

Analisis Pengembangan Bisnis UD. Sinar Harapan Melalui Pendekatan *Business Model Canvas*

Jhosia Brillianda Adma Deanta¹⁾, Zulistiani²⁾

^{1), 2)}Program Studi Manajemen, Universitas Nusantara PGRI Kediri, Kediri
Email:jhosia7714@gmail.com¹⁾, zulistiani@unpkediri.ac.id²⁾

ABSTRACT

Every company must use a strategy to develop its business. One way to compete is to create a new strategy so that the company has a good and appropriate business model. The condition of the company is used as a tool in developing its business through a business model. The business model aims to prioritize value as part of technology development management. The business model used is the Business Model Canvas, which can build business activities and business models. UD Sinar Harapan is a company that produces crackers. The company seeks to implement strategic management in the business it runs. The purpose of this study is to determine the implementation of the Business Model Canvas, SWOT analysis, and business development strategies that should be applied to UD Sinar Harapan. This research was conducted using qualitative research methods and descriptive research types. This study uses five informants, namely, business owners, employees, and three customers of UD. Rays of hope Based on the results of the data obtained, it is known that UD. Sinar Harapan has not fully implemented the Business Model Canvas. However, there are five blocks that have been used, namely value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, and key activity. UD. Sinar Harapan also found the need for a business development strategy that could be implemented through a SWOT analysis by increasing the number of variants, making brand labels on each package, and reproducing them online through a media network so that more subscribers will recognize it.

Keywords: Development strategy, Business model canvas, SWOT analysis

ABSTRAK

Setiap perusahaan pasti menggunakan strategi untuk mengembangkan usahanya. Salah satu cara untuk bersaing adalah menciptakan strategi baru agar perusahaan memiliki model bisnis yang baik dan sesuai. Kondisi perusahaan dijadikan sebagai alat dalam mengembangkan usahanya melalui model bisnis. Model bisnis bertujuan untuk memprioritaskan nilai sebagai bagian dari manajemen pengembangan teknologi. Model bisnis yang digunakan adalah Business Model Canvas yang dapat membangun aktivitas bisnis dan model bisnis. UD Sinar Harapan merupakan perusahaan yang memproduksi kerupuk. Perusahaan berupaya menerapkan manajemen strategis dalam bisnis yang dijelankannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi Business Model Canvas, analisis SWOT, dan strategi pengembangan bisnis yang sebaiknya diterapkan pada UD. Sinar Harapan Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan lima informan yaitu, pemilik usaha, karyawan, dan tiga pelanggan UD. Sinar Harapan. Berdasarkan hasil data yang diperoleh diketahui bahwa UD. Sinar Harapan belum sepenuhnya mengimplementasikan Business Model Canvas. Namun, terdapat lima blok yang telah digunakan, yaitu value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, dan key activity. UD. Sinar Harapan juga menemukan perlunya strategi pengembangan usaha yang dapat diimplementasikan melalui analisis SWOT dengan menambah jumlah varian, menciptakan produk baru dalam bentuk, ukuran, dan warna, membuat label merek pada setiap kemasan, dan memperbanyak secara online. jaringan media sehingga lebih banyak pelanggan akan mengenalinya.

Kata Kunci: Strategi pengembangan, Business model canvas, Analisis SWOT

1. Pendahuluan

Persaingan bisnis pada bidang pangan di Indonesia semakin lama semakin ketat. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu memahami keadaan dan situasi pasar yang dapat berorientasi pada konsumen. Selain itu, untuk menggambarkan kondisi perusahaan sebagai alat dalam mengembangkan bisnisnya dapat melalui model bisnis. Model bisnis mempunyai konsep pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder et al., 2012). Model bisnis bertujuan untuk mengutamakan nilai sebagai bagian dari manajemen

pengembangan teknologi (Al Adawiyah, 2017; dalam Putri et al., 2021)). Dalam hal ini model bisnis yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat oleh usaha kecil dan menengah (UKM) dalam tahap membangun kegiatan bisnis dan model bisnis (Hartatik & Baroto, 2017).

Terdapat 9 blok dalam BMC, yaitu *customer segments, value propositions, channels, key resources, key partnerships, cost structure, key activities, customer relationships, revenue streams*. Jika, BMC dapat diwujudkan dengan baik dan sesuai dengan target maka perusahaan mampu memiliki kompetisi bisnis dari inovasi

yang semakin meningkat setiap tahun. Salah satunya pada bidang usaha makanan yang banyak diminati masyarakat pada masa sekarang adalah kerupuk. Penikmat kerupuk bukan hanya dari kalangan ekonomi menengah kebawah melainkan juga kalangan ekonomi menengah keatas. UD. Sinar Harapan merupakan perusahaan yang memproduksi kerupuk.

