

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Perusahaan Kecap Segi Tiga didirikan pada tahun 1958 oleh tiga orang pemerakarsa terciptanya Kecap Segi Tiga yaitu Bapak H.Lukman sebagai penyedia modal, Bapak Endek dan Bapak Aman bertanggung jawab pada bagian produksi. Pada tahun 2000 terjadi perubahan pimpinan dan manajemen oleh Bapak Deden Hardian Narayanto, S.T hingga sekarang. Perusahaan Kecap Segi Tiga managemenya terbagi menjadi tiga divisi yaitu divisi produksi, divisi pemasaran, dan divisi keuangan dan SDM.

Perusahaan Kecap Segi Tiga merupakan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) bergerak dalam bidang Industri makanan, merupakan salah satu makanan khas Kota Majalengka. Perusahaan Kecap Segi Tiga terletak di Jl.Raya Tonjong No.12, Kecamatan Majalengka, Kabupaten Majalengka, Jawa Barat 45415. Pada awalnya Perusahaan Kecap Segi Tiga memproduksi jenis kecap rasa asin dan manis sedang, seiring perkembangan dan permintaan konsumen Kecap Segi Tiga memproduksi tiga macam jenis kecap yaitu kecap asin, kecap manis sedang dan kecap manis yang terdiri dari ukuran 600ml, 500 ml, 300ml, 250ml, 135ml.

Visi & Misi Perusahaan

Perusahaan Kecap Segi Tiga memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan dan mengarahkan para pekerja. Berikut visi dan misi perusahaan Kecap Segi Tiga Majalengka.

Visi Perusahaan :

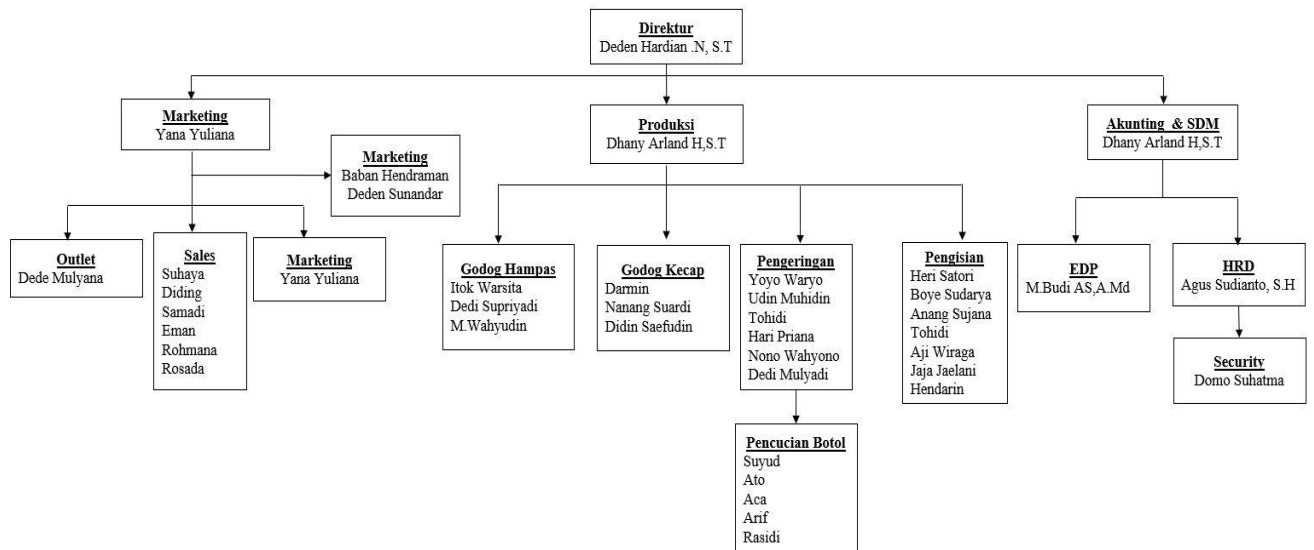
Berusaha untuk menjadikan Kecap Segi Tiga sebagai kecap nasional yang tersebar di seluruh Indonesia khususnya di daerah Jawa Barat, sehingga kecap ini bisa dirasakan dan dikondisikan oleh semua kalangan masyarakat Indonesia tidak hanya di Majalengka saja.

Misi Perusahaan

Untuk mensejahterakan dan menyehatkan masyarakat karena dengan adanya kecap ini diharapkan bisa menyerap tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan dan adanya jaminan bahwa kecap ini asli terbuat dari bahan baku yang berkualitas tanpa adanya campuran bahan pengawet, pewarna, pengental dan pemanis buatan.

Struktur organisasi

Pada Gambar 1.1 merupakan struktur organisasi yang diterapkan pada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka.



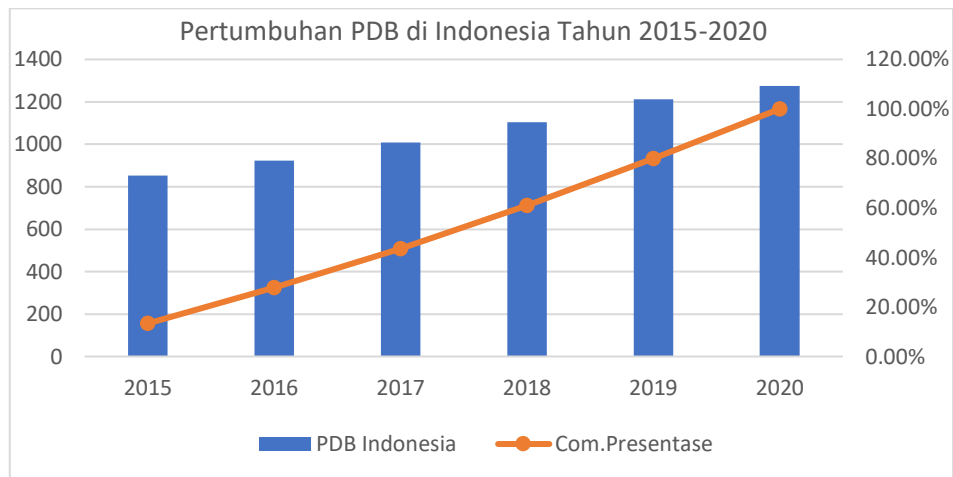
Gambar 1. 1 Struktur Organisasi

Perusahaan UMKM Kecap Segi Tiga dalam struktur organisasinya terbagi menjadi tiga bagian divisi yaitu bagian marketing, bagian produksi dan bagian Akunting & SDM. Seluruh pekerja UMKM Kecap Segi Tiga terdiri dari 36 orang dengan pekerja terbanyak berada pada bagian produksi perusahaan.

