

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap hidup dan kehidupan kita, serta akan memberikan suatu kesempatan untuk berkembang dan menetapkan penghasilan kita (Kasmiri, 2011:1). Kegiatan bisnis sangat membantu usaha-usaha pemenuhan kebutuhan masyarakat oleh perusahaan. Di Indonesia, membuka usaha bisnis menjadi salah satu peluang yang cukup menjanjikan bagi masyarakat di masa saat ini. Hal ini didukung adanya sumber daya yang melimpah sehingga bisa dijadikan sebagai peluang bisnis yang menjanjikan. Di Kabupaten Madiun sendiri bisnis sudah banyak berkembang dan mampu bersaing di pasar dalam maupun luar Madiun. Dengan semakin banyaknya masyarakat yang melakukan usaha bisnis, telah menyebabkan adanya persaingan bisnis sehingga para pebisnis harus bisa menciptakan inovasi supaya produk yang di miliki tidak kalah saing dengan produk yang lain.

Salah satu cara untuk memulai bisnis yaitu melalui Usaha Mikro Kecil Menengah atau biasa disingkat UMKM. Menurut Tambunan (2017:1), Usaha Mikro Kecil Menengah adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha disemua sektor ekonomi. Dari perspektif dunia, diakui bahwa UMKM memainkan suatu peran yang sangat vital

di dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi tidak hanya di negara sedang berkembang (NSB), tetapi juga di negara maju (NM).

Tujuan UMKM menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yaitu menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Perlu mendapat perhatian dari pihak terkait yaitu pengembang UMKM demi kemajuan perekonomian nasional melalui pemberdayaan UMKM.

Pengertian UMKM menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Bab 1 (Ketentuan Umum), Pasal 1 menjelaskan bahwa :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang tersebut.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang-perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha bersama yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tersebut.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian

baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau dengan Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagai mana diatur dalam undang-undang ini.

Adapun kriteria yang dimaksud tertuang pada Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam Bab IV (Kriteria), Pasal 6 bahwa :

1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (Lima Puluh Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan tempat usaha; atau
- b. Memiliki usaha tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (Tiga Ratus Juta Rupiah)

2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (Lima Puluh Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (Tiga Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (Dua Milyar Lima Ratus Juta Rupiah)

3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,00 (Lima Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (Sepuluh Milyar Rupiah) tidak termasuk tanah dan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (Dua Milyar Lima Ratus Juta Rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000 (Lima Puluh Milyar Rupiah)

Salah satu Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang berada di Kabupaten Madiun yaitu Anda Bakery. Berdasarkan pengertian dan kriteria dari Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Anda Bakery termasuk ke dalam Usaha Kecil. Anda Bakery bergerak dibidang kuliner dengan produk roti bakery. Anda Bakery beralamat di Jalan Bumi Asri, Nomor 40 Kecamatan Dolopo Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Dalam menjalankan usahanya Anda Bakery sendiri dijalankan oleh Bapak Sutrisno yang dibantu oleh Istri dan 4 orang karyawan.

Anda Bakery berdiri sejak tahun 2007. Anda Bakery ini bermula dari usaha roti bolu yang kemudian pada tahun 2011 beralih ke usaha roti bakery dengan berbagai varian. Hingga tahun 2021, Anda Bakery memproduksi varian Roti Paris Gulung dengan berbagai rasa seperti keju, coklat dan kacang. Walaupun tergolong masih Usaha Kecil, Anda Bakery telah mendapat surat izin melalui sertifikat P-IRT dengan Nomor 2063519010970-23 dari Dinas Kesehatan Kabupaten Madiun sedangkan untuk sertifikat halal masih dalam proses pembuatan.

Mulai pada tahun 2011, dalam memproduksi produknya Anda Bakery telah menggunakan tenaga mesin seperti oven dan mixer pengaduk adonan roti sebagai penunjang proses produksi. Pada tahun 2015, mulai menambah mesin packing kemasan sebagai upaya untuk mempertahankan kualitas produk agar tahan lama.

