BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA

(Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan)

ASRIYANI AZIS
G211 16 003

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
DEPARTEMEN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022

BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA

(Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan)

ASRIYANI AZIS
G211 16 003

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian
pada
Program Studi Agribisnis
Departemen Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian
Universitas Hasanuddin
Makassar

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
DEPARTEMEN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS
HASANUDDIN
MAKASSAR
2022

Judul Skripsi	:	BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA (*Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan).*
Nama	:	Asriyani Azis
NIM	:	G211 16 003

Disetujui Oleh

Prof. Dr. Ir. M. Saleh S. Ali, M.Sc.	**Dr. Letty Fudjaja, SP.,M.Si**
Ketua	Anggota

Diketahui Oleh

Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.
NIP. 19721107 199702 2 001

Tanggal Lulus: 21 Februari 2022

PANITIA UJIAN SARJANA PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
DEPARTEMEN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN

JUDUL : **BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA** (*Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan).*

NAMA MAHASISWA : **ASRIYANI AZIS**

NOMOR POKOK : **G211 16 003**

SUSUNAN TIM PENGUJI

Prof. Dr. Ir. M. Saleh. S. Ali, M. Sc
Ketua Sidang

Dr. Letty Fudjaja, SP.,M.Si
Anggota

Ir. A. Amrullah,M.Si
Anggota

Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.
Anggota

Tanggal Ujian : 21 Februari 2022

DEKLARASI

Dengan ini saya menyatakan bahwa, skripsi berjudul "Bisnis Model Dan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra (*Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan).*" benar adalah karya saya dengan arahan dosen pembimbing, belum pernah diajukan atau tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Saya menyatakan bahwa, semua sumber informasi yang digunakan telah disebutkan di dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka

Makassar, 21 Februari 2022

Asriyani Azis
G211 16 003

ABSTRAK

ASRIYANI AZIS. BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA (Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan). Dibimbing oleh M. Saleh. S. Ali dan Letty Fudjaja.

Usaha Sutra CV Arni Kurnia adalah salah satu usaha sutra di Kabupaten Wajo yang memproduksi kokon sutra hingga menjadi produk sutra. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui model bisnis dan strategi bisnis Usaha sutra CV Arni Kurnia. Metode yang digunakan adalah pendekatan *Business Model Canvas* yang tergambarkan dalam komponen 9 blok dipadukan dengan keinginan konsumen yang didapatkan melalui peta empati dan analisis SWOT untuk menentukan strategi pengembangan usaha. Adapun strategi tersebut yaitu strategi SO *(Strength-Opportunity)* yang perlu yaitu memperluas pangsa pasar, meningkatkan kualitas produk. Meningkatkan pelayanan cepat pada sosial media dijadikan alasan mengapa customer segmen memilih berlangganan dengan Usaha Sutra CV Arni Kurnia dari pada usaha lain. Pada Strategi ST *(Strength-Threat)* beberapa hal yang perlu ditempuh antara lain membuat inovasi produk sehingga Usaha Sutra CV Arni Kurnia mempunyai ciri khas, membangun hubungan baik dengan pemasok dan memberikan peluang dan kepercayaan kepada calon tenaga kerja dalam membuat karya hasil tenunnya. Pada Strategi WO *(Weakness-Opportunity),* beberapa hal yang perlu ditempuh yaitu menciptakan strategi promosi pada media sosial dengan mengikuti perkembangan teknologi dan informasi yang semakin pesat, dan membuat jenis produk dengan harga yang mampu bersaing sehingga dapat dipilih oleh konsumen kelas bawah. Pada Strategi WT *(Weakness-Threat),* beberapa hal yang perlu ditempuh yaitu memberikan promosi sehingga dapat menarik perhatian konsumen dan menjaga kepercayaan konsumen agar tetap mempercayai produk Usaha Sutra CV Arni Kurnia sebagai produk yang mereka minati.

Kata Kunci: Usaha Sutra CV Arni Kurnia; Model Bisnis; Peta Empati; SWOT.

ABSTRACT

ASRIYANI AZIS. *BUSINESS MODEL AND SILK WOVEN FABRIC BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY (Case Study of Silk Woven Fabric Business CV Arni Kurnia Sengkang, Wajo Regency, South Sulawesi Province). Supervised* M. Saleh. S. Ali, Letty Fudjaja

Silk Business CV Arni Kurnia is one of the silk businesses in Wajo Regency that produces silk cocoons to become silk products. The purpose of the research is to find out the business model and business strategy of Silk Business CV Arni Kurnia. The method used is the Business Model Canvas approach described in the 9-block component combined with consumer desires obtained through empathy maps and SWOT analysis to determine business development strategies. The strategy is a SO (Strength-Opportunity) strategy that needs to be to expand market share, improve product quality. Improving fast service on social media is the reason why segment customers choose to subscribe to Silk Business CV Arni Kurnia rather than other businesses. In the ST (Strength-Threat) Strategy, several things that need to be taken include making product innovations so that Silk Business CV Arni Kurnia has characteristics, building good relationships with suppliers and providing opportunities and trust to prospective workers in making their weaving works. In the WO (Weakness-Opportunity) Strategy, some things that need to be taken are creating a promotional strategy on social media by keeping up with the development of technology and information that is increasingly chaotic, and making the type of product at a price that is able to compete so that it can be chosen by low-end consumers. In the WT (Weakness-Threat) Strategy, some things that need to be taken are to provide promotions so that they can attract consumers' attention and maintain consumer confidence in order to still trust Silk Business CV Arni Kurnia products as products that they are interested in.

Keywords: Silk Business CV Arni Kurnia; Business Model; Empathy Map; SWOT.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Asriyani Azis, lahir di Tanrutedong, Kabupaten Sidrap pada tanggal 24 Maret 1997 merupakan anak kedua dari pasangan Bapak Azis dan Ibu Sumarni dari tiga orang bersaudara yaitu Asrian As dan Arfa Ardyansa AS. Selama hidupnya, penulis telah menempuh beberapa pendidikan formal, yaitu: SD Negeri 8 Tanrutedong Tahun 2004-2005, SD Negeri 2 Sidenreng Rappang Tahun 2005-2009, SD Negeri 54 Dualimpoe Tahun 2009-2010, SMP Negeri 1 Duapitue Tahun 2010-2013, SMA Negeri 1 Duapitue Tahun 2013-2016. Selanjutnya dinyatakan lulus melalui jalur Seleksi Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) pada Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar pada tahun 2016 untuk jenjang pendidikan Strata Satu (S1). Selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin, penulis aktif berorganisasi di ruang lingkup Departemen Sosial Ekonomi Pertanian sebagai Anggota Badan Pengurus Harian (BPH) Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian (MISEKTA) periode 2018/2019 Penulis juga aktif mengikuti berbagai seminar yang dilaksanakan baik tingkat jurusan, fakultas, maupun universitas baik tingkat lokal, nasional, dan internasional.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas karunia dan pertolongannya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai tugas akhir di Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar.

Skripsi ini berjudul **"BISNIS MODEL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KAIN TENUN SUTRA: Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan"** di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. M. Saleh. S. Ali, M.Sc. dan Dr. Letty Fudjaja, S.P., M.Si.

