

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN PENDEKATAN BISNIS MODEL CANVAS STUDI KASUS IKM TAHU SALJU DI NIAS SELATAN

Agung Arifman Vau, Wirda Novarika, Mahrani Arfah

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Sumatera Utara
Jl.Sisingamangaraja Kota Medan, Sumatera Utara

aarifmanvau@gmail.com; wirdanovarika@gmail.com; mahrani.arfah@ft.uisu.ac.id

Abstrak

IKM Tahu Salju di kota Teluk Dalam dirintis sejak tahun 2016. IKM Tahu Salju memiliki peluang besar dan mulai berkembang, maka perlu dilakukan strategi pengembangan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi alternatif untuk merancang model bisnis yang baru menggunakan metode pendekatan Business Model Canvas. Penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan Business Model Canvas, matriks Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats (SWOT) untuk merumuskan strategi perbaikan dan pengembangan IKM Tahu Salju. Hasil penelitian berdasarkan matriks Internal Faktor Evaluation (IFE) dan Eksternal Faktor Evaluation (EFE) menghasilkan matriks Internal-Eksternal (IE) dapat dilihat bahwa posisi IKM Tahu Salju berada pada sel V. Jika suatu perusahaan berada pada sel III, V, VII dapat digambarkan bahwa perusahaan (guard dan maintain). Guard and Maintain strategy menunjukkan perusahaan membutuhkan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Dari hasil analisis SWOT pada IKM Tahu Salju memiliki nilai matriks Internal Faktor Evaluation (IFE) 2,84 dan nilai matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE) 2,69. Kondisi Business Model Canvas pada IKM Tahu Salju terdiri dari, Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key Resource, Key Activity, Key Partners, Cost Structure.

Kata-Kata Kunci : *Bisnis, Model Canvas, Factor Evaluation, Analisis SWOT*

I. Pendahuluan

Pengembangan usaha pada usaha industri sangatlah diharuskan apalagi industri tersebut ingin berkembang menjadi besar. Banyak sekali faktor - faktor yang perlu diperhatikan dan diperbaiki agar perkembangan suatu industri bisa berjalan dengan cepat dan tentunya akan bisa memberikan keuntungan juga nilai tambah pada industri.

Salah satu usaha yang banyak berkembang di Indonesia adalah agroindustri. Agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry* yang berarti suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan baku utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian.

Salah satu agroindustri yang banyak berkembang dimasyarakat adalah usaha industri tahu dan tempe. Tahu merupakan salah satu makanan tradisional yang populer, selain rasanya enak, harganya murah dan nilai gizinya pun tinggi. Bahan makanan ini diolah dari kacang kedelai, meskipun harganya murah dan bentuknya sederhana, ternyata tahu mempunyai mutu yang istimewa dilihat dari segi gizi. Tahu adalah makanan yang dibuat dari kacang kedelai yang difermentasikan dan diambil sarinya.

Kabupaten Nias Selatan tempatnya di daerah Kecamatan Teluk Dalam yang berlokasi Jl. Saonigehe Km 2.5 Kota Teluk Dalam, Kota Teluk Dalam merupakan salah satu daerah yang mulai berkembang, mulai dari sektor pembangunan, pertanian, ekonomi, dan juga kesejahteraan masyarakat. Industri kecil menengah (IKM) Tahu Salju dirintis sejak tahun 2016 sehingga sekarang

yang akhirnya membuahkan hasil yang baik. Tahu Salju pernah mengalami jatuh bangunya bisnis dengan mengalami kerugian, berkat kegigihan dan kerja keras untuk membangkit kembali. Maka dari itu penting dilakukan strategi pengembangan, agar IKM Tahu Salju dapat bersaing dengan IKM Tahu lainnya.

