

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bisnis merupakan suatu aktivitas yang dilakukan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan manusia. Tujuan diadakannya bisnis salah satunya adalah untuk mencari keuntungan disamping tujuan lain yaitu untuk membantu masyarakat dalam menyediakan sarana prasarana untuk memenuhi kebutuhannya. Salah satu kegiatan bisnis yang memberikan dampak positif bagi perekonomian Indonesia, khususnya daerah Purworejo adalah Usaha Mikro Kecil Menengah atau biasa disingkat UMKM. Usaha Mikro Kecil Menengah merupakan suatu usaha yang didirikan oleh perseorangan atau badan usaha yang bergerak pada berbagai bidang usaha seperti perdagangan, perindustrian dan jasa. Usaha Mikro Kecil Menengah juga berperan dalam menyediakan alternatif kegiatan usaha, alternatif penyaluran kredit dan juga sebagai alternatif dalam penyerapan tenaga kerja.

Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam perekonomian Indonesia, dapat dilihat dari (Kementrian Koperasi dan UMKM : 2005) adalah sebagai berikut :

1. Kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor;
2. Penyedia lapangan kerja terbesar;

3. Pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat;
4. Pencipta pasar baru dan sumber inovasi;
5. Sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor.

Sebagai bentuk usaha yang bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian Indonesia, maka Usaha Mikro Kecil Menengah perlu diperhatikan agar pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah tetap bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi yang terjadi.

Seperti yang telah kita ketahui bahwa Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia telah berkembang dengan sangat pesat, sesuai dengan data yang diperoleh dari *website* kementerian koperasi dan usaha kecil dan menengah Republik Indonesia sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Data UMKM di Indonesia Tahun 2016 – 2017 Beserta Pangsa dan Perkembangannya.

| No | Unit Usaha | Tahun 2016 | | Tahun 2017 | | Perkembangan | |
|----|----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------|
| | | Jumlah (Unit) | Pangsa (%) | Jumlah (Unit) | Pangsa (%) | Jumlah (Unit) | (%) |
| 1. | Usaha Mikro | 60.863.578 | 98,71 | 62.106.900 | 98,70 | 1.243.322 | 2,04 |
| 2. | Usaha Kecil | 731.047 | 1,19 | 757.090 | 1,20 | 26.043 | 3,56 |
| 3. | Usaha Menengah | 56.551 | 0,09 | 58.627 | 0,09 | 2.075 | 3,67 |
| | Jumlah | 61.651.177 | 99,99 | 62.922.617 | 99,99 | 1.271.440 | 2,06 |

Sumber : Data Kementerian Koperasi dan usaha kecil dan menengah Republik Indonesia tahun 2016 - 2017

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia pada tahun 2016 sebanyak 61.651.177 unit dengan pangsa 99,99%, dan tahun 2017 sebanyak 62.922.617 unit dengan pangsa 99,99%, dengan jumlah perkembangan dari tahun 2016 ke tahun 2017 mencapai 1.271.440 unit. Maka diperkirakan pada tahun 2018 Usaha Mikro Kecil Menengah berjumlah lebih dari 63.000.000 unit. Dengan meningkatnya jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah menandakan persaingan yang akan dihadapi juga ikut meningkat. Untuk menghadapi hal tersebut, Koperasi dapat menjadi salah satu alternatif kelembagaan yang bisa digunakan untuk memberdayakan Usaha Mikro Kecil Menengah.

Usaha Mikro Kecil Menengah yang memiliki tujuan membangun perekonomian nasional sebagaimana tercantum dalam Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Bab II pasal 3, yang menyebutkan bahwa “Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.” Sedangkan tujuan Koperasi sebagaimana dalam Undang – Undang Nomor 25 Tahun 1992 Bab II pasal 3, menyatakan bahwa :

“Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan ekonomi nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.”

Sesuai dengan landasan tersebut, Koperasi sangat cocok digunakan sebagai penggerak ekonomi kerakyatan yang berupa demokrasi ekonomi. Dilihat dari kesamaan tujuannya, akan sangat serasi apabila Usaha Mikro Kecil Menengah

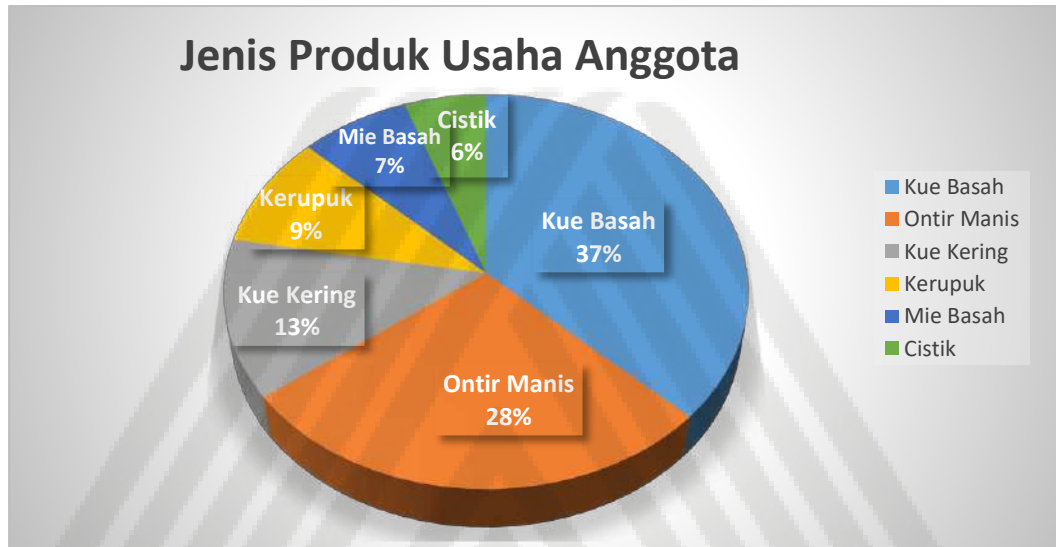
bekerjasama dengan Koperasi. Salah satu Koperasi yang beranggotakan para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah adalah Koperasi Surya Abadi.

Koperasi Surya Abadi adalah Koperasi Primer yang merupakan koperasi binaan PT Sriboga Flour Mill. Beralamat di Desa Kuwurejo, Kecamatan Kutoarjo, Kabupaten Purworejo, dengan badan hukum nomor 170 / BH / XIV.21 / X / 2011. Anggotanya yaitu para pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah yang ada di daerah Kutoarjo yang memproduksi kue, kerupuk, dan makanan lain yang berbahan dasar tepung terigu.

Koperasi Surya Abadi bergerak di bidang simpan pinjam, namun peran Koperasi Surya Abadi terhadap anggotanya tidak hanya sebatas kegiatan simpan pinjam saja, melainkan juga melakukan pembinaan rutin kepada para anggotanya, seperti pembinaan dalam pengembangan produk, pembinaan pencatatan keuangan yang baik dan benar, serta sering mengadakan pelatihan - pelatihan kewirausahaan.

Saat ini, tercatat jumlah anggota yang masih aktif di Koperasi Surya Abadi adalah 54 orang. Dengan beberapa jenis usaha yang dijalani oleh anggota antara lain dapat dilihat dalam diagram sebagai berikut :

IKOPIN



Gambar 1. 1
Diagram Jenis Produk Usaha Anggota Koperasi Surya Abadi

Dari gambar 1.1 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa jenis produk usaha dari para anggota Koperasi Surya Abadi yaitu usaha kue basah, ontir manis, kerupuk, kue kering, mie basah, dan cistik. Usaha kue basah menunjukkan angka 37% dari total anggota keseluruhan yaitu 54 anggota maka jumlah anggota yang memproduksi kue basah sebanyak 20 anggota, produk ontir manis 28% maka 15 anggota, produk kue kering 13% maka 7 anggota, produk kerupuk 9% maka 5 anggota, produk mie basah 7% maka 4 anggota dan produk cistik 6% maka sebanyak 3 anggota.

Dari beberapa jenis usaha anggota Koperasi Surya Abadi, usaha kerupuk merupakan usaha yang lambat dalam perkembangannya. Bahkan jumlah anggota yang menjalankan usaha kerupuk mengalami penurunan, dari yang awalnya berjumlah tujuh anggota, saat ini menjadi 5 anggota. Padahal di Indonesia, kerupuk merupakan makanan yang biasanya dicari untuk melengkapi makanan berat. Tidak hanya itu, kerupuk juga biasa dijadikan camilan.

Ibu Robingatun Khasanah adalah salah satu pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah yang merupakan anggota dari Koperasi Surya Abadi. Usaha yang dijalannya adalah Usaha Kerupuk Khasanah. Usaha ini merupakan usaha yang memproduksi kerupuk. Jenis kerupuk yang diproduksi yaitu kerupuk rambak dan kerupuk gepeng. Produk yang dihasilkan dari usaha ini dipasarkan di beberapa kios pedagang grosir makanan ringan yang ada di pasar Kutoarjo, seperti kios Bu Suwarti, kios Bu Karni, kios Bu Tun, dan kios Bu Tri, dan ke beberapa penjual sayur keliling. Selain itu ada juga masyarakat sekitar tempat produksi yang membeli langsung ke tempat produksi untuk dikonsumsi sendiri, atau untuk dijual kembali di warung - warung.

Usaha Kerupuk Khasanah didirikan oleh Ibu Robingatun Khasanah sejak tahun 1994 dan dikelola oleh keluarga. Usaha kerupuk ini bertempat di Desa Kuwurejo, Rt 02 / Rw 01, Kecamatan Kutoarjo, Kabupaten Purworejo.

Gambar 1.1 menunjukkan adanya persaingan usaha sejenis. Terdapat 9% dari anggota Koperasi Surya Abadi yang juga memproduksi kerupuk. Masing – masing usaha memiliki ciri khas tersendiri dari produknya serta target pasar yang berbeda, tetapi hal tersebut tidak menutup kemungkinan dapat menjadi ancaman bagi usaha Kerupuk Khasanah, serta hal tersebut akan menjadi penghambat bagi usaha Kerupuk Khasanah untuk melakukan pengembangan usahanya. Beberapa Usaha Mikro Kecil Menengah yang memproduksi kerupuk antara lain sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Data Pelaku Usaha Kerupuk di Kuwurejo tahun 2019

| No | Nama Perusahaan | Jenis Produk | Harga per Kg (Rp) | Wilayah Pasar |
|----|------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------|
| 1. | Kerupuk Khasanah | Kerupuk Rambak | 18.000 | Pasar Kutoarjo |
| | | Kerupuk Gepeng | 18.000 | |
| 2. | Kerupuk Hakiki | Kerupuk Rambak | 18.000 | Pasar Grabag |
| | | Kerupuk Palembang | 18.000 | |
| | | Kerupuk Pipa | 18.000 | |
| 3. | Kerupuk Lintang | Kerupuk Rambak | 17.000 | Pasar Kutoarjo |
| 4. | Kerupuk Rahayu | Kerupuk Rambak | 18.000 | Pasar Kutoarjo |
| 5. | Kerupuk Dian | Kerupuk Rambak | 16.500 | Pasar Baledono dan Pasar Suronegaran |
| | | Kerupuk Kedelai | 16.500 | |
| | | Kerupuk Pipa | 16.500 | |
| | | Kerupuk Palembang | 16.500 | |
| | | Kerupuk Keong | 16.500 | |

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terdapat beberapa usaha yang sejenis, yang menjadi pesaing bagi Usaha Kerupuk Khasanah. Dengan cakupan wilayah pasar yang tidak begitu luas, ditambah dengan pesaing – pesaing lain yang ada di luar wilayah Kutoarjo menjadikan persaingan usaha yang semakin ketat. Meskipun tidak semua wilayah pasarnya berada di Pasar Kutoarjo, namun tidak menutup

kemungkinan usaha kerupuk seperti Kerupuk Hakiki dan Kerupuk Dian melakukan perluasan pasar ke Pasar Kutoarjo, karena tempat produksinya berada di daerah Kutoarjo. Produk yang ditawarkan juga berbeda – beda, untuk Kerupuk Hakiki dan Kerupuk Dian memiliki jenis produk yang lebih bervariasi. Namun kerupuk tersebut bukanlah kerupuk yang diproduksi sendiri melainkan membeli kerupuk mentah yang kemudian dijual dalam bentuk yang sudah digoreng.

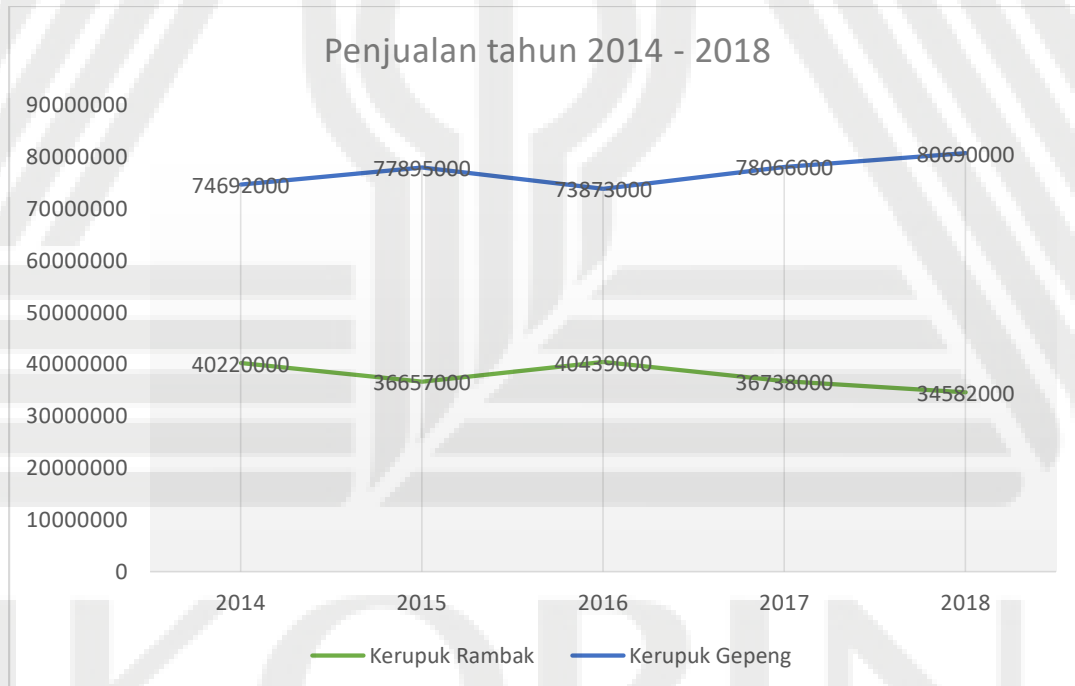
Dapat dilihat dari tabel 1.2, terdapat perbedaan harga jual dari masing – masing produk. Hal tersebut dikarenakan pada Usaha Kerupuk Dian dan Kerupuk Lintang merupakan usaha yang sudah cukup besar dibanding dengan Usaha Kerupuk Khasanah, Kerupuk Hakiki, dan Kerupuk Rahayu. Tentunya harga yang diberikan oleh Usaha Kerupuk Dian dan Kerupuk Lintang yang dibawah harga dari usaha kerupuk lainnya dikarenakan jumlah produksi yang lebih banyak, sehingga biaya tetap yang dikeluarkan dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.

Dari segi penjualan, usaha Kerupuk Khasanah menjual produknya ke beberapa kios pedagang grosir makanan ringan dan penjual sayur keliling yang ada di Pasar Kutoarjo. Untuk penjualan di kios pedagang grosir makanan ringan, Kerupuk Khasanah dijual dalam kemasan ukuran 1 kilogram dengan harga Rp 18.000,-. Sedangkan untuk penjualan kepada tukang sayur keliling dijual dalam kemasan plastik kecil dengan harga Rp 1.000,-. Pada tahun 2014 sampai tahun 2018 Kerupuk Khasanah telah melakukan penjualan sebagai berikut :

Tabel 1. 3
Perkembangan Penjualan Kerupuk Khasanah 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 : Catatan Penjualan Usaha Kerupuk Khasanah tahun 2014-2018



Gambar 1. 2
Grafik Perkembangan Penjualan Kerupuk Khasanah Tahun 2014 - 2018

Tabel 1.3, menunjukkan bahwa pada tahun 2014 penjualan kerupuk Khasanah dengan harga per kilogram sebesar Rp 16.500, dapat melakukan penjualan sebesar Rp 114.912.000, tahun 2015 dengan harga yang masih sama dengan tahun sebelumnya, Kerupuk Khasanah mengalami penurunan penjualan sebesar 0,31%. Tahun 2016, harga jual per kilogram mengalami kenaikan menjadi Rp 17.000,- namun penjualan mengalami penurunan sebesar 0,21%. Tahun 2017 dengan harga yang masih sama dengan tahun 2016, penjualan Kerupuk Khasanah mengalami kenaikan sebesar 0,43% dan di tahun 2018 harga jual Kerupuk Khasanah per kilogramnya naik lagi menjadi Rp 18.000,- dengan penjualan yang juga naik sebesar 0,41%. Pada gambar 1.2 terlihat bahwa penjualan kerupuk jenis kerupuk gepeng lebih besar dibanding penjualan kerupuk rambak. Hal tersebut dikarenakan Usaha Kerupuk lain sudah jarang yang masih memproduksi jenis kerupuk tersebut. Sehingga permintaan pasar lebih besar jenis kerupuk gepeng dibanding jenis kerupuk rambak.

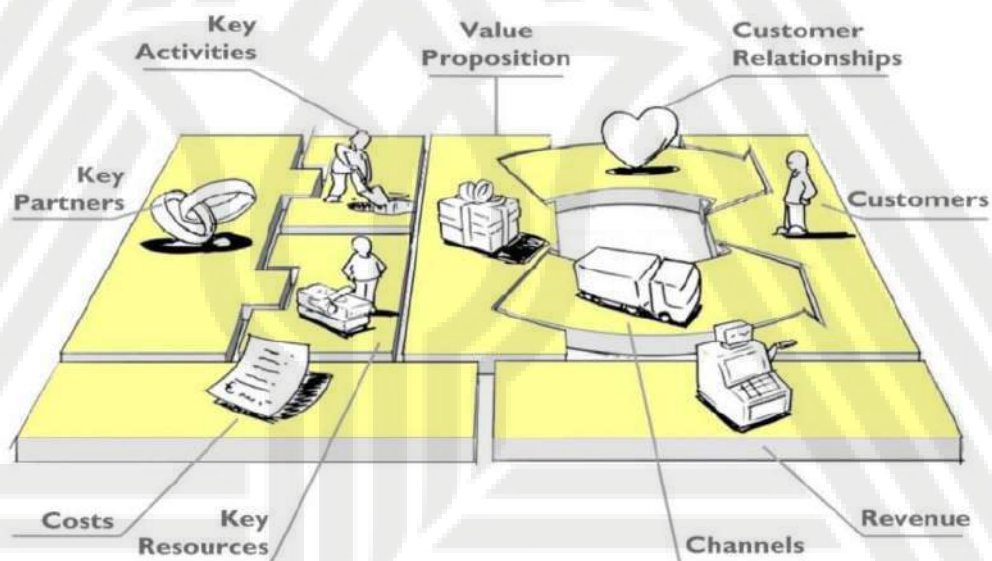
Berdasarkan tabel 1.3 dan gambar 1.2, dapat dilihat bahwa penjualan produk pada usaha Kerupuk Khasanah fluktuatif dengan harga per kilogram yang cenderung naik. Hal ini dipengaruhi oleh harga bahan baku yang meningkat sehingga mempengaruhi harga jual produk. Dalam beberapa tahun terakhir penjualan mengalami 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.

Fenomena tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha Kerupuk Khasanah. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tambunan (2002 : 14), yang menyatakan bahwa keberhasilan sebuah usaha dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang diantaranya yaitu; kualitas SDM, penguasaan organisasi, struktur organisasi, sistem manajemen, partisipasi, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal, jaringan bisnis dengan pihak luar, *entrepreneurship*. Faktor eksternal yaitu faktor pemerintah dan non pemerintah.

Untuk menjaga keberlangsungan usaha Kerupuk Khasanah, perlu diterapkan strategi pengembangan yang efektif. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menetapkan strategi pengembangan usaha adalah dengan menerapkan usaha Kerupuk Khasanah ke dalam salah satu model bisnis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012: 14) “Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.”

Terdapat banyak model bisnis yang dapat digunakan, salah satunya adalah model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder & Yves Pigneur yaitu model bisnis kanvas atau biasa dikenal *Business Model Canvas*. Yang merupakan konsep model bisnis yang sederhana dan mudah dipahami oleh semua orang. Model bisnis ini dipilih karena sesuai dengan kondisi pada Usaha Kerupuk Khasanah yang masih harus memperhatikan segala aspek dan sejalan dengan Tambunan (2002) dan Rangkuti (2016) yang memperhatikan faktor internal maupun eksternal. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012 : 16-17), terdapat 9 blok bangunan dasar dalam *Business Model Canvas* yang memperlihatkan bagaimana

sebuah perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. Sembilan blok tersebut adalah : *Customer Segment* (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). Setelah itu dibagi lagi menjadi dua sisi, di sisi kiri sebagai logika, dan di sisi kanan sebagai kreatifitas.



Gambar 1. 3
Sembilan Blok Bangunan dalam *Business Model Canvas*

Sumber : Osterwalder & Pigneur (2012: 15)

Dengan diterapkannya *Business Model Canvas*, usaha Kerupuk Khasanah dapat mengenali apa yang menjadi nilai yang dimiliki yang dapat digunakan untuk mengembangkan usahanya, memahami bagaimana produk ditawarkan dan didistribusikan kepada konsumennya, dan memahami bagaimana untuk menyesuaikan dengan kondisi pasar. Serta dapat menghasilkan alternatif strategi

untuk mengembangkan usahanya dengan memperhatikan faktor – faktor internal maupun eksternal pada usaha Kerupuk Khasanah.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka akan diteliti mengenai salah satu jenis model bisnis yaitu *Business Model Canvas* yang akan diterapkan pada usaha Kerupuk Khasanah, dan alternatif strategi seperti apa yang sesuai untuk diterapkan pada usaha Kerupuk Khasanah dalam upaya mengembangkan usahanya dilihat dari analisis SWOT. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan *Business Model Canvas (BMC)* untuk Menentukan Strategi Pengembangan Usaha”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, masalah yang akan dibahas yaitu tentang *Business Model Canvas* yang akan diterapkan pada Usaha Kerupuk Khasanah untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat. Maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *Business Model Canvas* pada Usaha Kerupuk Khasanah saat ini ?
2. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada usaha Kerupuk Khasanah ?
3. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat bagi usaha Kerupuk Khasanah ?

4. Bagaimana *Business Model Canvas* Usaha Kerupuk Khasanah jika strategi pengembangan diterapkan ?
5. Bagaimana peran Koperasi Surya Abadi kaitannya dengan *Business Model Canvas* dan strategi pengembangan Usaha Kerupuk Khasanah?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari dilakukannya penelitian pada usaha Kerupuk Khasanah adalah untuk mengetahui segmen pelanggan dan yang menjadi *value proposition* dari usaha Kerupuk Khasanah, serta bagaimana membangun dalam menjalankan aktivitas kunci dan sumber daya utama dalam mendapatkan pendapatan dengan menerapkan pada konsep *Business Model Canvas*, serta untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada usaha Kerupuk Khasanah dalam menentukan alternatif strategi pengembangannya.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas maka tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah :

1. Mengetahui *Business Model Canvas* pada Usaha Kerupuk Khasanah saat ini.
2. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada usaha Kerupuk Khasanah.
3. Mengetahui strategi pengembangan yang tepat bagi usaha Kerupuk Khasanah.

4. Mengetahui *Business Model Canvas* Usaha Kerupuk Khasanah jika strategi pengembangan diterapkan.
5. Mengetahui peran Koperasi Surya Abadi kaitannya dengan *Business Model Canvas* dan strategi pengembangan Usaha Kerupuk Khasanah.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya Manajemen Bisnis sebagai penerapan teori – teori yang didapatkan oleh peneliti, dan memberikan manfaat berupa pengetahuan bagi peneliti lain dan/atau bagi yang ingin mengetahui mengenai masalah yang diteliti sebagai bahan informasi dan referensi untuk melakukan penelitian sejenis.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik usaha Kerupuk Khasanah agar dapat mengetahui keadaan usaha Kerupuk Ibu Khasanah yang sesungguhnya, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap pelaksanaan usaha dan sebagai pertimbangan dalam menentukan strategi untuk mengembangkan usahanya. Serta mengetahui peran dari Koperasi Surya Abadi kaitannya dengan strategi pengembangan usaha Kerupuk Khasanah.

Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru terhadap para pelaku usaha, seperti Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

mengenai *Business Model Canvas* yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan alternatif strategi untuk pengembangan usahanya.



IKOPIN