Namun meningkatnya permintaan pasar menyebabkan perusahaan UD.Sinar Harapan saat ini mengalami permasalahan. Perusahaan menduga sumber dari permasalahan adalah kurangnya sumber daya yang ada dan mesin produksi, sehingga belum dapat memenuhi kebutuhan pasar. Sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ermaya & Darna (2019) menyatakan bahwa permodalan dan keterbatasan penggunaan teknologi dianggap menjadi penghambat untuk mengembangkan bisnisnya. Permasalahan juga terjadi pada Standar Oprasional Prosedur yang belum berjalan dengan baik. Beberapa karyawan masih belum paham secara benar tentang maksud, tujuan dan manfaat adanya SOP.

Menurut Chesbrought (2006) perusahaan yang tidak menjalankan strategi usahanya tidak akan dapat berjalan maksimal jika tidak didasari dengan perumusan dan pengkajian model bisnis yang tepat. Hal ini sesuai dengan permasalahan yang ada di UD. Sinar Harapan, bahwa metode BMC dapat digunakan untuk mengembangkan model bisnis baru dengan memanfaatkan strategi yang ada. Penggunaan BMC dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis sebuah perusahaan dan hubungan yang terjadi antar blok dengan cara yang lebih atraktif.

Untuk mengembangkan BMC, perusahaan dapat memulai dari memotret keadaan saat ini, diikuti dengan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk merancang model bisnis perbaikan dan prototype model-model bisnis masa depan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitiannya hanya dilakukan pada usaha lain bukan di bidang kerupuk. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul “Analisis Pengembangan Bisnis Pada UD. Sinar Harapan Melalui Pendekatan *Business Model Canvas*”. Hal ini dikarenakan tidak ada yang mengutamakan pesaing khususnya pada bidang kerupuk. Selain itu, perusahaan menggunakan BMC juga akan membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition*, sehingga memahami bagaimana produk yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga ketangan konsumen yang lebih luas.

2. Landasan Teori

2.1. Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis didefinisikan sebagai sebuah rencana strategi dalam skala besar yang berfokus pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang bersaing agar dapat mencapai tujuan rasional perusahaan (Pearce & Robinson (2007; dalam Sancoko, 2015)). Sementara, menurut Brown & Petrello (1976) pengembangan bisnis adalah suatu lembaga yang menghasilkan bawang dan jasa yang diperlukan oleh masyarakat.

2.2. Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder et al., (2012) *Business Modal Canvas* merupakan alat yang digunakan untuk menjelaskan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi memberikan, menciptakan, dan menangkap nilai sebagai bagian dari manajemen pengembangan teknologi.

2.3. Analisis SWOT

Menurut Menurut Kotler & Keller (2009) menyatakan pengertian analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*streghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).



Gambar 1. Analisis SWOT

2.4. Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2015) Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.

	IFAS	KEKUATAN/ STRENGTHS (S)	KELEMAHAN/ WEAKNESSES (W)
EFAS		STRATEGI SO	STRATEGI WO
PELUANG/ OPPORTUNITIES (O)		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
ANCAMAN/ THREATS (T)		STRATEGI ST	STRATEGI WT
		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2015) analisis faktor strategis eksternal ini memfokuskan pada situasi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, namun dapat memberikan pengaruh kinerja perusahaan. Dengan cara yang sama menyusun tabel faktor-faktor strategis eksternal (*External Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*).

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (bobot*rating)
Peluang (Opportunities /O) : 1. Peluang 1 2. Peluang 2	Bobot Peluang 1 Bobot Peluang 2	Rating Peluang 1 Rating Peluang 2	
Jumlah O	A		B
Ancaman (Threats/T) : 1. Ancaman 1 2. Ancaman 2	Bobot Peluang 1 Bobot Peluang 2	Rating Peluang 1 Rating Peluang 2	
Jumlah T	C		D
Total	(a + c) -1		(b + d)

Gambar 3. Faktor-Faktor Strategi Eksternal

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasikinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sama menyusun tabel faktor-faktor strategis internal (*Internal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS*).