Sehingga dari permasalahan tersebut peneliti, maka perlunya dilakukan strategi pengembangan usaha dengan melakukan evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan serta merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) serta menganalisis alternatif strategi yang dapat diterapkan berdasarkan identifikasi internal dan eksternal Industri Kecil Menengah (IKM) Tahu Salju dengan menggunakan Analisis SWOT.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

2.2 Model Bisnis

Konsep model bisnis tergolong sesuatu yang baru. Istilah ini muncul dalam jurnal akademik di tahun 1957 dan pertama kali digunakan sebagai judul dari sebuah jurnal akademik yang terbit di

tahun 1960 (Jones, 1960). Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis didiskusikan dalam konteks internet (Afuah, 2003; Afuah dan Tucci, 2000; Osterwalder, 2004). Dalam beberapa tahun terakhir.

2.3 Strategi Bisnis

David (2012) memberi pengertian bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana dijelaskan oleh definisi di atas, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. David (2012) mengemukakan 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-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

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

3. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus 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.

2.4 Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Lingkungan bisnis sekarang ini merupakan lingkungan yang kompetitif, cepat berubah, dan merupakan lingkungan yang semakin sulit untuk perusahaan terutama untuk membuat keputusan bisnis. Perusahaan dihadapkan dengan informasi baru tentang teknologi informasi, siklus hidup produk yang lebih pendek, pasar global, dan persaingan ketat. Dewasa ini perusahaan juga harus mengelola lingkungan, saluran distribusi, rantai

pasok, implementasi TI yang mahal, kemitraan strategis, dan harus fleksibel bereaksi dengan perubahan pasar.

2.5 Matriks Analisis SWOT

Matrix internal eksternal adalah alat perumusan strategi yang didapatkan dari skor total matriks IFE dan total skor matriks EFE. Total skor matriks IFE dimasukkan pada sumbu x dan total skor matriks EFE pada sumbu y. Pertemuan kedua titik ini terletak pada suatu sel yang akan menjadi penentu strategi nantinya. Matriks IE memiliki Sembilan sel yang memiliki rekomendasi strategi yang berbeda setiap selnya (David, 2011).

2.6 Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman). Metode ini merumuskan perencanaan yang strategis dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk dijadikan bahan evaluasi. Penyusunan formulasi strategis, tema strategis, dan pemetaan strategis dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT. Analisis SWOT ini dapat digunakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap perusahaan. SWOT digunakan sebagai alat yang memudahkan dalam analisis atau strategi. Keputusan dalam menentukan formulasi.

III. Metodologi Penelitian

3.1 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan yang terletak di Kab. Nias Selatan Kec. Teluk Dalam di Jl. Saonigehe Km 2.5. Dan waktu penelitian ini di mulai Mei 2022 hingga selesai.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam Wikipedia, Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menjelaskan tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Sugiono (2012) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, yaitu digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data triangulasi (gabungan) sumber, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

3.3 Subjek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah mengenai strategi *Business Model Canvas* yang dilakukan pada usaha Tahu Salju. Peneliti ingin menyarankan

strategi baru untuk usaha Tahu Salju agar bisa bersaing dan mempertahankan usahanya. Penelitian ini dibuat setelah melakukan pengkajian kepustakaan yang relevan dan mengamati usaha tersebut.

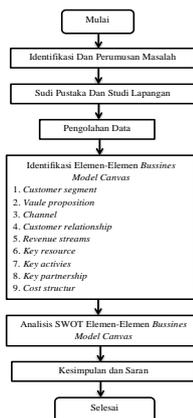
3.4 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negative tergantung pola hubungan kedua tipe variabel tersebut (Sukaria, 2013). Adapun variabel independen dalam penelitian ini yaitu:
 - a. Banyaknya permintaan bahan baku merupakan banyaknya kebutuhan bahan baku yang harus disediakan di gudang untuk diproduksi.
 - b. Biaya pemesanan merupakan biaya yang dikeluarkan dalam setiap pemesanan bahan baku untuk setiap sekali pemesanan. Biaya penyimpanan terdiri dari biaya telepon, biaya administrasi dan biaya inspeksi kelapa yang masuk ke gudang.
 - c. Biaya penyimpanan merupakan biaya yang dikeluarkan untuk penyimpanan persatuan kilogram bahan baku yang nilainya akan berubah tergantung banyaknya jumlah persediaan di gudang.
2. Variabel Dependen variabel yang nilainya dipengaruhi atau ditentukan oleh nilai variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah jumlah pemesanan bahan baku dengan total biaya paling rendah.