I.2 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan Badan Ekonomi Kreatif Indonesia atau disebut (BEKRAF) bahwa sektor industri kreatif di Indonesia dapat berpotensi menghasilkan pertumbuhan nasional bagi pelaku usaha di Indonesia. Menurut Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif 2020 Dalam perkembangan industri kreatif ditandai dengan peningkatan PDB setiap tahunnya dimana Indonesia dalam 4 (empat) tahun terakhir pada industri kreatif dapat memberikan kontribusi yang terus meningkat terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Pada tahun 2017 industri kreatif menyumbang sebesar Rp. 1.009 triliun rupiah, terus meningkat untuk tahun 2018 menjadi Rp.1105 triliun rupiah dan meningkat lagi pada tahun 2019 menjadi Rp.1211 triliun juga Rp, 1.274 triliun untuk PDB pada tahun 2020 (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021). Dengan adanya kenaikan PDB yang telah disebutkan sebelumnya sehingga dapat berpengaruh dalam meningkatkan jumlah tenaga kerja Pada Tabel 1.1 merupakan data pertumbuhan PDB di Indonesia tahun 2015-2020.

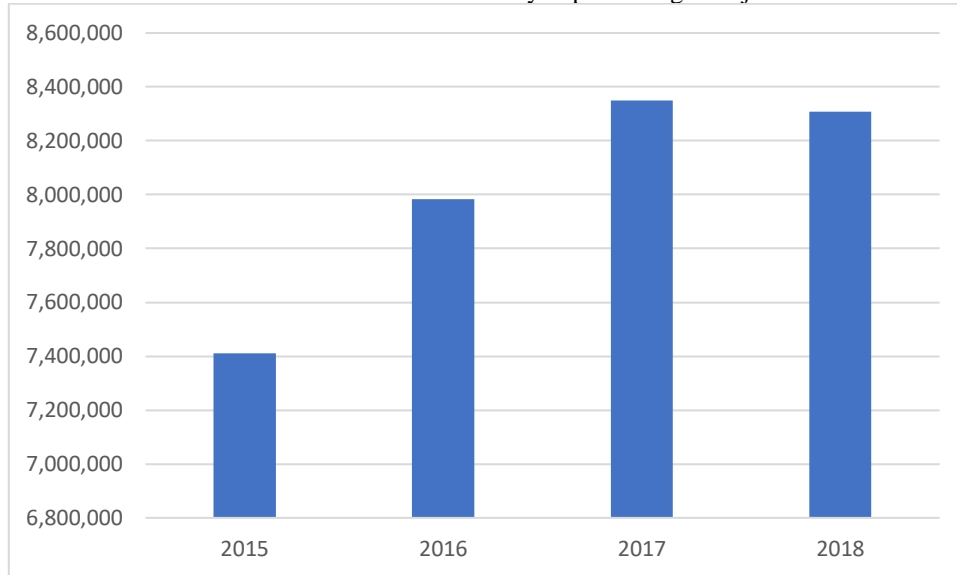
Tabel 1. 1 Data Pertumbuhan PDB di Indonesia Tahun 2015-2020



Sumber : (Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif, 2020)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kenaikan PDB yang terus meningkat, kenaikan PDB tersebut dipengaruhi oleh 16 subsektor pada Industri Kreatif di Indonesia yaitu, arsitektur, desain interior, desain komunikasi visual, desain produk, film, animasi dan video, fotografi, kriya, kuliner, musik, fesyen, aplikasi dan game developer, penerbitan, periklanan, televisi dan radio, seni pertunjukan, seni rupa. Berdasarkan 16 subsektor yang menunjang kenaikan PDB terdapat 3 sektor andalan untuk industri kreatif di Indonesia untuk PDB BEKRAF pada tahun 2020 yaitu subsektor kuliner sebesar 44,40%, sub sektor fesyen 17,26% dan sub sektor kriya 14,13% sisanya terdapat pada subsektor TV & radio 11,11% dan subsektor lainnya 13,10% (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021). Disamping kenaikan PDB bahwa subsektor yang berada pada posisi pertama paling mendukung terhadap kenaikan tenaga kerja yaitu pada subsektor kuliner Tabel 1.2 merupakan data pertumbuhan penyerapan tenaga kerja dari sub sektor kuliner sebagai subsektor andalan industri kreatif.

Tabel 1. 2 Data Pertumbuhan Penyerapan Tenaga Kerja



Sumber : (Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif, 2019)

Berdasarkan Tabel 1.2 dari 16 subsektor industri kreatif bahwa subsektor industri kuliner saat ini cenderung mengalami pertumbuhan dan perkembangan terus naik dan konstan dari tahun 2015-2018 yang memberikan kontribusi paling tinggi terhadap kenaikan ekonomi kreatif berdasarkan banyaknya penyerapan tenaga kerja, (BEKRAF, 2019). Berdasarkan laporan BEKRAF 2021 bahwa subsektor kuliner mengalami dampak yang signifikan dari adanya pandemi COVID-19, pada tahun 2020 banyak gerai industri makanan yang memiliki jumlah angka penjualan yang lebih rendah dari tahun 2019, tetapi jumlah angka penjualan tersebut diikuti dengan bermunculan UMKM kuliner yang menjual produk melalui *platform* digital. (Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, 2021).

