

# BAB I PENDAHULUAN

## I.1 Latar Belakang

Pangalengan merupakan salah satu wilayah yang terletak di Kabupaten Bandung. Daerah ini terkenal sebagai daerah penghasil susu sapi dengan keindahan alamnya yang sangat elok. Sebagai daerah yang dikenal memiliki oleh-oleh olahan susu yang sangat lezat dan murah. Maka, tidak heran jika terdapat ribuan peternak sapi yang tersebar di daerah ini. Tercatat bahwa setidaknya terdapat 2.803 orang peternak yang telah membudidayakan sapi sebagai hewan ternak hingga mencapai 12.239 populasi pada tahun 2017.

Tabel I. 1 Jumlah Hewan Ternak Pangalengan Tahun 2017

<b>Jenis Ternak</b>	<b>Jumlah Pemilik (Orang)</b>	<b>Perkiraan Jumlah Populasi (Ekor)</b>
Sapi	2.803	12.239
Kerbau	26	28
Babi	0	0
Ayam Kampung	4.052	39.701
Jenis Ayam Broiler	546	1.062.824
Bebek	211	2.809
Kuda	34	1.085
Kambing	165	428
Domba	1.403	7.011
Angsa	13	827
Kelinci	101	6.828
Burung Puyuh	3	5.000

(Sumber : Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung (2018))

Dari sebelas hewan ternak yang dibudidayakan, tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah populasi ternak sapi menduduki posisi ketiga setelah Ayam Kampung. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan sapi dan olahannya sangatlah tinggi. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa hasil produksi susu sapi mencapai 9.983.870 kg per tahun, dan memberikan keuntungan sebanyak Rp. 34.934.544.720,-. Angka ini menunjukkan bahwa produksi susu

memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat Pangalengan. Menurut KFMAP Asia (2020), sektor usaha FMCG mengalami peningkatan penjualan dengan melakukan penjualan *online* sebesar 49,1%. Data tersebut menunjukkan bahwa sektor makanan dan minuman memiliki peluang untuk terus tumbuh ditengah pandemi. Maka, tidak heran jika mulai bermunculan UMKM yang memproduksi buah tangan khas Pangalengan dengan bahan dasar susu sapi.

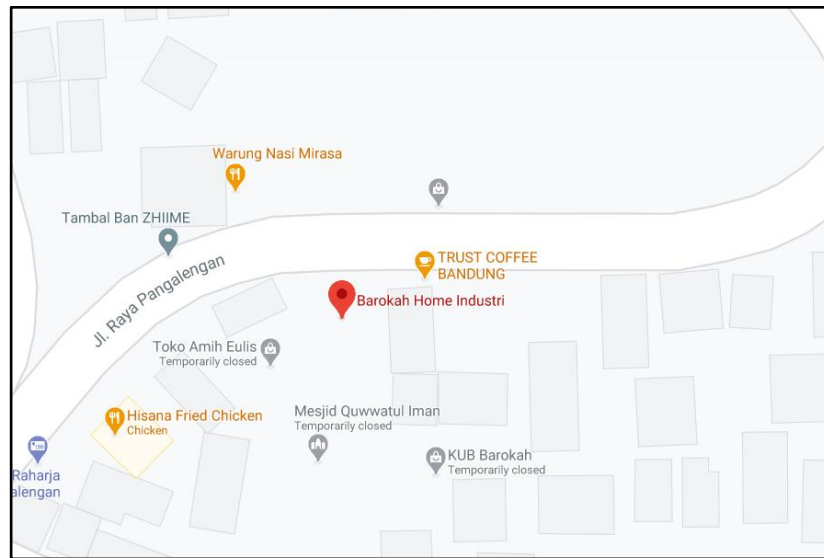
Tabel I. 2 Produksi Peternakan

Jenis Produksi	Hasil Produksi	Nilai Produksi (Rp)	Nilai Bahan Baku (Rp)	Nilai Bahan Penolong (Rp)
Susu	9.983.870 Kg/Tahun	34.943.544.720	22.888.021.792	2.970.201.301
Kulit	1.622 M/Tahun	12.165.000	4.318.575	1.034.025
Telur	55,384 Kg.Tahun	886.136.864	580.419.646	75.321.633
Daging	529.691 Kg/Tahun	29.133.025.460	19.082.131.676	2.476.307.164
Madu	200 Lt/Tahun	9.000.000	5.895.000	765.000