3.5 Rancangan Penelitian

Perancangan metode penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan penyusunan laporan ini dideskripsikan ke dalam bentuk diagram alir. Perancangan metode penelitian berfungsi agar penelitian dapat berlangsung dengan lancar dan terarah. Untuk memperjelas diagram alir penelitian yang telah disusun, maka peneliti membuat uraian diagram alir penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Alir Metode Penelitian

IV. Pengumpulan Dan Pengolahan Data

4.1 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan adalah data sekunder yaitu beberapa data atau dokumen - dokumen. Kemudian data primer yaitu informasi sembilan blok bangunan model bisnis serta data penjualan di perusahaan didapatkan dari hasil observasi langsung ke lokasi objek penelitian dan wawancara dengan pemilik perusahaan.

4.1.2 Identifikasi Elemen-Elemen Model Bisnis Canvas Tahu Salju

Key partnership Bahan Baku kacang kedelai	Key aktivitas a. Produksi - Menggunakan bahan baku kacang kedelai yang berkualitas b. Jasa - Melayani konsumen yang datang ke toko maupun online	Value proposition a. Cemilan sehat - Tanpa menggunakan bahan pengawet (kimia) b. Jenis tahu - Memiliki tekstur lembut dan tebal	Customer relationship a. Komunikasi kepada masyarakat b. Grup facebook - Grup usaha rumahan IKM c. Pelayanan - Penyambutan dan bantuan menarik	Customer segment a. Pedagang. b. Ibu rumah tangga. c. Wistawan - Berasal dari kota atau provinsi lain dengan usia balita-dewasa. Baik laki-laki maupun perempuan dan semua kalangan ekonomi atas hingga bawah
	Key resources a. Sumber daya manusia - Memprioritaskan pekerja dari masyarakat sekitar b. Sumber daya fisik - Bangunan, mesin produksi, kendaraan serta bahan baku dan gadget			
Cost structure biaya gaji biaya solar biaya bahan baku biaya listrik biaya kayu bakar		Revenue streams Mampu mencapai di atas 3 juta perbulannya.		

Gambar 2. Identifikasi Elemen-Elemen Model Bisnis Canvas Tahu Salju

4.2 Pengolahan Data

Berikut ini adalah hasil pengolahan data berdasarkan pengumpulan yang telah dilakukan sebelumnya.

4.2.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan keadaan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) IKM Tahu Salju. Analisis SWOT menilai elemen-elemen suatu model bisnis melalui empat perspektif, sedangkan *Business Model Canvas* memberikan fokus pada suatu variable yang terstruktur. Elemen-elemen tersebut telah mencakup kedalam empat bidang utama bisnis yaitu proposisi nilai, biaya dan pendapatan, infrastruktur dan hubungan pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2015).

Tabel 1. Rekapitulasi Kuesioner Faktor Eksternal IKM Tahu Salju

Respon den	Bobot Eksternal IKM Tahu Salju														
	Peluang									Ancaman					
	Va r1	Va r2	Va r3	Va r4	Va r5	Va r6	Va r7	Va r8	Va r9	Var 10	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14	Var 15
1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4
2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3
4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	3	2	3
5	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	3
6	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3
7	2	2	4	3	2	4	2	3	3	4	3	4	1	2	2
Jumlah	22	21	22	23	21	23	19	20	19	23	19	23	17	18	21

$\Sigma \text{ var} = 311$

Tabel 2. Rekapitulasi Kuesioner Faktor Eksternal IKM Tahu Salju

Respon den	Ranting Eksternal IKM Tahu Salju														
	Peluang									Ancaman					
	Va r1	Va r2	Va r3	Va r4	Va r5	Va r6	Va r7	Va r8	Va r9	Var 10	Var 11	Var 12	Var 13	Var 14	Var 15
1	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3
2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2
3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2
4	2	3	4	2	3	1	2	3	2	4	3	3	2	3	2
5	4	3	4	3	4	2	2	3	2	3	4	3	3	4	2
6	3	4	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	3	4	3
7	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Jumlah	20	22	21	19	21	19	16	21	17	20	18	21	17	23	17

