

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI KASUS: INDUSTRI KECIL KERUPUK)

Sir Kalifatullah Ermaya¹, Nana Darna²

¹Program Studi Manajemen, Institut Manajemen Koperasi Indonesia

²Fakultas Ekonomi Universitas Galuh

kalifatullah86@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perancangan model bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) melalui analisis SWOT dan untuk mendapatkan strategi yang sesuai dalam pengembangan usahanya. Penelitian ini bersifat kualitatif dan tidak menggunakan metode statistika. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Participatory Action Research* (Penelitian Aksi Partisipatif), dimana peneliti terlibat langsung dalam setiap aktivitas perusahaan selama kurang lebih satu bulan. Hasil menunjukkan bahwa *Business Model Canvas* dapat diterapkan dengan baik pada usaha ini dan strategi yang digunakan adalah strategi *Turn Around*. Kesimpulan menyatakan bahwa untuk pengembangan Usaha ini maka perlu diterapkan transformasi *Business Model Canvas* yang dilakukan oleh peneliti.

Kata Kunci: Business Model Canvas, Analisis SWOT

Pendahuluan

Pertumbuhan industri makanan dan minuman menjadi salah satu penopang pertumbuhan non migas nasional. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) mencatat, sepanjang tahun 2018 industri makanan dan minuman mampu tumbuh sebesar 7,91% atau melampaui pertumbuhan ekonomi nasional di angka 5,17%. Industri makanan menjadi salah satu sektor yang menopang peningkatan nilai investasi nasional, yang pada tahun 2018 menyumbang hingga Rp 56,60 Trilyun (www.antaranews.com). Hal tersebut menunjukkan bahwa sektor industri makanan dan minuman mempunyai peranan yang besar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selain itu, bisnis industri makanan dan minuman relatif mudah karena dalam menjalankan usahanya, pelaku bisnis dapat memanfaatkan bahan baku yang tersebar luas dan menggunakan teknologi yang sederhana, sehingga bisnis ini didominasi oleh pelaku Usaha Kecil Menengah (UKM). Rokhayati (2016:454) berpendapat bahwa Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan salah satu kegiatan usaha yang bisa menopang ekonomi pedesaan.

Salah satu pelaku UKM yang ada adalah Usaha Kerupuk Ibu Neti. Pelaku Usaha Mikro ini telah berkecimpung di dunia industri makanan selama lebih dari 25 tahun. Beberapa

masalah yang terjadi dengan Usaha bisnis Ibu Neti adalah adanya ancaman dari kompetitor yang menjual barang serupa dengan harga yang lebih murah. Hal ini disebabkan oleh penggunaan alat yang lebih canggih. Selain itu, permasalahan permodalan usaha dan keterbatasan pemahaman penggunaan teknologi yang dimiliki oleh Ibu Neti dianggap menjadi penghambat untuk mengembangkan bisnisnya.

Berikut disajikan penjualan Kerupuk Ibu Neti dari Tahun 2014 hingga 2018.

Tabel 1. Penjualan Kerupuk Ibu Neti dari Tahun 2014 - 2018

Tahun	Jenis Produk		Total penjualan per tahun (Rp)	Kenaikan Penjualan (%)	Harga per Kg (Rp)	Kenaikan Harga (%)
	Kerupuk Rambak (Rp)	Kerupuk Gepeng (Rp)				
2014	40.220.000	74.692.000	114.912.000	-	16.500	-
2015	36.657.000	77.895.000	114.552.000	(0,31)	16.500	0
2016	43.439.000	70.873.000	114.312.000	(0,21)	17.000	3,03
2017	36.738.000	78.066.000	114.804.000	0,43	17.000	0
2018	34.582.000	80.690.000	115.272.000	0,41	18.000	5,89

Sumber: Data diolah (2019)

Ada permasalahan yang dapat dilihat dari tabel 1. Penjualan produk pada usaha Kerupuk Ibu Neti fluktuatif dengan harga per kilogram yang cenderung naik. Hal ini dipengaruhi oleh harga bahan baku yang meningkat sehingga mempengaruhi harga jual produk. Dalam beberapa tahun terakhir penjualan mengalami kenaikan, namun diimbangi dengan kenaikan harga jual produk. Dapat dilihat bahwa persentase kenaikan harga jual tidak sebanding dengan kenaikan persentase total penjualan. Hal tersebut berarti bahwa kenaikan omzet penjualan pada beberapa tahun terakhir bukan karena unit penjualannya yang meningkat, melainkan karena harga jualnya yang meningkat pula. Hal ini senada dengan pendapat **Tambunan (2002 : 14)**, yang menyatakan bahwa keberhasilan sebuah usaha dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang bisa berupa kualitas Sumber Daya Manusia, kekuatan modal, dan jaringan bisnis dengan pihak luar. Sementara itu, faktor eksternal yaitu faktor pemerintah dan non pemerintah. Untuk mengatasi hal ini, salah satu pendekatan yang bisa digunakan untuk melakukan analisis perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT yang merupakan teknik untuk melakukan penyorotan yang cepat atas situasi strategis perusahaan (**Pearce II dan Robinson, 2013:156**).