Perkembangan UMKM merupakan suatu hal yang dapat menciptakan lapangan kerja baru serta pemasukan ekonomi untuk masyarakat Indonesia. UMKM merupakan sebuah usaha yang dimiliki perorangan maupun badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha mikro. Berdasarkan data Badan Pusat Statistika (BPS), tercatat 3,79 juta pelaku UMKM telah memanfaatkan teknologi digital atau bisnis *e-commerce* (Indrastiti, 2018). Sehingga terus meningkatnya sektor usaha dalam bidang kuliner semakin banyak dan meningkatnya juga para pelaku UMKM di Indonesia dengan penggunaan *platform* digital melalui *e-commerce* dari *market place* utama di Indonesia, seperti Blibli, Tokopedia, Lazada dan Bukalapak.

Pada saat ini industri kuliner UMKM masih mengalami kekurangan terhadap proses pengembangannya beberapa diantaranya pada bagian pemasaran dan distribusi kemasannya. Selain kendala yang telah disebutkan sebelumnya kendala lainnya seperti

jumlah produk yang dihasilkan masih sangat terbatas, hal ini disebabkan oleh kesulitan mencari pembiayaan, kurangnya mengakses informasi bahkan dengan keadaan pandemi Covid-19 saat ini yang membuat para UMKM cukup kesulitan. Sehingga hal ini menjadi salah satu faktor yang membuat proses produksi tidak bisa berjalan efektif dan dapat merugikan. Maka dibutuhkan strategi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara memperhatikan kualitas sumber daya manusia dalam hal ini mencakup tenaga kerja agar menghasilkan tenaga kerja yang kompeten di bidangnya.

Berdasarkan laporan dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Majalengka bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dari segi bisnis makanan cenderung terus meningkat. Industri makanan kecap merupakan salah satu UMKM makanan khas Majalengka yang terdiri dari 7 (tujuh) perusahaan kecap, dalam pengembangan bisnisnya dari tahun ke tahun usaha kecap di Majalengka tidak begitu banyak perubahan atau inovasi dari segi produk dan upaya promosi yang ditawarkan dari tiap perusahaan kecap Majalengka. Pada Tabel 1.3 dapat dilihat data UMKM kecap Majalengka.

Tabel 1. 3 Data UMKM Kecap Majalengka

Nama Perusahaan	Tenaga Kerja	Kapasitas		Nilai Pendapatan/Tahun 2019	Nilai Pendapatan/Bulan
		Jumlah	Satuan		
Ayam Jago	17	40,800	Botol	3.133.440.000	261.120.000
Cap Potret Matahari	5	12,000	Botol	921.600.000	76.800.000
Cap Matahari	5	12,000	Botol	921.600.000	76.800.000
Panggang Dyan	2	4,800	Botol	368.640.000	30.720.000
Kecap Segi Tiga	36	15000	Kg	4.838.067.925	403.172.327,08
Ban Bersayap	4	2,880	Kg	725.760.000	60.480.000
CV. Maja Menjangan	13	6,240	Kg	1.048.320.000	87.360.000

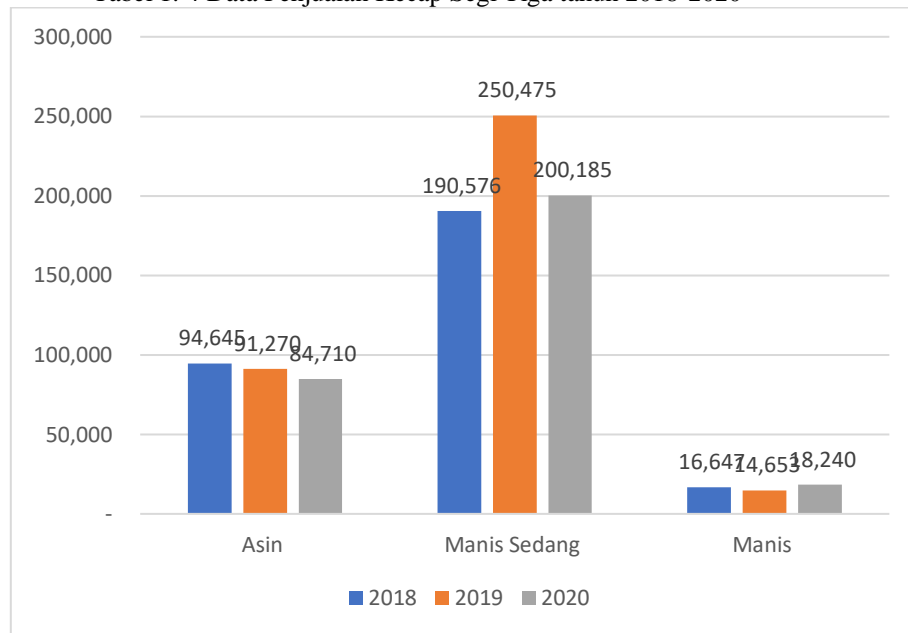
Sumber : (Laporan Data Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Majalengka, 2021)

Berdasarkan Tabel 1.3 bahwa usaha Kecap Segi Tiga merupakan usaha UMKM kecap yang paling tinggi dalam segi pendapatan dibanding dengan 6 merek lainnya, meskipun usaha Kecap Segi Tiga merupakan kecap yang paling unggul dan sudah banyak dikenal oleh konsumen serta memiliki jumlah karyawan terbanyak, tidak menutup kemungkinan akan mudah tersaingi oleh kecap merek lainnya jika dibandingkan dengan jumlah pendapatan dan jumlah tenaga kerja.

Jenis kecap yang ditawarkan oleh Usaha Kecap Segi Tiga ini memiliki 3 (tiga) jenis varian yaitu kecap manis, kecap manis sedang dan kecap asin. Penjualan Kecap Segi Tiga

Majalengka terhadap ketiga jenis varian rasa dari tahun 2018-2020 terjadi penurunan penjualan dan adanya ketidakseimbangan terhadap perbandingan jumlah penjualan dari ketiga rasa yang tersedia. Pada Tabel 1.4 dapat dilihat data penjualan Kecap Segi Tiga tahun 2018-2020.