$\Sigma \text{ var} = 292$

V. Hasil Dan Pembahasan

5.1 Analisa Swot

Analisis SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis. SWOT membahas empat bagian besar dengan menanyakan bagaimana kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan pendekatan Sembilan elemen BMC untuk mengetahui posisi perusahaan dari nilai perusahaan dari nilai perusahaan biaya dan pendapatan, infrastruktur, dan hubungan pelanggan.

5.2 Perumusan Strategi

Bagian ini berisi tahapan dalam perumusan strategi pada IKM Tahu Salju. Tahapan perumusan strategi terdiri dari dari tahap input, dan tahap penentuan. Hasil analisis SWOT sebelumnya berupa faktor internal dan faktor eksternal perusahaan menjadi input pada tahap perumusan strategi ini. Hasil dari tahap perusahaan strategi yaitu strategi prioritas untuk pengembangan IKM Tahu Salju. Setelah diperoleh strategi prioritas dari hasil perumusan strategi, kemudian strategi digambarkan menjadi model bisnis baru dengan menggunakan BMC usulan.

5.3 Tahap Input

Tahap input merupakan tahap awal dalam perumusan strategi. Tahap input terdiri dari matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan matriks *external factor evaluation* (EFE). Tahap input ini menggunakan hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan berupa indikator peluang dan ancaman perusahaan serta indikator kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

1. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matrix internal factor evaluation (IFE) merupakan suatu alat dalam perumusan strategi yang mengidentifikasi serta menilai kekuatan dan kelemahan bisnis untuk mengetahui kondisi internal IKM Tahu Salju. Penilaian ini dilakukan dengan cara memberikan bobot dan peringkat pada indikator kekuatan dan kelemahan. Nilai skor masing-masing ditentukan dengan cara mengkaitkan bobot dan peringkat. Selanjutnya tentukan nilai skor keseluruhan dengan menjumlahkan seluruh indikator kekuatan dan kelemahan. Rekapitulasi perhitungan IFE dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 3. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) IKM Tahu Salju

No.	Internal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Score
Kekuatan				
1	Quality Control (QC) produk serta proses produk yang dijaga.	0,073	3	0,21
2	Harga terjangkau.	0,054	3	0,16
3	Terdapat produk olahan.	0,060	3	0,18
4	Pemanfaatan agrowisata edukasi.	0,045	2	0,09
5	Memiliki alat angkut atau transportasi sendiri untuk distribusi.	0,057	3	0,17
6	Hubungan pelanggan kuat.	0,067	3	0,20
7	Hubungan dengan mitra utama baik.	0,073	3	0,21
Total Kekuatan		0,429		1,22
Kelemahan				
8	Pelanggan tidak tersegmentasi dengan baik	0,064	3	0,19
9	Perusahaan sulit mendapatkan konsumen baru	0,051	3	0,15
10	Produk belum terdaftar BPOM	0,076	4	0,30
11	label kemasan mungkin kurang lengkap	0,067	3	0,20
12	Belum adanya karyawan dibidang IT untuk mendukung saluran pemasaran	0,057	3	0,17

Tabel 5.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) IKM Tahu Salju

No	Internal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Score
13	Kurangnya event promosi kepada pelanggan	0,051	2	0,10
14	Arus pendapatan perusahaan hanya bersumber dari penjualan produk saja	0,073	3	0,21
15	Akti fitas pemasaran melalui media internet kurang baik	0,064	2	0,12
16	Mitra yang dimiliki kurang banyak	0,060	3	0,18
Total Kelemahan		0,563		1,62

Contoh perhitungan Tabel 3 *atriks Internal Factor Evaluation (IFE) IKM Tahu Salju*:

$$\begin{aligned} \Sigma var &= \Sigma var_1 + \Sigma var_2 + \Sigma var_3 + \Sigma var_4 + \Sigma var_5 + \Sigma X_6 + \dots + \Sigma X_n \\ \Sigma var &= 24 + 18 + 20 + 15 + 19 + 22 + 24 + 21 + 17 + 25 + 22 + 19 + 17 + 24 + 21 + 20 = 328 \end{aligned}$$

