Perancangan Model Bisnis Pabrik Kerupuk Tansa Bandung Menggunakan Business *Model Canvas* (BMC)

1st Irsyad Thalib Abdillah
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
irsyadthalib@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Farda Hasun
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
fardahasun@telkomuniversity.ac.id

3rd Maria Dellarosawati
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia
mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — Pabrik Tansa yang bertempat di Desa Tegalluar, Kecamatan Bojongsoang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat bergerak dalam bidang industri pembuatan kerupuk kemplang. Saat ini perusahaan memiliki kecenderungan penurunan pendapatan yang antara lain disebabkan oleh masalah di sisi produksi dan pemasaran. Dalam bisnis, terdapat banyak cara perusahaan untuk menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, yang dapat digambarkan dalam sebuah model bisnis. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis saat ini dan memberikan usulan model bisnis baru pada Pabrik Tansa Bandung yang diharapkan akan meningkatkan pendapatan perusahaan dengan menggunakan Business Model Canvas. Langkah yang diperlukan untuk merancang model bisnis baru adalah memetakan model bisnis saat ini, menggambarkan *customer profile* dan melakukan analisis lingkungan bisnis. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT dengan menggunakan hasil dari langkah yang dilakukan sebelumnya. Hasil dari analisis SWOT ini digunakan untuk merancang *Value Proposition Canvas* dan *Business Model Canvas* secara lengkap. Dari proses yang dilakukan, terdapat beberapa usulan perbaikan atas model bisnis yang ada saat ini, yaitu: penambahan value proposition produk halal, renyah, dan bervariasi. penambahan *customer segment* pelanggan bisnis, penambahan layanan konsumen, penambahan *channels social media* dan *digital marketplace*, produksi bahan daging olahan ikan sendiri, penambahan supplier ikan segar, penjualan kerupuk yang bervariasi, serta penambahan karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya pabrik.

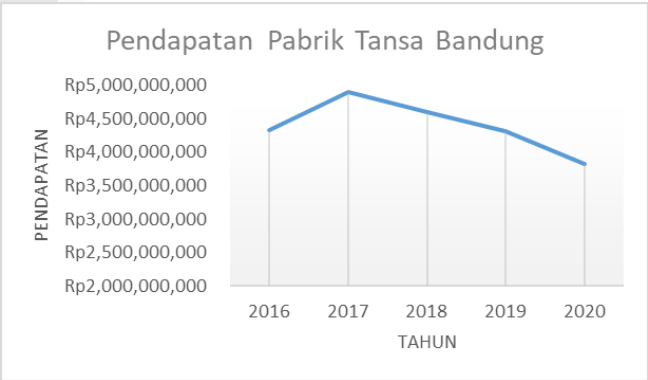
Kata Kunci— Kerupuk, Pabrik Tansa Bandung, *Business Model Canvas*, *Value propositions Canvas*.

I. PENDAHULUAN

Salah satu kebutuhan primer yang harus terpenuhi oleh manusia adalah pangan. Makanan adalah kebutuhan pokok manusia untuk menunjang segala aktivitas yang dilakukannya. Penjualan makanan saat ini banyak dilakukan melalui *e-commerce*, sehingga data penjualan melalui *e-commerce* dapat dijadikan salah satu referensi. Berdasarkan data dari Kompas.co.id, pada periode bulan Februari 2021, penjualan keripik/kerupuk di Shopee dan Tokopedia berada di peringkat pertama pada jenis kategori makanan ringan. Nilai penjualan keripik/kerupuk adalah sebesar Rp11,2 miliar, kemudian disusul di urutan kedua adalah makanan ringan kacang dengan pendapatan hasil penjualan sebesar Rp7,5 miliar, dan di posisi ketiga yaitu makanan ringan biskuit/kue kering dengan pendapatan hasil penjualan Rp5,2 miliar.

