

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL EKSTERNAL PADA UD. SALACCA MELALUI PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS

**Juni Hartati¹, Yulia Windi Tanjung¹, Anugrah Sri Widiyasih¹ dan Timbul
Rasoki²**

¹Study Program of Agribusiness, Faculty of Agriculture, University of Graha Nusantara

² Study Program of Agribusiness, Faculty of Agriculture, Open University Of Indonesia

Email: ¹winditanjung@gmail.com;

ABSTRACT

This study is aimed to analyze business model, internal external environment in UD. Salacca based on Business Model Canvas. This research was conducted in March-November 2019 in West Angkola District, South Tapanuli Regency. The methods of research used are descriptive qualitative method. The data was obtained through secondary data and primary data. Data collected through depth interviews, observation and focus group discussion. The sampling method used was purposive sampling. Data were analyzed using the Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) and Business Model Canvas (BMC). The results showed that SWOT identification in the formulation of strategies at BMC is UD. Salacca has Strengths (S), South Tapanuli is the salak production center in North Sumatra. Strategic weaknesses (W) such as some products are not always available and cannot meet large-scale demand. Therefore, BMC now needs to be improved by utilizing strategic opportunities (O) including the assistance from the Government in the form of counseling, training and mentoring of the production machinery business. So as to be able to face the threat (T) of many competing products that use substitute raw materials and more sophisticated production technology resulting in consumers not loyal. The resulting alternative strategies are increasing consumer reach and business scale and improvement of production facilities and infrastructure.

Keywords: *Salacca, BMC, SWOT*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis, lingkungan eksternal internal di UD. Salacca berdasarkan Business Model Canvas. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-November 2019 di Distrik Angkola Barat, Kabupaten Tapanuli Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui data sekunder dan data primer. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi dan diskusi kelompok terarah. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) dan Business Model Canvas (BMC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi SWOT dalam perumusan strategi di BMC adalah UD. Salacca memiliki Kekuatan (S), Tapanuli Selatan adalah pusat produksi salak di Sumatera Utara. Kelemahan

strategis (W) seperti beberapa produk tidak selalu tersedia dan tidak dapat memenuhi permintaan skala besar. Oleh karena itu, BMC sekarang perlu ditingkatkan dengan memanfaatkan peluang strategis (O) termasuk bantuan dari Pemerintah dalam bentuk konseling, pelatihan dan pendampingan bisnis mesin produksi. Sehingga dapat menghadapi ancaman (T) dari banyak produk yang bersaing yang menggunakan bahan baku pengganti dan teknologi produksi yang lebih canggih yang mengakibatkan konsumen tidak loyal. Strategi alternatif yang dihasilkan adalah meningkatkan jangkauan konsumen dan skala bisnis dan peningkatan fasilitas dan infrastruktur produksi.

Keywords: *Salak, BMC, SWOT*

PENDAHULUAN

Kabupaten Tapanuli Selatan merupakan sentra penghasil salak di Sumatera Utara jenis salak sidimpuan (*Salacca sumatrana* Becc). Kecamatan Angkola Barat merupakan daerah pertanaman salak terbesar dan jumlah produksi salak tertinggi dibandingkan kecamatan lain di Kabupaten Tapanuli Selatan. Salak sebagai potensi lokal daerah termasuk tanaman yang tidak mengandung risiko tinggi, tetapi tetap diperlukan pemeliharaan dan perawatan yang intensif agar buah yang dihasilkan kualitasnya baik.

Buah salak tersedia sepanjang masa, tetapi pada saat panen serempak harganya menjadirendah dan sering terjadi tidak dipanen karena biaya operasional dan distribusi tidak sebanding dengan nilai jual yang sangat rendah. Umur simpan buah salak segar berkisar 5 sampai 7 hari, sehingga untuk mengantisipasi risiko kerusakan buah yang tinggi muncul strategi dari parakeompok tani untuk mengolah buah salak menjadi bahan produksi yang dapat dijual dengan sistem kemasan sehingga jangkauan pemasarannya lebih luas. Upaya ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang sedang mengembangkan keunggulan produk pertanian melalui agroindustri. Pertanian akan mampu menjadi penyelamat bila dilihat sebagai sebuah sistem yang terkait dengan industri dan jasa. Jika pertanian hanya berhenti sebagai aktivitas budidaya (*onfarm agribusiness*) nilai tambahnya kecil. Nilai tambah pertanian dapat ditingkatkan melalui kegiatan hilir (*off farm agribusiness*), berupa agroindustri dan jasa pertanian [1].