1. Perhitungan Bobot
Bobot $var_1 = \Sigma var_1 : \Sigma var$
Bobot $var_1 = 24 : 328 =$
2. Perhitungan Rating:
Rating $var_1 = \Sigma var_1 : \text{Jumlah responden}$
Rating $var_1 = 24 : 7 = 3,42 \approx 3$
3. Perhitungan Score:
Score = Bobot x Rating
Score $var_1 = 0,073 \times 3 = 0,21$

Berdasarkan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* di atas didapatkan total skor matriks IFE sebesar 2,84. Nilai skor untuk kekuatan (*strengths*) yaitu sebesar 1,22 dan skor untuk kelemahan (*weakness*) yaitu 1,62. Hasil total skor ini menunjukkan IKM Tahu Salju secara internal berada posisi yang rata – rata.

2. Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Matrix external factor evaluation (EFE) merupakan suatu alat dalam perumusan strategi yang mengidentifikasi serta menilai peluang dan ancaman bisnis untuk mengetahui kondisi eksternal IKM Tahu Salju. Penilaian ini dilakukan dengan cara memberikan bobot dan peringkat pada indikator peluang dan ancaman. Nilai skor masing – masing ditentukan dengan cara mengkaitkan bobot dan peringkat. Selanjutnya tentukan nilai skor keseluruhan dengan menjumlahkan seluruh indikator peluang dan ancaman. Rekapitulasi perhitungan EFE dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4. Matriks Eksternal Factor Evaluation IKM Tahu Salju

No	Eksternal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Score
Peluang				
1	Pasar masih terbuka luas	0,070	3	0,21
2	Perkembangan teknologi yang cepat	0,067	3	0,20
3	Perkembangan internet memudahkan pemasaran	0,070	3	0,21
4	Ada potensi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dengan melakukan pendekatan personal	0,073	3	0,22
5	Memanfaatkan TI sebagai wadah interaksi	0,067	3	0,20
6	Meningkatkan konsumsi tahu masyarakat	0,073	3	0,22
7	Sumber daya alam melimpah	0,061	2	0,12
8	Banyak kegiatan yang dapat dikelola dengan bantuan teknologi	0,064	3	0,19
9	Saluran mitra membantu perusahaan menjangkau pelanggan	0,061	2	0,12
Total Peluang		0,606		1,69
Ancaman				
10	Persaingan pasar	0,073	3	0,21
11	Adanya produk substitusi tahu lokal	0,061	3	0,18
12	Ketergantungan pendapatan perusahaan dari penjualan produk saja yang menyebabkan potensi kerugian akibat pesanan yang tidak diambil oleh pelanggan	0,073	3	0,21

Tabel 5.2 Matriks Eksternal Factor Evaluation IKM Tahu Salju

No	Eksternal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Score
13	Pengaruh cuaca dapat mempengaruhi kuantitas produksi	0,054	2	0,10
14	Memungkinkan mitra perusahaan berkolaborasi dengan pesaing	0,057	3	0,17
15	Biaya tidak dapat diprediksi	0,067	2	0,13
Total Ancaman		0,385		1
Total EFE		1		2,69

Contoh perhitungan Tabel 4. *Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) UMKM Tahu Salju* :

$$\begin{aligned} \Sigma var &= \Sigma var_1 + \Sigma var_2 + \Sigma var_3 + \Sigma var_4 + \Sigma var_5 + \Sigma X_6 + \dots + \Sigma X_n \\ \Sigma var &= 22 + 21 + 22 + 23 + 21 + 23 + 19 + 20 + 19 + 23 + 19 + 23 + 17 + 18 = 311 \end{aligned}$$