Skripsi ini mengulas tentang bisnis model dan peta empati Usaha Sutra CV Arni Kurnia dalam memproduksi kokon sutra hingga menjadi produk sutra. Berdasarkan data yang diperoleh, dianalisis dan dievaluasi, selanjutnya disusun strategi bisnis untuk pengembangan Usaha Sutra CV Arni Kurnia menggunakan analisis SWOT.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai hambatan dan kesulitan. Menyadari keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, dengan penuh kerendahan hati penulis mengakui bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 21 Februari 2022

Penulis

PERSANTUNAN

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa dan semesta alam, berkat dan kasih sayang-Nya. Rasa syukur tak terhingga penulis panjatkan kepada Tuhan, satu dari berbagai nikmat yang selalu diberikan Tuhan kepada setiap hamba-Nya, yakni terselesaikannya tugas akhir penulis dalam meraih gelar Sarjana Pertanian di Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin. Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan penghargaan yang teristimewa dan setinggi-tingginya kepada yang tercinta Ayahanda **Azis** dan Ibunda **Sumarni**, terima kasih atas segala pengorbanan untuk kebahagiaanku, merawatku dengan penuh cinta dan kasih sayang, tempatku berbagi suka dan duka, keikhlasan dan kesabaran dalam membesarkan dan mendidikku, serta doa-doa terbaik yang tak hentinya dipanjatkan untuk anaknya. Semoga Tuhan senantisa mencintai keduanya, amin. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi mulai dari tahap persiapan hingga tahap penyelesaian akhir skripsi ini. Namun, Puji Syukur berkat usaha dan kerja keras serta bimbingan, arahan, kerjasama, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Dengan segala kerendahan hati, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Bapak Prof. Dr. Ir. M. Saleh. S. Ali, M.Sc.** dan **Ibu Dr. Letty Fudjaja, S.P., M.Si.** selaku pembimbing I dan II. Terima kasih atas setiap waktu yang diberikan untuk ilmu, motivasi, saran, teguran yang membangun, dan pemahaman baru mengenai berbagai hal. Penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan serta kekhilafan jikalau sempat membuat kecewa baik sewaktu kuliah dan selama proses bimbingan serta penyusunan skripsi ini, dan semoga doa dan dukungan bapak menjadi berkah untuk penulis kedepannya.
2. **Bapak Ir. A. Amrullah, M.Si.,** dan **Ibu Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.** selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan tugas akhir ini. Penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan khilaf yang dilakukan baik semasa kuliah hingga pada saat penyusunan skripsi ini.
3. **Achmad Amiruddin, S.P., M.Si** selaku panitia seminar proposal dan **Rusli M. Rukka, S.P., M.Si.** selaku panitia ujian akhir, terima kasih telah meluangkan waktunya untuk mengatur jadwal seminar serta memimpin seminar dan jadwal ujian akhir, memberikan petunjuk, saran dan masukan dalam penyempurnaan skripsi serta penulis ingin memohon maaf yang sebesar-besarnya atas kesalahan dan tingkah laku penulis selama ini baik sewaktu kuliah dan selama penyusunan skripsi ini.
4. **Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.,** dan **Bapak Rusli M. Rukka, S.P., M.Si.,** selaku Ketua Departemen dan Sekretaris Departemen Sosial Ekonomi Pertanian yang telah banyak memberikan pengetahuan, mengayomi, dan memberikan teladan selama penulis menempuh pendidikan.

5. **Dr. Ir. Muh Hatta Jamil, S.P., M.Si** selaku Wakil Dekan Bidang Akademi, Riset, dan Inovasi Fakultas Pertanian yang telah banyak memberikan semangat, ilmu, mengayomi dan memberikan kelancaran dalam urusan administrasi keperluan tugas akhir selama penulis menempuh Pendidikan. semoga tetap dalam lindungan tuhan yang Maha Esa.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Pertanian, khususnya Program Studi Agribisnis Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, yang telah mengajarkan banyak ilmu dan memberikan dukungan serta teladan yang baik kepada penulis selama menempuh pendidikan.
7. Seluruh staf dan pegawai Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, terkhusus **Pak Rusli, Kak Ima, Kak Hera, Kak Cica dan Pak Anca** yang telah membantu penulis dalam proses administrasi untuk penyelesaian skripsi ini.
8. Kepada bapak pemilik usaha sutra CV Arni Kurniayang telah menerima dan mengizinkan penulis untuk menggali informasi terkait penelitian.
9. Teristimewa pula buat Anissa Aulia Mansur, S.P., Maudya Umala Alim, S.P., Fitri Anugrah Sari yang telah menjadi teman berdiskusi mengenai penilitian ini. terimakasih telah meluangkan waktu dan bersedia dalam membantu dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini. terimkasih telah menjadi pendengar yang baik dan memberikan saran dalam keluh kesah penulis.
10. Teruntuk sahabat-sahabat "KEDUBES" Ardillah Rauf, S.P, Putri Siptya Lara, S.P., Andi Desy Rahmadani Putri, S.P., Anissa Aulia Mansyur, S.P., Andi Yamna Yusria, S.P., Nurdianti Nurdin calon S.P., We Ati Ega Daeng Malebbi, yang telah menjadi teman, sahabat dan saudari dari Maba hingga sekarang dan menjadi pendengar yang baik untuk penulis menceritakan keluh kesah selama kuliah, terimakasih telah menjadi teman jalan dalam melepaskan penat saat tugas tugas menumpuk, terimakasih telah membantu dalam segala hal selama kuliah, dan terimakasih segala saran yang telah diberikan selama kuliah hingga selesai.
11. Teruntuk Sahabat Indah Home's Rahma Indah Yani, Ira Musfirah, Ayu Hamsarah, S.P., Andi Utami Munandar, S.P., Arma Sari, S.P., Miftahul Jannah, Hastuti yang telah selalu ada dalam suka maupun duka, saat kenyang maupun lapar, saat malas maupun rajin, dari kurus hingga gemuk, terimkasih telah memotivasi dan memberikan semangat untuk penulis, terimkasih untuk pengalaman-pengalamannya selama di indah home's.
12. Teruntuk sahabat sahabat Rika Hardiana, S.Si., Melisa Putri, S.Hut, Fatimah Yuliani, S.P., Inka Febrinti. S.pd, Sarfia Sugiati, S.Pd., terimkasih telah menjadi sahabat penulis yang memberikan motivasi dan mendoakan penulis, terimakasih telah mengajak penulis jalan-jalan saat dikampung dan di makassar, terimkasih kejutan kejutan yang telah di berikan dari SMA hingga sekarang, terimakasih menjadi teman makan makan.
13. Teruntuk Andi Muhammad Amar Maruf terimkasih telah meluangkan waktunya dan menfasilitasi penulis serta membantu penulis dalam pengurusan ujian tutup.
14. Keluarga besar "**MASAGENA**" mahasiswa Agribisnis angkatan 2016 yang tidak bisa penulis sebut satu per satu teman seperjuangan penulis, terima kasih atas segala bantuan, saran, motivasi, nasihat yang diberikan kepada penulis mulai dari pertama menginjakkan kaki di kampus bersama-sama hingga sampai saat ini.