Pabrik Tansa yang bertempat di Desa Tegalluar, Kecamatan Bojongsoang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, bergerak dalam bidang industri pembuatan kerupuk kemplang. Pabrik ini memiliki 21 pekerja, di mana sebagian besar pekerja ini difokuskan pada pengerjaan proses produksi. Pembuatan kerupuk kemplang memiliki beberapa tahapan yang meliputi pencampuran bahan–bahan pembuat kerupuk kemplang, pembuatan adonan kerupuk, pemanasan menggunakan oven, penyimpanan, pemotongan, pemanasan, penggorengan, dan terakhir adalah pengemasan. Kerupuk menggunakan bahan utama yaitu daging ikan tenggiri. Satu *batch* produksi dilakukan dalam waktu 6 hari dan dapat memproduksi 3-ton kerupuk kemplang.

Pabrik Tansa Bandung mengalami penurunan pendapatan dari tahun 2017 hingga tahun 2020, yang dapat dilihat di gambar 1.



GAMBAR 1.
PENDAPATAN PABRIK TANSA 2016-2020 (SUMBER: DATA PERUSAHAAN)

Terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh Pabrik Tansa Bandung, yaitu tidak adanya inovasi produk sehingga produk yang ditawarkan cenderung sama dengan kompetitor, masih sedikitnya saluran penjualan dan pemasaran, proses produksi yang belum efisien terutama karena proses transportasi ke tempat pemanasan yang memakan waktu 4 jam, dan adanya kesulitan dalam memperoleh bahan baku olahan ikan yang menjadi bahan baku utama, dan kurangnya tenaga kerja untuk pemasaran dan administrasi. Masalah-masalah yang dihadapi tersebut saling berkaitan. Untuk memecahkan permasalahan tersebut secara simultan, maka dapat dilakukan evaluasi model bisnis saat ini dan perancangan model bisnis yang baru. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan model bisnis Pabrik Tansa yang ada saat ini, mengevaluasi model bisnis tersebut dan merancang model bisnis yang baru dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

II. KAJIAN TEORI

A. Business Model Canvas (BMC)

Model bisnis menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan dan menangkap nilai [1]. *Business Model Canvas* merupakan alat bantu yang digunakan untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis untuk menciptakan alternatif-alternatif strategis yang baru [1]. Saat ini Business Model Canvas merupakan model yang paling banyak digunakan. *Business Model Canvas* menempatkan secara detail mengenai hubungan antara keseluruhan komponen internal dan eksternal organisasi dan memperlihatkan bagaimana semua komponen hal tersebut saling berhubungan untuk menciptakan dan menangkap nilai yang diberikan perusahaan. Business model canvas ditampilkan dalam sebuah kanvas yang terdiri dari 9 elemen, yaitu:

1. *Key activities*, yaitu aktivitas utama untuk mengoperasikan bisnis.
2. *Key partners*, yaitu partner utama dari luar organisasi yang sangat dibutuhkan dalam operasi organisasi yang dapat mengoptimalkan skala bisnis, mengurangi resiko dan ketidakpastian aktifitas serta sumber daya tertentu yang dibutuhkan.
3. *Key resource*, yaitu sumber daya penting yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk bisa mengoperasikan semua bloknya.
4. *Cost structure*, yaitu blok yang mendeskripsikan semua pembiayaan yang diperlukan di tujuh blok lainnya.
5. *Value propositions*, yaitu solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan dari pelanggan.
6. *Customer relationships*, yaitu cara perusahaan berinteraksi dengan segmen yang dituju untuk inovasi layanan dan produk.
7. *Channel*, yaitu bagaimana perusahaan menyampaikan penawaran *value*-nya ke segmen yang dituju, dalam hal ini mencakup saluran distribusi dan saluran penjualan.
8. *Customer segments*, yaitu segmen dari pelanggan yang dituju oleh suatu organisasi.
9. *Revenue stream*, yaitu aliran pemasukan ke perusahaan yang dapat berasal dari semua kegiatan

B. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses sosial dimana didalamnya terdapat individu maupun kelompok yang mendapatkan sesuatu yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan serta mempertukarkan produk yang memiliki nilai dari satu pihak ke pihak lain. Pada pemasaran juga terdapat analisis segmenting, targeting, dan positioning [3].