1. Perhitungan Bobot
Bobot $var = \Sigma var_1 : \Sigma var$
Bobot $var_1 = 22 : 311 = 0,070$
2. Perhitungan Reting :
Rating $var = \Sigma var_1 : \text{Jumlah responden}$
Rating $var_1 = 20 : 7 = 2,85 \approx 3$
3. Perhitungan Score
Score = Bobot x Rating
Score $var_1 = 0,070 \times 3 = 0,21$

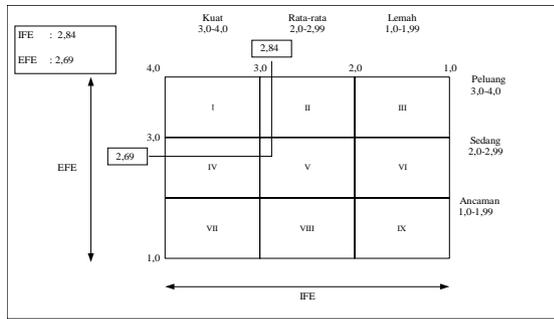
Berdasarkan matriks *External Factor Evaluation (EFE)* di atas didapatkan total skor matriks EFE sebesar 2,69. Nilai skor untuk peluang (*Opportunity*) yaitu sebesar 1,69 dan skor untuk ancaman (*Threat*) yaitu sebesar 1. Hasil total skor ini menunjukkan IKM Tahu Salju Eksternal berada posisi yang sedang.

5.4 Tahap Penentuan

Tahap penentuan terdiri dari matriks *Internal-External (IE)* dan *strength, weakness, opportunity, threat (SWOT)*. Input dari matriks IE yaitu total skor pada perhitungan IFE dan EFE sebelumnya. Input dari matriks SWOT yaitu faktor kekuatan dan kelemahan hasil dari analisis lingkungan internal dan faktor peluang dan ancaman hasil dari analisis lingkungan eksternal perusahaan pada analisis SWOT sebelumnya.

1. Matriks *Internal-External (IE)*

Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Matriks ini terdiri dari 9 sel yang tiap selnya memiliki strategi masing-masing. Tahap IE dimulai dengan memasukan nilai total skor yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE kedalam matriks IE. Total skor IFE berada pada sumbu-x dan total EFE berada pada sumbu-y pada matriks IE. Selanjutnya ditentukan nilai skor pertemuan antara kedua garis. Pada tahap input didapatkan nilai total skor untuk matriks IFE sebesar 2,84 yang menunjukkan posisi internal rata-rata dan nilai total skor untuk matriks EFE sebesar 2,69 yang menunjukkan posisi eksternal sedang. Hasil dari matriks IE dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Matriks Internal Eksternal (IE)

Berdasarkan matriks IE di atas, dapat dilihat bahwa posisi IKM Tahu Salju berada pada sel V. Jika suatu perusahaan berada pada sel III, V, VII dapat digambarkan bahwa perusahaan (*guard* dan *maintain*). *Guard and Maintain strategy* menunjukkan perusahaan membutuhkan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar (David, 2012).

5.3 Matriks SWOT

Menurut Umar (2010:86) matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategi.

Tabel 5. Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Produk dapat dikonsumsi untuk segala segmen. • Peralatan yang digunakan sudah mampu mencukupi permintaan produksi • Proses produksi dijalankan dengan benar secara berurutan. • Bahan baku selalu tersedia segar sehingga berkualitas tetap terjaga. • Menjalani hubungan baik dengan pemasok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada kartu keanggotaan khusus untuk pelanggan. • Sumber bahan baku terlalu mahal. • Aktivitas produksi mudah ditiru. • Tempat produksi terlalu kecil. • Penggunaan tenaga harian dan harga bahan baku membuat biaya meningkat
Eksternal	Peluang (O)	Strategi WO
	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi melalui di media sosial juga perlu dilakukan untuk menarik pembeli. • Kemasan dapat dibuat lebih menarik lagi sehingga dapat memberikan nilai tambah yang tinggi. • Permintaan pelanggan yang ingin menjadi <i>reseller</i> dapat menjadi sumber penerimaan lain. • Tersedianya pinjaman modal bagi usaha mikro yang ingin meningkatkan tingkat usahanya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan strategi promosi.
Ancaman (T)	Strategi SO	Strategi WT
	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan bisnis nya dan membuka cabang lain dan memperluas pemasaran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi baik untuk produk yang akan dijual.