15. **Keluarga Besar Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian (MISEKTA),** MISEKTA-ku, wadah komunikasiku, curahan bakat minatku. Terima kasih karena telah memberikan pengalaman dan pelajaran yang telah diberikan selama menggeluti organisasi ini yang tidak akan pernah saya lupakan.
16. **Kepada semua pihak** yang telah memberikan bantuan yang tak mampu penulis sebutkan satu per satu. Demikianlah, semoga segala pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir, Allah SWT berikan kebahagiaan dunia dan akhirat kelak, Aamiin.

Makassar, 21 Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL ..... **i**
HALAMAN JUDUL ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **iv**
DEKLARASI ..... **v**
ABSTRAK ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
RIWAYAT HIDUP PENULIS ..... **viii**
PRAKATA ..... **ix**
PERSANTUNAN ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xiii**
DAFTAR TABEL ..... **xv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**
I. PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar belakang 1
1.2. Pertanyaan Penelitian 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Kegunaan Penelitian 4
2. TINJAUAN PUSTAKA **5**
2.1. Pertenunan Sutra 5
2.3. Business Model Canvas 7
2.4. Desain Model Bisnis Kanvas 13
2.5. Strategi Bisnis 14
2.6. Strategi Pengembangan Bisnis 15
2.7. Penelitian Terdahulu 18
2.8. Kerangka Pikir 19
3. METODE PENILITIAN **20**
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian 20
3.2 Jenis Dan Sumber Data 20
3.3 Penentuan Informan 20
3.4 Metode Pengumpulan Data 21
3.5 Analisis Data 21
3.6 Konsep Operasional 25
4. GAMBARAN UMUM LOKASI **27**
4.1. Kabupaten Wajo 27
4.1.1. Letak Geografis dan Batas Wilayah 27
4.1.2. Keadaan Sutra Di Kabupaten Wajo 28
4.2. Profil Usaha Sutra CV Arni Kurnia Sutra Sengkang 29
5. HASIL DAN PEMBAHASAN **31**
5.1. Deskripsi Situasi Usaha 31
5.1.1 Analisis Posisi Sumberdaya Usaha 31
5.1.2 Analisis Kinerja Usaha 35
5.2. Model Bisnis Usaha Sutra CV Arni Kurnia 43
5.2.1. Customer Segments 43
5.2.2. Value Propositions 44

5.2.3. Channels 47
5.2.4. Customer Relationships 48
5.2.5. Revenue Streams 49
5.2.6. Key Resources 49
5.2.7. Key Activities 50
5.2.8. Key Partnerships 50
5.2.9. Cost Structure 51
5.3. Strategi Pengembangan Usaha Sutra CV Arni Kurnia 53
5.3.1. Faktor Internal Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) 55
5.3.2. Faktor Internal Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) 56
5.3.3. Matriks SWOT 57
6. PENUTUP 61
6.1 Kesimpulan 61
6.2 Saran 62
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Matriks Swot II. 4 17
Tabel 2. Penelitian terdahulu..... 18
Tabel 3. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) Pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 23
Tabel 4. Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 23
Tabel 5. Matriks SWOT..... 24
Tabel 6 . Jumlah Penduduk Kabupaten Wajo Berdasarkan Kecamatan..... 28
Tabel 7. Data Pertenunan sutra 29
Tabel 8. Sumberdaya Manusia Usaha Sutra Arni Kurnia, 2021. 32
Tabel 9. Sumberdaya Peralatan pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia 2021. 33
Tabel 10. Analisis Posisi Sumberdaya Finansial pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia, 2021 34
Tabel 11. Volume perolehan Kokon Oleh CV Arni Kurnia (Kg)..... 35
Tabel 12. Biaya Tetap dan Biaya Variabel Bulan Juni 2021 42
Tabel 13. Analisis Tingkat Pendapatan Usaha Sutra CV Arni Kurnia pada bulan Juni 2021. 43
Tabel 14. Tipe Channel..... 47
Tabel 15. Upaya Menjaga Hubungan Dengan Konsumen. 48
Tabel 16. Penerimaan penjualan produk Usaha Sutra CV Arni Kurnia 2019-2020 49
Tabel 17. Analisis SWOT Usaha Sutra CV Arni Kurnia..... 53
Tabel 18. Analisis SWOT pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 55
Tabel 19. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) Pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 55
Tabel 20. Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 56
Tabel 21. Matriks SWOT Usaha Sutra CV Arni Kurnia 57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Business Model Canvas 14
Gambar 2. Bisnis Model dan Strategi Pengembangan Usaha Kain Sutra (Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan. 19
Gambar 3. Peta Empati (Customer Empathy Map) 22
Gambar 4. gambaran umum wilayah Kabupaten Wajo 27
Gambar 5. Alur Bahan Baku Usaha Sutra Arni Kurnia 2021 36
Gambar 6. Proses Produksi pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia Sutra 37
Gambar 7. Alur Pemasaran Usaha Sutra CV Arni Kurnia, 2021. 41
Gambar 8. Peta Empati pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia. 45
Gambar 9. Kain Sarimbit 46
Gambar 10. Model Bisnis Usaha Sutra CV Arni Kurnia, 2021 52
Gambar 11. Diagram Cartesius Analisis SWOT Pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia 56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Pertanyaan Wawancara Mengenai Kondisi Internal dan Eksternal Usaha CV ARNI KURNIA
Lampiran 2. Panduan Pertanyaan Penelitian Responden
Lampiran 3. Identitas Responden
Lampiran 4. Sumberdaya Manusia Usaha Sutra Armi Kurnia,2021.
Lampiran 5. Sumberdaya Peralatan pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia 2021.
Lampiran 6. Analisis Posisi Sumberdaya Finansial pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia, 2021
Lampiran 7. Biaya Tetap dan Biaya Variabel Usaha Sutra CV Arn Kurnia Tahun 2019- 2020
Lampiran 8. Dokumentasi Penelitian

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Industri tenunan sutra di Indonesia merupakan salah satu penyumbang devisa yang penting. Hal ini didukung oleh data nilai ekspor produksi tenunan sutra Indonesia pada bulan desember tahun 2020 yang totalnya mencapai 189.601,63 US Dolar (Data Badan Pusat Statistik, 2021). Salah satu tempat perdagangan kain tenun sutra Sulawesi, khususnya dari Sulawesi Selatan diyakini berasal dari para pedagang luar Indonesia di masa lampau yang datang untuk berdagang. Penggunaan sutra dalam pembuatan kain tenun sutra Sulawesi dibawa oleh para pedagang Cina yang datang ke Indonesia untuk berdagang (Cita Tenun Indonesia, 2010).

Salah satu kota penghasil kain tenun sutra terbesar di Sulawesi Selatan yaitu Sengkang. Menurut Balai Persutraan Alam (2013), perusahaan sutera di Sulawesi Selatan telah dikembangkan di 13 kabupaten yaitu Kabupaten Wajo, Enrekang, Bulukumba, Soppeng, Sidrap, Bone, Barru, Maros, Gowa, Toraja, Sinjai, Luwu Timur, dan Polewali Mandar. Namun pada masa ini hanya tiga kabupaten yang menjadi pusat pengembangan persuteraan yaitu, kabupaten Enrekang dan Soppeng yang menjadi pusat pengembangan tanaman mulberi (atau murbei), peternakan ulat sutera dan produksi kokon dalam sektor huluan, manakala Kabupaten Wajo sebagai pusat pertenunan dan penghasilan kain sutera dalam sektor hiliran.

Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2018, di kota ini terdapat 6.116 unit usaha dengan 18.510 tenaga kerja terserap. Dengan jumlah unit usaha dan tenaga kerja yang cukup banyak, pertenunan sutra mampu menghasilkan produksi sebesar 169 miliar rupiah. Nilai peroduksi ini menghasilkan peningkatan sebanyak 2 persen dari tahun 2017. (Badan Pusat Statistik Kabupaten Wajo dalam Angka 2019).

Ada 2 jenis kain tenun di Sulawesi Selatan yang sangat terkenal yaitu kain tenun sutra Bugis - Sengkang yang berasal dari suku Bugis, dan kain tenun sutra Mandar yang berasal dari suku Mandar. Walaupun sama-sama terbuat dari sutra dan dibuat dengan teknik menenun, terdapat perbedaan antara kain tenun sutra Bugis - Sengkang dan kain tenun sutra Mandar, yaitu pada motif dan warna kain". Untuk menghasilkan produksi tenun sutra Bugis - Sengkang, setiap pengrajin memelihara dan mengembangbiakkan sendiri ulat sutra untuk menghasilkan benang sutra. Benang sutra yang dihasilkan pun merupakan hasil persilangan antara ulat sutra Cina dan ulat sutra Jepang sehingga hasil kain tenun sutra Bugis - Sengkang lebih halus, mengilat dan tahan lama, (Cita Tenun Indonesia, 2010).

Usaha pertenunan kain sutra di Kabupaten Wajo telah ada sejak lama dan diwariskan secara turun-temurun hingga sekarang. Tak mengherankan bila sutra telah menjadi slogan Kabupaten Wajo yang biasa dikenal dengan sebutan "Sengkang Kota Sutra" yang berarti sejahtera, ulet, tentram, ramah dan aman. Kegiatan pengembangan pensutraan di industri hulu meliputi pensutraan alam dengan penanaman daun Murbei, pemeliharaan Ulat Sutra dan produksi kokon ulat sutra serta industri hilir yang meliputi pemintalan benang sutra, pertenunan kain sutra, hingga pengembangan diversifikasi produk asal sutra, dan dijumpai di Kabupaten Wajo, (Wardojo dalam Muh. Fachri Azhari, 2018)

Perkembangan kain tenun secara keseluruhan beberapa tahun terakhir termasuk cepat, walaupun belum sepesat perkembangan batik yang sudah mulai dipakai sebagai baju sehari-hari. Apalagi dengan munculnya CTI (Cita Tenun Indonesia) pada tahun 2008 yang mewadahi dan membina para pengrajin tenun di seluruh Indonesia. CTI yang diketuai oleh Ibu Oktinawati Hatta Rajasa merupakan suatu organisasi yang dalam program kegiatannya selain melestarikan kerajinan kekayaan kerajinan tenun di seluruh Indonesia juga membina dan mengembangkan kekayaan tenun untuk berbagai keperluan yang disesuaikan dengan kebutuhan masa kini. CTI bekerjasama dengan Garuda Indonesia, BNI, BRI dalam pembinaan para pengrajin binaannya. Untuk pengembangan produk, CTI bekerjasama dengan Badan Tekstil Nasional Bandung serta para desainer berbakat Indonesia seperti Sebastian Gunawan, Chossy Latu, Denny Wirawan, Era Sukamto, Ari Seputra, Didi Budiarjo, Priyo Oktaviano. Tenun di Indonesia sendiri sering dipromosikan pada acara-acara *fashion*, seperti Jakarta *Fashion Week*, Jakarta *Fashion and Food Festival*, dan masih banyak acara lain. Tenun Indonesia juga mulai diperkenalkan secara lebih agresif keluar negeri, dengan pemakaian tenun pada KTT ASEAN, melakukan "*Spring Cultural Event*" KBRI Tokyo, Jepang dan "*Trade, Tourism, and Investment*" KBRI Beijing, Cina, mengikuti *event internasional Pret a Porter* di Paris, pameran batik dan tenun di Washington DC. Belakangan tenun dipakai oleh Gucci dan Christian Dior sebagai bahan dalam rancangannya. Frida Gianini dari rumah mode Gucci mengeluarkan koleksi *inkremental* dengan tema tribal yang menggunakan ikat (kain tenun Indonesia motif dari Sumbawa). Pada tahun 2012 *Burberry* pun mengeluarkan koleksi spring dengan menggunakan tenun ikat, terlihat bahwa tenun Indonesia sedang *"booming"* (Marianti dan Istiharini, 2013).

Namun sangat disayangkan antusiasme pasar domestik sendiri terhadap tenun tradisional masih rendah, yang dimaksud pasar domestik disini adalah pasar pengguna tenun secara keseluruhan di Indonesia baik kalangan bawah, menengah juga atas, hal ini dikarenakan keluhan konsumen terhadap produk sutra dalam negeri adalah kenampakan yang tidak rata, warna yang kurang berkilau dan warna tidak tahan (luntur). Permasalahan tersebut terutama disebabkan proses pertenunan dengan ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin) Dahulu batik pun demikian, namun sekarang batik telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan teknologi. Apalagi dengan pencanangan hari Jumat sebagai hari batik untuk pekerja kantoran oleh Presiden Republik Indonesia ke-6 Susilo Bambang Yudhoyono dan peringatan Hari Batik Nasional setiap tanggal 2 Oktober. Tenun dikatakan berkembang karena orang kebanyakan mulai mengenal tenun bukan hanya batik sebagai salah satu budaya Indonesia yang bisa dipakai dalam kehidupan sehari-hari. Jadi dalam hal ini, terjadi peningkatan *awareness* (kesadaran) masyarakat Indonesia terhadap tenun. Bagi kalangan terbatas, sosialita, yaitu kalangan atas, tenun sudah sangat dikenal dan digunakan dalam berbagai momen penting. Pemakaian tenun merupakan salah satu perwujudan citra diri mereka, tetapi tidak bagi masyarakat biasa.

Ditengah persaingan bisnis yang ada, pelaku bisnis tidak pernah berhenti untuk terus mengembangkan usahanya. Upaya pengembangan usaha dilakukan untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dari perusahaan. Sejak berkembangnya praktik penjualan secara *online*, model bisnis menjadi konsep yang menonjol diantara konsep-konsep manajemen lain. Kepopuleran model bisnis dikarenakan banyak organisasi yang tumbuh pesat dapat menciptakan model bisnis yang tepat. Salah satu konsep model bisnis yang sederhana adalah model bisnis *Business model canvas*, model yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Yves Pigneur (PPM Manajemen, 2012).

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan elemen dalam BMC yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan elemen dalam BMC tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business model canvas*, terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Konsumen), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Konsumen), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama) dan *Cost Struktur* (Struktur Biaya), (Faisal, 2017).

BMC *(Business Model Canvas)* ini merupakan model bisnis yang dikembangkan dan dipublikasikan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2010. Dalam pengembangan suatu usaha, strategi-strategi tersebut diperlukan seperti pada penelitian Fendi Kurniawan (2017), menentukan bahwa perusahaan Jaya Bakery saat berada pada strategi mempertahankan dan memelihara *(Hold dan Maintain)*. Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat digunakan pada kuadran ini adalah Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Demikian halnya pada pada penelitian Nugrohos, Rizki Fajar (2019), menemukan bahwa Ada dua strategi yang dilakukan yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk sarung tenun dan sarung tenun sutra yang di produksi oleh UKM UD.Ridho Salsa *(Product Development)*, dan demikian pula dengan Baso Yusredi Saputra (2015), yang menemukan strategi daya saing industi sutra oleh Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kab.Wajo lebih unggul dalam tipe strategi differensiasi dan telah berjalan cukup baik.

