pelayanan					
2	Kemudahan dalam transaksi pembayaran					
3	Kecepatan dalam melakukan perbaikan apabila terjadi revisi produk					

7. Estetika (Aesthetics)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Tersedianya berbagai macam model produk batik					
2	Kerapian hasil produk					

8. Persepsi Terhadap Kualitas (Perceived Quality)

No	Atribut	Tanggapan Responden				
		SB (5)	B (4)	CB (3)	KB (2)	TB (1)
1	Konsumen merasa puas terhadap produk Batik Akasia					
2	Konsumen merekomendasikan produk Batik Akasia					

Lampiran 5. Penentuan Bobot dan Rating

Lampiran Kuesioner Penelitian Bagi Responden

**Kuesioner Penelitian
Penentuan Bobot Dan Rating
Faktor Internal Dan Eksternal**

**Penilaian Prioritas Alternatif Strategi CV. Batik Akasia Berdasarkan Daya
Tarik Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Nama :

Jabatan :

Saya berharap Bapak/ Ibu/Sdr/ memberikan jawaban kuesioner ini dengan sejujurnya dan apa adanya sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/ Ibu/Sdr/ saat ini. Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya. Atas bantuan dan perhatian Bapak/ Ibu/Sdr/ saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Yuni Aisyah

Lanjutan Lampiran 5

PENENTUAN BOBOT

Tujuan:

Mendapatkan nilai dari para responden terkait faktor-faktor strategis internal dan eksternal agar dapat teridentifikasi faktor yang paling mempengaruhi upaya pengembangan bisnis CV. Batik Akasia yaitu dengan memberikan bobot dan rating kepada setiap faktor yang teridentifikasi.

Petunjuk Umum:

1. Jawaban merupakan pendapat dari pribadi masing-masing responden.
2. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis dan mengisi secara langsung untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten.
3. Responden diperbolehkan untuk menambah atau mengurangi hal-hal yang tercantum dalam kuesioner disertai dengan alasan yang kuat.

Petunjuk Pengisian Bobot:

1. Alternatif penilaian bobot terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang tersedia dalam kuesioner ini adalah:
1 = Tidak Penting 2 = Sama Penting 3 = Sangat Penting
2. Pemberian bobot masing-masing faktor internal dan eksternal dilakukan dengan memberikan tanda silang (x) pada tingkatan yang paling sesuai menurut responden.

Petunjuk Pengisian *Rating*

1. Alternatif penilaian rating terhadap faktor-faktor internal berupa kekuatan utama dan kelemahan sebagai berikut:
1 = kelemahan utama 3 = kekuatan kecil
2 = kelemahan kecil 4 = kekuatan utama
2. Alternatif penilaian rating terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal berupa peluang ancaman.

1= ancaman utama

2= ancaman kecil

3= peluang kecil

4= peluang utama



Lanjutan Lampiran 5.

Penentuan Bobot Faktor Internal CV. Batik Akasia

Faktor Internal	Bobot		
	1	2	3
Kekuatan			
Produk ramah lingkungan			
Mempunyai tempat pembuatan batik			
Desain motif khusus			
Warna batik yang khas			
Kelemahan			
Pemasaran			
Warna yang dihasilkan kurang variatif			
Adanya persaingan dari produk sejenis			
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal			

Lanjutan Lampiran 5

Faktor Eksternal	Bobot		
	1	2	3
Peluang			
Produk warna alam belum banyak yang produksi			
Meningkatnya pembelian secara online			
Meningkatnya penjualan ekspor batik			
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam			
Peran pemerintah mendukung industri kreatif			
Ancaman			
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri			
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat			
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah			
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis			

Lanjutan Lampiran 5

Penentuan Rating Faktor Internal CV. Batik Akasia

Faktor Internal	Rating			
	1	2	3	4
Kekuatan				
Produk ramah lingkungan				
Mempunyai tempat pembuatan batik				
Desain motif khusus				
Warna batik yang khas				
Kelemahan				
Pemasaran				
Warna yang dihasilkan kurang variatif				
Adanya persaingan dari produk sejenis				
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal				

Faktor Eksternal	Rating			
	1	2	3	4
Peluang				
Produk warna alam belum banyak yang produksi				
Meningkatnya pembelian secara online				
Meningkatnya penjualan ekspor batik				
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam				
Peran pemerintah mendukung industri kreatif				
Ancaman				
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri				
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat				
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah				
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis				

Lampiran 6. Perbandingan Penerapan Bisnis Akasia

Survei Perbandingan Penerapan Bisnis Akasia

Petunjuk Pengisian:

Silahkan memberikan nilai dari masing-masing atribut .Berikan nilai pada kotak pilihan atribut.