5.5 Bisnis Model Canvas Usulan

Key partnership - Bahan Baku kacang kedelai	Key aktivitas a. Produksi - Menggunakan bahan baku kacang kedelai yang berkualitas b. Jasa - Melayani konsumen yang datang ke toko maupun online.	Value proposition a. Cemilan sehat - Tanpa menggunakan bahan pengawet (kimia) b. Jenis tahu - Memiliki tekstur lembut dan tebal - Terdaftar di BPOM - Desain kemasan agar lebih menarik - Diskon pembelian pertama bagi pembeli online di sekitar nias.	Customer relationship a. Komunikasi kepada masyarakat - Grup facebook rumah IKM c. Pelayanan - Penyambutan dan bantuan. d. website - Informasi tentang produk	Customer segment a. Pedagang b. Ibu rumah tangga c. Wisatawan - Berasal dari kota atau provinsi lain dengan usia balita-dewasa. Baik laki-laki maupun perempuan dan semua kalangan ekonomi atas hingga bawah
	Key resources a. Sumber daya manusia - Memprioritaskan pekerja dari masyarakat sekitar b. Sumber daya fisik - Bangunan, mesin produksi, kendaraan serta bahan baku dan gadget		Chanel a. Media online - Facebook berupa grup usaha rumah - E-commerce	
Cost structure - Biaya gaji biaya solar - Biaya bahan baku - Biaya listrik - Biaya kayu bakar		Revenue streams Mampu mencapai di atas 3 juta perbulannya.		

Gambar 4. Pemetaan Strategi Model Canvas IKM Tahu Salju

VI. Kesimpulan Dan Saran

6.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian ini yaitu perencanaan strategi IKM Tahu Salju digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan, keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan, daya saing perusahaan, dan model bisnis canvas perusahaan. Sembilan elemen BMC IKM Tahu Salju baru atau usulan.

1. Dari hasil analisis SWOT pada IKM Tahu Salju pada *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation*, yang terdiri dari empat variabel yaitu, proposisi nilai, biaya dan pendapatan, infrastruktur, dan hubungan pelanggan. Yang mana hasil dari matrik IFE adalah 2,84 dan matriks EFE adalah 2,69. Sehingga IKM Tahu Salju berada pada kuadran V berdasarkan matriks *Internal-External* yang memiliki arti *guard and maintain* sehingga IKM Tahu Salju membutuhkan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
2. Kondisi *Business Model Canvas* pada IKM Tahu Salju saat ini terdiri dari, *Customer Segment* (pedagang, ibu rumah tangga dan wisatawan), *Value Proposition* (cemilan sehat, dan jenis tahu), *Chanel* (media sosial dan E-commerce), *Customer Relationship* (Komunikasi kepada masyarakat, grup facebook, website, dan pelayanan), *Revenue Stream* (Satu bulan mampu mencapai 3 juta keatas perbulannya), *Key Resource* (Sumber daya manusia, dan sumber daya fisik), *Key Activity* (Produksi, dan jasa), *Key Partners* (Toko penjualan kacang kedelai),

Cost Structure (Biaya gaji, biaya solar, biaya bahan baku, biaya listrik, dan biaya kayu bakar).

3. Berdasarkan hasil nilai matriks *Internal-External* yang berada pada kuadran V sehingga IKM Tahu Salju perlu melakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar. Berdasarkan tahapan keputusan penelitian diperlukan strategi alternative yaitu meningkatkan nilai tambah produk, mengembangkan kemampuan SDM agar bekerja secara efektif dan efisien, pengenalan produk ke wilayah atau mitra baru, peningkatan pangsa pasar dengan cara pemasaran yang lebih besar, meningkatkan kapasitas produksi, dan memanfaatkan teknologi pada proses produksi untuk peningkatan efisiensi.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu melakukan memikirkan bagaimana pengembangan produk dan cara penetrasi pasar untuk kelanjutan perusahaan.
2. Perusahaan perlu memperhatikan kembali sumber daya manusia dalam pengembangan skill guna menambah kualitas produk perusahaan.
3. Pihak perusahaan bias mempertimbangkan model bisnis yang dilakukan oleh penulis sebagai acuan peningkatan dan pengembangan model bisnis perusahaan ke depannya.