Untuk menjaga keberlangsungan usaha Kerupuk Ibu Neti, perlu diterapkan strategi pengembangan yang efektif. Beberapa penelitian tentang pengembangan strategi telah banyak

dilakukan (Hartatik, 2017:113). Strategi mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan (David dan David, 2015:11). Berbekal dari pemahaman penulis, maka salah satu metode yang dapat digunakan untuk menetapkan strategi pengembangan usaha adalah dengan menerapkan bisnis ke dalam salah satu model bisnis. Menurut Gamble, Peteraf dan Thompson (2015: 3) “*A company’s business model sets forth how its strategy and operating approaches will create value for customers, while at the same time generate ample revenues to cover costs and realize a profit.*”

Chesbrought (2006) mengemukakan bahwa strategi usaha yang dijalankan oleh perusahaan tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didasari oleh pengkajian dan perumusan model bisnis yang tepat. Pengembangan aplikasi visualisasi model bisnis telah dilakukan oleh Osterwalder dan Pigneur (2013) dalam bentuk *Business Model Canvas*. Penggunaan *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar-blok dengan cara yang lebih atraktif. *Business Model Canvas* tidak hanya dapat digunakan untuk memotret model bisnis perusahaan saat ini, tetapi juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru. *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan (Osterwalder dan Pigneur, 2013:16-17), yakni *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Penerapan *Business Model Canvas* di Indonesia masih relatif baru dibandingkan dengan beberapa model manajemen strategi bisnis lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui gambaran model bisnis dan menghasilkan desain transformasi model bisnis dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

Dari paparan latar belakang diatas, maka penulis berminat untuk menerapkan *Business Model Canvas* pada usaha Kerupuk Ibu Neti. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan Keunggulan Bersaing. Menurut Thompson, Peteraf, Gamble dan Strickland (2016:7) “*A company achieves a competitive advantage when it provides buyers with superior value compared to rival sellers or offers the same value at a lower cost to the firm. The advantage is sustainable if it persists despite the best efforts of competitors to match or surpass this advantage*”. Adapun perumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti saat ini jika dilihat menggunakan *Business Model Canvas* (BMC)?
2. Bagaimana analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang ada pada usaha Kerupuk Ibu Neti ?
3. Strategi apa yang tepat untuk pengembangan usaha Kerupuk Ibu Neti?

Penelitian ini, didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang sejenis. Adapun penelitian tersebut bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Penelitian Terdahulu yang Sejenis

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Bidang Usaha
1	Rusli M Rukka	Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam dengan Pendekatan Business Model Kanvas	Pengusaha harus meningkatkan layanan kostumisasi produk, meningkatkan channels yang ada seperti pemasaran menggunakan website dan media sosial	Keripik Bayam
2	Vera Sylvia	Strategi Bisnis Model dengan Pendekatan Business Model Canvas	Adanya kesempatan besar untuk mengembangkan pasar dengan mendaftarkan produksinya seperti PIRT dan label Halal. Selain itu pengusaha harus mengubah kemasan produk serta merek sehingga dapat dipasarkan secara <i>online</i> .	Minuman Bir Pletok

Persamaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sama-sama melakukan penelitian di Usaha Mikro. Adapun perbedaannya adalah: bahwa penelitian kali ini dilakukan pada usaha pembuatan kerupuk, dilakukan analisis SWOT dan penempatan posisi usaha sehingga bisa diketahui strategi yang sesuai untuk diterapkan pada usaha Kerupuk Ibu Neti.

Landasan Teoritis

Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Hal ini termasuk pengamatan internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi (perencanaan jangka panjang atau strategis), implementasi strategi dan evaluasi dan kontrol (Wheelen & Hunger, 2018:37). Manajemen strategi dianggap sebagai isu fundamental yang menjelaskan kesuksesan atau kegagalan perusahaan (Rumelt et al., 1994). Menurut Wandrial (2004) Seiring dengan globalisasi

ekonomi, perkembangan manajemen strategi adalah dengan kemunculan teori keunggulan kompetitif dari Michael Porter, kemudian Hamel dan Prahalad memperkenalkan konsep kompetensi inti yang diartikan sebagai kemampuan korporasi melansir secara berkesinambungan, adanya *hypercompetition* dan yang terakhir konsep *crafting strategy* yang menekankan pada formulasi strategi. Selanjutnya, kapabilitas strategik dapat menjadi keuntungan jika hal ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan nilai pada pelanggan dalam cara yang unik yang tidak dapat diimitasi oleh kompetitor (Barney, 1991; Prahalad and Hamel, 1990).