Adapun Model Bisnis dan Strategi Pengembangan Usaha Kain Sutra pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia yang berada di Sengkang, Kabupaten Wajo, Privasi Sulawesi Selatan dinilai efektif karena analisis yang dijelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, sampai dengan nilai atau produk yang ditawarkan. Sehingga pengusaha bisa menentukan arah bergerak bagi perusahaan serta mengetahui keunggulan bersaing yang ada pada usaha yang sedang dijalankannya. Menurut Amanullah *at al* (2015), BMC mengizinkan usaha untuk memahami bagaimana setiap komponen berhubungan satu sama lain dalam jangka fungsi, aktivitas, dan proses berjalannya bisnis tersebut.

Melihat dari permasalahan yang terjadi di CV. Arni Kurni, maka diperlukan sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memetakan model bisnis yang sedang dijalani, serta menjelaskan mengenai kondisi bisnis usaha dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari model bisnis usaha, sehingga strategi usaha dapat dirancang. Salah satu pendekatan model bisnis yang dapat digunakan yaitu *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian "Bisnis Model dan Strategi Pengembangan Usaha Kain Sutra dengan mengambil kasus pada Usaha Sutra CV Arni Kurnia Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasar pada latar belakang di atas, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Bisnis Model Usaha Kain Sutra CV Arni Kurnia di Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Bagaimana Strategi pengembangan Usaha Sutra CV Arni Kurnia Sesuai dengan bisnis model yang dikembangkan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Bisnis Model Usaha Sutra CV Arni Kurnia di Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan Usaha Sutra CV Arni Kurnia berdasarkan bisnis modelnya.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini merupakan proses belajar yang harus ditempuh sehingga dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Hasanuddin.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pemilik usaha kain sutra dalam mengembangkan usahanya.
3. Bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan dalam melanjutkan studi lanjutan mengenai strategi pengembangan bisnis di masa yang akan datang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pertenunan Sutra

Pertenunan merupakan tahap produksi setelah melakukan proses pemintalan, kegiatan pertenunan ini merupakan proses membuat kain dari bahan baku benang dengan menggunakan mesin atau alat tenun. Pertenunan sutra di Indonesia menggunakan dua jenis alat tenun yaitu ATM (Alat Tenun Mesin) dan Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM). Produktivitas ATM lebih tinggi dan dibandingkan dengan ATBM namun kualitasnya ATBM lebih baik dari ATM. Pertenunan yang menggunakan ATM, kerapatan anyaman pada kain sutra yang dihasilkan akan merata dan sebaliknya bila menggunakan ATBM (Hafisah, 2007).

Keluhan konsumen terhadap produk sutra dalam negeri adalah penampakan yang tidak rata, warna yang kurang mengkilau dan warna yang luntur. Permasalahan tersebut terutama disebabkan proses pertenunan dengan Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM). Menurut Hafisah (2007), perlu dilakukan penyempurnaan kualitas sutra alam dengan proses penenunan sebagai berikut:

1. Proses *Degumming*

Filamen sutra mentah terdiri dari dua filamen fibroin yang terbungkus dalam serisin. Komposisi serat sutra tersebut antara lain serisin 22 – 25 persen, fibroin 62 – 67 persen, air 10 – 11 persen dan garam mineral 1 – 1,5 persen. Serisin adalah protein albumin yang tidak larut dalam air dingin, tetapi menjadi lemah didalam air panas, larut didalam alkali lemah dan sabun. Proses *degumming* ini dilakukan melalui perebusan atau pemasakan benang sutra yang sudah dipintal.

2. Proses Penghilangan Kanji

Sebelum proses pertenunan pada umumnya benang lungsi dikanji terlebih dahulu untuk memperkuat benang supaya tidak mudah putus karena gesekan selama proses pertenunan. Kanji yang ada pada kain perlu dihilangkan, karena kanji yang ada akan menghalangi penyerapan zat warna atau zat-zat kimia lain pada bahan untuk proses selanjutnya.

3. Proses Pengelantangan

Serat sutra mempunyai warna agak kekuning-kuningan atau kecokelat-cokelatan. Untuk mendapatkan warna yang putih perlu proses pemutihan yang disebut proses pengelantangan. Proses pengelantangan sutra dapat dilakukan dengan menggunakan zat pengelantangan jenis *natrium hidrosulfit* atau *oksidator hidrogen peroksida* pada *pH*, konsentrasi, suhu dan waktu tertentu.

4. Proses Pengikatan

Tenun sutra tradisional Indonesia umumnya ada dua macam, yaitu tenun ikat dan jumputan (sasirangan). Tenun ikat yaitu benang sutra setelah melalui proses degumming dan atau pengelantangan kemudian benang tersebut diikat sesuai dengan motif yang diinginkan (ikat lungsi, ikat pakan atau keduanya) kemudian dicelup. Disini bahan yang terikat tidak akan tercelup sehingga pada waktu bahan tersebut ditenun akan memberikan motif. Jumputan (sasirangan), bahan-bahan diikat setelah proses degumming.

5. Proses Pencelupan

Proses pencelupan adalah proses pemberian warna pada bahan secara merata. Di Indonesia pencelupan bahan sutra banyak mempergunakan zat warna direk, asam, kationik, naftol dan reaktif.

Walaupun Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM) memiliki kekurangan dibandingkan dengan ATM (Alat Tenun Mesin) namun ATBM juga memiliki beberapa kelebihan. Menurut Muflikh (2003), kelebihan-kelebihan ATBM yaitu kekuatan kain yang dihasilkan sangat tinggi, harga jual kain lebih tinggi dan kain terkesan lebih eksklusif karena dikerjakan secara manual atau masih menggunakan tenaga manusia serta motif yang didesain tidak jauh dari nuansa tradisional, klasik, maupun etnik dan nilai estetika yang masi menjaga nilai kebudayaan dari leluhur .

Melihat potensi perkembangan sutra di Wajo, seorang tokoh perempuan yang juga seorang bangsawan "Ranreng Tua" Wajo yaitu Datu Hj. Muddariyah Petta Balla'sari memprakarsai dan memperkenalkan alat tenun baru dari Thailand yang mampu memproduksi sutra asli (semacam Thai Silk) dalam skala besar. Ranreng Tua, juga mendatangkan seorang ahli pertenunan dari Thailand untuk mengajarkan penggunaan alat tenun tersebut kepada masyarakat setempat sekaligus menularkan berbagai ilmu pertenunan sehingga mampu menghasilkan produksi sutra yang berkualitas tinggi. Berawal dari prakarsa inilah sehingga memacu ketekunan dan membuka wawasan kreativitas masyarakat dan pengrajin yang lain untuk mengembangkan kegiatan persutraan di Kabupaten Wajo (Apryliawan, 2021). Dari data BPS (Badan Pusat Statistik) nilai ekspor produksi tenunan sutra Indonesia pada akhir tahun 2019 yang totalnya mencapai 3.656.544,06 US Dolar (Badan Pusat Statistik, 2019).