No	Skala	Kriteria
1	00-50	Sangat Tidak Berpengaruh
2	51-60	Tidak Berpengaruh
3	61-70	Cukup Berpengaruh
4	71-80	Berpengaruh
5	81-90	Sangat Berpengaruh
6	91-100	Memuaskan

Survey Penerapan Bisnis Akasia

No	Parameter	Sebelum	Sesudah	Selisih
1	Segmen Pelanggan			
2	Proporsi Nilai			
3	Saluran Pemasaran			
4	Hubungan Pelanggan			
5	Aliran Pendapatan			
6	Sumber Daya Kunci			
7	Aktifitas Utama			
8	Kemitraan			
9	Struktur Biaya			

Lampiran 7 . Penentuan bobot internal setiap responden

Responden 1

Faktor Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Produk ramah lingkungan	A	2	2	1	1	2	1	2	2	13	0,11
Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri	B	2	2	3	3	2	1	2	1	16	0,14
Desain motif khusus	C	2	3	2	3	3	1	1	2	17	0,15
Warna batik yang khas	D	2	2	2	2	3	1	1	3	16	0,14
Pemasaran	E	3	2	2	2	2	1	2	1	15	0,13
Warna yang dihasilkan kurang variatif	F	3	2	2	2	1	2	1	1	14	0,12
Adanya persaingan dari produk sejenis	G	3	1	1	1	1	2	2	3	14	0,12
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	H	3	1	1	1	2	1	1	2	12	0,10
Total										117	1,00

Responden 2

Faktor Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Produk ramah lingkungan	A	2	3	1	1	2	1	1	3	14	0,11
Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri	B	2	2	3	3	1	3	1	2	17	0,14
Desain motif khusus	C	3	3	2	3	2	1	1	2	17	0,14
Warna batik yang khas	D	2	3	3	2	2	2	1	2	17	0,14
Pemasaran	E	3	2	2	3	2	1	2	1	16	0,13
Warna yang dihasilkan kurang variatif	F	2	3	1	2	1	2	2	1	14	0,11
Adanya persaingan dari produk sejenis	G	2	2	2	3	1	1	2	1	14	0,11
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	H	3	1	3	3	2	1	1	2	16	0,13
Total										125	1,00

Responden 3

Faktor Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	Total	Bobot
Produk ramah lingkungan	A	3	2	3	3	2	3	3	2	21	0,13
Mempunyai tempat pembuatan batik sendiri	B	2	3	3	3	3	3	2	3	22	0,14
Desain motif khusus	C	3	2	3	2	2	2	3	3	20	0,13
Warna batik yang khas	D	2	3	3	3	3	3	3	3	23	0,15
Pemasaran	E	2	1	2	2	3	3	3	3	19	0,12
Warna yang dihasilkan kurang variatif	F	3	2	1	2	1	2	3	2	16	0,10
Adanya persaingan dari produk sejenis	G	2	1	2	3	1	2	3	3	17	0,11
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	H	1	2	3	2	3	3	2	3	19	0,12
Total										157	1,00

Lampiran 8. Rata-rata bobot dan *rating* internal

Faktor Internal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-Rata Bobot
Produk ramah lingkungan	0,11	0,11	0,13	0,12
Mempunyai tempat pembuatan batik	0,14	0,14	0,14	0,14
Desain motif khusus	0,15	0,14	0,13	0,14
Warna batik yang khas	0,14	0,14	0,15	0,14
Pemasaran	0,13	0,13	0,12	0,13
Warna yang dihasilkan kurang variatif	0,12	0,11	0,10	0,11
Adanya persaingan dari produk sejenis	0,12	0,11	0,11	0,11
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	0,10	0,13	0,12	0,12
Total				1,00

Faktor Internal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-Rata <i>Rating</i>
Produk ramah lingkungan	3	4	4	3,67
Mempunyai tempat pembuatan batik	3	3	4	3,33
Desain motif khusus	4	4	4	4,00
Warna batik yang khas	3	4	3	3,33
Pemasaran	1	1	1	1,00
Warna yang dihasilkan kurang variatif	1	2	1	1,33
Adanya persaingan dari produk sejenis	2	2	1	1,67
Harga produk yang tidak dapat bersaing di pasar lokal	2	1	2	1,67

Lampiran 9. Penentuan bobot eksternal setiap responden

Responden 1

Faktor Eksternal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	Bobot
Produk warna alam belum banyak yang produksi	A	2	3	2	2	2	3	2	2	2	20	0,13
Meningkatnya pembelian secara online	B	2	2	3	2	1	2	2	2	2	18	0,11
Meningkatnya penjualan ekspor batik	C	3	3	2	1	2	3	2	2	2	20	0,13
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	D	3	2	1	2	1	2	2	1	2	16	0,10
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	E	3	2	2	1	2	2	1	1	2	16	0,10
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	F	3	2	3	1	2	2	2	3	2	20	0,13
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	G	1	2	1	1	2	2	2	2	1	14	0,09
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	H	2	2	3	1	1	2	2	3	2	18	0,11
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	I	3	3	2	1	1	2	2	2	2	18	0,11
Total											160	1,00