Business Model Canvas

Satu cara untuk membingkai kiasan dari berbisnis adalah dengan menggunakan gagasan model bisnis (Sort, 2017). Baru-baru ini, Lund (2014) mendiskusikan penggunaan model bisnis sebagai analogi untuk penginovasian bisnis. Demikian pula, Carlson dan Wilmot (2006) mengidentifikasi dalam buku mereka bagaimana kapabilitas seperti proses *customer focus*, *shared language* dan *value creation* di dalam organisasi menuntun perusahaan dalam perubahan nilai terhadap pelanggan. Pada tahun 2003, Bukh menyatakan bahwa model bisnis merupakan bingkai yang bermanfaat untuk meluruskan komunikasi di dalam konteks pelaporan. Dalam kontribusi selanjutnya, Nielsen dan Bukh (2013) mengilustrasikan bagaimana model bisnis menjadi bingkai sebagai komunikasi antara *investor* dan perusahaan. Magretta berpendapat bahwa model bisnis merupakan cerita yang menjelaskan bagaimana perusahaan bekerja (2002, p. 4), dan menurut Zott et al. (2011), kekuatan model bisnis terpancar di dalam penekanan pendekatan holistik yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan “melakukan bisnis” dan menjelaskan bahwa pemahaman sistem aktivitas perusahaan penting dalam konsep model bisnis. Model bisnis fokus pada penjelasan penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai khususnya penting untuk pengusaha dalam mempercepat usahanya (Gilmore et al, 2013).

Senada dengan kemungkinan kehilangan peran dari rencana bisnis (Karlsson and Honig, 2009), model bisnis memiliki kesempatan menjadi apa yang generasi pengusaha selanjutnya gunakan (Magretta, 2002), sesuai dengan elemen kunci yang ditemukan oleh Carlson and Wilmot (2006). Model bisnis meliputi banyak arah yang berbeda. Bagaimanapun juga, satu konsep yang mendapatkan popularitas yang besar, khususnya dalam lingkungan pengusaha, adalah *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2013). Kerangka ini ditemukan untuk menawarkan pengusaha sebuah pemahaman penciptaan nilai dan penyampaian nilai yang ditambahkan dengan gagasan proposisi nilai pada inti dari analisis

model bisnis. *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2013) menyatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Analisis SWOT

Asal mula istilah “SWOT” tidak diketahui. Analisis SWOT dijelaskan oleh Learned et al. (1969) dan berkembang sebagai alat kunci untuk menunjukkan situasi strategis yang kompleks dengan mengurangi kuantitas informasi untuk mengimprovisasi pembuatan keputusan. Haberberg (2000) menyatakan bahwa SWOT merupakan konsep yang digunakan oleh akademisi Harvard pada tahun 1960 ketika Turner (2002) menghubungkan SWOT kepada Igor Ansoff (1987). Koch (2000) meyakini kontribusi dari Weihrich (1982), Dealtry (1992), dan Wheelen dan Hunger (1998) mengenai inovasi dan pengembangan SWOT lebih lanjut. Bagaimanapun juga, penggunaan SWOT dalam dokumentasi dan literatur telah dilakukan lebih dari setengah abad (Helms, 2010).

Analisis SWOT (Rangkuti, 2017:19) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Tujuan utama dari analisis SWOT (Hill, 2010:19) adalah untuk mengidentifikasi strategi guna memanfaatkan kesempatan eksternal, menghadapi ancaman, membangun dan melindungi kekuatan perusahaan dan menghilangkan kelemahan.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tempat Usaha Mikro Kerupuk Ibu Neti yang beralamat di Desa Kuwurejo, Kabupaten Purworejo. Pemilihan tempat ini dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan bahwa usaha ini merupakan usaha yang sudah lama berdiri namun belum berkembang secara signifikan. Selain itu, pemilik usaha bersedia berdialog secara terbuka bersama peneliti untuk merumuskan strategi pengembangan usahanya. Partisipan dari penelitian ini adalah Ibu Neti bersama dengan suaminya, bapak Karsono.

Agar peneliti memperoleh informasi yang lengkap sesuai kebutuhan, maka penelitian ini menggunakan metode *Participatory Action Research* (Penelitian Aksi Partisipatif), dimana peneliti terlibat langsung dalam setiap aktivitas perusahaan selama kurang lebih satu bulan. Berdasarkan penjelasan lengkap yang diperoleh, selanjutnya

dilakukan analisis model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas*. Setelah pemetaan *Business Model Canvas* dilakukan, maka peneliti menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada pada usaha Kerupuk Ibu Neti dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Selanjutnya hasil analisis SWOT ini akan memperlihatkan posisi bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti sehingga bisa didapatkan strategi yang paling sesuai dengan posisi bisnisnya. Terakhir, peneliti memberikan improvisasi model bisnis yang sudah diterapkan untuk perbaikan bisnis selanjutnya.