Faktor- Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (bobot*rating)
Kekuatan (Strength/S) : 1. Peluang 1 2. Peluang 2	Bobot Peluang 1 Bobot Peluang 2	Rating Peluang 1 Rating Peluang 2	
Jumlah S	A		B
Kelemahan (Weakness/W) : 1. Ancaman 1 2. Ancaman 2	Bobot Peluang 1 Bobot Peluang 2	Rating Peluang 1 Rating Peluang 2	
Jumlah W	C		D
Total	(a + c) -1		(b + d)

Gambar 4. Faktor-Faktor Strategi Internal

3. Metodologi

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh UD. Sinar Harapan. Hal ini didukung oleh pernyataan Moleong (2017) yang menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami hal-hal apa saja yang dialami dan dirasakan oleh subjek penelitian secara mendalam yang dideskripsikan dalam bentuk kata-kata.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif peneliti memilih jenis penelitian ini guna untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi pengembangan bisnis pada UD. Sinar Harapan yang sesungguhnya. Setelah itu, peneliti dapat menjabarkannya dalam bentuk narasi untuk menggambarkan bagaimana implementasi pengembangan bisnis pada UD. Sinar Harapan melalui pendekatan BMC.

3.1 Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data yang memberikan informasi langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Sedangkan sumber data sekunder, yaitu sumber data yang didapatkan melalui observasi dan dokumentasi.

3.2 Metode Analisis

Penelitian menggunakan teknik analisis data, sebagai berikut:

- Reduksi data:** teknik ini untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.
- Sajian data:** sebelum menyajikan data, peneliti mereduksi data mengenai sembilan blok elemen dasar BMC. Kemudian, peneliti menyajikan data mengenai keadaan sembilan elemen-elemen dasar BMC yang terjadi pada kondisi pada saat ini.
- Penarikan simpulan dan verifikasi:** reduksi dan sajian data disusun pada waktu peneliti sudah memperoleh data sampai akhir, peneliti mulai melakukan usaha untuk menarik kesimpulan dan

verifikasinya berdasarkan semua hal yang terdapat dalam reduksi maupun sajian datanya.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Business Model Canvas

1) Customer Segment

Bagian ini menggambarkan sekumpulan orang atau organisasi berbeda yang ingin dilayani hingga dijangkau oleh perusahaan (Osterwalder et al., 2012). Target segmentasi pelanggan pada UD. Sinar Harapan, yaitu dari segmentasi menengah ke bawah hingga menengah ke atas, baik dari anak-anak hingga orang dewasa dan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan dapat menikmati kerupuk uyel sebagai makanan pendamping.

2) Value Proposition

Bagian ini sebagai manfaat nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumennya. *Value proposition* digunakan untuk melihat nilai tambah (*value added*) yang diberikan perusahaan kepada konsumen UD. Sinar Harapan. Dari hasil data wawancara yang telah dilakukan, terlihat ada beberapa informan menunjukkan bahwa UD. Sinar Harapan sudah memberikan nilai tambah dalam produknya. Nilai tambah dari pabrik UD. Sinar Harapan, yaitu mampu memberikan kualitas yang baik dari produk hingga pelayanannya, memiliki varian ukuran dan warna yang menggunakan pewarna makanan, serta memiliki mesin cetak otomatis sehingga mengefesienkan tenaga dan waktu dalam pembuatan kerupuk.

3) Channel

Bagian ini menggambarkan perusahaan dalam membangun hubungan atau berkomunikasi dengan pelanggan. Pada UD. Sinar Harapan menjalin hubungan dengan pelanggannya menggunakan media sosial *online*, yaitu *facebook marketplace* dan *whatsapp*. Akun facebook UD. Sinar Harapan masih menggunakan akun pribadi pemilik yaitu "Mujiyanto" sedangkan untu whatsapp sudah menggunakan *whatsapp business* yang dikelola oleh admin perusahaan.

4) Customer Relationship

Blok ini menggambarkan bagaimana perusahaan dapat membina hubungan yang baik dengan pelanggannya. Tujuannya agar dapat memperoleh pelanggan baru, meningkatkan penjualan produk kepada pelanggan lama, dan dapat mempertahankan pelanggan lama. Berdasarkan hasil data yang didapatkan dari wawancara, UD. Sinar Harapan menunjukan bahwa perusahaan ini selalu memprioritaskan layanan dan menjaga komunikasi dengan baik kepada pelanggannya. Hal ini dilakukan agar mempunyai hubungan yang baik antara penjual dan pembeli. UD. Sinar Harapan juga selalu menjaga kualitas produknya supaya pelanggan

merasa puas dan menjadi langganan tetap di perusahaan tersebut.