UD Salacca merupakan salah satu unit usaha yang bergerak dalam pengolahan makanan dan minuman yang berbahan baku salak seperti dodol, keripik, sirup, kurma dan lainnya. Pada perjalanan bisnisnya, UD Salacca yang berdiri sejak tahun 2014 menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis. Tumbuh kembangnya usaha baru sejenis membuat UD Salacca dituntut untuk melakukan inovasi bisnis dan menyusun strategi terbaik dalam jangka pendek maupun jangka panjang agar dapat memenangkan persaingan yang terjadi. Selain itu, tetap diperlukan suatu strategi agar bisnis ini dapat bertahan terhadap faktor perubahan dalam berbagai kondisi ekonomi dan persaingan usaha yang semakin ketat.

Untuk mampu bertahan dalam persaingan yang ketat, perusahaan membutuhkan dan perlu mempersiapkan strategi inovasi model bisnis sebagai strategi untuk memenangkan persaingan dengan mengembangkan inovasi nilai proposisi, segmentasi pasar dan mitra utamayang menjadi faktor kunci mutlak dalam kompetisi pasar global [2]. Salah satu bisnis model yang dapat menangkap perubahan dan mengkombinasikannya dengan suatu kebaruan adalah *Business Model Canvas* (BMC) [3]. BMC dibuat untuk dapat menggambarkan proses bisnis dan penciptaan nilai oleh perusahaan yang telah atau memungkinkan untuk dilakukan oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

model bisnis, kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*Threats*) (SWOT) dan merumuskan alternatif strategi UD Salacca berdasarkan BMC. Melalui penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi dan bahan masukan bagi pelaku usaha agroindustri serta bagi pembuat kebijakan sebagai rujukan terkait pengembangan agroindustri secara umum.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada UD Salacca yang berlokasi di Desa Parsalakan Kecamatan Angkola Barat Kabupaten Tapanuli Selatan Sumatera Utara. Kegiatan penelitian dan pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret – Nopember 2019.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara yang mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD) kepada pihak perusahaan serta pengamatan langsung di lapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui literatur, jurnal, penelitian sebelumnya, buku, internet, dan instansi terkait seperti Pemerintah Daerah, Badan Pusat Statistik, dan Dinas Pertanian, serta Dinas Perdagangan dan Perindustrian.

Metode Pengumpulan Data dan Penentuan Responden

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, FGD, observasi, dan studi pustaka. Wawancara dilakukan secara mendalam (*indepth interview*) dengan semi terstruktur yang artinya pewawancara sudah menyiapkan sendiri pertanyaan yang diajukan tetapi tidak menutup kemungkinan adanya tambahan pertanyaan baru. FGD dilakukan untuk memperkuat ide/gagasan pengembangan bisnis yang sinergi dari berbagai bidang di perusahaan. Kemudian observasi di lapangan dilakukan untuk menunjang data dan informasi penelitian. Teknik pengambilan responden dalam penelitian ini dilakukan secara purposive sampling, yaitu teknik penentuan responden dengan pertimbangan tertentu yang cocok digunakan dalam penelitian kualitatif. Oleh karena itu, responden merupakan informan kunci yang paling mengetahui informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Responden dapat dipilih berdasarkan kapasitas/keahlian masing-masing baik di internal perusahaan diantaranya; pemilik/owner, karyawan produksi dan pemasaran, dan di eksternal perusahaan diantaranya; pemerintah, pemasok (mitra petani), dan pelanggan.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Tahapan awal dalam analisis deskriptif ini diolah berdasarkan *Business Model Canvas* untuk mendeskripsikan bagaimana UD Salacca menjalankan bisnisnya saat ini. Tahapan berikutnya adalah melakukan identifikasi SWOT pada lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi perusahaan. Lingkungan internal dianalisis melalui 9 komponen dalam BMC, sedangkan lingkungan eksternal melalui analisis lingkungan model bisnis terdiri dari empat sumber, yaitu analisis pasar, kekuatan industri, tren kunci, dan kekuatan ekonomi makro. Masing-masing komponen lingkungan model bisnis memiliki

faktor-faktor yang berbeda. Faktor yang memengaruhi analisis pasar antara lain isu pasar, segmen pasar, kebutuhan dan permintaan, biaya berpindah, dan daya pikat pendapatan. Setelah proses identifikasi SWOT dari berbagai komponen dalam BMC, maka data dari hasil identifikasi tersebut menjadi bahan masukan dan pertimbangan untuk melakukan perumusan strategi melalui matrik analisis SWOT pada UD Salacca.