Hasil dan Pembahasan

Business Model Canvas

1. **Customer Segments.** Bagian ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:20**). Target segmen pelanggan usaha kerupuk Ibu Neti adalah semua konsumen dari segala umur, sebab kerupuk bisa dikonsumsi oleh siapapun, baik itu anak-anak, remaja ataupun orang dewasa. Konsumen dari usaha bisnis ini adalah seluruh masyarakat di sekitar Kutoarjo, melalui perantara pedagang sayur keliling dan beberapa kios di Pasar Kutoarjo.
2. **Value Propositions.** Bagian ini menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:22**). Kerupuk yang dibuat ibu Neti ini tidak mengandung MSG (*Monosodium Glutamat* atau yang sering disebut penyedap rasa, vetsin, atau micin yang digunakan dalam makanan agar rasa lebih gurih). Adapun kualitas bahan baku bersifat konsisten yaitu terbuat dari tepung terigu. Namun karena keterbatasan Sumber Daya Manusia yang dimiliki, maka usaha kerupuk Ibu Neti belum bisa sepenuhnya memenuhi kuantitas permintaan konsumen. Untuk desain dan merk, Usaha Kerupuk Ibu Neti belum mencantumkan label pada kemasannya. Untuk kinerja dalam mengakses, konsumen perantara bisa melakukan pemesanan melalui aplikasi *WhatsApp*. Selain itu, konsumen dapat pula mengunjungi tempat produksi secara langsung. Bila ada risiko kerusakan atau cacat produk, maka Usaha Kerupuk Ibu Neti memberikan garansi kepada seluruh konsumen dengan mengganti produknya dengan produk baru jika cacat produk tersebut murni berasal dari Ibu Neti.
3. **Channels.** *Channels* menggambarkan bagaimana sebuah organisasi berkomunikasi dengan

Segmen Pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan Proporsi Nilai (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:20**). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, maka Usaha Kerupuk Ibu Neti menggunakan jenis saluran langsung dan tidak langsung. Jenis saluran langsung dilakukan dengan melakukan penjualan secara langsung di tempat produksi, dimana pelanggan akhir datang langsung ke tempat produksi untuk membeli produk tersebut. Sedangkan saluran tidak langsung dilakukan dengan menjual produk melalui beberapa pedagang perantara yang berfungsi sebagai mitra dari Usaha Kerupuk Ibu Neti.

4. **Customer Relationships.** Bagian ini menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun organisasi bersama Segmen Pelanggan yang spesifik (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:28**). Pada usaha Kerupuk Ibu Neti, konsumen dapat berkomunikasi secara langsung ketika melakukan transaksi jual beli maupun pemesanan. Selain itu, jika konsumen mempunyai keluhan dan saran maka konsumen tersebut dapat langsung menyampaikannya kepada pemilik usaha.
5. **Revenue Streams.** Bagian ini menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari setiap Segmen Pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan) (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:30**). Sumber penerimaan usaha Kerupuk Ibu Neti berasal dari penjualan produk Kerupuk Rambak dan Kerupuk Gepeng. Dilihat dari tabel 1, maka total penjualan pada tahun 2018 adalah Rp 115.272.000 dengan harga per kilogramnya adalah Rp 18.000, sehingga diperkirakan pada tahun 2018 telah terjual 6.404 kilogram. Untuk setiap bungkusnya, Usaha Kerupuk Ibu Neti mendapatkan keuntungan sebesar Rp 5.000 sehingga keuntungan total yang diterima pada tahun 2018 adalah sekitar Rp 32.020.000. Untuk cara pembayaran, kebanyakan konsumen melakukan pembayaran secara *cash* dan beberapa konsumen perantara melakukan pembayaran setelah produknya terjual.
6. **Key Resources.** Bagian ini menggambarkan aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:20**). Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, sumber daya fisik yang dimiliki Usaha Kerupuk Ibu Neti adalah sebuah bangunan tempat produksi, alat – alat produksi, dan dua unit sepeda motor yang digunakan untuk kegiatan operasional. Untuk alat – alat produksi yang dimiliki Usaha Kerupuk Ibu Neti saat ini masih tergolong sederhana. Jika dilihat dari sumber daya intelektualnya, Usaha Kerupuk Ibu Neti belum memiliki hak paten. Kekuatan merek juga dinilai masih sangat lemah karena belum ada merek pada kemasan. Namun, Usaha

Kerupuk Ibu Neti sudah memiliki *database* konsumen meskipun masih sedikit dan tercatat dalam bentuk yang konvensional. Mengenai Sumber Daya Manusia, berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa Usaha Kerupuk Ibu Neti belum memiliki karyawan untuk membantu dalam kegiatan usahanya sehingga pemilik hanya dibantu oleh suami dan anak – anaknya. Hal tersebut tentu mengurangi efisiensi kegiatan Usaha Kerupuk Ibu Neti, karena satu orang melaksanakan beberapa tugas dan peran. Berdasarkan hasil wawancara terkait sumber daya finansial, Usaha Kerupuk Ibu Neti memiliki sumber modal yang berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman Koperasi. Pengelolaan keuangan diatur sendiri oleh pemilik Usaha Kerupuk Ibu Neti dengan mengatur arus masuk dan arus keluar kas yang masih dicatat dengan pencatatan manual.