2.2. Model Bisnis

Model bisnis merupakan suatu metode dalam melakukan bisnis agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan untuk mempertahankan keberadaan perusahaannya. Model bisnis adalah seperti *blueprint* (cetak biru) untuk strategi yang akan dilaksanakan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Permintaan konsumen yang semakin beragam dan untuk keberlangsungan usahanya pemilik usaha perlu mengevaluasi model bisnisnya agar dapat sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Strategi usaha yang dijalankan oleh perusahaan tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat (Chesbrough, 2006)

Model bisnis dapat dibagi menjadi tiga kelompok yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis sebagai elemen, dan model bisnis sebagai strategi bisnis. Model bisnis sebagai metode yaitu suatu cara untuk menciptakan nilai. Model bisnis sebagai elemen yaitu model bisnis terdiri dari komponen produk, manfaat, pendapatan, konsumen, aset, dan pengetahuan. Model bisnis sebagai strategi bisnis yaitu model bisnis dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan strategi bisnis perusahaan. Secara umum, model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, serta kegiatan kegiatanyang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba (PPM Manajemen, 2012). Mencakup karakteristik struktural dan operasional kunci dari perusahaan-bagaimana memperoleh pendapatan dan

membuat keuntungan. Sebuah model bisnis terdiri atas 5 unsur, menurut Wheelen Dan Hunger (2010) dalam Ravi (2014).

a. Siapa yang dilayani bisnis tersebut?
b. Apa yang ditawarkan oleh bisnis tersebut?
c. Bagaimana cara menghasilkan uang dari bisnis tersebut?
d. Bagaimana membedakan dan menjaga keunggulan kompetitif?
e. Bagaimana cara bisnis tersebut menawarkan produk atau jasa?

Model bisnis bila dikaitkan dengan strategi bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba. Konsep strategi adalah konsep model bisnis perusahaan. Konsep strategi berkaita erat dengan model bisnis perusahaan. Strategi berkaitan dengan persaingan kompetitif dan pendekatan bisnis, sementara model bisnis perusahaan berkaitan dengan apakah pendapatan dan biaya yang mengalir dari strategi menunjukan kelayakan bisnis (PPM Manajemen, 2012). Terdapat empat manfaat apabila kita memiliki model bisnis, yaitu sebagai berikut (Tim PPM Manajemen, 2012).

1. Model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan.
2. Model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
3. Model bisnis dapat digunakan untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis
4. Model bisnis dapat dipakai untuk menunjukan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

2.3. Business Model Canvas

BMC (buisness Model Canvas) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business model canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencangkup analisis strategi secara internal maupun ekternal perusahaan (Osterwalder, 2012).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *BMC (buisness Model Canvas)* salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencangkup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2015). Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan elemen

bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan elemen ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu konsumen, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan elemen bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah :

1. *Customer Segments* (Segmen Konsumen)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015), segmen konsumen menggambarkan kelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahanan. Konsumen adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa konsumen (yang memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan konsumen, perusahaan mengelompokkan konsumen-konsumen ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015), Suatu kelompok konsumen dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

1. Memerlukan pelayanan yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi yang berbeda.
3. Perlu pendekatan yang berbeda.
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda.
5. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Kotler dan Keller (2009), Mengatakan bahwa segmentasi pasar konsumen memiliki variabel segmentasi utama yaitu :

1. Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti negara, negara bagian, wilayah, Provinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah, tetapi memberikan perhatian pada perbedaan lokal.
2. Segmentasi demografis pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial.
3. Segmentasi psikografis adalah ilmu yang menggunakan psikologi dan demografik untuk lebih memahami konsumen. Dalam segmentasi psikografis, para pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian atau nilai.
4. Segmentasi perilaku, pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu.

2. *Value Propositions* (Proporsi Nilai)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) proporsi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen konsumen spesifik. Menurut Kottler (2006) dasar pemikiran yang diharapkan oleh konsumen yaitu bagaimana mereka membeli suatu barang atau jasa disebuah perusahaan, dengan mendapatkan nilai kepuasan tertinggi.

Ostewalder dan pigneur (2015) menyatakan *Value proposition* adalah alasan yang membuat konsumen beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proposition* dapat memecahkan masalah konsumen atau memuaskan kebutuhan konsumen setiap *value proposition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen konsumen spesifik yang manfaat nya dapat ditawarkan perusahaan kepada konsumen.

Beberapa *value proposition* menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *value proposition* memiliki sebelas elemen dari *value proposition* adalah sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko,kemampuan dalam mengakses serta kenyamanan dan kegunaan.

3. *Channels* (Saluran)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen konsumennya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2015) Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan konsumen. Saluran adalah titik sentuh konsumen yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

Osterwalder dan Pigneur (2015) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsi diantaranya:

1. Meningkatkan kesadaran konsumen dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu konsumen mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan konsumen membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada konsumen.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada konsumen.

4. *Customer Relationships* (Hubungan Konsumen)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *Customer relationships* adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para konsumen dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para konsumen dari berbagai segmen. *Customer relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Customer acquisition*

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

   Adapun dalam kelompok kedua (rentensi konsumen), tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan konsumen yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah kemerek kompetitor.
3. *Boosting sales (upselling)*

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

5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *revenue streams* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari konsumennya. Jika kepuasan konsumen adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue streams:*

1. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
2. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan *value proposition* kepada konsumen ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2015) mengatakan ada beberapa cara untuk mendapatkan *Revenue Streams:*

1. *Asset Sale (*Penjualan Aset)
   Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.
2. *Usage Fee* (Biaya Pemakaian)
   Revenue stream ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka konsumen akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.
3. *Subscription Fees* (Biaya Langganan)
   Revenue stream ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan member *card* kepada konsumen yang loyal sehingga konsumen dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.
4. *Lending/ Renting/ Leasing* (Sewa)
   Revenue stream ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh konsumennya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali.
5. *Licensing* (Lisensi)
   Revenue stream ini didapatkan dari pemberian konsumen suatu ijin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hokum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa.
6. *Brokerage Fees* (Biaya Komisi)
   Revenue stream ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan.

7. *Advertising* (Iklan)
   Revenue stream ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun brand. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.
8. *Donation* (Donasi)
   Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan "donor", menggantikan terminologi umum yang disebut dengan konsumen.

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

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *key resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources dapat* berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia..

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *Key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. *Physical* (Fasilitas)
   Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik,bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.
2. *Intellectual* (Intelektual)
   Sumberdaya intelektual meliputi *brands,* pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships,* dan data base konsumen yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumberdaya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.
3. *Human* (Manusia)
   Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.
4. *Financial* (Finansial)
   Beberapa model bisnis membutuhkan sumberdaya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya perusahaan.

7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)

Menurut Osterwalder dan pigneur (2015) *Key activities* adalah tindakan tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan konsumen, dan memperoleh pendapatan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *Key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Production* (Operasi Produksi)
   Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model

bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada konsumen.

2. *Problem Solving* (Operasi Jasa)
   Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah konsumen secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lain.
3. *Platform/ Network* (Platform dan Jaringan)
   Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardwaredan software*, termasuk jaringan internet dan *website*. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para konsumen dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para konsumen.