Hasil produk yang menggunakan tenaga mesin mampu meningkatkan produktivitas produk yang dihasilkan dan meningkatkan kualitas produk.

Sejak tahun 2018, bahan baku Anda Bakery didapat dari 2 distributor yaitu CV Agro Citra Lestari dan PT Jaya Fermex. CV Agro Citra Lestari merupakan distributor dalam penjualan bahan baku roti seperti tepung, margarin, meses, keju, kacang dan susu. Sedangkan PT Jaya Fermex merupakan penjual ragi pengembang. Dalam pembelian produk dilakukan selama satu bulan sekali. Sistem pembayaran yang disepakati dilakukan secara kredit dengan tenggang waktu maksimal 14 hari dimana Anda Bakery harus bisa melunasi pembayaran pembelian produk. Berdasarkan pra survei melalui wawancara dengan pemilik Anda Bakery, sistem pembayaran bahan baku yang dilakukan secara kredit ini dapat mempermudah pemilik dalam keberlangsungan kegiatan produksi. Selama kegiatan produksi berjalan dapat menanggung biaya kredit pembelian bahan baku. Akan tetapi, apabila keadaan pasar tidak stabil produsen mengalami kesulitan dalam melakukan pelunasan pembayarannya.

Anda Bakery melibatkan saluran distribusi dalam memasarkan produk yang diproduksi. Menurut Kotler (2000:558), saluran pemasaran serangkaian organisasi yang saling tergantung yang terlibat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Sebuah saluran pemasaran melaksanakan tugas memindahkan barang dari produsen ke konsumen.

Saluran pemasaran yang digunakan oleh Anda Bakery yaitu melalui perantara agen penjualan. Menurut Kasmiri (2001:102), bahwa agen penjualan ialah agen yang mempunyai tugas utama mencarikan pasar bagi produsen. Sasaran

penjualannya terutama ditunjukkan kepada para pengecer. Total agen penjualan yang melakukan kerjasama sampai saat ini yaitu sejumlah 4 orang yang tersebar di Kabupaten Madiun dan sekitarnya dengan pengiriman ke setiap agen dilakukan setiap satu minggu sekali. Berikut merupakan data agen penjualan Anda Bakery beserta jumlah produk yang didistribusikan pada bulan Januari-Juni 2021.

Tabel 1.1 Pemesanan Produk Agen penjualan Anda Bakery Januari-Juni 2021

No.	Nama Agen penjualan	Pasar Distribusi	Produk yang didistribusikan (pcs)						Total Produk (pcs)
			Januari	Pebruari	Maret	April	Mei	Juni	
1.	Pak Komari	Ponorogo	9.550	10.200	11.750	6.800	2.700	8.700	49.700
2.	Pak Arif	Madiun	10.950	10.500	12.300	7.500	3.450	9.350	54.050
3.	Pak Iswanto	Ngawi	7.360	8.250	9.500	6.200	2.300	7.650	41.260
4.	Pak Tarmuji	Magetan	6.640	7.650	9.250	5.800	2.150	7.800	39.290
Total Produk yang didistribusikan (pcs)									184.300

Sumber: Data Anda Bakery Bulan Januari 2021

Para agen penjualan ini merupakan agen yang menjual berbagai macam jenis produk roti, Anda Bakery menjadi salah satu distributor yang mana mendistribusikan varian Roti Gulung Paris. Agen penjualan ini menyalurkan produk ke sales keliling kemudian dititipkan ke warung-warung yang tersebar di daerah Madiun dan sekitarnya. Sistem pembayaran dilakukan pada pengiriman selanjutnya setelah produk terjual. Apabila produk mengalami kadaluarsa, maka kerugian produk ditanggung oleh produsen 50% dan ditanggung oleh agen penjualan 50%.