Keterkaitan antara Analisis SWOT dan BMC dimulai dari pemetaan hasil strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT ke dalam komponen BMC. Dari itu dapat terlihat komponen mana yang berubah akibat adanya strategi yang baru. Pemetaan ini nantinya dapat menghasilkan lebih dari satu strategi yang dapat dijadikan sebagai alternatif. Namun kemudian perlu dianalisis kelebihan dan kelemahan dari masing-masing alternatif strategi yang dihasilkan agar strategi yang akan diterapkan sesuai dan tepat dalam pengembangan agroindustri salak di UD Salacca.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil UD. Salacca

1. Sejarah Usaha



Gambar 1. Outlet UD. Salacca

UD. Salacca merupakan salah satu unit usaha yang bergerak dalam industri pengolahan buah salak yang didirikan pada tahun 2014. UD. Salacca berlokasi di Jalan Sibolga Km. 11 Parsalakan-Aek Nabara, Kecamatan Angkola, Tapanuli Selatan. Pada tahun 2008 berawal dari koperasi Agrina yang diprakarsai oleh kelompok tani di Kecamatan Angkola Barat memulai penelitian dan pengembangan produk olahan salak sebagai solusi bagi petani saat panen raya dan sebagai solusi yang menambah usia ketahanan produk. Namun setelah tahun 2012 UD. Salacca memisahkan diri dari koperasi agrina dan membentuk satu usaha baru yang diberi nama usaha dagang salacca. Pada awal usaha UD. Salacca memproduksi 4 jenis produk yaitu keripik salak, dodol salak, sirup salak dan kurma salak. Seiring bertambahnya permintaan konsumen akan produk yang lebih inovatif dan beragam, maka UD. Salacca menambah variasi produk baru yaitu agar-agar salak, kopi biji salak, kecap salak, softdrink salak dan madu salak.

UD. Salacca memiliki 4 orang Tenaga Kerja Dalam Keluarga dan 10 orang Tenaga Kerja Luar Keluarga. Bahan baku utama produk yaitu buah salak merah (salak narara) Tapanuli Selatan, Sumatera Utara yang mempunyai ciri khas daging buahnya didominasi selain warna merah, rasa manis, asam, berkadar air tinggi dan buahnya lebih besar berbeda dengan salak pada umumnya. Pemasok utama bahan baku adalah petani salak Tapanuli Selatan. UD. Salacca sudah memiliki sertifikasi dari BPOM RI dan sertifikat halal MUI. UD. Salacca juga menerima mahasiswa magang dari fakultas ekonomi universitas Graha

Nusantara.UD. Salacca juga mendapatkan prestasi yaitu Piagam penghargaan pada puncak acara Al-Ahmadi Award se Sumatera pada tahun 2015 sebagai finalis kategori UKM bidang usaha agri inovatif dan kopi biji salak mendapat penghargaan dari Menteri pertanian sebagai produk inovasi terbaik di tahun 2016. Metode pemasaran produk yang dilakukan oleh UD. Salacca yaitu secara langsung dengan membuka toko sendiri dengan melayani pembeli lokal maupun mancanegara serta bekerjasama dengan distributor untuk memasok produk ke konsumen.

2. Proses Produksi

Proses produksi pengolahan salak menjadi produk olahan salak melalui tahapan sebagai berikut :



Gambar 2. Berbagai Olahan Produk UD. Salacca

a. Persiapan

Salak yang diterima dari petani salak melalui proses pembelian dilakukan pensortiran dan grading berdasarkan kesegaran dan ukuran buah. Setelah itu dilakukan penumpukan di dalam gudang pengolahan disesuaikan dengan olahan yang akan dibuat. Kemudian salak dibersihkan dari kontaminasi. Setelah itu kulit salak dikupas dan dicuci di air bersih. Kemudian salak dipisahkan berdasarkan kebutuhan bahan baku olahan.