Tabel 1. 4 Data Penjualan Kecap Segi Tiga tahun 2018-2020



Sumber : (Data Laporan Penjualan Kecap UMKM Segi Tiga Majalengka 2021)

Pada Tabel 1.4 dapat menunjukkan bahwa ketiga varian rasa kecap memiliki jumlah kondisi penjualan yang tidak konsisten cenderung naik turun dari Tahun 2018-2020 dan adanya ketidakseimbangan yang signifikan untuk jumlah penjualan ketiga varian Kecap Segi Tiga. Kondisi penurunan penjualan jika dibiarkan akan berdampak pada omzet atau laba perusahaan juga dapat berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan Kecap Segi Tiga Majalengka. Keuntungan atau profit dari perusahaan sangat diperlukan untuk kepentingan hidup perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan omzet yaitu harga bahan baku yang tidak menentu, berdasarkan penurunan permintaan atau jumlah barang yang dijual dan mampu dibeli oleh konsumen dan kurangnya perhatian dan bantuan dari pemerintah menurut peneliti yang dilakukan oleh Rumiana (2016).

Dari penurunan penjualan juga berdampak pada penurunan pendapatan dari usaha Kecap Segi Tiga, total pendapatan atau *revenue streams* dari kecap Segi Tiga tidak tetap dari tahun 2018 hingga tahun 2020. Pada Tabel 1.5 dapat dilihat total pendapatan kecap Segi Tiga tahun 2018-2020.

Tabel 1. 5 Total Pendapatan Kecap Segi Tiga Tahun 2018-2020

Total Pendapatan Kecap Segitiga Tahun 2018-2020		
No	Tahun	Total Pendapatan
1	2018	Rp. 4.408.976.850,-
2	2019	Rp. 4.838.067.925,-
3	2020	Rp. 3.811.713.715,

Sumber : (Laporan Pendapatan Kecap UMKM Segi Tiga Majalengka, 2021)

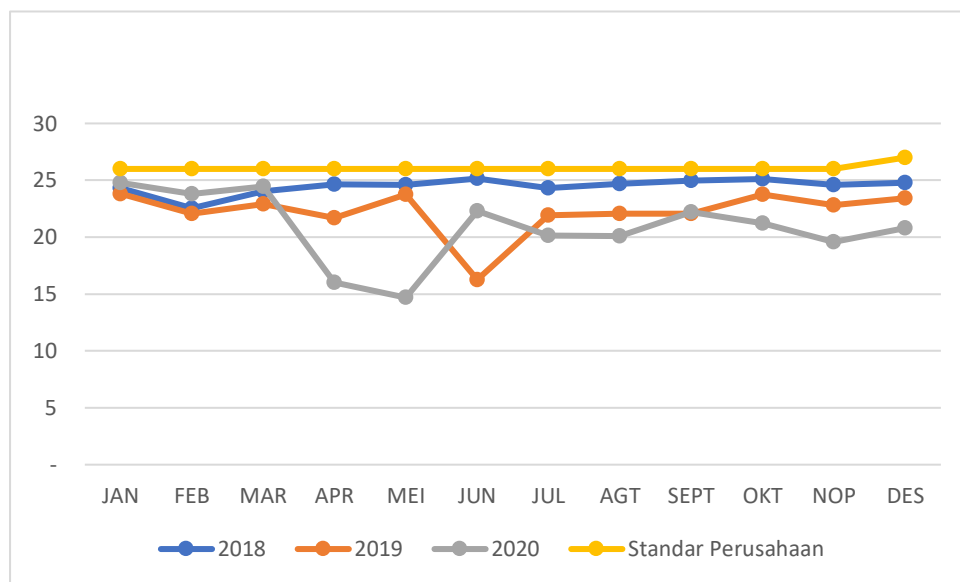
Pada Tabel 1.5 bahwa total pendapatan UMKM Kecap Segi Tiga dari Tahun 2018-2020 memiliki pendapatan yang fluktuatif atau tidak tetap, total pendapatan perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh penjualan dan proses pemasaran pada perusahaan. Dalam pemasaran atau penjualan produk di UMKM kecap Segi Tiga masih melakukan pemesanan melalui telepon, chat atau langsung pada toko perusahaan dimana usaha Kecap Segi Tiga belum mengoptimalkan sistem pemasaran melalui teknologi informasi sehingga segmen pasar yang ditawarkan masih berfokus pada pasar lokal wilayah Majalengka dan sekitarnya hanya beberapa kali mendapat pemesanan diluar wilayah Majalengka. Kurangnya penggunaan teknologi informasi membuat segmen pasar akan sulit untuk meluas dimana saat ini pemasaran teknologi cukup berperan dalam keberhasilan usaha.

Penggunaan teknologi internet sebagai media promosi dalam meningkatkan penjualan produk dan penggunaan web sebagai pengembangan dalam meningkatkan penjualan dan promosi produk berdasarkan penelitian (Qodri dkk., 2019) juga dengan melakukan pemanfaatan dari teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi dari UMKM, dapat memberikan efek langsung terhadap UMKM dimana UMKM dapat melakukan komunikasi secara cepat, meningkatkan produktivitas, membangun peluang bisnis baru dan dapat terhubung ke jaringan global dan jangkauan internasional, dilakukan dengan menggunakan *website* dan email untuk meningkatkan kualitas layanan dan memperbanyak jaringan pelanggan juga penggunaan internet yang mengacu pada aktivitas-aktivitas bisnis secara elektronik (*e-commerce* atau *e-bisnis*) sebagai media, pasar maupun infrastruktur penunjang berdasarkan penelitian dari (Basry dan Sari 2018).

Dengan perkembangan teknologi yang semakin maju sehingga diperlukan penggunaan dan pengoptimalan teknologi informasi agar bisa mengintegrasikan bisnis yang dapat memberikan peluang yang besar untuk UMKM kecap Segi Tiga. Sehingga jika perusahaan tidak memperbaikinya akan semakin tinggi pula ancaman dari kompetitor.

Semakin baik suatu usaha tentunya dapat dilihat juga berdasarkan sumber daya manusia yang tersedia pada perusahaan. Pada sumber daya manusia yang terdapat di UMKM Kecap Segi Tiga hasil *interview* dan pengumpulan data internal terdapat permasalahan kinerja karyawan, yang berpengaruh terhadap kegiatan utama perusahaan dan berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang hadir dan libur tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan menunjukkan bahwa tingkat komitmen terhadap perusahaan juga masih rendah sehingga berdampak juga terhadap kegiatan produksi yang terhambat dan dapat mengurangi laba usaha Kecap Segitiga. Pada Tabel 1.6 dapat dilihat rata-rata kehadiran karyawan pada tahun 2018-2020.