8. *Key Partnership* (Kemitraan Utama)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya supplier, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya. Kita dapat membedakan diantara keempat tipe yang berbeda dari *Partnership*:

1. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing
2. *Coopetition* : kemitraan strategis antar pesaing
3. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) manfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan:

1. Optimasi dan Skala Ekonomi
   Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasokdirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumberdaya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skalaekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan outsourcing atau berbagi infrastuktur.
2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian
   Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak biasa dilakukan olehperusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.
3. Perolehan Sumber daya dan Kegiatan Tertentu
   Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber

daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi,atau akses ke konsumen.

9. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) *cost structure* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan konsumen, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources, key activities, dan key partnership*. Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis.

Osterwalder dan Pigneur (2015) mengatakan bahwa ada dua macam model bisnis Cost Structure yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1. *Cost-driven*

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

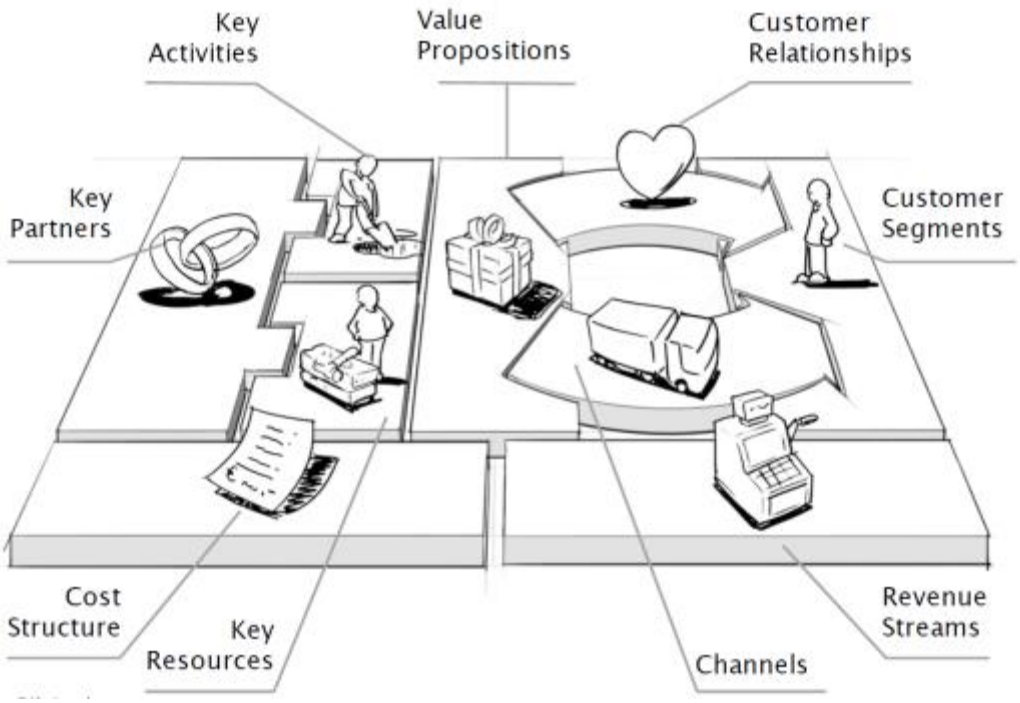
2. *Value-driven*

   Beberapa perusahaan kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga. *Value proposition* dan tingkat layanan pribadi yang tinggi biasanya mencirikan model bisnis ini.

2.4. Desain Model Bisnis Kanvas

Memetakan sebuah model bisnis adalah sesuatu hal yang lumrah dilakukan, namun mendesain model bisnis yang baru dan inovatif adalah hal yang lain. Memetakan model bisnis merupakan salah satu tahap dalam mendesain model bisnis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2015), Dalam mendesain model bisnis, ada tiga hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Memetakan model bisnis, dimulai dengan mendefinisikan dan mengisi kotak *customer segment.* Hal ini dikarenakan hanya konsumen yang menguntungkanlah yang akan menghidupi organisasi. Langkah selanjutnya mengisi kotak *value propositions* yang merupakan pernyataan keunikan produk ataupun jasa yang dijanjikan perusahaan kepada *customer* segment yang dibidik. Setelah *value propositions* diisi, maka selanjutnya kotak *channels* yang diisi. *Channels* menjelaskan bagaimana organisasi mengkomunikasikan, mengantar, dan berinteraksi dengan konsumennya. Selanjutnya, kotak *customer relationship* diisi karena kotak ini mendefinisikan seberapa besar kegiatan organisasi dalam menjaga hubungan dengan konsumen. Apabila *customer segments* difokuskan dengan baik, *value propositions* dinyatakan secara tajam serta *channels* dan *customer relationship* dijaga secara benar, maka kotak *revenue stream* dapat diisi dan mendatangkan dana ke dalam organisasi. Kegiatan di belakang panggung, berupa kotak *key resources, key activities, key partnership* juga dapat diisi dan diatur sedemikian rupa sehingga efisien. Efisiensi dalam kotak-kotak ini sangat diperlukan untuk menjaga kotak *cost structure* dapat tetap optimal.



Sumber : Osterwalder dssan Pigneur (2015)

Gambar 1. *Business Model Canvas*

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

2.5. Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan *(implementasi)* rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Variabel ini diukur dengan 3 dimensi yaitu: *differentiation, low cost, dan focus strategy,* (Mahmud dan Anomsari, 2011).

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk berupaya menyesuaikan strateginya dengan perubahan tersebut. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus *(sustainable*

competitive advantages) Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru, (Sinarasri Andwiani, 2013).

Menurut (David, 2012), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi

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

2. Penerapan Strategi

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

3. Penilaian Strategi

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

a. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
b. Pengukuran kinerja.
c. Pengambilan langkah koreksi.

2.6. Strategi Pengembangan Bisnis

Hamel dan Prahad (1995) dalam Rangkuti (2000) mengemukakan bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *inkremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh konsumen masa depan.

Setiap usaha memerlukan strategi agar lebih mudah dalam mencapai tujuannya Sehubungan dengan pengembangan usaha, hal ini tergantung pada kemampuan pengusaha dan pengelolanya dalam usahanya setiap hari. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja, (Hariandja dan Marihot Tua Efendi, 2002).

Strategi pengembangan adalah tindakan yang menuntut keputusan manjemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya. Strategi pengembangan usaha adalah cara unntuk mengantisipasikan masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan pada kondisi usaha yang berubah dengan cepat agar sang pengusaha paham dan mengerti

tujuan dan fungsi kiat mengembangkan usaha kecil itu sendiri. Oleh karena itu diperlukanlah perencanaan strategis untuk mengembangkan usaha ataupun mengantisipasi masalah-masalah. Perencanaan strategis sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memilik produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumberdaya yang ada (Rangkuti, 2000).

Perencanaan strategi yang mantap dapat dicapai dengan memadukan dan memperhatikan *opportunities* (peluang) serta *treaths* (ancaman-ancaman) yang berasal dari lingkungan, baik sekarang maupun ramalan masa depan dengan berbagai *strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan-kelemahan). Salah satu analisis yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yaitu menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengeni peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk konsumen, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Richard L. Daft, 2010)

Selanjutnya Fredi Rangkuti (2005) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threats* (ancaman). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang *(opportunity)* dan *threats* (ancaman).dengan faktor internal *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matriks SWOT. Matriks ini dapat mengambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 set kemungkinan alternatif strategis (Fredi Rangkuti, 2005).