b. Proses Pemasakan

1. Dodol salak, buah salak dikupas dipisahkan dengan biji. Daging salak dicuci menggunakan air kapur sirih (bahan pengawet alami), lalu direbus beberapa jam, setelah itu ditiriskan dan daging buah digiling halus. Berikutnya mencampur adonan dari tepung ketan, tepung beras, santan dan gula. Semua bahan dicampur kemudian dimasak sambil diaduk selama 8 jam. Dalam tahap proses memasak gula sebagai pemanis dan pengawet dicampur dalam tiga tahap yaitu saat pencampuran adonan, saat setengah matang, dan keadaan matang. Setelah mengental, dodol didiamkan selama 1 hari.
2. Keripik salak, salak di iris tipis-tipis menggunakan pisau, kemudian di goreng menggunakan fresto, setelah itu diberi garam dan ditiriskan.
3. Sirup salak, daging buah dipisah dari biji dengan cara dipukul. Cuci menggunakan air sirih dan kemudian dihaluskan. Setelah itu dilanjutkan ke proses spinner untuk memisahkan air dengan ampas buah salak. Air hasil spinner direbus dengan suhu 100 derajat Celcius. Lalu dicampur dengan gula dan direbus lagi, kemudian didinginkan.

4. Kurma Salak, memilih buah salak yang hanya berisi satu daging buah, kemudian direndam selama satu malam dengan menggunakan air garam. Besoknya dicuci kembali dan direbus lagi diatas wajan. Masukkan gula dan aduk rata, angkat wajan dan diamkan selama beberapa jam. Setelah itu direbus lagi. Proses perebusan dilakukan sebanyak 5 kali hingga warna salak berubah menjadi warna kurma. Selanjutnya dijemur selama satu hari hingga kering.
5. Kopi Biji Salak, biji salak dicuci dan kemudian dijemur hingga kering. kemudian biji kering salak di sangria selama 2 jam hingga berubah warna menjadi hitam. Biji salak yang telah disangrai ditumbuk hingga menjadi butiran kecil dan dihaluskan hingga berbentuk bubuk.
6. Kecap salak, pembuatannya hamper sama dengan dodol salak, setelah daging buah dipisahkan dari biji kemudian digiling, siapkan bumbu seperti cabe merah, garam, gula aren dan sari kurma salak. Semua bahan dihaluskan dan dicampur dengan daging salak halus. Rebus hingga mendidih, kemudian diamkan selama satu malam.
7. Agar-agar salak, daging salak diiris tipis-tipis panjang, kemudian masak agar-agar bubuk dengan air kemudian campurkan gula, setelah itu dicampur dengan daging salak yang sudah diiris. Aduk hingga mengental dan dinginkan hingga membeku.
8. Softdrink salak, daging buah salak dihaluskan. Kemudian dipisahkan air dan ampasnya. Air perasan salak dicampur dengan gula dan dimasak.
9. Madu salak. Pembuatannya hamper sama dengan sirup salak, namun ditambahkan madu dan gula sampai mengental menyerupai madu.

c. Pengemasan

Proses pengemasan produk salak disesuaikan dengan variasi produk, untuk produk cair ditempatkan didalam botol plastik. Untuk produk padat terlebih dahulu dibungkus dengan plastic, kemudian di masukkan ke dalam kemasan kotak karton yang modern.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal pada penelitian ini dilakukan melalui 9 komponen BMC secara berurutan agar terlihat adanya integrasi yang baik dan tepat antar komponennya. Adapun analisis sesuai urutan dari masing-masing komponennya adalah sebagai berikut:

a. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)

UD. Salacca memiliki segmen pelanggan berdasarkan demografis yaitu segala jenis usia, semua agama karena produk halal, semua jenis pekerjaan karena harga terjangkau. Segi geografis dikhususkan untuk pelanggan daerah Tapanuli Bagian Selatan baik pelanggan domestik maupun pelanggan mancanegara, namun tidak menutup kemungkinan untuk pemesanan luar daerah. Segi psikografis produk UD. Salacca untuk pelanggan yang memiliki gaya hidup menyukai produk unik dan inovatif serta pelanggan yang menyukai cemilan atau oleh-oleh khas daerah.

b. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Komponen ini menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Nilai yang ditawarkan oleh UD. Salacca

untuk pelanggannya dengan menawarkan berbagai produk olahan salak yang beragam dan masing-masing memiliki cita rasa dan keunikan masing-masing yang tidak ditemui di daerah lain. UD.Salacca memiliki nilai standar mutu produk yang difasilitasi oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Tapanuli Selatan, sertifikasi Halal MUI, dan lulus sertifikasi BPOM RI.UD.Salacca juga melakukan *packaging*/ pengemasan produk yang higienis, modern dan praktis sesuai kebutuhan konsumen. Bahan baku salak yang digunakan merupakan salak dengan kualitas baik.