Tabel 1. 6 Rata-Rata Kehadiran Karyawan



Sumber : (Laporan Data Kehadiran Karyawan Kecap Segi Tiga, 2021)

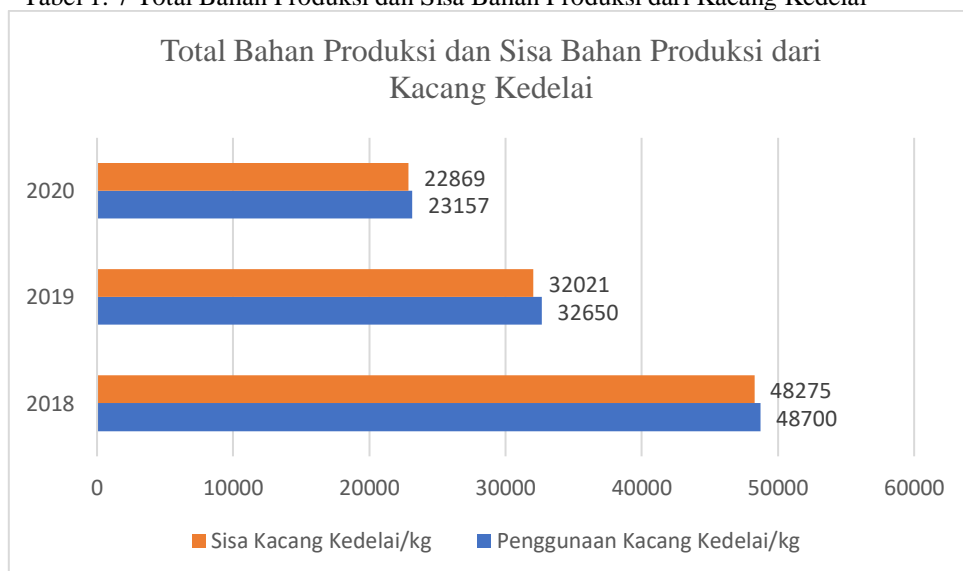
Berdasarkan data perusahaan bahwa standar rata-rata kehadiran perbulan waktu kerja normal adalah 26 hari sehingga untuk 1 tahun sebanyak 312 hari, dan kebijakan perusahaan terdapat potongan libur lebaran selama 1 minggu - 10 hari sehingga batas standar kehadiran sebanyak 302-305 hari yang dapat memenuhi. Berdasarkan Tabel 1.6 bahwa rata rata kehadiran karyawan tiap bulan masih dibawah standar perusahaan atau masih dibawah 26 hari/bulan sehingga menunjukkan komitmen karyawan terhadap perusahaan masih rendah dan mempengaruhi jalannya proses produksi. Perusahaan perlu mendorong tiap karyawan untuk hadir sesuai standar dari perusahaan juga perlu melakukan manajemen perbaikan untuk memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan benefit dalam perusahaan sehingga kinerja karyawan dapat tercapai. Menurut (Qodri dkk., 2019b) bahwa faktor pekerja cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan dengan

meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pekerja dapat meningkatkan terhadap kualitas produk, kondisi pasar dan pengetahuan tentang teknologi juga dapat membantu menekan biaya dan meningkatkan laba.

Disamping sumber daya manusia sebagai bagian keberhasilan dalam kelangsungan proses produksi, alat dan mesin yang digunakan juga menjadi salah satu hal yang penting dalam menjalankan proses produksi. UMKM Kecap Segi Tiga dalam proses produksi masih menggunakan alat-alat manual sehingga proses produksi cukup memakan waktu lama. Teknologi produksi dapat mengurangi beban tenaga kerja dalam melakukan kegiatan produksi, biaya yang timbul akibat waktu produksi yang dilakukan oleh tenaga kerja menjadi semakin efisien (Qodri dkk., 2019). UMKM Kecap Segi Tiga juga hanya memiliki satu pemasok bahan utama produk, pemasok bahan baku utama berupa kacang kedelai hitam yang sangat terbatas dibandingkan kacang kedelai berbiji kuning selain itu ketersediaan bahan material yang musiman, mengakibatkan biaya bahan material yang tidak menentu.

Dalam proses produksi kecap UMKM Kecap Segi Tiga merupakan suatu produk olahan kacang kedelai hitam yang digunakan untuk penyedap dan pemberi warna pada makanan kecap. Pada masing-masing usaha kecap memiliki kualitas/citarasa yang berbeda dipengaruhi oleh bahan utama produk berupa jenis kacang kedelai hitam semakin unggul kedelai yang digunakan akan mempengaruhi terhadap kualitas kecap dan mempengaruhi terhadap sisa produksi pembuatan produk kecap berupa ampas kacang kedelai. Pada Tabel 1.7 menunjukkan total bahan produksi dan sisa bahan produksi Kacang Kedelai.

Tabel 1. 7 Total Bahan Produksi dan Sisa Bahan Produksi dari Kacang Kedelai



Sumber : (Laporan Produksi UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka,2021)

Berdasarkan Tabel 1.7 banyaknya jumlah kedelai hitam perkg tiap tahun selama tahun 2018-2020 yang digunakan memiliki jumlah limbah sisa produksi yang hampir sama dikarenakan produksi kecap hanya mengambil sari dari kacang kedelai hitam saja sehingga limbah sisa kacang kedelai akan tetap tinggi. UMKM Kecap Segi Tiga perlu dilakukan dalam pemanfaatan limbah kacang kedelai atau ampas kacang produksi untuk terus berkembang dalam membuat inovasi baru dan menciptakan strategi baru yang akan memberikan nilai tambah pada UMKM Kecap Segi Tiga juga yang dapat mengurangi terhadap tercemarnya lingkungan sekitar.