5) **Revenue Streams**

Bagian *revenue stream* membahas mengenai pendapatan yang didapatkan oleh UD. Sinar Harapan. Berdasarkan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi pemasukan, yaitu dari penjualan produk krecek dan penjualan strimin. UD. Sinar Harapan juga tidak memproduksi kerupuk lalu menjual produk kerupuk saja, tetapi juga menyediakan strimin yang digunakan sebagai landasan pada saat mencetak adonan sampai proses pengeringan, strimin tersebut biasanya ambil dari Surabaya kemudian dijual kembali kepada perusahaan kerupuk di daerah Kediri.

6) **Key Resources**

Key resources pada UD. Sinar Harapan merupakan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan proses produksi. Dari hasil data wawancara, sumber daya yang dimiliki oleh UD. Sinar Harapan, sebagai berikut:

- a. Karyawan dikarenakan karyawan di UD. Sinar Harapan sangat dibutuhkan untuk berlangsungnya proses produksi. Namun, untuk saat ini UD. Sinar Harapan masih membutuhkan karyawan, tetapi sulit dalam merekrut.
- b. Lokasi usaha, pemilihan lokasi usaha sangatlah penting, UD. Sinar Harapan memilih lokasi di pedesaan dikarenakan banyaknya jangkauan masyarakat yang masih luas belum memiliki pekerjaan. Sehingga hadirnya UD. Sinar Harapan di Desa Wonojoyo menjadi peluang untuk menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar.
- c. Alat produksi, tanpa memiliki alat untuk memproduksi krecek, maka UD. Sinar Harapan tidak bisa melakukan aktifitas produksi sendiri. Alat yang di gunakan yaitu: mesin molen, mesin cetak, mesin uap (ketel), lemari langsung (untuk mengukus), dan oven. Pada UD. Sinar Harapan alat produksi yang dibutuhkan juga masih kurang. Hal ini dikarenakan kurangnya modal usaha untuk menambah alat produksi sehingga produk yang dihasilkan terbatas dan belum memenuhi permintaan.

7) **Key Activity**

Pada blok ini sebagai deretan aktivitas yang dilakukan oleh UD. Sinar Harapan untuk menciptakan produk yang dapat memberikan nilai kepada pelanggan. Berikut beberapa aktivitas dalam proses usahannya, yaitu:

- a. Pembelian bahan baku
Untuk pembelian bahan baku UD. Sinar Harapan membeli bahan baku masih di

sekitaran kota kediri yang lokasinya berada di beberapa tempat yang berbeda. Mulai dari tepung yang mengambil dari Pak Hendra, kemudian membeli bawang dan trasi di Toko Dwi Jaya Pattimura, serta membeli bumbu penyedap di Mas Eko.

- b. Proses produksi
Proses pembuatan kerupuk dan proses pengeringan.
- c. Pemasaran
Pemasaran UD. Sinar Harapan yang dilakukan melalui Facebook, Whatsapp, dan langsung mendatangi konsumen (door to door).

8) **Key Partnership**

Pada bagian ini berkaitan dengan mitra kerja dalam suatu perusahaan. Dari hasil wawancara yang sudah diperoleh disimpulkan bahwa yang menjadi rekan kerja dari UD. Sinar Harapan, yaitu:

- a. Toko Dwi jaya Pattimura sebagai pemasok trasi dan bawang.
- b. Bapak Hendra sebagai pemasok tepung tapioka.
- c. Bapak Eko sebagai pemasok bumbu penyedap.
- d. Bapak Halim sebagai penggoreng.
- e. Bapak Satar sebagai aden distributor.
- f. Bapak Hadak sebagai penggoreng.

9) **Cost Structure**

Blok ini menjelaskan semua rincian biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, dijelaskan bahwa biaya yang dikeluarkan UD. Sinar Harapan, meliputi gaji karyawan, pembeli bahan baku (tepung, bumbu, trasi, bawang) dan perawatan mesin. UD. Sinar Harapan dapat menekan biaya dengan membeli bahan baku di sekitar Kota Kediri agar tidak membebani biaya kirim atau transportasi.