c. Saluran-saluran (*Channels*)

Komponen ini menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai.Saluran-saluran yang dimiliki UD.Salacca diantaranya promosi telah dilakukan melalui berbagai media sosial seperti instagram dan facebook.UD. Salacca juga memiliki saluran pemasaran dengan bekerja sama dengan distributor atau reseller tetap di Kota Padang Sidempuan serta para travel agen yang membawa wisatawan untuk singgah membeli produk oleh-oleh di outlet UD. Salacca.

d. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Komponen ini menggambarkan hubungan pelanggan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan spesifik.UD.Salacca dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya menggunakan hubungan layanan personal diperuntukkan kepada pelanggan tertentu yang dianggap penting. Untuk pelanggan yang langsung datang ke outlet biasanya diberikan informasi mengenai detail produk dan boleh mencicipi produk sebelum membeli. Untuk pelanggan tetap UD.Salacca menawarkan produk melalui handphone dan kemudian produk diantar ke tujuan.

e. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Sumber pendapatan UD. Salacca berasal dari penjualan 9 macam produk. Pendapatan terbesar bersumber dari produk keripik salak dan dodol salak sebagai produk unggulan.Arus pendapatan perusahaan yang sering terjadi arus pendapatan berulang, karena beberapa pelanggan memiliki loyalitas terhadap produk untuk melakukan pembelian secara berulang.Namun, ada pula beberapa pelanggan yang hanya melakukan satu kali pembelian saja.Mekanisme penetapan harga yang diterapkan oleh perusahaan berdasarkan harga pokok produksi dan juga minimum profit yang ingin diperoleh. Harga jual tersebut akan dinegosiasikan kepada calon pelanggan sebelum terjadinya penandatanganan kontrak untuk pelanggan tetap. Penjualan produk UD.Salacca setiap bulan mengalami pasang surut, penjualan terbesar terjadi saat hari-hari besar namun untuk hari biasa penjualan tetap berjalan dengan keuntungan standar.

f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama dalam sebuah bisnis model akan menjelaskan aset terpenting yang diperlukan dalam bisnis tersebut agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. UD. Salacca sumber daya utamanya adalah bahan baku salak. Tapanuli Selatan merupakan sentra Produksi Salak di Sumatera Utara. Sumber daya utama lainnya yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki yaitu sebanyak 10 orang Tenaga Kerja Luar Keluarga (TKLK) dan 4

orang Tenaga Kerja Dalam Keluarga (TKDK) yang menanggung proses produksi salak. Hal ini karena sebagian besar proses produksi masih menggunakan cara-cara manual terutama dalam pengupasan kulit salak, pengirisan daging salak dan penanganan alat dan mesin produksi masih memerlukan pengawasan karyawan. Sumber daya utama lainnya berupa mesin, fasilitas pabrik, dan bangunan dianggap sangat penting dalam pelaksanaan produksi. Sedangkan pelaksanaan produksi akan sangat berpengaruh juga pada produk yang dihasilkan. Apabila mesin maupun fasilitas bangunan bermasalah maka akan sangat menghambat jalannya produksi sehingga akan memengaruhi waktu penyelesaian dari pesanan pelanggan.

g. *Aktivitas Kunci (Key Activities)*

Aktivitas kunci akan berhubungan dengan sumber daya utama dari perusahaan. Untuk pengolahan produksi produk, UD.Salacca memiliki SDM yang memiliki kreativitas tinggi sehingga terciptalah berbagai produk olahan inovatif dan unik. Aktivitas produksi dilakukan di bangunan permanen dengan lokasi yang strategis dekat dengan pelanggan dan dekat dengan bahan baku. Pengadaan bahan baku salak dekat dengan perkebunan salak petani. Lokasi Outlet/toko juga dekat dengan jalan lintas sehingga memudahkan dalam pemasaran produk. Sementara kegiatan pemasaran dilakukan melalui promosi pada media sosial dan relasi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan serta dibantu oleh Penghubung untuk wisatawan.