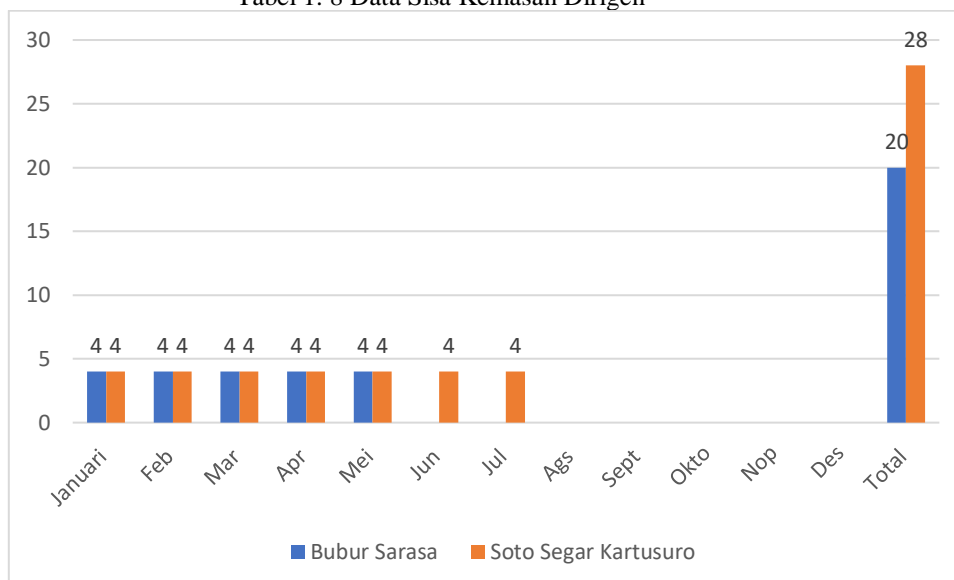
Selain bahan material yang digunakan sebagai bahan pokok produksi, tentunya kecap memerlukan kemasan yang baik juga sebagai ciri khas dari produk. Sebagai UMKM Kecap Segi Tiga juga menjual beberapa kecap kedalam tiga bentuk kemasan produk kecap yang berbeda terdiri dari kemasan botol kaca dengan ukuran 250 ml, kemasan plastik dengan ukuran 135 ml dan kemasan diregen dengan ukuran 5 liter. Pada Gambar 1.2 merupakan tiga jenis tipe kemasan pada produk Kecap Segi Tiga Majalengka



Gambar 1. 2 Kemasan Produk Kecap Segi Tiga Majalengka
Sumber : (Laporan Data Jenis Kemasan UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka, 2021)

Pada Gambar 1.2 didapatkan informasi bahwa adanya ketidakseragaman untuk botol kecap tiap kemasan produk. Berdasarkan ketiga jenis kemasan kecap perusahaan hanya menerapkan sistem *return* untuk jenis botol kaca. Disamping itu terdapat sisa kemasan dari kemasan diregen yang dikeluhkan oleh pelanggan rumah makan atau bisnis makanan yang lebih memilih menggunakan jenis dirigen, dengan penggunaan yang terus menerus mengakibatkan menumpuknya sampah bekas kemasan dirigen dan tidak bisa dimanfaatkan yang memungkinkan akan terus semakin tinggi sampah dari sisa kemasan. Kemasan dirigen merupakan kemasan yang cukup baru diawali pada tahun 2020 dari Kecap Segi Tiga. Pada Tabel 1.8 merupakan Data sisa kemasan dirigen Kecap Segi Tiga Majalengka.

Tabel 1. 8 Data Sisa Kemasan Dirigen



Sumber : (Laporan Data Kehadiran Karyawan Kecap Segi Tiga, 2021)

Pada Tabel 1.8 bahwa terdapat data sisa kemasan dari dua konsumen langganan yang dikeluhkan terkait bekas kemasan yang akan semakin tinggi jumlahnya jika terus ditumpuk dan menjadi limbah.

Sebagai bisnis makanan Kecap Segi Tiga Majalengka menjadi salah satu makanan yang menjadi andalan dan ciri khas daerah Majalengka, tetapi masih tidak banyak orang dari luar Majalengka yang mengenal produk ini, salah satu faktor tersebut dikarenakan masih kurangnya hubungan kerjasama antara pemerintah Majalengka dengan bisnis oleh-oleh khas Majalengka khususnya kecap mengenai promosi dan pengenalan makanan Khas Majalengka, serta belum adanya kelompok atau koperasi yang mewadahi UMKM kecap Majalengka.

Berdasarkan hasil laporan dari Dinas Perdagangan dan Perindustrian terdapat beberapa kegiatan yang sudah dilakukan dalam upaya membantu UMKM khususnya sektor makanan di kota Majalengka. Pada Tabel 1.9 menjelaskan mengenai jenis fasilitas dan upaya dinas perdagangan dan perindustrian Kabupaten Majalengka terhadap UMKM makanan.

Tabel 1. 9 Jenis Upaya Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kab.Majalengka terhadap UMKM Makanan

No	Jenis Upaya dan fasilitas yang Sudah Dilakukan
1	Fasilitas pembuatan kemasan
2	Fasilitas HAKI (Hak Kekayaan Intelektual) untuk hak cipta dan hak merek
3.	Fasilitas Nutrition Content
2	Fasilitas PIRT (Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga)

4.	<i>Controlling</i> dan rekap data statistik dari penjualan UMKM / tahun
5.	Pelatihan-pelatihan program kerja

Sumber : (Laporan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Majalengka, 2021)

Dapat dilihat pada Tabel 1.9 bahwa belum ada upaya pemerintah Majalengka melakukan kerjasama dengan tiap UMKM dalam menjalin kegiatan atau upaya dukungan pada UMKM dalam kegiatan promosi dan mengangkat makanan khas kota Majalengka.

Agar dapat menjalankan bisnisnya dengan baik dan dapat menjadi bisnis yang berkelanjutan sehingga dapat bertahan dan berkembang perlu melakukan perancangan model bisnis yang baru untuk mengetahui perencanaan bisnis yang baik serta cara untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Dalam meningkatkan proses bisnis pada usaha Kecap Segi Tiga Majalengka ini perlu dilakukan analisis lebih lanjut mengenai model bisnis saat ini. Penentuan model bisnis yang tepat merupakan kunci keberhasilan dalam perusahaan. Model bisnis adalah alat konseptual yang berisi satu set elemen beserta hubungannya yang mengekspresikan logika bisnis dari sebuah perusahaan tertentu. Model bisnis juga merupakan sebuah model yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dkk., 2010).