Tabel 1. Matriks Swot II. 4

IFAS EFAS	*STRENGHT (S)* Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	*WEAKNESS ES (W)* Tentukan 5-10 kelemahan internal
OPPORTUNITI ES (O) Tentukan 5-10 faktor ancaman 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 ancaman eksternal	*STARAEGI (ST*) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	*STRATEGI (WT)* Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*): Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.
b. Strategi ST *(Strenghts-Threats*): strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
c. Strategi WO *(Weknesses-Opportunities):* Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
d. Strategi WT *(Weknesses-Threats):* Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.7. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti diantaranya:

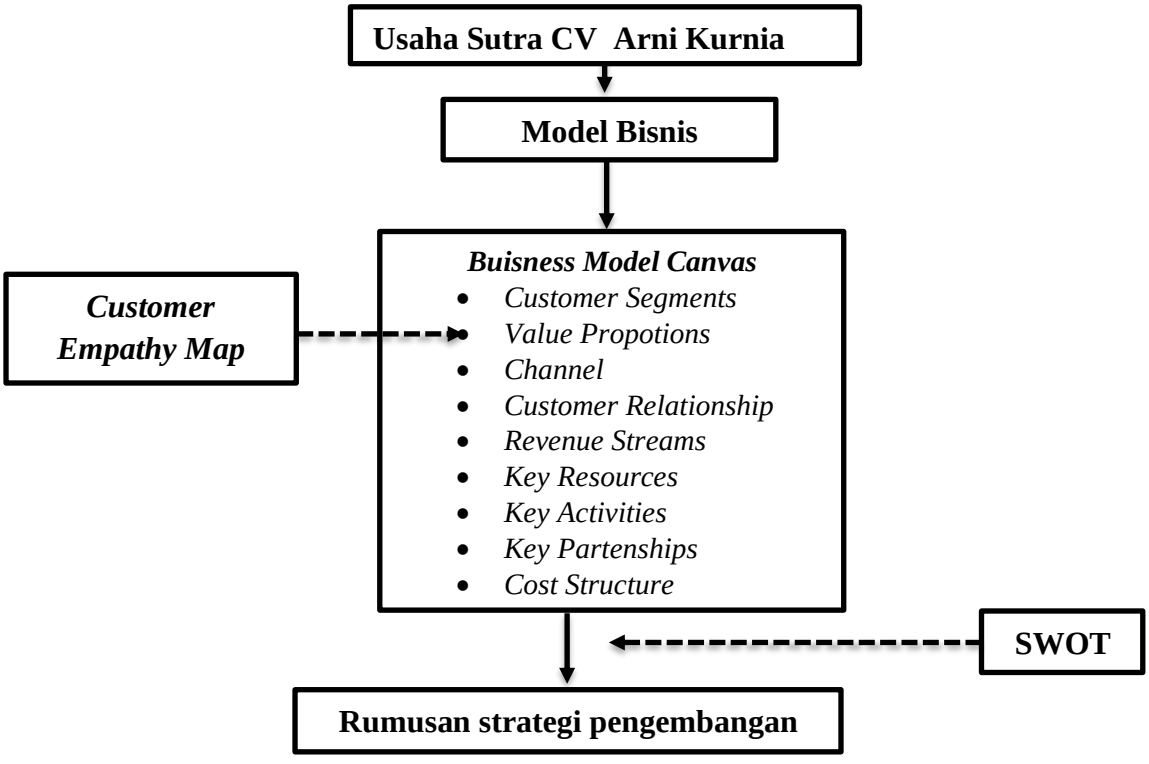
Tabel 2. Penelitian terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Yang Digunakan	Hasil/Temuan
1	2017	Fendi Kurniawan	Strategi Bisnis Dengan Pendekatan *BMC (buisness Model Canvas)*Pada Usaha Roti Jaya Bakery Lampung	Analisis interaktif Miles dan Huberman (1984)	Perusahaan Jaya Bakery saat ini berada pada posisi strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain).* Berdasarkan posisi perusahaan tersebut alternatif strategi yang tepat digunakan pada kuadran ini adalah Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
2.	2019	Try Putra Harianzah	Model Bisnis Usaha Rempah (Studi Eksperensial Pada Ud. Rempah Nusantara)	Metode studi eksperensial	UD. Rempah Nusantara harus lebih mempertimbangkan tindak lanjut usaha dengan merancang *Prototype* desain transformasi *Busin Model*
3	2015	Baso Yusredi Saputra	Strategi Daya Saing Pengrajin Sutra Kabupaten Wajo	Analisis interaktif Miles dan Huberman (1984)	strategi daya saing industi sutra oleh Dinas Koperasi,UMKM dan Perindustrian Kab.Wajo lebih unggul dalam tipe Strategi Differensiasi dan telah berjalan cukup baik.
4	2012	Dewi Aulia, Indri Ikhwana	Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (studi kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra)	Metode *Balanced Scorecard*	strategi yang cocok untuk Question Mark adalah strategi Intensif yaitu: 1) Penetrasi Pasar, bisa dilakukan dengan promosi harga, iklan, publisitas, dan perluasan jaringan distribusi. 2) Pengembangan Pasar, dengan memperkenalkan produk kain sutra ke wilayah baru yang cakupannya lebih luas. 3) Pengembangan Produk, merupakan strategi yang berupaya untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk kain sutra atau memodifikasi produk yang lebih bervariatif.
5	2019	Nugrohos, Rizki Fajar	Usulan Strategi Pemasaran UKM Sarung Tenun Di Ud.Ridho Salsa Dengan Metode SWOT Dan STP *(Segmentation, Targeting, Positioning).*	metode Matriks SWOT Matriks IFE-EFE dan STP (*Segmentation, Targeting, Positioning)*	Ada dua strategi yang dilakukan yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk sarung tenun dan Sarung Tenun sutra yang di produksi oleh UKM UD.Ridho Salsa *(Product Development).*

2.8. Kerangka Pikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang didefinisikan sebagai masalah yang terpenting. Kerangka pikir penelitian akan membantu untuk menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Setiap usaha memiliki model bisnis masing-masing untuk dapat menentukan strategi yang harus dilakukan agar usaha dapat terus berkembang.

Penelitian menggunakan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* untuk menentukan strategi pengembangan usaha sutra yang ada di CV Arni Kurnia dan mengombinasikan Sembilan elemen *Business Model Canvas* dengan metode *Customer Empathy Map* agar mendapatkan cara efektif. *Customer Empathy Map* dilakukan untuk mendalami empati konsumen bagi perusahaan sehingga dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan perusahaan yang dirasakan konsumen serta menangkap potensi yang masih sangat bisa dan layak untuk dikembangkan perusahaan *Customer Empathy Map* pada bagian *value propositions* dalam *Business Model Canvas,* untuk merumuskan strategi pengembangan alat analisis yang digunakan setelah menggunakan *Business Model Canvas* dilanjutkan dengan menggunakan alat analisis SWOT. Bagan kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 2. Bisnis Model dan Strategi Pengembangan Usaha Kain Sutra (Studi Kasus Usaha Kain Tenun Sutra CV Arni Kurnia Sengkang, Kabupaten Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan.