

Strategi Pengembangan Usaha Mikro Melalui Metode Bisnis Model Canvas pada Pengrajin Ban Bekas Di Tulungagung

Miftakhul Khoiriyah, Dede Nurohman

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
miftakhulkhoiriyah63@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to find out the design of a business model for micro-enterprises in the utilization of waste in the used tires form in Tulungagung using the Business Model Canvas (BMC) through SWOT analysis to obtain a suitable strategy for developing the business. This research used a qualitative approach with the type of field research. The results showed that through a SWOT analysis, business development was done with a diversification strategy in the form of; maintaining product quality and variety and optimizing employees. Meanwhile, through BMC there are six aspects that need to be evaluated, including; customer segments, value propositions, channels, key resources, key activities, and cost structure.

Keywords: *Business Model Canvas, SWOT Analysis, MSME*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perancangan model bisnis pelaku usaha mikro yang bergerak pada pemanfaatan limbah berupa ban bekas di Tulungagung dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) melalui analisis SWOT dan untuk mendapatkan strategi yang sesuai dalam pengembangan usahanya. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan jenis *field research*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui analisis SWOT pengembangan usaha dilakukan dengan strategi diversifikasi yang berupa; menjaga mutu dan variasi produk serta pengoptimalisasian karyawan. Sedangkan melalui BMC terdapat enam balok yang perlu dievaluasi, meliputi; *customer segments, value propositions, channels, key resources, key activities, dan cost structure*.

A. PENDAHULUAN

Perkembangan revolusi industri 4.0 memberikan dampak yang sangat signifikan pada sektor perekonomian di Indonesia. Salah satu dampak dari adanya perkembangan industri 4.0 tersebut adalah adanya industri kreatif. Peranan industri kreatif bagi kemajuan perekonomian di Indonesia tercatat pada tahun 2019 yang menempatkan Indonesia berada pada posisi ketiga setelah Amerika Serikat dan Korea Selatan mengenai jumlah kontribusi ekonomi kreatif terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) negara (Vuspitasari et al., 2021). Data yang ada pada OPUS ekonomi kreatif pada tahun 2019 menunjukkan bahwa sektor tersebut juga yang memberikan kontribusi sebesar Rp. 1.105 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional (Hariyanti, 2019).

Industri daur ulang merupakan salah satu industri kecil dan menengah yang menerapkan *green business* sebagai upaya untuk mengatasi perubahan iklim dan menjaga kelestarian lingkungan hidup. Banyak sekali barang yang dapat didaur ulang salah satunya adalah limbah ban bekas. Di Indonesia limbah ban bekas memiliki jumlah yang cukup besar diperkirakan 11 juta ton per tahun dan diperkirakan jumlahnya akan terus meningkat sejalan dengan peningkatan jumlah kendaraan di Indonesia (Sulfah & Fernanda, 2018). Limbah ban bekas hanya bisa dimusnahkan dengan cara dibakar dengan suhu di atas 322°C (Edeskar, 2006). Dengan demikian diperlukan adanya upaya dalam pendaur ulangan limbah dari ban tersebut. Hal ini merupakan tantangan bagi pelaku industri kreatif untuk merubah limbah ban bekas tersebut menjadi barang dengan nilai ekonomis dan nilai guna baru seperti tali pengikat dan tali *timba* (tali penarik air dari sumur).

Industri kreatif sebagaimana bisnis lainnya memerlukan strategi pengembangan agar tetap eksis, di tengah kemajuan zaman (Karim, 2017). Di antara model pengembangan bisnis yang populer adalah dengan menggunakan Bisnis Model Canvas (BMC). BMC memberikan rancangan bagaimana model bisnis akan dijalankan yang digambarkan dalam sembilan blok bangunan yakni; *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder et al., 2010). Dalam proses pemetaan blok pada BMC dibantu dengan analisis SWOT (*Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*) untuk mengetahui masalah internal maupun eksternal perusahaan sehingga dalam perancangan konsep bisnis akan lebih kuat dan peka terhadap perubahan kondisi pasar (Alamsyach, 2015).

Beberapa kajian yang membahas tentang strategi BMC dilakukan oleh Ermaya dan Darna yang menemukan bahwa BMC dapat diterapkan dengan baik pada usaha industri

kecil kerupuk dan strategi yang dilakukan adalah strategi *trund around* (Ermaya & Darna, 2019). Zulkarnain, dkk, juga membuat kajian serupa mengenai strategi pengembangan bisnis menggunakan BMC. Dalam kajian tersebut ia meneliti PT Pitu Kreatif Berkah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pitu Kreatif Berkah harus menjalin kerja sama dengan pelaku UMKM dengan cara melakukan ekspansi pasar. Usulan prioritas tersebut diaplikasikan ke dalam konsep BMC pada 6 blok (*customer segments, customer relationships, channels, key activities, key partnerships, dan cost structure*) (Zulkarnain et al., 2020).

Nisak juga membuat kajian serupa dengan analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif. Dalam kajian tersebut ia meneliti perusahaan UD. Damai yang berlokasi di Tenger Manyar Gresik. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dengan menggunakan analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) serta menggunakan analisis SWOT menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran 2, maka strategi yang dipilih guna mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut adalah strategi ST (*Strenght Treath*) (Nisak, 2013). Beberapa kajian tersebut mengindikasikan pentingnya analisis BMC dalam pengembangan suatu usaha maupun untuk pembaharuan model bisnis. Kajian Ermaya membahas mengenai pengembangan usaha kerupuk. Kemudian pada kajian Zulkarnain membahas mengenai pembaruan model bisnis pada usaha percetakan. Sementara kajian Nisak pada strategi pengembangan usaha retail. Ketiga penelitian tersebut berbeda dengan penelitian ini. Karena penelitian ini memfokuskan pada pengolahan limbah untuk didaur ulang menjadi produk yang berguna dan bernilai tambah, yaitu; usaha pengolahan limbah ban bekas menjadi tali pengikat dan tali timba. Dalam kajian ini, peneliti hendak mengetahui gambaran strategi bisnis menggunakan BMC serta menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal maupun eksternal perusahaan sehingga dapat menentukan model bisnis yang tepat.

Dari uraian di atas, maka diperlukan adanya pembaharuan model dan strategi pengembangan bisnis pada UMKM Tombo Ati Sentoso, subyek penelitian ini, agar usaha ini dapat menemukan arah usahanya dari berbagai segi, terutama pada segi pemasaran, sumber daya manusia, dan kemajuan teknologi, sehingga dapat bertahan dan bersaing di pasar. BMC memberikan penawaran sebuah rancangan model bisnis modern untuk menghadapi segala permasalahan dalam bisnis secara rinci dan detail. Penerapan dan implementasi model bisnis yang tepat dapat memberi manfaat yaitu menghasilkan laba dan meningkatkan daya saing perusahaan (Warnaningtyas, 2020). Berdasarkan penjelasan di atas tulisan ini berupaya melakukan kajian tentang strategi pengembangan usaha UMKM

Tombo Ati Sentoso Tulungagung dengan menggunakan metode BMC. Tulisan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ekonomi kreatif dari usaha kecil yang berorientasi pada pemanfaatan barang bekas atau limbah terkait strategi pengembangan bisnisnya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Hal ini termasuk pengamatan internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi (perencanaan jangka panjang atau strategis), implementasi strategi dan evaluasi dan kontrol (Thomas L. Wheelen & Hunger, 2016). Manajemen strategi dianggap sebagai isu fundamental yang menjelaskan kesuksesan atau kegagalan perusahaan (Ermaya & Darna, 2019). Wandriyal mengungkapkan bahwa perkembangan manajemen strategi pada era modern, dimulai dengan munculnya gagasan kompetitif dari Porter (Wandriyal, 2004).. Hamel dan Prahalad juga turut menyumbang gagasan pada konsep inti yang diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menjalankan usahanya. Hal ini menekankan pada adanya formulasi strategi yang tepat untuk kemajuan usaha. Perusahaan dapat menawarkan nilai yang unggul pada konsumen dengan cara yang unik dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor (Baldeon Egas et al., 2019).

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT, sebagaimana dijelaskan oleh Hallet et al. merupakan alat kunci untuk menunjukkan situasi strategis yang kompleks dengan mengurangi kuantitas informasi untuk mendukung pembuatan keputusan (Hallett et al., 1990). Analisis SWOT merupakan proses identifikasi faktor – faktor secara sistematis dalam merumuskan strategi perusahaan. Proses analisis ini didasarkan pada kemampuan dalam memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), dan peluang (*Opportunities*), sehingga dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) secara bersamaan (Maduro et al., 2018). Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibanding pesaing yang ada. Demikian juga dengan kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan bisa tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan harus dihadapi dengan mengembangkan strategi yang baik.

3. **Bisnis Model Canvas**

Satu konsep yang mendapatkan popularitas besar, khususnya dalam lingkungan pengusaha, adalah Bisnis Model Canvas (BMC). Kerangka ini ditemukan untuk menawarkan pengusaha sebuah pemahaman penciptaan nilai dan penyampaian nilai yang ditambahkan dengan gagasan proposisi nilai model bisnis. BMC menyatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Rukka et al., 2018). Pada awalnya BMC di kembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur. Mereka percaya bahwa model bisnis terbaik dapat digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk mendapatkan uang. Pada tahun 2010 beliau membuat buku dengan judul “*Business Model Generation*”, dalam buku tersebut beliau menjelaskan bawasannya strategi pengembangan bisnis terbaik di gambarkan dalam sembilan balok yakni:

a. Customers Segments

Pelanggan (*customer*) merupakan inti dari suatu bisnis model yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Perusahaan dapat mengelompokkan pelanggan ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat menentukan besar atau kecil segmen pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

b. Value Propositions

Value Propositions (Proposisi nilai) merupakan berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Value* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan dalam memecahkan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

c. Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur, *channels* adalah media dari perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya untuk menyampaikan proposisi nilai. *Channels* berperan penting sebagai media untuk membangun dan menjalin

hubungan agar mencapai segmentasi pelanggan dalam memberikan value propositions (Osterwalder et al., 2010).

d. Customer Relationships

Customer Relationships menjelaskan tentang menjaga hubungan antara perusahaan dan konsumen. Perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun oleh masing-masing segmen pelanggan. Macam-macam jenis hubungan mulai dari memberi bantuan personal perorangan kepada tiap konsumen, memanfaatkan komunitas, atau bahkan berupa “*self-service*” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

e. Revenue Streams

Menurut Osterwalder dan Pigneur, *revenue streams* adalah pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan dari pelanggannya atas *value proposition* yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan (Osterwalder et al., 2010).

f. Key Resources

Key Resources menjelaskan aset yang paling penting yang dibutuhkan untuk membuat sebuah model bisnis berjalan dengan baik. Setiap model bisnis membutuhkan *key resources* (sumber daya utama). *Key resources* ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition* (proposisi nilai), menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

g. Key Activities

Key Activities menjelaskan hal yang paling penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja (Osterwalder & Pigneur, 2010).

h. Key Partnership

Key partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berjalan dengan baik. Perusahaan menjalin kemitraan karena berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan banyak model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

i. Cost Structure

Struktur Biaya menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan biaya yang paling penting yang terjadi saat beroperasi di model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai,

menjaga hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan semua dikenakan biaya (Osterwalder & Pigneur, 2010).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis *field research* (jenis lapangan). Penelitian kualitatif adalah penelitian yang basis datanya menggunakan data kualitatif, seperti kata-kata, deskripsi, maupun dokumentasi (Sugiyono., 2008). Lokasi penelitiannya adalah di UMKM Tombo Ati Sentoso yang bergerak pada pembuatan tali pengikat dan tali timba dari limbah ban bekas yang ada di Kabupaten Tulungagung. Pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan untuk mengamati obyek, suasana, dan kondisi usaha UMKM Tombo Ati Sentoso. Wawancara dilakukan dengan mewawancarai pemilik usaha, sekertaris dan bagian keuangan, serta dua orang pekerja. Data yang didapatkan dari lapangan kemudian dianalisis dengan teknik model Miles and Huberman, yakni; reduksi data, display data, dan verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Alur pembahasan dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu; pertama penggalan data penting terkait strategi pengembangan usaha pada UMKM Tombo Ati Sentoso dengan menggunakan perspektif BMC. Tahap kedua dilakukan analisis SWOT dengan membandingkan faktor eksternal peluang dan ancaman serta faktor internal kekuatan dan kelemahan, pembuatan matrix, dan deskripsi diagram analisis. Dari dua tahapan tersebut dilakukan revisi model BMC yang telah diperbarui dengan mempertimbangkan adanya peluang dan ancaman bisnis agar UMKM tersebut dapat berjalan dengan ideal.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Pengembangan Melalui BMC

Untuk dapat merencanakan dan melakukan strategi bisnis yang akan dilakukan UMKM Tombo Ati Sentoso, maka terlebih dahulu dilakukan visualisasi model bisnis yang sedang berjalan melalui BMC yang terdiri dari 9 elemen yang saling terkait. Adapun hasil dari pengamatan berdasarkan pendekatan BMC adalah:

Customer segments

Penentuan *Customer segments* akan berdampak kepada *Revenue Streams* yang akan dihasilkan oleh perusahaan dan *Customer segments* saat ini di UMKM Tombo Ati Sentoso adalah para penjual di toko tradisional yang terdapat di sekitar pemukiman, para penjual di toko semi-modern yang menyediakan kebebasan untuk memilih produk, para

penjual yang terdapat di pasar, dan toko grosir.

Value propositions

Agar dapat terus bertahan di tengah persaingan dunia daur ulang limbah ban bekas, maka *value propositions* menjadi penentu suatu keberhasilan dalam bisnis ini. Adapun *Value propositions* yang terdapat pada UMKM ini adalah terkait bahan baku ban yang memiliki mutu sangat bagus, kualitas produk tali pengikat dan tali timba yang bagus serta tebal namun elastis, dan ukuran panjang tali yang bervariasi.

Channels

Di sini terdapat tiga poin penting yakni pemasaran, distribusi dan transaksi. Saat ini pemasaran yang dilakukan oleh UMKM Tombo Ati Sentoso adalah dengan mendatangi lokasi toko konsumen secara langsung. Untuk pendistribusiannya menggunakan kendaraan yang dimiliki UMKM tersebut. Transaksi pembayaran yang dilakukan bisa secara langsung tunai di tempat dan transfer via bank.

Customer Relationship

Untuk menjamin kelangsungan dan keberhasilan suatu bisnis, perlu dibangun hubungan yang baik antara penjual dan pembeli, sehingga pembeli menjadi loyal terhadap produk kita. Dalam upaya menjalin hubungan tersebut maka saat ini yang dilakukan UMKM Tombo Ati Sentoso adalah dengan memberikan pelayanan yang bagus. Disini pemilik usaha terjun secara langsung dalam melayani pembeli dengan ramah dan sabar, menawarkan harga khusus *reseller*, dan tambahan hadiah di event tertentu seperti hari raya.

Revenue Streams

Revenue Streams atau pipa aliran dana yang masuk pada perusahaan. Laba yang diperoleh UMKM ini berasal dari penjualan tali pengikat dan tali timba yang diproduksinya serta penjualan bak tempat makan ternak (sapi) yang diambil dari tempat produksi lain.

Key Activities

Key Activities di perusahaan ini adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan. Saat ini kegiatan perusahaan hanya menjalankan program-program yang telah lama dijalankan yakni mendatangkan bahan baku dari pemasok, melakukan produksi barang, dan pendistribusian produk ke tangan konsumen.

Key Resources

Key Resources saat ini yang dimiliki UMKM Tombo Ati Sentoso adalah aset bangunan berupa tempat produksi dan gudang penyimpanan stok produk, alat produksi

manual untuk memproduksi tali pengikat dan tali timba, kendaraan distribusi berupa dua mobil bak terbuka dan 1 motor, jumlah karyawan yang sedikit yakni 2 orang menjadikan UMKM Tombo Ati Sentoso tersebut kelabakan ketika mendapat banyak pesanan, Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih kurang dalam pengetahuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sehingga UMKM ini belum bisa mengikuti perkembangan industri 4.0.

Key Partnerships

Key Partnerships merupakan mitra kerja perusahaan yang berasal dari eksternal perusahaan. Adapun mitra dari UMKM Tombo Ati Sentoso saat ini adalah pemasok bahan baku utama limbah ban bekas yang berasal dari Semarang dan Surabaya. Mitra pinjaman modal berasal dari tetangga yang mampu.

Cost Structure

Cost Structure yang dikeluarkan oleh UMKM Tombo Ati Sentoso berupa gaji karyawan, listrik, biaya produksi, biaya distribusi, dan biaya darurat jika terjadi kerusakan mesin atau penambahan produksi barang.

Tabel 1
Tabel Model Bisnis Canvas

Key Partnership	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
1. Pemasok bahan baku limbah ban bekas yang berasal dari Surabaya dan Semarang. 2. Mitra pinjaman modal berasal dari tetangga yang mampu.	1. Mendatangkan bahan baku ban bekas. 2. Produksi tali pengikat dan tali timba. 3. Distribusi hasil produksi ke konsumen.	1. Mutu bahan baku yang bagus. 2. Kualitas produk tebal namun elastis. 3. Variasi ukuran panjang tali.	1. <i>Owner</i> terjun langsung dalam melayani konsumen dengan sabar dan ramah. 2. Harga khusus untuk toko <i>reseller</i> . 3. Pemberian hadiah saat event tertentu seperti hari raya.	1. Para penjual di toko tradisional yang terdapat di sekitar pemukiman. 2. Para penjual di toko semi modern. 3. Para penjual di toko grosir dan di pasar.
	Key Resources 1. Aset bangunan tempat produksi dan gudang. 2. Peralatan produksi manual. 3. Alat transportasi yang memadai. 4. SDM yang sedikit dan belum mengikuti trend teknologi revolusi industri 4.0.		Channels 1. Pemasaran langsung mendatangi toko konsumen. 2. Distribusi dengan kendaraan sendiri. 3. Transaksi pembayaran tunai di tempat dan transfer via bank.	
Cost Structure			Revenue Streams	
1. Biaya tetap untuk operasional yang dikeluarkan setiap			1. Penjualan tali pengikat dan tali timba hasil produksi	

hari, baik produksi, distribusi, dan gaji karyawan.	sendiri.
2. Biaya variabel tergantung pada banyaknya jumlah produksi dan pemeliharaan alat produksi.	2. Penjualan bak tempat makan ternak (sapi) yang di ambil dari tempat produksi lain.

2. Strategi Pengembangan Melalui Analisis SWOT

Analisis pada SWOT merupakan analisis yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal secara keseluruhan pada suatu usaha. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan pada UMKM Tombo Ati Sentoso terdapat data-data perusahaan yang dijadikan sampel oleh peneliti sebagai berikut:

Kekuatan (*strengths*); a) mutu dan kualitas produk terjamin, b) bangunan dan gudang milik sendiri, c) tenaga kerja yang handal, d) variasi panjang produk yang beragam, e) memiliki kendaraan sendiri untuk distribusi.

Kelemahan (*weaknesses*); a) keterbatasan SDM terkait pengetahuan TIK, b) belum menerapkan revolusi industri 4.0, c) pangsa pasar yang belum luas, d) keterbatasan modal untuk pengembangan usaha, e) kurangnya variasi produk yang dihasilkan.

Peluang (*opportunities*); a) sesuai dengan misi *green economic* yang diserukan PBB, b) meminimalisir *climate change* akibat pembakaran karbon ban karet, c) bahan baku akan tetap tersedia karena *electric car* tetap menggunakan ban karet, d) pertumbuhan penduduk dan perekonomian yang baik di Indonesia, e) *demand* yang tinggi di masyarakat.

Ancaman (*threats*); a) keberadaan perusahaan yang menghasilkan produk sejenis, b) bencana alam, atau adanya pandemi virus yang tidak terduga, c) persaingan harga produk, d) kenaikan biaya distribusi bahan baku, e) perubahan teknologi modern.

Dari data yang didapat selanjutnya peneliti akan melakukan beberapa langkah yang pertama yaitu pembuatan matriks analisis SWOT dengan dibuatnya tabel IFAS dan EFAS. Didalam tabel tersebut faktor-faktor eksternal maupun faktor-faktor internal akan diberikan pembobotan dan penilaian (rating) untuk mengetahui besarnya skor yang akan dijadikan sebagai strategi.

Tabel 2
Tabel Matriks IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
a. Mutu dan kualitas produk terjamin	0,15	3	0,45
b. Bangunan dan gudang milik sendiri	0,10	2	0,20
c. Memiliki tenaga kerja yang handal	0,15	2	0,30
d. Variasi panjang produk yang beragam	0,10	3	0,30
e. Memiliki kendaraan sendiri untuk distribusi	0,10	2	0,20
Total	0,60		1,45

Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
a. Keterbatasan sdm terkait pengetahuan TIK	0,10	2	0,20
b. Belum menerapkan revolusi industri 4.0	0,05	2	0,10
c. Pangsa pasar yang belum luas	0,10	3	0,30
d. Keterbatasan modal untuk pengembangan usaha	0,10	3	0,30
e. Kurangnya variasi produk yang dihasilkan	0,05	2	0,10
Total	0,40		1,00
Total	1,00		2,45

(Sumber: data diolah, 2022)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui variable internal kekuatan (*strenght*) memiliki skor total 1,45 dan skor total kelemahan (*weakness*) adalah 1,00. Sehingga skor total variabel eksternal sebesar 2,45.

Tabel 3
Tabel Matrik EFAS

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
a. Sesuai dengan misi <i>green economic</i> dari PBB	0,05	3	0,15
b. Meminimalisir isu <i>climate change</i> akibat pembakaran ban	0,05	2	0,10
	0,10	2	0,20
c. Bahan baku akan tetap tersedia karena <i>electric car</i> tetap menggunakan ban karet	0,10	2	0,20
d. Pertumbuhan penduduk dan perekonomian yang baik di Indonesia	0,15	1	0,15
e. Demand yang tinggi di masyarakat	0,45		0,75
Total			
Ancaman (<i>Threats</i>)			
a. Keberadaan perusahaan yang menghasilkan produk sejenis	0,10	2	0,20
b. Bencana alam atau adanya pandemi virus yang tidak terduga	0,10	2	0,20
	0,10	1	0,10
c. Persaingan harga produk	0,10	2	0,20
d. Kenaikan biaya distribusi bahan baku	0,15	2	0,30
e. Perubahan teknologi modern	0,55		1,00
Total			
Total	1,00		1,75

(Sumber: data yang telah diolah, 2022)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui variable eksternal peluang (*opportunities*) memiliki skor total 0,75 dan skor total ancaman (*treath*) adalah 1,0. Sehingga skor total variabel eksternal sebesar 1,75.

Kesimpulan dari kedua matriks IFAS dan EFAS di atas dapat diketahui sebagai berikut:

1. Strategi SO = $1,45 + 0,75 = 2,15$
2. Strategi ST = $1,45 + 1,00 = 2,45$
3. Strategi WO = $1,00 + 0,75 = 1,75$
4. Strategi WT = $1,00 + 1,00 = 2,00$

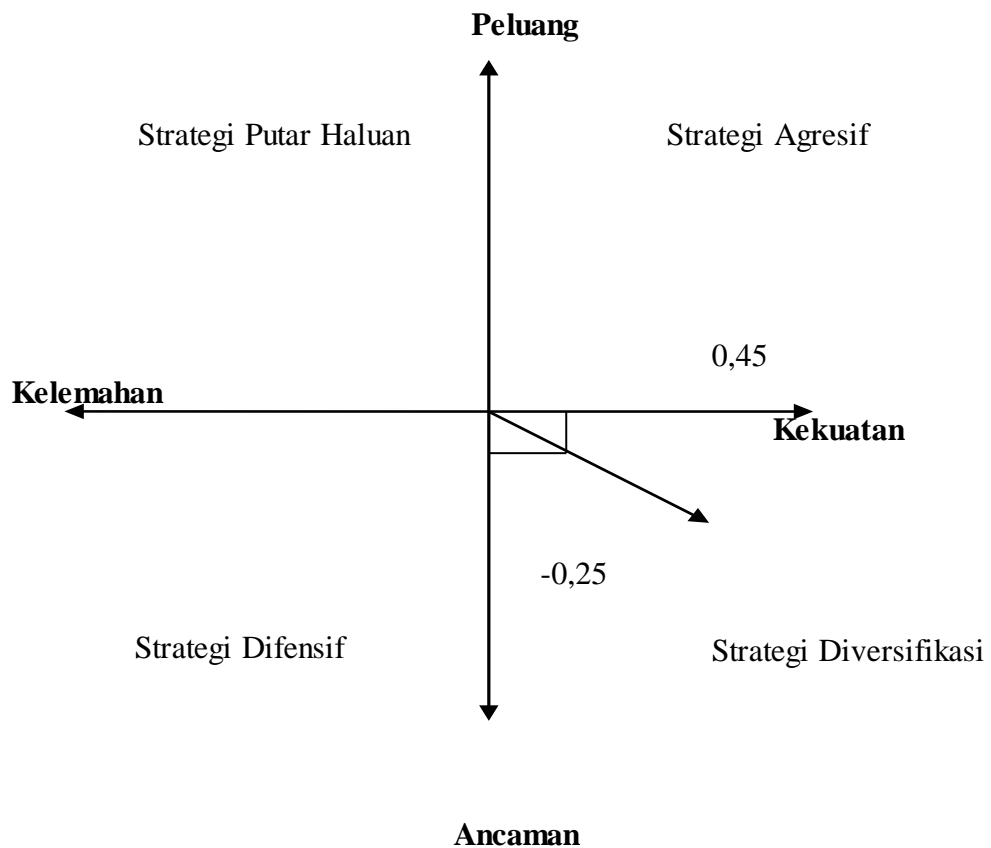
Tabel 4
Posisi UMKM Tombo Ati Sentoso

IFAS		EFAS	
Kekuatan	(1,45)	Peluang	(0,75)
Kelemahan	(1,00)	Ancaman	(1,00)
Hasil	(0,45)	Hasil	(-0,25)

(Sumber: data yang telah diolah, 2022)

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa analisis faktor IFAS memiliki selisih nilai yaitu 0,45 dan analisis faktor EFAS dengan selisih nilai sebesar -0,25. Apabila dimasukkan dalam diagram analisis SWOT sebagai berikut:

Gambar 1
Diagram Analisis SWOT UMKM Tombo Ati Sentoso
Analisis SWOT



Berdasarkan diagram di atas dapat diketahui bahwa posisi UMKM Tombo Ati Sentoso berada pada kuadran 2 dengan menerapkan strategi diversifikasi. Hal ini sesuai dengan

pendapat Rangkuti dalam bukunya teknik membedah kasus bisnis analisis SWOT yang menyatakan bahwa kuadran 2 ini merupakan situasi yang meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal (Rangkuti, 1997).

Tabel 4
Matrik SWOT UMKM Tombo Ati Sentoso

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <p>a. Mutu dan kualitas produk terjamin</p> <p>b. Bangunan dan gudang milik sendiri</p> <p>c. Memiliki tenaga kerja yang handal</p> <p>d. Variasi panjang produk yang beragam</p> <p>e. Memiliki kendaraan sendiri untuk distribusi</p>	<p>Kelemahan (W)</p> <p>a. Keterbatasan sdm terkait pengetahuan TIK</p> <p>b. Belum menerapkan revolusi industri 4.0</p> <p>c. Pangsa pasar yang belum luas</p> <p>d. Keterbatasan modal untuk pengembangan usaha</p> <p>e. Kurangnya variasi produk yang dihasilkan</p>
<p>Peluang (O)</p> <p>a. Sesuai dengan misi <i>green economic</i> dari PBB</p> <p>b. Meminimalisir isu <i>climate change</i> akibat pembakaran ban</p> <p>c. Bahan baku akan tetap tersedia karena <i>electric car</i> tetap menggunakan ban karet</p> <p>d. Pertumbuhan penduduk dan perekonomian yang baik di Indonesia</p> <p>e. Demand yang tinggi di masyarakat</p>	<p>Strategi SO</p> <p>1) Mempertahankan mutu dan kualitas produk untuk menjaga kepercayaan konsumen</p> <p>2) Terus melakukan variasi dan inovasi model untuk mengimbangi budaya konsumsi masyarakat</p>	<p>Strategi WO</p> <p>1) Memperluas pangsa pasar ke seluruh Indonesia dengan media iklan, promosi maupun pemasaran online</p> <p>2) Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok</p>
<p>Ancaman (T)</p> <p>a. Keberadaan perusahaan yang menghasilkan produk sejenis</p> <p>b. Bencana alam atau adanya pandemi virus yang tidak terduga</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1) Menjaga mutu dan kualitas produk serta terus menambah variasi dan inovasi pada produk untuk bertahan dalam</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1) Meningkatkan mutu manajemen produk dari bahan ban bekas dengan kursus dan diklat agar lebih profesional</p>

c. Persaingan harga produk d. Kenaikan biaya distribusi bahan baku e. Perubahan teknologi modern	persaingan pasar 2) Mengoptimalkan kinerja karyawan untuk menghadapi perkembangan zaman	2) Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah, bank, dan usaha-usaha lain yang dapat mendukung usaha produk dari bahan ban bekas
--	--	---

(Sumber: data yang telah diolah, 2022)

Dari tabel di atas dapat diketahui berbagai macam strategi yang dihasilkan mulai dari strategi SO, WO, ST, dan WT. Penciptaan strategi dilakukan dengan penggabungan antara faktor-faktor IFAS dengan EFAS.

Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang adalah dengan strategi diversifikasi (produk/pasar). Dalam mengembangkan usahanya, upaya yang dapat dilakukan oleh UMKM Tombo Ati Sentoso adalah dengan menerapkan strategi ST (*Strengths Threats*) yaitu dengan menjaga mutu dan kualitas produk serta terus menambah variasi dan inovasi pada produk untuk bertahan dalam persaingan pasar dan mengoptimalkan kinerja karyawan untuk menghadapi perkembangan zaman.

3. Evaluasi Perbaikan Business Model Canvas

Berdasarkan analisis SWOT di atas dengan melihat ancaman dan peluang yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan UMKM Tombo Ati Sentoso, maka dapat dibuat model pembaruan bisnis yang disempurnakan. Evaluasi perbaikan BMC pada UMKM Tombo Ati Sentoso antara lain terdapat pada enam balok, yang meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *key resources*, *key activities*, dan *cost structure*.

Pada *customer segment*, UMKM ini hendaknya menjangkau seluruh kalangan yang memerlukan tali tersebut, dan tidak hanya berfokus pada toko-toko melainkan kepada pembeli eceran. Osterwalder dan Pigneur menyebutnya dengan istilah *mass market* yaitu model bisnis yang menargetkan pasar secara luas, berfokus pada pasar massal atau masyarakat luas namun tetap sesuai segmen yang telah di targetkan sebelumnya. Model ini cocok diterapkan pada produk yang bersifat umum atau masal, karena sasarannya pun lebih umum (Osterwalder et al., 2010).

Pada *value propositions*, diharapkan adanya penambahan variasi produk seperti; kursi, sandal, bak sampah, pot bunga, bak tempat makan ternak (sapi). Sehingga konsumen tidak membeli dari tempat produksi lain jika pada UMKM ini tersedia barang yang lengkap.

Sebagaimana hakikat value proposition yakni daya tarik bagi pembeli dari produk yang ditawarkan perusahaan sehingga memenuhi kepuasan konsumen. Selain itu, dengan melakukan inovasi produk yang ditawarkan dapat meningkatkan *revenue stream* (Zulkarnain et al., 2020).

Pada aspek *channel* pemasaran, hendaknya UMKM ini memanfaatkan media sosial, serta penggunaan *digital marketing*. Kemudian pada *channel* distribusi dapat lebih dimaksimalkan dengan menggunakan ekspedisi yang tersedia di daerah setempat, seperti JNE, JnT, Si Cepat, dan sebagainya. Untuk *channel* transaksi dapat ditingkatkan dengan menggunakan *marketplace* sehingga mampu menjangkau wilayah yang luas. Sebagaimana fungsi dasar *channels* yaitu untuk meningkatkan kesadaran, memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk/ jasa, memberi bantuan paska pembelian (Jessica & Indriyani, 2017).

Pada *key activities*, terdapat penambahan aktivitas yang dilakukan perusahaan yakni pembuatan konten untuk *digital marketing*. Seiring dengan bertambahnya aktivitas pemasaran ini akan menjangkau konsumen yang lebih luas (Zulkarnain et al., 2020).

Kemudian pada *key resources*, hendaknya dilakukan penambahan karyawan tambahan untuk menangani beberapa bagian baru perusahaan, baik dalam pengembangan pemasaran, transaksi, ekspedisi, maupun produksi. SDM juga diharapkan mampu memahami TIK dan memiliki kreativitas dalam pembuatan konten pemasaran digital. Hal ini sejalan dengan teori dasar yang menyatakan bahwa *key resource* adalah sumber daya utama yang dimiliki perusahaan dalam membangun bisnisnya (Zulkarnain et al., 2020).

Terakhir adalah *cost structure*, terdapat penambahan biaya untuk *digital marketing* sehingga berpengaruh pada penambahan biaya jaringan internet. Adanya penambahan biaya ini mendukung blok *channels* dalam strategi pemasaran yang lebih luas (“Proc. 2021 Int. e-Engineering Educ. Serv. Conf. e-Engineering 2021,” 2021).

E. KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis SWOT pada UMKM Tombo Ati Sentoso, peneliti menyimpulkan bahwa pada faktor internal diperoleh nilai 0,45, sedangkan pada faktor eksternal diperoleh nilai -0,25. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Tombo Ati Sentoso berada pada kuadran 2. Strategi pengembangan bisnisnya adalah dengan menerapkan strategi diversifikasi. Pada kuadran ini situasi perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal sehingga strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka

panjang dengan strategi diversifikasi (produk/pasar).