Business Model Canvas (BMC) merupakan salah satu alat yang digunakan untuk membantu melihat lebih akurat bagaimana model bisnis yang sedang dijalankan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Osterwalder dkk., 2010). BMC dapat melihat gambaran besar dari model bisnis suatu perusahaan terkait elemen-elemen kunci yang saling berhubungan dan akhirnya dapat mengambil langkah perbaikan dalam model bisnis perusahaan tersebut. *Business Model Canvas* juga mengalami pengembangan yang dapat digunakan untuk menerapkan model bisnis yang berkelanjutan dari suatu perusahaan atau organisasi yaitu *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC).

Pada penelitian ini menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dikombinasikan dengan analisis SWOT dalam menentukan indikator faktor internal dan eksternal UMKM Kecap Segi Tiga sebagai penentu posisi perusahaan dan pengambilan usulan strategi-strategi baru juga diperkuat dengan penggunaan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang membantu untuk pemeringkatan dalam penentuan usulan strategi.

Penggunaan *Triple Layered Business Model Canvas* (TLBMC) dapat mendukung eksplorasi kreatif model bisnis berkelanjutan dan inovasi berorientasi keberlanjutan secara

lebih luas. *TLMBC* dapat menangani dan mengintegrasikan hubungan ketiga *layer* model sebagai inti dari model bisnis perusahaan berdasarkan lapisan kanvas ekonomi, layer kedua mengenai *environmental layer of the TLBMC* atau lapisan kanvas baru yang mengeksplorasi terhadap masalah penciptaan nilai lingkungan dan *social layer of the TLBMC* mengeksplorasi terhadap masalah perusahaan terkait masalah sosial yang dapat memperjelas lapisan bisnis suatu organisasi untuk menghasilkan nilai dari segi ekonomi, lingkungan dan sosial diberikan dengan melakukan perancangan ulang model bisnis (Joyce dan Paquin, 2016).

Berdasarkan pada penelitian (Wanniarachchi dkk., 2020) bahwa penggunaan TLBMC pada kasus tersebut mengidentifikasi peluang untuk inovasi secara berkelanjutan yang mendukung pasar baru, pengembangan dan pertumbuhan UMKM pada sektor kerajinan berdasarkan penggabungan strategi analisis dari segi ekonomi, analisis lingkungan yang memiliki dampak dan manfaat terkait proses produksi, serta analisis mengenai lingkungan sosial pada analisis komunitas yang menjadi pendorong dalam mendukung inovasi bisnis. sedangkan dalam penelitian (Qodri dkk., 2019) bahwa faktor eksternal dan internal pada kasus ini dengan penggunaan TLBMC dapat membuat model bisnis yang lebih *sustainable* disebutkan juga bahwa faktor pekerja cukup berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis dengan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pekerja dapat meningkatkan terhadap kualitas produk, kondisi pasar dan pengetahuan tentang teknologi juga dapat membantu menekan biaya dan meningkatkan laba sehingga dalam meningkatkan nilai pada layer sosial berkaitan dengan peningkatan pada elemen *employee*.

Langkah penyelesaian ini juga diperkuat dengan menggunakan Analisis SWOT. Analisis SWOT adalah untuk membandingkan kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dengan memaksimalkan kekuatan (*strenght*) dan peluang (*opportunity*) juga dengan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2016). Analisis SWOT menjadi salah satu alat yang digunakan dalam dunia bisnis juga merupakan sebuah analisa yang cukup baik, efektif dan efisien sebagai alat yang cepat dan tepat dalam menemukan dan mengenali kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan inovasi dan strategi-strategi baru dalam dunia bisnis. Selain menggunakan analisis SWOT dalam menerapkan perancangan model TLBMC juga dengan menggunakan penerapan metode AHP.

Analytical Hierarchy Process (AHP) dilakukan sebagai pemeringkat dalam penentuan usulan strategi perusahaan, berdasarkan penelitian dari (Kwak, Kim, Lee, & Gim, 2019) diusulkan menerapkan metode AHP untuk mengetahui pentingnya dan validitas dari lapisan ekonomi, lingkungan dan sosial juga dapat dilakukan dalam menentukan prioritas strategis dari masing-masing strategi yang telah ditentukan penyelesaian lebih lanjut yang belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Pembaruan dalam penelitian ini dilakukan dengan keterlibatan proses kerjasama dengan dinas daerah, juga dalam masyarakat atau pelanggan sebagai pendukung dalam keberhasilan bisnis untuk memperbaiki model bisnis perusahaan pada tiga lapisan model kanvas yaitu faktor *layer ekonomi* terkait masalah yang dihadapi oleh UMKM Kecap Segi Tiga mengenai biaya dan pendapatan terkait komponen *revenue streams* dan *cost structure* pada proses bisnis kecap segitiga, aspek infrastruktur yang mendukung jalannya bisnis berkaitan dengan faktor *key resource* dilakukan analisis untuk memperbaiki sumber daya yang berpengaruh pada proses bisnis, *key activities* terkait kegiatan utama yang dilakukan untuk keberlangsungan bisnis dan kegiatan yang pengaruhnya memiliki dampak dan manfaat yang diberikan terhadap lingkungan dan sosial, dan *key partnership* yang berhubungan kerjasama dengan antar pemasok, dan para pemangku yang berkaitan dengan bisnis Kecap Segi Tiga, juga berdasarkan pengaruh hubungan dengan pelanggan termasuk pada elemen *channels* dan *customer relationship* terhadap bisnis. Keberadaan perusahaan harus memberikan dampak lebih bukan hanya sekedar dampak ekonomi untuk perusahaan saja melainkan dampak terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar berkaitan dengan model *layered environmental* disebutkan bahwa usaha yang menghasilkan barang jadi atau setengah jadi erat kaitannya dengan elemen produksi yang berpotensi memberikan dampak terhadap lingkungan dimana. Usaha Kecap Segi Tiga merupakan salah satu usaha produksi yang menghasilkan produk jadi sehingga dalam meningkatkan layer lingkungan penelitian ini berkaitan dengan perbaikan terkait faktor elemen *production*, komponen *materials* yang digunakan, *supplies and outsourcing* terkait bahan baku pendukung yang digunakan, *end of life* berkaitan dengan produk setelah pemakaian, *environment impact dan environmnet benefit* yang berpotensi tinggi memberikan dampak dan manfaat pada lingkungan. Pembeda pada penelitian ini juga dalam meningkatkan nilai sosial pada *layered social* terkait analisis peningkatan pada beberapa komponen yang digabungkan dari peneliti sebelumnya terkait elemen *employee* dalam keberlangsungan kunci kegiatan aktivitas bisnis dan *social culture* yang erat kaitannya dalam meningkatkan nilai budaya perusahaan