7. **Key Activities.** Bagian ini menggambarkan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:36**). Berdasarkan hasil wawancara, aktivitas dimulai dari pembelian berupa bahan baku, yang diolah menjadi kerupuk mentah, yang kemudian digoreng hingga dikemas menjadi kerupuk siap jual. Selain itu, jika ada pesanan jenis kerupuk tertentu selain kerupuk gepeng dan rambak, Usaha Kerupuk ibu Neti juga membeli kerupuk mentah dari produsen kerupuk tersebut, yang kemudian kerupuk tersebut digoreng dan dikemas oleh Usaha Kerupuk Ibu Neti untuk memenuhi permintaan konsumen. Untuk kegiatan promosi, masih dilakukan secara sederhana, yaitu dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Usaha Kerupuk Ibu Neti memfokuskan produksi dan penjualan produk sebagai aktivitas utamanya, tetapi juga berharap agar bisa memfokuskan aktivitasnya dari segi promosi dan operasional yang lebih baik.
8. **Key Partnerships.** Bagian ini menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:20**). Usaha Kerupuk Ibu Neti memiliki beberapa *partners*, yang terdiri dari *supplier* bahan baku yaitu Toko Budi dan Toko Milombok, serta Koperasi Surya Abadi. *Supplier* Toko Budi merupakan supplier yang menyediakan bahan baku utama seperti tepung terigu dan tepung tapioka. Sementara itu, Toko Milombok memasok bahan lain seperti minyak goreng, plastik kemasan, dan bumbu. Sedangkan Koperasi Surya Abadi yang merupakan koperasi binaan PT Sriboga Flour Mill merupakan mitra yang membantu permodalan Usaha Kerupuk Ibu Neti, baik berupa uang maupun alat produksi, serta manfaat yang didapat dari pelatihan – peatihan yang diberikan oleh PT Sriboga Flour Mill melalui Koperasi Surya Abadi.
9. **Cost Structure.** Bagian ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk

mengoperasikan model bisnis (**Osterwalder dan Pigneur, 2013:20**). Biaya-biaya yang dikeluarkan Usaha Kerupuk Ibu Neti antara lain: biaya bahan baku maupun bahan pembantu untuk membuat kerupuk, kemasan produk, biaya transportasi, biaya listrik dan pulsa, serta biaya merawat peralatan produksi. Pengeluaran biaya lebih berfokus pada bahan baku, bukan untuk biaya pemasarannya. Hal tersebut karena pemasaran produk dari Usaha Kerupuk Ibu Neti yang masih dalam lingkup pasar tradisional, sehingga untuk fokus pada nilai dirasa masih kurang tepat. Usaha Kerupuk Ibu Neti berusaha mempertahankan struktur biaya seramping mungkin dengan cara mengefisienkan saluran distribusi, serta mengontrol sumber daya utama, maupun aktivitas kunci yang memerlukan biaya paling besar.

Model bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti saat ini, sebagaimana yang telah diuraikan dapat digambarkan dengan *Business Model Canvas* yang terdiri dari sembilan blok seperti digambarkan pada gambar berikut ini:

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
Toko Budi	Pembelian bahan baku	Produk dengan jaminan kualitas	Melalui saluran WhatsApp	Masyarakat sekitar Kutoarjo
Toko Milombok	Produksi	bahan dan pelayanan	Komunikasi secara langsung dengan pendekatan kepada pemilik dan pelayan kios	penggemar kerupuk
Koperasi Surya Abadi	Penjualan	Harga terjangkau		
PT Sriboga		Aksesibilitas		
Flour Mill	Key Resources		Channels	
	Tempat dan alat produksi, kendaraan		Kios Ibu Surawati, Kios Ibu Karni, Kios Ibu Tun, Kios Ibu Tri, Pedagang Sayur	
	Pemilik Ibu Neti			
	Keuangan: modal sendiri dan modal pinjaman			
Cost Structure				Revenue Streams

Biaya tetap	Penjualan Kerupuk Rambak dan Gepeng
Biaya variabel	

Gambar 1 Business Model Canvas Usaha Kerupuk Ibu Neti, 2019

Analisis SWOT

Setelah melakukan identifikasi sembilan elemen yang dimiliki oleh Usaha Kerupuk Ibu Neti dari elemen dalam *Business Model Canvas*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi kesembilan elemen tersebut berdasarkan analisis SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dialami oleh suatu organisasi. Setelah diketahui faktor-faktor internal dan eksternal dari Usaha Kerupuk Ibu Neti, maka selanjutnya dapat dianalisis strateginya melalui tabel IFAS dan EFAS. Bobot dan *rating* yang ada di dalam tabel IFAS dan EFAS didapat dari hasil kuesioner yang sudah diisi oleh responden.