(Sumber : Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung (2018))

Salah satu bisnis yang memproduksi olahan susu di Pangalengan adalah Barokah *Home Industry*. Barokah *Home Industry* merupakan usaha kuliner yang mengolah susu sebagai bahan dasarnya. Barokah *Home Industry* telah berdiri sejak tahun 2006 dengan produk unggulannya yaitu *yoghurt*, kerupuk susu, tahu susu, dodol susu, noga susu dan permen *caramel*. Dimana masing-masing produk diberikan merek dagang “Baranahan”. Produk ini selanjutnya disalurkan ke toko pribadi, toko oleh-oleh dan tempat wisata di sekitar wilayah Ciwidey, Pangalengan, Lembang, dan Garut. Toko Barokah *Home Industry* terletak di wilayah Norogtog RT. 01/01, Desa Margamulya,

Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung yang berfungsi sebagai tempat produksi dan penjualan produk. Usaha ini mempekerjakan 11 karyawan tetap untuk membantu dalam memproduksi olahan susu. Walaupun gerai dan tempat produksi dijadikan di dalam satu tempat, fasilitas yang digunakan tetap terjaga kebersihannya. Barokah *Home Industry* juga menerima pesanan dan kunjungan dari wisatawan yang ingin belajar mengenai cara mengolah susu menjadi produk-produk yang dapat dijual di pasaran.



Gambar I. 1 Peta Lokasi Barokah Home Industry  
(Sumber : Google Maps (24 November 2020))

Dalam melakukan produksinya, Barokah *Home Industry* membagi tempat menjadi beberapa bagian di mana masing-masing bagian dikhususkan untuk memproduksi satu produk olahan susu saja sehingga tidak tercampur. Harga yang dipatok untuk setiap produk Baranahan dijual mulai dari harga Rp. 5000,- sampai dengan Rp. 60.000,- tergantung jenis dan jumlah produk. UMKM ini dapat memproduksi lebih dari 200 kg olahan susu setiap harinya. Namun, pandemi virus *corona* yang melanda dunia telah memberikan dampak yang signifikan bagi Barokah *Home Industry*. Usaha ini sempat menghentikan usahanya selama tiga bulan akibat penutupan pertokoan di wilayah Kabupaten Bandung. Penurunan tersebut dapat dijabarkan melalui tabel 1.3.

Tabel I. 3 Produksi Barokah Home Industry

No	Bulan	Karamel (kg)			Dodol Susu (kg)			Noga (kg)			Kerupuk Susu (kg)		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	Januari	2111	2379	2000	710	560	784	150	120	96	110	88	168
2	Februari	1904	1073	2000	699	490	784	42	30	96	105	74	84
3	Maret	1837	1694	2000	400	366	784	100	100	96	112	112	84
4	April	1741	2470	-	647	583	-	84	102	-	194	176	-
5	Mei	2498	2968	-	1072	965	-	210	226	-	168	160	-
6	Juni	2965	1534	-	788	474	-	60	30	-	230	144	-
7	Juli	1966	2079	1600	550	582	728	101	120	60	170	176	72
8	Agustus	1057	1972	1600	1050	529	312	120	84	60	440	224	72
9	September	1602	798	1600	920	462	312	120	67	60	160	88	72
10	Oktober	1764	1879	1600	810	649	312	124	100	60	112	90	72
11	November	2381	1721	1600	650	699	312	60	69	60	230	240	72
12	Desember	2278	1959	1600	822	699	312	141	120	60	243	208	72
Total		24104	22526	15600	9118	7058	4640	1312	1168	648	2274	1780	768