juga produk, elemen *governance* dalam meningkatkan terkait struktur organisasi perusahaan dan hubungannya dengan pemerintah, elemen *communities* dalam meningkatkan kerjasama pasokan bahan baku dan perluasan hubungan kerjasama juga *social impact* dan *benefits* yang diberikan terhadap lingkungan sosial.

Berdasarkan penjelasan dari fenomena permasalahan bisnis terkait model bisnis dari ketiga lapisan yaitu lapisan ekonomi, lapisan lingkungan dan lapisan sosial untuk memperbaiki model bisnis perusahaan ketika tiap elemen dari tiap lapisan seperti pada elemen *material* juga elemen *production* pada lapisan lingkungan diberikan perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas limbah produksi yang baik dan masih berkualitas sehingga dapat mengurangi dampak lingkungan terhadap limbah produksi dan dapat mempengaruhi pada lapisan ekonomi dalam menciptakan nilai/*value proposition* yang baru terhadap konsumen juga dengan meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan dari lapisan sosial seperti peningkatkan kualitas pekerja, hubungan yang baik dengan pelanggan, *reseller* juga *supplier* serta peningkatan upaya pemerintah dalam dukungan promosi perusahaan sebagai makanan khas daerah akan mempengaruhi pada lapisan ekonomi terhadap *revenue streams* atau pendapatan meningkatkan profit.

Sehingga untuk menghadapi persaingan serta mempertahankan dan mengembangkan bisnis perusahaan harus memiliki strategi dan model bisnis yang tepat dan baik.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan proses bisnis yang terdapat pada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka yang perlu dilakukan perbaikan lebih lanjut untuk meningkatkan keuntungan perusahaan, berdasarkan hal tersebut maka perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis pada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka saat ini?
2. Bagaimana posisi UMKM Kecap Segi Tiga dalam Analisis SWOT untuk menghadapi pesaing?
3. Bagaimana strategi pengembangan model bisnis pada UMKM Kecap Segi Tiga dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)* ?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses bisnis pada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka saat ini.
2. Untuk mengetahui posisi UMKM Kecap Segi Tiga dalam menghadapi pesaing.
3. Untuk menghasilkan strategi pengembangan model bisnis pada UMKM Kecap Segi Tiga dengan menggunakan *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)*.

I.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian, maka penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat dari penelitian di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu :

- a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pengetahuan untuk penelitian dan pembaca yang dapat dijadikan acuan untuk melakukan penelitian model bisnis di objek penelitian lainnya dan dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian-penelitian selanjutnya berdasarkan *business model canvas (bmc)* atau *triple layered business model canvas*, Analisis SWOT dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* di objek penelitian lainnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Penelitian ini memberikan informasi pemahaman kepada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka mengenai gambaran kondisi proses bisnis perusahaan.
- b. Penelitian ini memberikan gambaran posisi bisnis UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka dalam menghadapi pesaing.
- c. Penelitian ini memberikan saran dan perbaikan kepada UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka dalam mempertahankan dan mengembangkan model bisnis pada perusahaan.
- d. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk menentukan model bisnis yang tepat dan sesuai untuk proses bisnis UMKM kecap Segi Tiga Majalengka.
- e. Penelitian ini dapat dijadikan rekomendasi untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan serta peluang dan ancaman yang dihadapi pada proses bisnis UMKM kecap Segi Tiga Majalengka.

I.6 Batasan dan Asumsi

Berikut merupakan batasan masalah yang digunakan pada penelitian yang dilakukan di UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka.

1. Analisis data pada penelitian adalah kondisi situasi yang ada pada periode penelitian (Tahun 2018-2020) di UMKM Kecap Segi Tiga Majalengka.
2. Penggunaan produk pada penelitian hanya menggunakan produk Kecap Segi Tiga Majalengka

I.7 Sistematika Penulisan

A. BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematikan Penulisan Tesis.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi mengenai rangkuman teori yang terdiri dari model bisnis, *Triple Layered Model Bisnis Canvas* (TLBMC), Analisis SWOT, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan diakhir dengan model konseptual.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis untuk menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis penelitian, sistematika penyelesaian masalah, identifikasi kebutuhan data sample responden yang digunakan, pengumpulan dan pengolahan data, serta teknik analisis data yang digunakan.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dilakukan pengolahan data hasil data primer yang dikumpulkan berdasarkan wawancara dan kuesioner dari beberapa responden individu UMKM Kecap Segi Tiga juga konsumen dan pihak pemerintah daerah. Data didapatkan berdasarkan wawancara dan kuesioner secara langsung, dilanjutkan dengan melakukan pengolahan data dan analisis. Data wawancara diolah serta mendapatkan model bisnis saat ini dari UMKM kecap Segi Tiga berdasarkan *Triple layered business model canvas* juga data kuesioner diolah menggunakan metode Analisis SWOT untuk mendapatkan strategi usulan perusahaan dan mengetahui posisi perusahaan, selanjutnya dilakukan pengolahan data kuesioner untuk mengetahui urutan strategi perusahaan. Tahapan ini diakhir dengan bahasan implikasi hasil penelitian baik secara teoritis maupun implementatif serta usulan strategi bisnis dengan *Triple layered business model canvas* dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berisi rangkuman dari penelitian yang telah dilakukan. Sedangkan saran berisi usulan yang dapat dilakukan oleh UMKM Kecap Segi Tiga juga penelitian selanjutnya.