Tabel 3 Hasil IFAS Usaha Kerupuk Ibu Neti

No	Strengths	Jumlah Bobot	Jumlah Rating	Rating	Bobot %	Bobot x Rating
1	Produk sesuai dengan permintaan pelanggan	10	8	4	0.11	0.44
2	Menggunakan bahan baku yang berkualitas	6	6	3	0.06	0.18
3	Pelayanan yang baik	5	6	3	0.05	0.15
4	Memiliki pelanggan tetap	9	3	2	0.10	0.20
5	Hubungan baik dengan pelanggan	5	5	3	0.05	0.15
6	Pendapatan berulang dari pelanggan tetap	8	6	3	0.09	0.27
Weaknesses						
1	Belum adanya merek yang tertera pada kemasan	7	6	3	0.08	0.24
2	Tidak semua area Kutoarjo bisa dijangkau	7	7	4	0.08	0.32
3	Promosi kurang	6	3	2	0.06	0.12
4	Belum ada pemasaran melalui internet	4	3	2	0.04	0.08
5	Belum ada <i>reward</i> untuk pelanggan loyal	6	7	4	0.06	0.24
6	Alat produksi sederhana	10	5	3	0.11	0.33
7	SDM kurang	10	7	4	0.11	0.44

TOTAL	93			1.00	
--------------	----	--	--	------	--

Sumber: Data diolah, Agustus 2019

Tabel 4 Hasil EFAS Usaha Kerupuk Ibu Neti

No	Opportunities	Jumlah Bobot	Jumlah Rating	Rating	Bobot %	Bobot x Rating
1	Pelanggan hafal dengan produk Kerupuk Ibu Neti tanpa adanya merk yang tercantum pada kemasan	8	8	4	0.11	0.44
2	Harga sesuai dengan <i>value</i> produk	10	6	3	0.14	0.42
3	Pelanggan loyal mereferensikan produk ke konsumen baru	8	4	2	0.11	0.22
4	Kesempatan kedatangan konsumen baru yang ingin menjadi pelanggan	6	5	3	0.08	0.24
5	Pelatihan dengan PT Sriboga Flour Mill melalui Koperasi Surya Abadi	8	7	4	0.11	0.44
Threats						
1	Produk kompetitor lebih banyak variannya	6	7	4	0.08	0.32
2	Adanya <i>reward</i> yang ditawarkan kompetitor kepada pelanggan loyal	5	6	3	0.07	0.21
3	Kompetitor memiliki <i>brand</i> yang lebih kuat	9	6	3	0.13	0.39
4	Permintaan jumlah barang terlalu banyak tidak sebanding dengan kemampuan produksi	8	7	4	0.11	0.44
5	Harga bahan baku berubah-ubah menyebabkan pengeluaran yang sulit diestimasi	4	6	3	0.06	0.18
TOTAL		72			1.00	

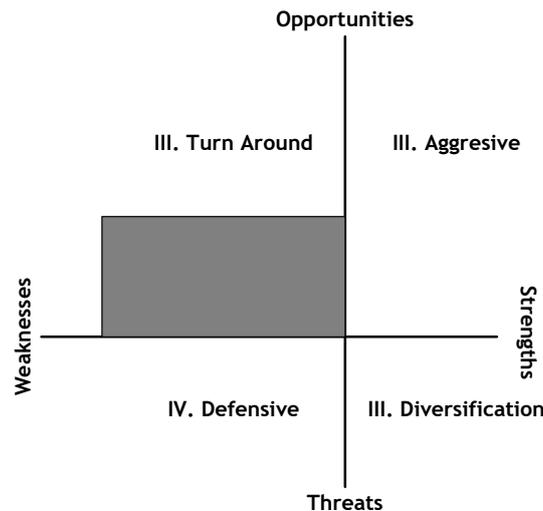
Sumber: Data diolah, Agustus 2019

Selanjutnya, untuk mengetahui bagaimana kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Usaha Kerupuk Ibu Neti, perlu diketahui hasil analisis SWOT yang merupakan analisis posisi perusahaan berdasarkan IFAS dan EFAS yang dapat diketahui dengan menggunakan diagram matriks SWOT. Terdapat dua titik koordinat X dan Y yang dihitung dari hasil analisis IFAS dan EFAS. Perhitungan tersebut adalah:

Koordinat Analisis Internal. Skor total Kekuatan – Skor total kelemahan = $1.39 - 1.77 = -0.38$

Koordinat Analisis Eksternal. Skor total Peluang – Skor total ancaman = $1.76 - 1.54 = 0.22$

Kemudian, dari hasil perhitungan tersebut, maka koordinat posisi Usaha Kerupuk Ibu Neti berada pada titik (-0.38; 0.22) yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Diagram Matriks SWOT

Sumber: Data diolah, Agustus 2019

Diagram matriks SWOT pada gambar diatas menunjukkan bahwa Usaha Kerupuk Ibu Neti berada pada Kuadran III, yaitu mendukung strategi *Turn Around*. Hal tersebut merupakan situasi dimana suatu usaha menghadapi peluang yang besar tetapi sumber daya yang dimiliki usaha tersebut lemah. Oleh karena itu, bisnis tersebut tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal. Fokus strategi yang harus diterapkan adalah dengan meminimalkan kendala-kendala internal, yaitu dengan strategi *Turn Around*. Dari hasil diagram IFAS dan EFAS, maka diperoleh beberapa strategi yang memungkinkan, yakni:

Tabel 5 Matriks SWOT Usaha Kerupuk Ibu Neti

Strategi SO	Strategi WO
<p>Mempertahankan kualitas, cita rasa dan harga serta memperbaiki kemasan agar lebih menarik dan mudah dikenal</p> <p>Meningkatkan pelayanan untuk mempertahankan konsumen dan menarik konsumen baru</p> <p>Menjaga hubungan baik dengan konsumen agar terus bertahan dan menarik konsumen baru</p>	<p>Mencantumkan merek/<i>brand</i> pada kemasan agar produk lebih mudah dikenal</p> <p>Mempertahankan <i>value</i> yang diberikan kepada konsumen</p> <p>Mengadakan promosi dan memanfaatkan internet</p> <p>Membeli peralatan yang lebih modern agar dapat menambah kapasitas produksi</p> <p>Penambahan SDM untuk menunjang aktivitas operasional</p>
Strategi ST	Strategi WT
<p>Mempertahankan produk dan harga di pasaran agar dapat memenangkan persaingan</p>	<p>Menambah variasi produk dan memperbaiki kemasan agar lebih menarik dan mudah dikenal</p>

Mempertahankan kualitas bahan baku dan bekerjasama dengan partner untuk kemudahan mendapatkan bahan baku	Mencantumkan merek.brand pada kemasan agar produk semakin dikenal
Menjaga kepercayaan pelanggan dan meningkatkan pelayanan untuk mempertahankan konsumen yang loyal	Meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan memberi <i>reward</i> pada pelanggan yang loyal
	Penggunaan mesin produksi yang lebih modern untuk efektivitas produksi

Sumber: Data diolah, Agustus 2019

Strategi Pengembangan Usaha Kerupuk Ibu Neti

Berdasarkan hasil analisis *Business Model Canvas* dan SWOT dari Usaha Kerupuk Ibu Neti, maka strategi yang dapat dilakukan dengan desain transformasi model pada sembilan blok terurai pada gambar berikut ini:

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segments</i>
Toko Budi	Pembelian bahan baku	Produk dengan jaminan kualitas	Melalui saluran WhatsApp	Masyarakat sekitar Kutoarjo
Toko Milombok	Produksi	bahan dan pelayanan	Komunikasi secara langsung dengan pendekatan kepada pemilik dan pelayan kios	penggemar kerupuk
Koperasi Surya Abadi	Pengemasan	Harga terjangkau		
PT Sriboga	Penjualan	Aksesibilitas		
Flour Mill	PROMOSI	DISAIN DAN MEREK KENYAMANAN	PEMBERIAN REWARD UNTUK KONSUMEN YANG LOYAL	PENGGUNA MEDIA SOSIAL
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
	Tempat dan alat produksi, kendaraan		Kios Ibu Surawati, Kios Ibu Karni, Kios Ibu Tun, Kios Ibu Tri, Pedagang Sayur	
	Pemilik Ibu Neti		INTERNET DAN	
	Keuangan: modal sendiri dan modal pinjaman			

INTELEKTUAL: MEREK	MEDIA SOSIAL
<i>Cost Structure</i>	<i>Revenue Streams</i>
Biaya tetap	Penjualan Kerupuk Rambak dan Gepeng
Biaya variabel	PENJUALAN DARI KERUPUK DENGAN
BIAYA PROMOSI	VARIAN RASA YANG LAIN

Gambar 3 Kanvas Model Bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti, Juli 2019

KESIMPULAN

Customer segments Usaha Kerupuk Ibu Neti terdiri dari anak-anak hingga orang dewasa di daerah Kutoarjo dengan menawarkan *value propositions* yang meliputi produk dengan jaminan kualitas bahan dan pelayanan yang baik, harga yang terjangkau dan aksesibilitas yang mudah. Untuk menyampaikan *value* yang ditawarkan, maka Usaha Kerupuk Ibu Neti menggunakan *channel* penjualan langsung dan *reseller* dan menggunakan *customer relationship* berupa saluran *WhatsApp*. Agar dapat menghasilkan *value* tersebut, dilakukan beberapa *Key Activities* yang meliputi kegiatan pembelian bahan baku, produksi, pengemasan dan penjualan dengan memanfaatkan *Key Resources* yang meliputi tempat dan alat produksi, kendaraan roda dua dan SDM yang terbatas. Agar aktivitas dan kebutuhan sumber daya organisasi dapat berjalan untuk menghasilkan *value* yang diharapkan, Usaha Kerupuk Ibu Neti memiliki *Key Partners* yang terdiri dari Toko Budi, Toko Milombok, Koperasi Surya Abadi dan PT Sriboga Flour Mill. Usaha Kerupuk Ibu Neti menghasilkan *Revenue Streams* dari penjualan produk Kerupuk Rambak dan Gepeng sebagai produk utama dengan *Cost Structure* Biaya tetap dan biaya variabel.

Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa Usaha Kerupuk Ibu Neti berada pada Kuadran III, yaitu mendukung strategi *Turn Around*. Hal tersebut merupakan situasi dimana suatu usaha menghadapi peluang yang besar tetapi sumber daya yang dimiliki usaha tersebut lemah. Oleh karena itu, bisnis tersebut tidak dapat memanfaatkan peluang tersebut secara optimal.

Desain transformasi model bisnis Usaha Kerupuk Ibu Neti sebagai strategi pengembangan perusahaan perlu dilakukan dengan tetap mempertahankan *customer segments* yang ada dan menambahkan pada pengguna media sosial. Penambahan yang dilakukan pada *Value Proposition* adalah dengan memberikan desain dan merek serta kenyamanan pada konsumen. Untuk *Channels*, bisa menggunakan tambahan internet dan Media sosial. Untuk penambahan *Customer Relationships* bisa dengan memberikan *rewards* untuk pelanggan yang loyal. *Revenue Streams*

bisa didapat dari produk dengan varian baru. Untuk *Key Partnerships* untuk saat ini dirasa masih cukup sehingga tidak ada penambahan apapun. Untuk *Key Activities* sebaiknya dilakukan dengan penambahan aktivitas Promosi. Untuk *Key Resources* dengan *Reward* bagi pelanggan loyal. Untuk *Key Resources* bisa dilakukan dengan penambahan intelektual, yaitu merek. Terakhir, adanya tambahan untuk *Cost Structure* yakni biaya promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H.I. (1987), *Corporate Strategy*, rev. ed. New York: Penguin Books.
- Barney, J.B. (1991), “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Carlson, C.R. and Wilmot, W.W. (2006), *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want*. New York: Crown Business.
- Chesbrough, H. W, (2006). *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press
- David, Fred R. dan David, Forest R. (2015). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Dealtry, R. (1992), *Dynamic SWOT Analysis*. Birmingham: DSA Associates.
- Gamble, John E., Peteraf, Margaret A., Thompson, Jr, Arthur A. (2015). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Gilmore, A., McAuley, A., Gallagher, D., Massiera, P. and Gamble, J. (2013), “*Researching SME/ Entrepreneurial Research: a Study of Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship (JRME) 2000-2011*”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 15 No. 2, pp. 87-100.
- Haberberg, A. (2000), “*Swatting SWOT*”, *Strategy*, (Strategic Planning Society).
- Hartatik dan Baroto, Teguh. (2017). *Strategi Pengembangan Bisnis dengan Metode Business Model Canvas*. *Jurnal Teknik Industri*, Vol 18, No 2 Agustus 2017 pp. 113-120 ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol18.No2.113-120>.
- Helms, Marilyn M, & Nixon, Judy. (2010). *Exploring SWOT analysis - Where are we now?* *Journal of Strategy and Management* Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251 DOI 10.1108/17554251011064837.
- Hill, Charles W. L. dan Jones, Gareth R. (2010). *Strategic Management 9th Edition*. Canada: South-Western Cengage Learning.

- Karlsson, T. and Honig, B. (2009), “*Judging a Business by its Cover: an Institutional Perspective on New Ventures and The Business Plan*”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24 No. 1, pp. 27-45.
- Learned, E.P., Christiansen, C.R., Andrews, K. and Guth, W.D. (1969), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL.
- Lund, M. and Nielsen, C. (2014), “*The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project*”, *Journal of Business Models*, Vol. 2 No. 1, pp. 105-121.
- Magretta, J. (2002), “*Why Business Models Matter*”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 5, pp. 3-8.
- Nielsen, C. and Bukh, P.N. (2013), “*Communicating Strategy: Using The Business Model as a Platform for Investor Relations Work*”, Published in *The Business Model Community Working Paper Series*, No. 2013-10.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2013). *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Pearce, John A; Robinson, Richard B. (2013). *Manajemen Strategis*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “*The Core Competence of The Corporation*”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Rangkuti, Freddy. (2017). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rokhayati, Isnaeni dan Lestari, Herwiek Diyah. (2016). *Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja UMKM Gula Kelapa*. Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper(SCA2016) Vol 6 No 1.
- Rukka, Rusli M. Busthanul, Nurbaya dan Fatonny, Nur. (2018). *Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam dengan Pendekatan Business Model Kanvas*. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian* p-ISSN 0853-8395; e-ISSN 2598-5922 Vol 14, No 1, Februari 2018.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (Eds.), (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A research agenda*. Harvard Business School Press, Boston.
- Sitio, Vera Sylvia Saragi. (2017). *Strategi Bisnis Model dengan Pendekatan Business Model Canvas*. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)* Volume 2 No 1 Januari - Juni 2017 P-ISSN 2527 - 7499 E-ISSN 2528-3634.
- Son Wandrial. (2004). *Perkembangan Manajemen Strategi*. *Journal The Winners*, Vol 5 No 1, Maret 2004: 52-71.

- Sort, Jesper C., Nielsen, Christian. (2018). *Using the Business Model Canvas to Improve Investment Processes*". Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0048>
- Tambunan, Tulus T.H., (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E., Strickland III, A. J. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases 20E*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, S. (2002), *Tools for Success: A Manager's Guide*. London: McGraw-Hill.
- Wehrich, H. (1982), "The TOWS matrix: a tool for situational analysis", Long Range Planning, Vol. 15 No. 2, pp. 54-66.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (1998). *Strategic Management and Business Policy, 5th ed.*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, Hoffman, Alan N., Bamford, Charles E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability Fifteenth Edition*. England: Pearson
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research", Journal of Management, Vol. 37 No. 4, pp. 1019-1042.