C. Perancangan dan Pengembangan Produk

Produk sendiri merupakan sebuah benda teknik yang keberadaannya di dunia ini dari hasil perancangan, pembuatan dan kegiatan lainnya. Produk diciptakan oleh manusia bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan meringankan aktivitas manusia di dunia (Harsokoesoemo, 2004). Perancangan dan pengembangan produk merupakan suatu kegiatan yang awal dari sebuah rangkaian kegiatan dalam proses pembuatan produk. Pada tahap perancangan akan dibuat keputusan-keputusan yang sangat mempengaruhi kegiatan-kegiatan lain yang berpengaruh [4].

D. Cost Reduction

Cost Reduction merupakan sebuah usaha untuk mengelola aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi dan dapat mengurangi biaya produksi dengan cara melakukan eliminasi biaya yang seharusnya tidak perlu terjadi. Fokus pada *cost reduction* yaitu melakukan pengurangan biaya pada hal-hal yang menyebabkan pemborosan. Selain perusahaan ingin mencapai standar yang ditetapkan, perusahaan melakukan *cost reduction* juga bertujuan untuk melakukan pengurangan biaya secara berkala dan bertahap di bawah standar agar bisa tercapainya efisiensi usaha, sehingga *cost* yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat diminimumkan. Hal itu akan berpengaruh juga pada laba yang diperoleh perusahaan yang diharapkan bisa maksimal. Disamping itu, perusahaan juga harus mempertahankan kualitas produk sehingga tidak ada faktor kualitas buruk yang mempengaruhi penjualan produk tersebut [5].

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats). Analisis SWOT menjelaskan empat bagian (perspektif) untuk menilai elemen model bisnis dengan melakukan identifikasi faktor internal dari bisnis yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal dari bisnis yaitu peluang dan ancaman [6].

III. METODE

A. Langkah-langkah Penelitian

Pada penelitian ini perlu diketahui model bisnis yang sedang berjalan, dan ini dilakukan melalui observasi dan

wawancara kepada pemilik perusahaan. Tahap selanjutnya yaitu adalah memetakan *customer profile* dari Pabrik Tansa Bandung yang dilakukan dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap sepuluh orang konsumen yang datang ke Pabrik Tansa Bandung. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan bisnis Pabrik Tansa Bandung, yang dilakukan melalui studi literatur. Dengan menggunakan data-data ini, kemudian dilakukan analisis SWOT. Tahap pertama analisis SWOT adalah dengan melakukan identifikasi variabel yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kemudian hasil identifikasi ini dikonfirmasikan ke pihak perusahaan. Dalam melakukan identifikasi SWOT ini, sembilan blok yang ada dikelompokkan atas empat kelompok, yaitu *value proposition, customer relationships, infrastructure* dan *cost/revenue*. Setelah dikonfirmasi, langkah selanjutnya yaitu menentukan skor yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner SWOT kepada pihak perusahaan. Skor didapat dari hasil perhitungan kuesioner berdasarkan nilai dengan skala 1 sampai 5, yaitu skor 1 menandakan sangat rendah, 2 rendah, 3 cukup, 4 tinggi dan 5 sangat tinggi. Setelah itu, dilakukan perencanaan strategi dengan menggunakan matriks SWOT yang dibangun berdasarkan hasil skor kuesioner. Berdasarkan strategi ini kemudian dilakukan perancangan *value proposition canvas* dan *business model canvas* usulan untuk Pabrik Tansa Bandung.