Evaluasi perbaikan Business Model Canvas pada UMKM Tombo Ati Sentoso terdapat pada enam balok, yang meliputi *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *key resources*, *key activities*, dan *cost structure*. Pada *customer segment*, UMKM Tombo Ati Sentoso hendaknya menjangkau seluruh kalangan yang memerlukan tali tersebut. Pada *value propositions*, diharapkan adanya penambahan variasi produk. Pada aspek *channel* pemasaran, hendaknya memanfaatkan media sosial serta penggunaan *digital marketing*. Pada *channel* distribusi dapat dimaksimalkan dengan menggunakan ekspedisi yang tersedia di daerah setempat. Untuk *channel* transaksi dapat ditingkatkan dengan menggunakan *marketplace* digital. Pada *key resources*, hendaknya dilakukan penambahan karyawan tambahan. Pada *key activities*, terdapat penambahan aktivitas yang dilakukan perusahaan yakni pembuatan konten untuk *digital marketing*. Pada *cost structure*, terdapat penambahan biaya untuk *digital marketing*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyach, N. (2015). STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MELALUI BUSINESS MODEL CANVAS (Studi Kasus: Industri Kecil Gethuk Lawu). In *Universitas Muhammadiyah Surakarta* (Vol. 53, Issue 9).
- Baldeon Egas, P. F., Gaibor Saltos, M. A., & Toasa, R. (2019). *Integrated Strategic Management System*. <https://doi.org/10.23919/cisti.2019.8760801>
- Edeskar, T. (2006). Use of tyre shreds in civil engineering applications: technical and environmental properties. In *Theses*.
- 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).
- Hallett, D. J., Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1990). Strategic Management and Business Policy (3rd Edition). *The Journal of the Operational Research Society*, 41(1). <https://doi.org/10.2307/2582945>
- Hariyanti, D. (2019). *Proyeksi Ekonomi Kreatif 2019: Makin Membesar dan Kebal Krisis*. Katadata.Co.Id.
- Jessica, N., & Indriyani, R. (2017). ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS PADA TIROTTI BAKERY. *AGORA*, 5(3).
- Karim, A. A. (2017). Pengembangan Ekonomi Islam Dan Perannya Dalam Peningkatan Kesejahteraan Umat. *Tarjih, Edisike-9*,(23).
- Maduro, S., Fernandes, P. O., & Alves, A. (2018). Management design as a strategic lever to add value to corporate reputation competitiveness in higher education institutions. *Competitiveness Review*, 28(1). <https://doi.org/10.1108/CR-04-2017-0029>
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). Miles and Huberman. In *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*.

- Nisak, Z. (2013). Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Kompetitif. *Academia*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Osterwalder Pigneur 2009 business model generation. In *Booksgooglecom* (Vol. 30, Issue 5377).
- Proceedings of the 2021 International e-Engineering Education Services Conference, e-Engineering 2021. (2021). In *Proceedings of the 2021 International e-Engineering Education Services Conference, e-Engineering 2021*.
- Rangkuti, F. (1997). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis - Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21. *PT Gramedia Pustaka Utama*.
- Rukka, R. M., Busthanul, N., & Fatonny, N. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam (*Amaranthus Hybridus*) Dengan Pendekatan Business Model Canvas: Studi Kasus pada CV. OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1).
- Sugiyono. (2008). Memahami Penelitian Kualitaitaif (4th.ed). In *Bandung: Alfabeta* (Vol. 10, Issue 1).
- Sulfah, A., & Fernanda, W. H. (2018). Pengaruh Penambahan Karet Ban Bekas Terhadap Karakteristik Aspal Penetrasi 80/100. *Prosiding Sntt-Vi (Seminar*
- Vuspitasari, B. K., Deffrinica, D., & Siahaan, S. V. B. (2021). MENGGALI PELUANG EKONOMI KREATIF MELALUI POTENSI DESA SUKA MAJU KABUPATEN BENGKAYANG. *Sebatik*, 25(1). <https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i1.1132>
- Wandrial, S. (2004). Perkembangan Manajemen Strategi. *The Winners*, 5(1). <https://doi.org/10.21512/tw.v5i1.3833>
- Warnaningtyas, H. (2020). Desain Bisnis Model Canvas (BMC) Pada Usaha Batik Kota Madiun. *EKOMAKS: Jurnal Manajemen, Ilmu Ekonomi Kreatif Dan Bisnis*, 9(2).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2016). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. In *Journal of Mathematical Sciences (United States)* (Vol. 216, Issue 4).
- Zulkarnain, Z., Saputra, M. G., & Silvia, D. (2020). STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA PT PITU KREATIF BERKAH. *Journal Industrial Servicess*, 6(1). <https://doi.org/10.36055/jiss.v6i1.9476>