Setiap agen penjualan yang tersebar di berbagai daerah memiliki tingkat permintaan yang berbeda. Berdasarkan data pada Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa permintaan yang paling tinggi pada agen Pak Arif dengan wilayah

pemasaran di Madiun sedangkan agen penjualan dengan permintaan terendah pada agen Pak Tarmuji dengan wilayah pemasaran di Magetan. Wilayah pemasaran Ngawi dan Magetan minim permintaan produk serta banyak pesaing sejenis yang menguasai pasar di daerah ini. Pada bulan April dan Mei yang bertepatan dengan Bulan Ramadhan dan Hari Raya Idul Fitri mengalami penurunan yang disebabkan oleh menurunnya permintaan produk oleh konsumen.

Anda Bakery juga melayani kebutuhan konsumen akhir yang ingin membeli langsung ke tempat usaha. Anda Bakery setiap tahun mengalami pasang surut perkembangan usaha. Berikut merupakan data perkembangan usaha pada Anda Bakery tahun 2016-2020.

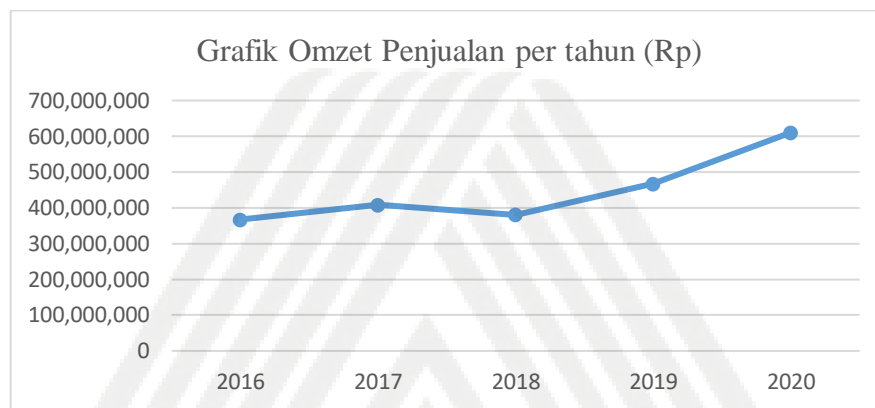
Tabel 1.2 Data Perkembangan Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Tahun	Harga Pokok (Rp)	Total Penjualan (pcs)	Total Omzet Penjualan (Rp)	Persentase Kenaikan Omzet (%)
2016	600	612.267	367.360.000	-
2017	600	681.067	408.640.000	11,23
2018	600	634.134	380.480.000	(6,89)
2019	600	778.933	467.360.000	22,83
2020	1800	339.150	610.470.000	30,62

Sumber: Data Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Berdasarkan data Tabel 1.2, yang didapat dari hasil wawancara dengan pemilik Anda Bakery menunjukkan bahwa setiap tahun usaha Anda Bakery mengalami fluktuatif. Penurunan yang signifikan terjadi pada tahun 2018 sebesar 6,89%. Penurunan ini terjadi karena banyaknya pesaing pada pasar yang sama. Hingga pada tahun 2019, pemilik mencoba memperluas pasar dan meningkatkan kualitas produk hingga terjadinya kenaikan omzet penjualan sebesar 22,83%. Pada tahun 2020, pemilik mencoba menaikkan harga jual yang awalnya Rp. 600 menjadi