(Sumber : Diolah dari berbagai sumber)

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa produksi Barokah *Home Industry* terus mengalami penurunan sejak tahun 2019. Namun, penurunan paling drastis terjadi ketika masa pandemi berlangsung. Sepanjang tahun 2020, Barokah *Home Industry* telah melakukan penutupan toko selama tiga bulan, terhitung sejak bulan April sampai dengan Juni. Perusahaan juga telah mengurangi produksinya hingga mencapai 35% sejak bulan Juli 2020. Menurut Badan Pusat Statistik (2020) menyatakan 92,47% usaha makanan/minuman dan akomodasi mengalami penurunan penjualan akibat terdampak oleh COVID-19. Penurunan sektor makanan dan minuman tersebut disebabkan oleh penurunan pendapatan masyarakat dan penutupan toko (Karunia, 2020).

Maka salah satu masalah Barokah *Home Industry* terletak pada blok *revenue streams* yaitu terjadinya penurunan pendapatan akibat penurunan produksi Barokah *Home Industry*. Permasalahan lainnya saat ini terletak pada blok *channel*, dimana perusahaan hanya menyalurkan produk ke toko pribadi dan retailer (toko oleh-oleh dan tempat wisata), sehingga tidak memberikan kesan yang kuat kepada pelanggan mengenai *brand awareness*. Jika Barokah *Home Industry* hanya mengandalkan toko konvensional dan tempat wisata saja, usaha dapat berisiko mengalami kerugian yang sangat besar akibat pemberlakuan PSBB.

Masalah selanjutnya terletak pada blok *customer segment*. Barokah *Home Industry* hanya memiliki segmen pelanggan wisatawan dan usaha kecil. Sedangkan, pertumbuhan industri penyedia akomodasi dan pariwisata menjadi industri paling terdampak sejak Covid-19 berlangsung. Pertumbuhan ini berkontraksi sebesar 9% untuk akomodasi dan 8,15% untuk pariwisata. Penurunan ini disebabkan oleh jumlah wisatawan nusantara yang turun drastis saat pandemi (LPEM FEB UI, 2020). Barokah *Home Industry* perlu mengevaluasi segmen pasar yang dituju atau mencari pelanggan potensial lainnya agar tidak terpaku atau bergantung pada satu *customer segment* saja.

Masalah terakhir yang perlu diperbaiki terletak di blok *cost structure* dan *key resources*. Masalah yang terdapat pada *cost structure* yaitu perusahaan terus mempertahankan harga jualnya sedangkan bahan baku yang digunakan harganya terus naik. Perusahaan juga tidak ingin menaikkan harga dengan alasan takut kehilangan pelanggan. Masalah yang terjadi pada blok *key resource* adalah perusahaan saat ini tidak memiliki karyawan tetap dalam jumlah yang banyak. Sehingga perusahaan lebih memilih menggunakan karyawan *outsourcing* untuk membantu setiap kegiatan yang ada. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh usaha akan mempengaruhi banyaknya produk yang diproduksi. Masalah-masalah tersebut perlu diperhatikan dan dievaluasi oleh pemilik agar dapat terus bertahan dari ancaman-ancaman pesaing dan keadaan yang tidak terduga.

Berdasarkan penjabaran permasalahan di atas, maka diperlukan langkah evaluasi model bisnis yang tepat untuk dapat bersaing di tengah pandemi ini sehingga dapat menjalankan bisnisnya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Salah satu metode yang dapat menggambarkan model bisnis adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* merupakan sebuah metode yang dapat mendeskripsikan bagaimana suatu organisasi dibuat, disampaikan dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2014). BMC akan menunjukkan secara jelas proses bisnis dalam kesembilan blok bangunan yang akan memberikan penjelasan proses bisnis dari berbagai aspek secara mendetail. Maka dengan menggunakan metode ini diharapkan bisnis dapat bersaing di

tengah pandemi dan dapat menjalankan bisnisnya menjadi lebih baik dari sebelumnya.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang diangkat pada tugas akhir ini maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran model bisnis eksisting Barokah *Home Industry* ?
2. Bagaimana usulan model bisnis Barokah *Home Industry* menggunakan *Business Model Canvas*?