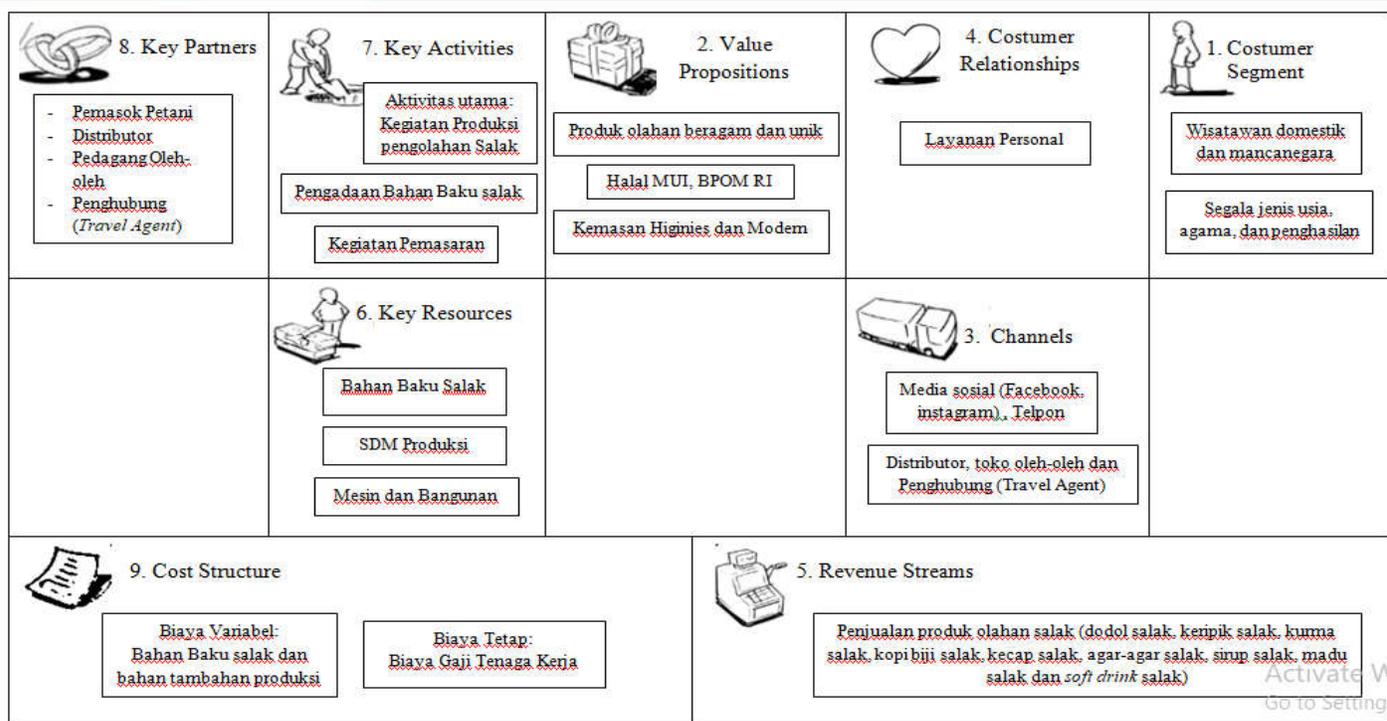
h. *Kemitraan Usaha (Key Partnerships)*

Komponen ini menggambarkan kemitraan yang dijalankan oleh UD.Salacca.UD. Salacca menjalin kemitraan dengan para pemasok untuk memenuhi kebutuhan material produksi meliputi: a) petani, b) distributor, c) pedagang oleh-oleh dan d) travel agent. Petani mitra merupakan petani salak di daerah Tapanuli Selatan. Sedangkan distributor bebas (tidak terikat) hanya melakukan transaksi penjualan kepada UD.Salacca. Pedagang Oleh-oleh membeli barang dalam jumlah tertentu untuk dijual di outlet masing-masing dengan tetap memakai merek dagang dari UD.Salacca. Travel agent bekerja sama dengan menyarankan para wisatawan untuk singgah membeli oleh-oleh.

i. *Struktur Biaya (Cost Structure)*

Komponen struktur biaya ini menggambarkan biaya yang harus dikeluarkan dalam menjalankan sebuah bisnis. Pengeluaran terbesar perusahaan berurutan adalah untuk pembelian salak, pembelian barang-barang produksi dan pembayaran gaji TKLK dan TKDK.