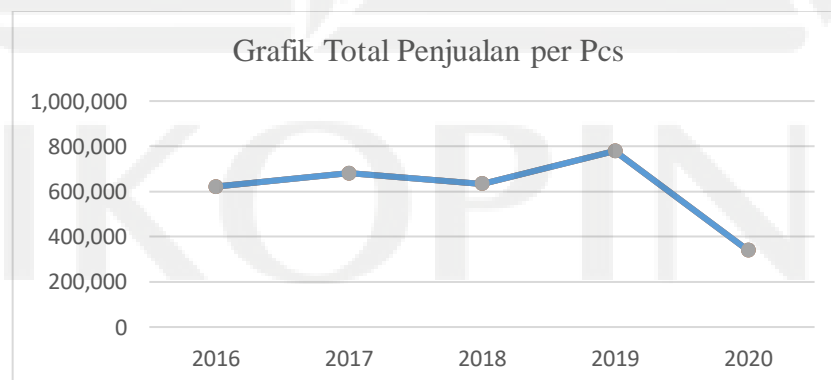
Rp.1800. Kenaikan ini dikarenakan biaya bahan baku cenderung meningkat drastis sehingga dirasa oleh pemilik perlu adanya kenaikan harga jual pada produk. Jika dilihat lebih lanjut ke dalam grafik, maka bisa digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1 Grafik Omzet Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Sumber: Pengolahan Data Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Berdasarkan Gambar 1.1 grafik omzet penjualan Anda Bakery 2016-2020 menunjukkan mengalami kenaikan. Dilihat pada tahun 2020 yang menunjukkan kenaikan yang sangat signifikan sebesar 30,62%. Jika dilihat dari omzet penjualan, maka dirasa tidak adanya suatu permasalahan. Akan tetapi jika dilihat berdasarkan perspektif jumlah produk yang terjual akan menunjukkan hasil yang berbeda.



Gambar 1.2 Grafik Total Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Sumber: Pengolahan Data Penjualan Anda Bakery 2016-2020

Berdasarkan gambar 1.3, dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 terjadinya penurunan total penjualan yang sangat signifikan. Penurunan total penjualan dibarengi dengan adanya kenaikan harga jual pada produk. Kenaikan produk ini sebesar Rp. 1200 mulanya Rp. 600 menjadi Rp.1800. Salah satu penyebab penurunan produk yang terjual yaitu rendahnya tingkat permintaan konsumen akan produk.

Berdasarkan pra survei melalui wawancara dengan pemilik, permasalahan tersebut sangat mempengaruhi kegiatan Anda Bakery. Penurunan permintaan produk ini berdampak pada hilangnya pasar pada konsumen sehingga pesaing lain langsung memasuki pasar Anda Bakery. Penurunan permintaan ini juga berdampak pada berkurangnya perputaran produk dan modal. Apabila produk yang dihasilkan rendah maka berpengaruh pada produk yang sudah terjual terlalu lama akan mengalami kadaluarsa sehingga adanya kerugian produk yang ditanggung 50% oleh produsen dan 50% ditanggung oleh agen penjualan. Hal ini juga berpengaruh dalam pembayaran pembelian bahan baku yang dilakukan secara kredit. Oleh karena itu, dalam mengembangkan usaha diperlukan adanya strategi dalam mengatasi permasalahan usaha di lapangan.

Strategi diperlukan agar usaha bisa berjalan dengan maksimal di masa yang akan datang. Strategi merupakan rencana yang akan dilaksanakan usaha dimasa yang akan mendatang. Menurut Pearce & Robinson (1997:20) mendefinisikan strategi bahwa:

“Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.”

Strategi tidak secara terperinci merencanakan segala aspek dalam usaha, strategi memberikan kerangka-kerangka untuk keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan bagaimana, apa dan di mana usaha bisa bersaing dan bisa mengembangkan usahanya. Keputusan strategi didasarkan pada yang diramalkan dan direncanakan bukan apa yang diketahui dari lapangan. Dalam keputusan pengembangan proyeksi akan memungkinkan perusahaan memilih strategi yang paling memungkinkan. Usaha bisa jadi memiliki tujuan yang sama akan tetapi dalam mencapai tujuan tersebut strategi yang diterapkan berbeda.

Pengembangan usaha membutuhkan strategi yang mana bisa dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Pengembangan usaha merupakan suatu proses mengevaluasi kinerja usaha pada saat sekarang dengan meningkatkan perluasan usaha serta peningkatan kualitas dan kuantitas penjualan. Dalam rencana pengembangan usaha, pemilik usaha harus bisa memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia dalam menjalankan aktivitas usaha di masa yang akan mendatang.

Terdapat model bisnis yang bisa digunakan untuk pengembangan usaha. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Laurentia Priska Boedianto & Dhyah Harjanti (2015) mengatakan bahwa sebuah model bisnis adalah menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai-nilai dari suatu bisnis. Model bisnis menurut Osterwalder dan Pigneur (2013:14) ialah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Model bisnis memberikan cara atau alternatif yang selanjutnya

bisnis lakukan dimasa yang akan datang setelah menemukan permasalahan yang ditemukan. Model bisnis ini tidak hanya menganalisis model bisnis usaha saat ini melainkan bisa digunakan dalam rancangan model pengembangan usaha mendatang. Salah satu model bisnis yang bisa diterapkan yaitu *Business Model Canvas*.

Dalam buku *Business Model Generation*, *Business Model Canvas* disajikan berupa suatu kanvas yang terdiri dari 9 elemen yang saling berkaitan. Kesembilan elemen *Business Model Canvas* mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Sembilan elemen pada *Business Model Canvas* mencakup *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Penggunaan metode ini menghasilkan keputusan adanya perubahan varian produk dan adanya kenaikan harga pada produk Anda Bakery. Akan tetapi, dengan adanya kenaikan harga produk berdampak pada penurunan tingkat produk yang diproduksi Anda Bakery.

Adanya identifikasi dan evaluasi model bisnis yang digunakan oleh Anda Bakery serta merencanakan model bisnis baru berdasarkan metode *Business Model Canvas* (BMC). Setelah mengidentifikasi sembilan elemen *Business Model Canvas*, berikutnya dilakukan analisa SWOT.

Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Elizabeth Cindy Tjitradi (2015) dalam penelitian sebelumnya mengatakan bahwa kaitan

analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* (BMC) adalah SWOT membantu untuk identifikasi apa saja kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman dari masing-masing sembilan elemen BMC yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, akan dilakukan evaluasi terhadap penerapan *Business model Canvas* (BMC) dengan menggunakan analisis SWOT sebagai metode pengembangan usaha pada Anda Bakery. Sehingga peneliti mengambil judul “**Analisis Strategi Pengembangan Usaha melalui Metode *Business Model Canvas* (BMC).**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka permasalahan yang diteliti adalah penerapan *Business model canvas* dalam pengembangan usaha pada Usaha Kecil Anda Bakery. Sehingga perumusan masalah yang akan diambil sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan 9 unsur *Business Model Canvas* (*Customer Segment, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure*) pada Usaha Kecil Anda Bakery saat ini.
2. Bagaimana kondisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam penerapan *Business Model Canvas* (BMC) pada Usaha Kecil Anda Bakery.
3. Bagaimana strategi pengembangan usaha yang harus diterapkan pada Usaha Kecil Anda Bakery di masa yang akan datang.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian pada Usaha Kecil Anda Bakery yaitu untuk menentukan strategi pengembangan usaha yang diterapkan oleh Usaha Kecil Anda Bakery melalui metode *Business Model Canvas* (BMC).

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Business Model Canvas* (*Customer Segment, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structure*) pada Usaha Kecil Anda Bakery saat ini.
2. Untuk mengetahui kondisi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam penerapan *Business Model Canvas* (BMC) pada Usaha Kecil Anda Bakery.
3. Untuk menentukan strategi pengembangan usaha yang tepat pada Usaha Kecil Anda Bakery di masa mendatang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen bisnis terkait *Business Model Canvas (BMC)* .

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan dan pengambilan keputusan terkait rencana kegiatan bisnis Usaha Kecil Anda Bakery di masa yang akan datang. Bagi peneliti lain, diharapkan bisa sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.



IKOPIN