Berdasarkan hasil data wawancara, maka dapat diambil kesimpulannya, kemudian hasil tersebut dimasukkan kedalam 9 blok *Business Model Canvas*. Selanjutnya akan dianalisis menggunakan SWOT. Berikut gambaran kondisi Business Model Canvas UD. Sinar Harapan saat ini:

KEY PARTNERSHIPS • Supplier tepung, bumbu, • Distributor dan penggoreng • Perawatan lembaran	KEY ACTIVITIES • Pengolahan tepung tapioca menjadi kerupuk • Pemasaran KEY RESOURCES • Mesin molen • Mesin cetak • Pengaluman • Oven pengering	VALUE PROPOSITIONS • Kerupuk uyel hanya memiliki 3 varian ukuran (besar, sedang, kecil) • Kualitas bagus • Memiliki 2 kemasan yaitu 500g dan 25kg • Menyusuni izin P-IRT	CUSTOMER RELATIONSHIPS • Menerima kritik dan saran • Pemberian diskon CHANNELS • Media online (WA dan FB) • Relasi • Pamoran	CUSTOMER SEGMENTS • Kalangan usia 6 - 60 tahun • Penggemar kerupuk • Penggemar seblak
COST STRUCTURE • Biaya produksi • Gaji karyawan • Biaya listrik dan air • Biaya operasional • Biaya perawatan mesin		REVENUE STREAMS • Penjualan kerupuk uyel dan Stimin		

Gambar 5. Kondisi Business Model Canvas UD. Sinar Harapan

4.2. Analisis SWOT

Setelah mengidentifikasi sembilan blok yang dimiliki oleh UD. Sinar Harapan dari blok Business Model Canvas, selanjutnya melakukan identifikasi blok berdasarkan Analisis SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunities*), secara bersamaan dapat mengurangi kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) pada UD. Sinar Harapan. Berikut Analisis SWOT terdiri dari:

1) Faktor Internal

Faktor ini sebagai daya tarik pelanggan UD. Sinar Harapan yang mencakup kekuatan dan kelemahan dalam menarik pelanggan. Analisis faktor internal ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kondisi UD. Sinar Harapan secara intern. Berikut tabel evaluasi faktor internal UD. Sinar Harapan, yakni:

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Memiliki varian ukuran krecek	0,10	3	0,68
2	Mengutamakan kualitas produk selalu baik	0,12	4	0,60
3	Memprioritaskan layanan kepada pelanggan	0,12	4	0,63
4	Lokasi strategi dan tidak mengganggu warga sekitar	0,12	4	0,65
5	Harga yang ditawarkan relatif murah	0,10	3	0,58
Subtotal		0,56		3,14
Kelemahan				
1	Sulit dalam merekrut karyawan baru	0,12	4	0,59
2	Kurangnya promosi di media sosial <i>instagram</i>	0,10	3	0,55
3	Modal usaha yang sangat terbatas	0,10	3	0,57
Subtotal		0,32		1,71
Total		0,88		4,85

Gambar 6. Evaluasi Faktor Internal

Dari hasil data tabel diatas, faktor internal pada kekuatan UD. Sinar Harapan mempunyai skor 0,68 pada indikator memiliki varian ukuran krecek. Pemberian skor indikator tersebut sebagai indikator yang paling penting dalam faktor internal pada UD. Sinar Harapan. Pada indikator tersebut, UD. Sinar Harapan dapat dikembangkan kedalam beberapa motif serta dapat diciptakan untuk berbeda dari pesaing-pesaing lainnya. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa adanya inovasi produk untuk perusahaan kedepannya. Inovasi produk yang akan dijalankan perusahaan berupa krecek bentuk (oval, kotak) dan krecek yang memiliki varian warna. Dengan dilakukannya inovasi produk pada bentuk dan warna dapat menjadi faktor pendorong pelanggan yang datang dan semakin banyak yang membeli produknya.

Sementara, faktor internal kelemahan UD. Sinar Harapan yang paling besar ada pada indikator sulit dalam merekrut karyawan baru. Indikator tersebut memiliki skor sebesar 0,59. Pemberian skor tertinggi pada indikator tersebut dikarenakan banyaknya permintaan produk yang masuk sehingga perusahaan belum dapat memenuhi permintaan pelanggan. Hal ini ditemukan pada saat wawancara yang menyatakan bahwa perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut karyawan, kurang aktif dalam menyebarkan lowongan pekerjaan di media sosial online maupun media *offline*.

Berdasarkan faktor internal kekuatan dan kelemahan UD. Sinar Harapan memperlihatkan bahwa jumlah skor

kekuatan (0,68) lebih besar dibandingkan jumlah skor kelemahan (0,59). Maka, UD. Sinar Harapan cukup kuat dari segi faktor analisis internal.