Setelah kesembilan komponen bisnis model dari UD. Salacca, maka langkah selanjutnya adalah memetakannya pada gambar atau yang biasa disebut dengan "canvas". Dengan memetakan unsur - unsur yang ada pada setiap komponen akan memudahkan dalam merangkum gambaran keseluruhan kegiatan bisnis yang sedang berjalan sekarang. Adapun pemetaan BMC pada UD Salacca dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Pemetaan Business Model Canvas UD. Salacca

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Pemahaman lingkungan eksternal (bisnis) yang baik pada UD.Salacca dapat membantu membangun model bisnis yang kuat dan kompetitif.Lingkungan eksternal ini digunakan agar dapat lebih memahami “ruang desain” untuk mengembangkan model bisnis yang baru.

a. Analisis Pasar

Analisis pasar dilakukan untuk mengetahui peluang serta ancaman yang mungkin dihadapi oleh UD.Salacca.Salak merupakan komoditas asli Indonesia yang mempunyai prospek yang cukup baik untuk pasar lokal dan mancanegara. Besarnya produksi buah salak pada tahun 2018 sebesar 983 ribu ton dengan luas lahan 23.204 Ha (BPS, 2018). Segmen pasar utama UD.Salacca ada pada skala industri dalam negeri.Potensi pengembangan olahan salak terbuka luas dan diminati banyak kalangan.Kebutuhan dan permintaan produk olahan salak UD.Salacca berasal dari wilayah Tapanuli Selatan dan luar wilayah. Daya pikat dari produk yang membuat pelanggan mau membeli produk olahan salak adalah kualitas dan diversifikasi produk yang terjaga kualitasnya.

b. Kekuatan Industri

Kekuatan industri pengolahan salak dapat dilihat dari beberapa komponen seperti pesaing, pemain baru, produk dan jasa pengganti, pemasok dan pelaku rantai nilai lainnya, serta stakeholder.Pesaing produk olahan salak UD. Salacca yaitu unit usaha sejenis yang menjual oleh-oleh berbahan baku salak di daerah Tapanuli Selatan baik yang sudah lama

berdiri maupun pemain baru. Pesaing lainnya yaitu produk olahan sejenis yang memiliki bahan baku selain salak baik produksi lokal maupun nasional. Kekuatan industri pengolahan salak lainnya berasal dari stakeholder pemasok/petani salak yang produksi salaknya selalu tersedia, distributor, pehubung (travel agent) dan pedagang oleh-oleh yang saling bekerjasama membuat usaha semakin berkembang.

c. Tren Kunci

Tren kunci penting untuk dianalisis guna menunjang perubahan model bisnis UD.Salacca yang lebih baik. Analisis tren kunci ini dapat meninjau ke depan atas tren teknologi, tren regulasi, tren masyarakat dan budaya, serta tren sosio-ekonomi. Teknologi dalam pengolahan salak masih banyak manualisasi meskipun sudah ada mesin yang diciptakan untuk mengolah salak. Pemanfaatan teknologi tepat guna yang sesuai dengan kebutuhan dalam proses produksi dapat mengefisienkan waktu dan biaya. Regulasi atau peraturan pemerintah yaitu pameran yang diadakan di dalam dan luar negeri, perusahaan dapat terbantu untuk mempromosikan produknya lebih luas, dan dapat menambah jaringan serta relasi bisnis. Adanya bantuan pemerintah berupa mesin produksi menambah efisiensi usaha. Tren masyarakat dan budaya dengan membiasakan membeli oleh-oleh jika mengunjungi daerah lain membuat besarnya peluang bisnis. Demikian pula pada gaya hidup dan pola makan seiring dengan tingkat pendapatan yang semakin tinggi. Masyarakat lebih cenderung menjalani gaya hidup yang lebih praktis berhubungan dengan keterbatasan waktu istirahat yang mereka miliki, begitu pula dengan pola makanan yang dikonsumsi cenderung mengonsumsi makanan siap saji.

d. Kekuatan Ekonomi Makro

Ada beberapa negara yang mengalami peningkatan ekonomi tetapi juga ada yang melambat. Pendorong pertumbuhan ekonomi tersebut adalah sektor manufaktur dan perdagangan. Kedua sektor tersebut akan menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi dunia karena kepercayaan pasar telah membaik dan juga pemulihan harga beberapa komoditas.

Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi pada Business Model Canvas

Tabel 1. Matrix Analisis SWOT pada UD. Salacca

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal	3. Kuatnya positioning produk karena adanya keunikan dari masing-masing diversifikasi produk dan packaging produk menarik dan modern (VP, VP, CS) 4. Memiliki standart mutu internal dan eksternal 5. Tapanuli Selatan merupakan sentra Produksi Salak di Sumatra Utara (KR) 6. Keuntungan yang meningkat pada hari-hari besar dengan memiliki diversifikasi produk, distributor produk tetap dan pelanggan yang	1. Beberapa Produk tidak selalu tersedia, <i>supply</i> produk belum terpenuhi dalam skala besar, tidak bisa memenuhi permintaan ekspor (CS, VP, CR) 2. Modal usaha, teknologi, dan tenaga kerja, masih terbatas (KR) 3. Belum adanya kontrak kerjasama secara resmi dengan pemasok, pelanggan dan distributor (KP)
Eksternal		

loyal (RS, C\$, CH, CR)		
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Produk sudah diminati oleh wisatawan domestik dan mancanegara dan memiliki link untuk ekspor produk (CS, CR) 2. Pemerintah membantu promosi melalui festival di dalam kota dan luar kota sehingga semakin mempermudah travel agent menjadikan UD Salaaca menjadi tempat persinggahan wisatawan dalam pembelian oleh-oleh (CH) 3. Adanya penyuluhan, pelatihan dan pendampingan usaha bantuan mesin produksi dari Pemerintah sehingga penambahan teknologi dan SDM akan meningkatkan produksi (KR, C\$)	1. Meningkatkan jangkauan konsumen dan skala usaha (S1, S2, O1, O2) 2. Meningkatkan produksi dan loyalitas pelanggan (S3, S4, O3)	1. Peningkatan sarana dan prasarana produksi (W1, W2, O3) 2. Peningkatan kontrak kerjasama dengan mitra nasional dan internasional (W3, O1)
Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Banyak produk pesaing yang menggunakan bahan baku substitusi dan teknologi produksi yang lebih canggih sehingga mengakibatkan konsumen tidak loyal (CS, KR, RS) 2. Harga bahan baku salak berfluktuasi dan banyak di jual ke Tengkulak (C\$, VP) 3. Kesalahpahaman dengan distributor berpengaruh pada segment pelanggan dikarenakan terkendala dalam berkomunikasi dalam bahasa asing (CH, CR)	1. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok bahan baku (S3, T2) 2. Meningkatkan pelayanan dengan para konsumen, distributor, dan pedagang oleh-oleh mitra (S1, T1, T3)	1. Meningkatkan modal, teknologi dan tenaga kerja (W1, W2, T1) 2. Kemitraan yang terintegrasi dengan petani, distributor dan pemerintah (W3, T2)

Keterangan:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| <i>CS = Customer Segmens</i> | <i>KR = Key Resources</i> |
| <i>CR = Customer Relationship</i> | <i>KP = Key Patners</i> |
| <i>PV = Value Propositions</i> | <i>RS = Revenue Streams</i> |
| <i>CH = Channels</i> | <i>CS = Cost Structure</i> |
| <i>KA = Key Activities</i> | |

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi SWOT dalam perumusan strategi di BMC adalah UD. Salacca memiliki Kekuatan (S), Tapanuli Selatan adalah pusat produksi salak di Sumatera Utara. Kelemahan strategis (W) seperti beberapa produk tidak selalu tersedia dan tidak dapat memenuhi permintaan skala besar. Oleh karena itu, BMC sekarang perlu ditingkatkan dengan memanfaatkan peluang strategis (O) termasuk bantuan dari Pemerintah dalam bentuk konseling, pelatihan dan pendampingan bisnis mesin produksi. Sehingga dapat menghadapi ancaman (T) dari banyak produk yang bersaing yang menggunakan bahan baku pengganti dan teknologi produksi yang lebih canggih yang

mengakibatkan konsumen tidak loyal. Strategi alternatif yang dihasilkan adalah meningkatkan jangkauan konsumen dan skala bisnis dan peningkatan fasilitas dan infrastruktur produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Soekartawi. 2010. Agribisnis dan Aplikasinya. Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Permatasari A, Dewanto W. 2013. Innovation Strategies for Global Competitive Advantage in Indonesian Cosmetics Ana Herbal Health Companies. *Information Manajement and Business Review*. 5(8):385-393.

Ostewalder A, Pigneur Y. 2015. *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta (ID).