Daftar Pustaka

- [1]. Abdillah, M. B., Hakim, R. M. A., Damiri, D. M., & Zahra, F. 2018. *Analisis Strategi Bisnis Pada Umkm Kerajinan Bambu Di Kota Bandung*. *AdBispreneur*, 2(3), 227.
- [2]. Afuah, A. 2003. *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press. New York.
- [3]. Alfarisi, A. 2011. *Perumusan Strategi Business Model Canvas (BMC) pada Perusahaan Sandal Toyosima Singosari*. 1–14.
- [4]. Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [5]. Athia, I., Saraswati, E., & Normaladewi, A. 2018. *Penerapan Business Model Canvas (Bmc) Untuk Mendorong Mindset Kewirausahaan Di Kalangan Mahasiswa Universitas Islam Malang*. *Jurnal Ketahanan Pangan*, 2(1), 66–75.
- [6]. Chandra, D. 2016. *Model bisnis pada perusahaan X menggunakan business model canvas*. *Agora*, 4(1), 18–25.
- [7]. David, Fred. R. dan David, Forest. R. 2016. *Manajemen Strategi: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- [8]. Ermaya, S. K., & Darna, N., 2019. *Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: Industri Kecil Kerupuk)*. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3), 207–210.
- [9]. Herawati, N., Lindriati, T., & Suryaningrat, I. B. 2019. *Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamame Goreng*. *Jurnal Agroteknologi*, 13(01), 42.
- [10]. Ilham, P. 2013. *Business Model Canvas (Kanvas Model Bisnis)*. *Akselerasi*.Id, 1–23.
- [11]. Imania, L. 2018. *Pengaruh Experiential Marketing Dan Kepercayaan Merek (Brand Trust) Terhadap Kepuasan Pelanggan Melalui Keputusan Pembelian Berdasarkan hasil analisis perhitungan WarpPLS (Studi Kasus pada Konsumen Larissa Aesthetic Center cabang Panjaitan , Semarang)*. *Administrasi Bisnis FISIP-Universitas Diponegoro*, 2(1), 1–9.
- [12]. Jones, Daniel. 1960. *An Outline Of English Phonetics*. Cambridge: Great Britain at the University Press.
- [13]. Kusbandono, D. 2019. *Analisis Swot Sebagai Upaya Pengembangan Dan Penguatan Strategi Bisnis (Study Kasus Pada Ud. Gudang Budi, Kec. Lamongan)*. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 921.
- [14]. Linder J, Cantrell S. 2000. *Changing Business Model: Surveying the Landscape* [internal]. [diunduh pada 20 November 2013].
- [15]. Nugroho, P. A. (2020). Peran Akses E-Jurnal Internasional Untuk Para. *Jurnal Perpustakaan Universitas Airlangga*, 10(1), 10–17.
- [16]. Osterwlder, A & Yves Pigneur. 2004, *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [17]. Pai, A. K., & Basu, S. 2006. *Emerging legal challenges in offshore outsourcing of IT-enabled services*. *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*, 403–431.
- [18]. Permatasari, P. C., Basith, A., & Mulyati, H. 2017. *Arabica Coffee Value Chain Inclusive Business Model in Bondowoso, East Java*. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 17(2), 111–125.
- [19]. PPM Manajemen. 2012. *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Penerbit PPM. Jakarta.
- [20]. Rangkuti F. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.
- [21]. Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. 2012. *Designing business models for value co-creation*. *Review of Marketing Research*, 9 (September 2014), 51–78.
- [22]. Subakti. 2014. *Definisi Model Bisnis*. *Perancangan Interior Pusat Mitigasi Di Jogja*, 27(1989), 6–23.