2) Faktor Eksternal

Pada faktor ini berkaitan dengan daya tarik terhadap peluang dan ancaman dalam menarik pelanggan UD. Sinar Harapan. Analisis faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman pada perusahaan dalam berhadapan langsung dengan lingkungan. Berikut tabel evaluasi faktor eksternal, yakni:

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Membuka lapangan pekerjaan	0,11	3	0,61
2	Permintaan pasar yang meningkat	0,13	4	0,66
3	Banyak media sosial <i>online</i> yang memudahkan produk dikenal konsumen	0,10	3	0,56
4	Banyaknya distributor krecek	0,10	3	0,58
5	Semua kalangan dapat menikmati produk kerupuk	0,12	4	0,60
Subtotal		0,56		3,01
Ancaman				
1	Munculnya perusahaan baru	0,11	3	0,55
2	Harga produk pesaing lebih murah	0,10	3	0,58
3	Harga bahan baku naik	0,13	4	0,60
4	Banyaknya produk dari pesaing yang bermacam-macam	0,09	3	0,53
5	Pesaing melakukan promosi terus-menerus	0,10	3	0,56

Gambar 7. Evaluasi Faktor Eksternal

Dari hasil tabel diatas, peluang faktor eksternal yang paling tinggi ada pada indikator permintaan pasar yang meningkat dengan memiliki skor 0,66. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa banyaknya permintaan pesanan yang masuk namun perusahaan belum dapat memenuhinya. Maka, indikator tersebut dapat dikembangkan dengan ditambahkannya kebutuhan produksi (alat produksi) dan menggunakan berbagai media online maupun *offline* (promote *instagram*, memasukkan kedalam aplikasi loker, dll) untuk mendapatkan karyawan baru.

Sedangkan, ancaman faktor eksternal UD. Sinar Harapan ditemukan skornya yang tinggi ada pada indikator harga bahan baku naik sebesar 0,60. Pemberian skor pada indikator tersebut paling mengancam kedalam faktor eksternal yang dimiliki UD. Sinar Harapan. Hal ini ditunjukkan dari hasil wawancara bahwa harga produk yang ditawarkan UD. Sinar Harapan tinggi dibandingkan pesaing-pesaing lainnya. Berdasarkan hal tersebut, jika UD. Sinar Harapan tidak dapat mengimbangi harga yang tinggi dengan kualitas yang baik maka UD. Sinar Harapan akan terancam. Selain itu, UD. Sinar Harapan harus mampu mengencarkan promosinya yang menunjukkan bahwa produk yang ditawarkan UD. Sinar Harapan memiliki kualitas yang tinggi dengan bahan baku yang terjamin aman dan baik.

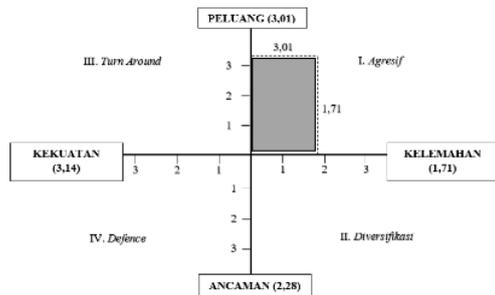
Berdasarkan tabel faktor eksternal peluang dan ancaman pada UD. Sinar Harapan memperlihatkan bahwa skor yang paling tinggi terdapat pada skor peluang sebesar 0,66, sementara pada skor ancaman skor yang diperoleh sebesar 0,60 lebih rendah. Artinya, UD. Sinar Harapan cukup kuat dari segi faktor eksternal.

Dari hasil analisis pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UD. Sinar Harapan, didapatkan matrik sebagai berikut:

No	Matrik		Skor	Rata-rata
1	Internal	Kekuatan	3,14	2,42
		Kelemahan	1,71	
2	Eksternal	Peluang	3,01	2,64
		Ancaman	2,28	

Gambar 8. Matrik Internal-Eksternal

Berdasarkan faktor internal dan eksternal yang tertera kedalam SWOT, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan diagram SWOT dapat untuk mengetahui posisi perusahaan termasuk kuadran dan dapat dilakukan pengupayaan untuk meminimalisir atau mengurangi faktor eksternal. Jika digambarkan maka gambar tersebut, sebagai berikut:



Gambar 9. Diagram SWOT UD. Sinar Harapan

Berdasarkan gambar diagram di atas terlihat bahwa UD. Sinar Harapan berada pada kaudran I pada kondisi yang sangat menguntungkan karena mempunyai kekuatan dan peluang dengan skor tinggi sehingga dapat bermanfaat bagi peluang yang dimiliki perusahaan tersebut.

4.3. Strategi Pengembangan Bisnis

Strategi yang akan diaplikasikan dalam kondisi tersebut untuk mendukung program pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Jadi, pada saat perusahaan dapat mencapai pertumbuhan baik dari aset, penjualan bahkan hingga keuntungan UD. Sinar Harapan dapat menerapkan penurunan harga, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk sampai menjangkau banyak segmentasi pasar yang lebih luas. Hal ini sebagai cara strategi yang paling penting saat kondisi perusahaan mengalami pertumbuhan pesat dan pesaing cenderung melakukan perang harga untuk memperoleh minat pelanggan. Berikut tabel startegi yang digambarkan ke dalam Matrik SWOT:

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki varian ukuran krecek Mengutamakan kualitas produk selalu baik Memprioritaskan layanan kepada pelanggan Lokasi strategi dan tidak mengganggu warga sekitar Harga relatif murah 	<ol style="list-style-type: none"> Sulitnya dalam merekrut karyawan baru Kurangnya promosi di media sosial <i>Instagram</i> Modal usaha yang sangat terbatas
Opportunities (O)	<ol style="list-style-type: none"> Menambah jumlah varian (ukuran, warna, bentuk) Tetap menjaga kualitas produk agar lebih baik Meningkatkan keterampilan SDM Melakukan kerja sama dengan perusahaan sejenis Semua kalangan dapat menikmati produk kerupuk 	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan merk label di setiap kemasan agar produk banyak dikenal masyarakat Meningkatkan jejaringan media online agar dikenal seluruh nusantara Memberikan biaya pengiriman gratis kepada pelanggan
Threats (T)	<ol style="list-style-type: none"> Mewujudkan produk dengan varian yang unik dan yang diinginkan pelanggan Menjaga komunikasi dan pelayanan kepada pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> Membuat lowongan pekerjaan di media sosial agar dijangkau masyarakat luas Meningkatkan promosi di media sosial baik <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i>, maupun <i>marketplace</i> Menambah modal usaha (keuntungan) dari penjualan strimin

Gambar 10. Matrik SWOT UD. Sinar Harapan

Berdasarkan hasil strategi analisis SWOT, disusun perancangan model bisnis UD. Sinar Harapan dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas. Model tersebut mengadopsi *Business Model Canvas* dari Osterwalder et al., (2012). Berikut lampiran dalam gambar mengenai modifikasi sesuai dengan analisis yang sudah dilakukan pada UD. Sinar Harapan, diantaranya:

KEY PARTNERSHIPS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> Supplier tepung, bumbu Distribusi dan pengemasan Perwakilan Komasn 	<ul style="list-style-type: none"> Pengolahan tepung tepung menjadi kerupuk Pemasakan 	<ul style="list-style-type: none"> Kerupuk wiji beras memiliki 6 varian ukuran (besar, sedang, kecil) Kualitas tinggi Memiliki 2 kemasan yaitu 100g dan 250g Menyanyi ai tita P-REIT Warna (warna dan bentuk) Tetapa kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Minimisa kritik dan saran Penyediaan diskon 	<ul style="list-style-type: none"> Kelompok usia 6 - 60 tahun Programmer kerupuk Programmer wilayah
E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> Media online Media cetak Pengemasan Orang pengantar Tetapa kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki 2 kemasan yaitu 100g dan 250g Menyanyi ai tita P-REIT Warna (warna dan bentuk) 	<ul style="list-style-type: none"> Media online (IG dan FB) Retail Pemeran E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Atas/ler Programmer media sosial
COST STRUCTURE <ul style="list-style-type: none"> Biaya produksi Gaji karyawan Biaya listrik dan air Biaya operasional Biaya pemasaran 		REVENUE STREAMS <ul style="list-style-type: none"> Penjualan kerupuk retail dan strimin 		

Gambar 11. Usulan Business Model Canvas UD. Sinar Harapan

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengembangan bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* pada UD. Sinar Harapan. Maka dapat disimpulkan, sebagai berikut:

- UD. Sinar Harapan dalam menjalankan bisnisnya, belum sepenuhnya mengimplementasikan *Business Model Canvas*. Tetapi, ditemukan bahwa beberapa blok yang sudah digunakan, yaitu:
 - Value proposition* → UD. Sinar Harapan mampu memberikan kualitas yang baik dari produk maupun layanan kepada setiap pelanggan.
 - Channel* → Tidak hanya pelanggan offline, UD. Sinar Harapan mampu menjalin hubungan dengan pelanggan online melalui media sosial, yaitu Facebook, Instagram, dan Whatsapp.
 - Customer relationship* → Mampu menjaga hubungan dan komunikasi dengan pelanggan baik menerima saran maupun kritik terkait produksi.