Responden 2

Faktor Eksternal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	Bobot
Produk warna alam belum banyak yang produksi	A	2	2	3	1	2	2	2	3	3	20	0,12
Meningkatnya pembelian secara online	B	3	2	3	1	2	3	3	2	1	20	0,12
Meningkatnya penjualan ekspor batik	C	3	3	2	1	3	2	3	2	2	21	0,13
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	D	2	2	1	2	1	1	2	2	2	15	0,09
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	E	2	3	3	1	2	2	1	1	3	18	0,11
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	F	3	3	2	1	1	2	3	2	3	20	0,12
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	G	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16	0,10
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	H	3	2	2	2	3	2	2	2	2	20	0,12
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	I	2	3	2	1	1	2	2	2	3	18	0,11
Total											168	1,00

Responden 3

Faktor Eksternal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total	Bobot
Produk warna alam belum banyak yang produksi	A	2	3	3	2	3	2	3	3	2	23	0,12
Meningkatnya pembelian secara online	B	2	3	2	3	2	3	2	3	3	23	0,12
Meningkatnya penjualan ekspor batik	C	2	3	3	2	3	2	3	2	1	21	0,11
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	D	2	3	2	3	2	3	1	2	2	20	0,11
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	E	2	1	3	2	3	1	2	3	3	20	0,11
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	F	3	2	1	2	3	1	2	3	2	19	0,10
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	G	3	2	1	2	3	3	2	3	2	21	0,11
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	H	3	2	1	2	3	3	2	3	1	20	0,11
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	I	3	2	1	2	3	2	3	3	2	21	0,11
Total											188	1,00

Lampiran 10. Rata-rata bobot dan rating eksternal

Faktor Eksternal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-Rata Bobot
Produk warna alam belum banyak yang produksi	0,13	0,12	0,12	0,12
Meningkatnya pembelian secara online	0,11	0,12	0,12	0,12
Meningkatnya penjualan ekspor batik	0,13	0,13	0,11	0,12
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	0,10	0,09	0,11	0,10
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	0,10	0,11	0,11	0,10
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	0,13	0,12	0,10	0,12
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	0,09	0,10	0,11	0,10
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	0,11	0,12	0,11	0,11
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	0,11	0,11	0,11	0,11
Total				1,00

Faktor Eksternal	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Rata-Rata Rating
Produk warna alam belum banyak yang produksi	4	4	4	4,00
Meningkatnya pembelian secara online	3	4	3	3,33
Meningkatnya penjualan ekspor batik	3	3	3	3,00
Adanya kerjasama dengan perusahaan dalam pembuatan seragam	4	4	3	3,67
Peran pemerintah mendukung industri kreatif	3	3	3	3,00
Tingkat persaingan yang tinggi baik dari dalam ataupun luar negeri	1	1	1	1,00
Tingkat inflasi yang fluktuatif mempengaruhi daya beli masyarakat	2	2	1	1,67
Perusahaan lain menawarkan harga yang lebih murah	1	1	2	1,33
Perusahaan lain menawarkan produk yang sejenis	2	2	1	1,67

Lampiran 11. Survei Perbandingan Penerapan Bisnis Akasia

Responden 1

No	Parameter	Sebelum	Sesudah
1	Segmen Pelanggan	75	90
2	Proporsi Nilai	70	90
3	Saluran Pemasaran	65	85
4	Hubungan Pelanggan	70	80
5	Aliran Pendapatan	80	90
6	Sumber Daya Kunci	80	90
7	Aktifitas Utama	75	95
8	Kemitraan	75	95
9	Struktur Biaya	80	90

Responden 2

No	Parameter	Sebelum	Sesudah
1	Segmen Pelanggan	70	88
2	Proporsi Nilai	75	95
3	Saluran Pemasaran	70	90
4	Hubungan Pelanggan	70	85
5	Aliran Pendapatan	75	95
6	Sumber Daya Kunci	80	95
7	Aktifitas Utama	85	95
8	Kemitraan	80	85
9	Struktur Biaya	80	95

Responden 3

No	Parameter	Sebelum	Sesudah
1	Segmen Pelanggan	79	95
2	Proporsi Nilai	80	95
3	Saluran Pemasaran	60	80
4	Hubungan Pelanggan	65	80
5	Aliran Pendapatan	85	90
6	Sumber Daya Kunci	75	85
7	Aktifitas Utama	85	90
8	Kemitraan	80	95
9	Struktur Biaya	85	90

Rata-Rata

Responden 1

No	Parameter	Sebelum	Sesudah	Selisih
1	Segmen Pelanggan	74,67	91,00	16,33
2	Proporsi Nilai	75,00	93,33	18,33
3	Saluran Pemasaran	65,00	85,00	20,00
4	Hubungan Pelanggan	68,33	81,67	13,33
5	Aliran Pendapatan	80,00	91,67	11,67
6	Sumber Daya Kunci	78,33	90,00	11,67
7	Aktifitas Utama	83,33	93,33	10,00
8	Kemitraan	78,33	95	16,67
9	Struktur Biaya	81,67	88,33	6,67