## **I.3 Tujuan Tugas Akhir**

Terdapat beberapa tujuan penelitian yang diharapkan dapat tercapai setelah melakukan tugas akhir ini, di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui gambaran model bisnis eksisting dari Barokah *Home Industry*.
2. Merancang usulan model bisnis Barokah *Home Industry* menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*

## **I.4 Batasan Tugas Akhir**

Adapun Batasan tugas akhir yang ditetapkan agar tugas akhir ini tetap fokus untuk mencapai tujuan tugas akhir. Berikut merupakan batasan tugas akhir yang ditetapkan :

1. Penelitian ini dilakukan hanya sampai tahap pengembangan model bisnis usulan namun tidak sampai pada tahap *field-test*.
2. Penelitian ini tidak melakukan analisis potensi pasar.
3. Penelitian ini tidak membahas secara detail mengenai harga, biaya dan aspek finansial lainnya.

## **I.5 Manfaat Tugas Akhir**

Manfaat tugas akhir ini sebagai berikut:

1. Sebagai evaluasi dalam pengambilan keputusan, pengembangan bisnis, serta perbaikan usaha Barokah *Home Industry* berdasarkan hasil analisis.
2. Sebagai masukan dan referensi model bisnis usulan mengenai perancangan dan pengembangan usaha Barokah *Home Industry* menggunakan *Business Canvas Model*

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **Bab I      Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia dengan material dan/atau peralatan/mesin dan/atau energi, batasan, tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

### **Bab II     Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diambil dan dibahas pula hasil-hasil referensi buku/ penelitian/ referensi lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah. Minimal terdapat lebih dari satu metodologi/metode/kerangka kerja yang disertakan pada bab ini untuk menyelesaikan permasalahan atau meminimalisir gap antara kondisi eksisting dengan targer. Pada akhir bab ini, analisis pemilihan metodologi/metode/kerangka kerja yang akan digunakan di tugas akhir ini.

### **Bab III    Metodologi Penyelesaian Masalah**

Metodologi penyelesaian merupakan penjelasan metode / konsep / kerangka kerja yang telah dipilih pada bab Tinjauan Pustaka. Pada tugas akhir Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah tugas akhir secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah, merumuskan hipotesis, mengembangkan model, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel, menyusun kuesioner, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian permasalahan.

#### **Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi**

Seluruh kegiatan dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian masalah dapat ditulis di bab ini. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa pengumpulan dan pengolahan data, pengujian data, dan perancangan solusi.

#### **Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi**

Pada bab ini, disajikan hasil rancangan, temuan, analisis dan pengolahan data. Selain itu bab ini juga berisi tentang validasi atau verifikasi hasil dari solusi, sehingga hasil tersebut apakah telah benar-benar menyelesaikan masalah atau menurunkan gap antara kondisi eksisting dan target yang akan dicapai. Analisis sensitivitas juga dapat digunakan di bab ini untuk lebih mengetahui hasil tugas akhir dapat diterapkan baik secara khusus di konteks tugas akhir maupun secara umum di konteks serupa (misal perusahaan di sektor serupa). Selain itu metode-metode evaluasi yang lain dapat diterapkan untuk memvalidasi hasil sesuai dengan kebutuhan.

Secara keseluruhan bab ini membahas secara mendetail mengenai hasil dari pengerjaan solusi dan refleksinya terhadap tujuan tugas akhir.



## **Bab VI    Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan permasalahan yang ada pada bagian pendahuluan. Saran dari solusi dikemukakan pada bab ini untuk tugas akhir selanjutnya.