- d. *Revenue stream* → UD. Sinar Harapan tidak hanya menjualkan kerupuk saja, tetapi juga menyediakan strimin yang diambil langsung dari Surabaya untuk diperjual belikan.
 - e. *Key activity* → UD. Sinar Harapan mampu memberikan aktivitas baik pembelian bahan baku, proses pembuatan, hingga pemasaran.
2. Kemudian, penelitian ini melakukan perubahan yang lebih baik untuk mengembangkan *Business Model Canvas*, yakni berada pada blok:
 - a. Blok *customer segment*
Untuk menjangkau pasar agar dikenal oleh banyak pelanggan, UD. Sinar Harapan harus menambahkan distributor maupun penggoreng serta penggunaan sosial media.
 - b. Blok *key resources*
Banyak permintaan → menambah karyawan → mencetak produksi → membeli kebutuhan usaha
Berdasarkan point diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan banyaknya permintaan yang masuk pada UD. Sinar Harapan, perusahaan harus mencari karyawan dengan memasukkan lowongan kerja di media sosial atau relasi agar memudahkan perusahaan untuk mendapatkan karyawan. Kemudian, dengan cukupnya karyawan perusahaan dapat mencetak produksi sesuai banyaknya permintaan pesanan dan hasil keuntungan yang diperoleh dapat membeli kebutuhan perusahaan pada UD. Sinar Harapan.
 - c. Blok *key partnership*
Pada blok ini dapat ditambahkan pemasaran melalui *e-commerce* (*Shopee* dan *Tokopedia*) serta sosial media (*Instagram* dan *TikTok*).
 - d. Blok *cost structure*
Pada blok ini perlu dikembangkan sumber daya manusia yang memiliki skill atau keterampilan dalam bidang akuntansi untuk mencatat semua keperluan perusahaan baik pengeluaran maupun pendapatan yang diperoleh UD. Sinar Harapan. Jadi, memudahkan perusahaan untuk mengetahui alur keuangannya.
 3. Strategi pengembangan bisnis yang perlu ditambahkan dari analisis SWOT pada UD. Sinar Harapan, yaitu:
 - a. Strategi SO
UD. Sinar Harapan dapat menambah jumlah varian (ukuran, warna, bentuk) dengan cara membuat produk-produk baru yang banyak diminati pelanggan. Selanjutnya, dalam menjaga kualitas produk UD. Sinar Harapan diharapkan mampu memperbaiki SOP (tidak mengurangi bahan baku, selalu menjaga kebersihan, melakukan quality control terhadap setiap produk).
 - b. Strategi ST
UD. Sinar Harapan diharapkan dapat merancang penjualan produk baru dan yang diinginkan oleh pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara

mendatangi beberapa toko distributor kerupuk menanyakan terkait dengan produk krupuk yang banyak diminati oleh pelanggan.

- c. Strategi WO
UD. Sinar Harapan dapat membuat merk label pada setiap kemasan produknya agar dapat lebih banyak dan luas dikenal oleh masyarakat. Perusahaan dapat meningkatkan jejaringan media online baik melalui web, Instagram dengan memberikan hastag disetiap postingan supaya dapat menjangkau banyak pelanggan.
- d. Strategi WT
UD. Sinar Harapan dapat memasukkan lowongan pekerjaan melalui media sosial agar memudahkan perusahaan untuk mencari karyawan baru. Selain itu, perusahaan dapat meningkatkan promosi pemasaran melalui media online (*Instagram*, *Facebook*) supaya dapat menjangkau banyak pelanggan. Dengan cara memberikan promosi, pengenalan produk, bahan baku produk.

Daftar Pustaka

- Brown, R. D., & Petrello., G. J. (1976). *Introduction to Business, An Integration Approach*. Glen Coe Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- 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.
- Hartatik, H., & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113–120. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol18.no2.113-120>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran Edisi Ketiga Belas. (13 Jilid 2; A. Maulana & Y. S. Hayati, Ed)*. Erlangga.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2012). Business Model Generation. In *Kybernetes* (Vol. 41, Issue 5/6). <https://doi.org/10.1108/03684921211261761>
- Putri, M. A., Alfatah, Z. A., & Kusumawati, A. N. (2021). *Perencanaan Bisnis Oleh-oleh dan Agrowisata di Kabupaten Grobogan Menggunakan Bussines Model Canvas*. 2(November), 12–21.
- Rangkuti, F. (2015). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT (Cetakan kedua puluh)*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sancoko, A. H. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Makanan Dan Minuman Pada Depot Time To Eat Surabaya. *Agora*, 3(1), 185.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Alfabeta.