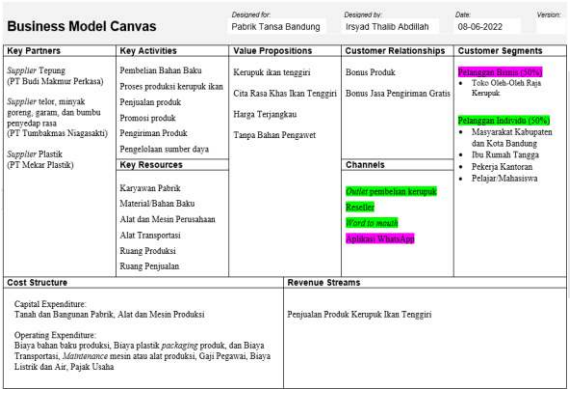
B. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu kurang lebih selama enam bulan, yaitu dimulai dari bulan februari hingga bulan juli tahun 2022

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Business Model Canvas* Saat Ini

Data BMC saat ini diperoleh melalui observasi dan wawancara. BMC saat ini dapat dilihat pada gambar 2.



GAMBAR 2.
BUSINESS MODEL CANVAS SAAT INI PABRIK TANSA BANDUNG

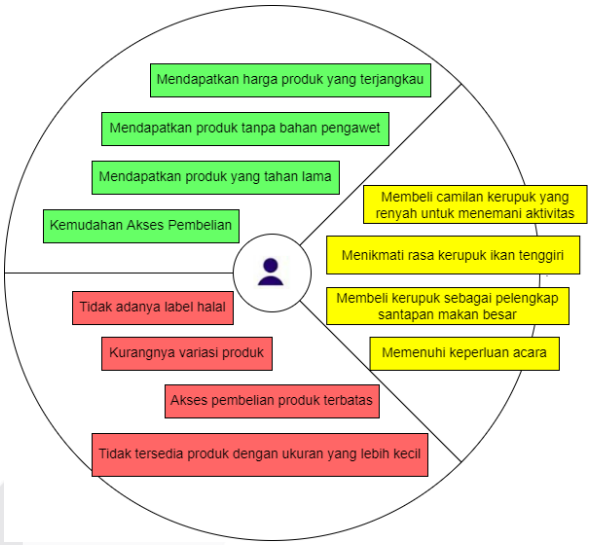
Keterangan:
Berhubungan hanya dengan Pelanggan Bisnis
Berhubungan hanya dengan Pelanggan Individu

B. *Customer Profile* Pabrik Tansa

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan sepuluh pelanggan, maka dapat disusun *customer profile* untuk konsumen dari Pabrik Tansa. Customer profile terdiri dari *customer jobs, customer pains* dan *customer gains*. Berikut merupakan customer profile Pabrik Tansa Bandung:

1. *Customer Jobs*
   Membeli cemilan kerupuk yang renyah untuk menemani aktivitas, menikmati rasa kerupuk ikan tenggiri, membeli kerupuk sebagai pelengkap santapan makan besar, memenuhi keperluan acara
2. *Customer Pains*
   Tidak tersedia produk dengan ukuran kemasan yang lebih kecil, akses pembelian produk terbatas, tidak adanya label halal, kurangnya variasi produk.
3. *Customer Gains*
   Mendapatkan harga produk yang terjangkau, mendapatkan produk tanpa bahan pengawet, kemudahan akses pembelian, mendapatkan produk yang tahan lama

Penjelasan *customer profile* pada Pabrik Tansa diatas dapat dipetakan pada gambar 3.



GAMBAR 3.
CUSTOMER PROFILE PABRIK TANSA BANDUNG

C. *Business Model Environment*

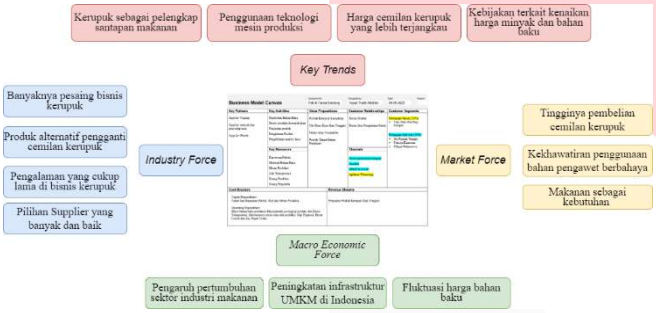
Dari hasil analisis lingkungan bisnis Pabrik Tansa yang dapat diklasifikasikan dalam *market forces, industry forces, key trends,* dan *macro-economic forces*, maka dapat dilakukan pemetaan *business model environment* pada Pabrik Tansa Bandung sebagai berikut:

1. *Market Forces*
   Tingginya tingkat pembelian kerupuk dibandingkan dengan makanan ringan jenis lainnya, terdapat kekhawatiran masyarakat terhadap bahan pengawet yang berbahaya, dan makanan sebagai kebutuhan.
2. *Industry Forces*
   Banyaknya pesaing bisnis kerupuk, terdapat produk alternatif pengganti camilan kerupuk,

supplier yang dimiliki sudah baik, Pabrik Tansa yang sudah masuk dan memiliki pengalaman cukup lama di bidang kerupuk.

3. *Key Trends*
   Camilan kerupuk yang memiliki harga cenderung lebih terjangkau, tren masyarakat menjadikan kerupuk sebagai pelengkap santapan makan besar, tren teknologi penggunaan mesin dalam proses produksi, Kenaikan harga minyak dan bahan baku.
4. *Macro-Economic Forces*
   Pertumbuhan sektor industri makanan, peningkatan infrastruktur, sarana dan pemasaran UMKM di Indonesia, fluktuasi harga bahan baku.

Kondisi lingkungan di atas dapat dipetakan pada gambar 4:



GAMBAR 4.
KONDISI LINGKUNGAN PABRIK TANSA BANDUNG

D. Analisis SWOT, Matriks TOWS dan Usulan Strategi

Analisis SWOT Pabrik Tansa Bandung dilakukan dengan menggunakan data *business model canvas* saat ini, *customer profile*, dan *business model environment* yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Peneliti melakukan identifikasi SWOT di Pabrik Tansa Bandung untuk setiap kelompok blok, yang kemudian setelah dilakukan proses penilaian oleh responden dari pengelola perusahaan, dituangkan dalam tabel matriks TOWS. Berikut merupakan tabel matriks TOWS *value proposition*:

TABEL 1.
MATRIKS TOWS *VALUE PROPOSITION*

Value Proposition	**Strength** • Produk tanpa bahan pengawet (4,8) • Cita rasa ikan tenggiri yang kuat (4,8) • Harga kerupuk yang terjangkau (4,6)	**Weakness** • Tidak adanya variasi jenis produk kerupuk (-5) • Belum adanya label halal pada produk (-3,8)
Opportunity • Potensi pasar terhadap berbagai variasi produk jenis kerupuk (5)	• Variasi produk kerupuk yang dibuat dengan bahan tanpa pengawet (S1, O1) • Variasi produk kerupuk yang ditawarkan kepada pelanggan dengan harga yang terjangkau (S3, O1)	• Memperkaya variasi produk kerupuk dengan memastikan bahan kerupuk halal dan aman untuk dikonsumsi (W1, O1)
Threat • kekhawatiran masyarakat terhadap bahan pengawet (-4) • Banyaknya pesaing yang menawarkan produk kerupuk yang sama (-3) • Terdapat produk substitusi produk yaitu camilan lain yang dapat menggantikan kerupuk (-2,4)	• Menawarkan produk kerupuk tanpa bahan pengawet (S1, T1) • Mencantumkan label informasi pangan olahan sesuai pedoman BPOM RI (S1, T2) • Menjaga harga produk kerupuk tetap kompetitif dan terjangkau (S3, T2) • Menawarkan produk kerupuk dengan cita rasa khas ikan tenggiri yang kuat (S2, T3)	• Mendaftarkan sertifikasi halal untuk produk kerupuk Tansa (W2, T2) • Mencantumkan logo halal pada kemasan produk kerupuk Tansa (W2, T2)

1. Strategi S-O
   a. Variasi produk kerupuk yang dibuat dengan bahan tanpa pengawet (S1, O1)
   b. Variasi produk kerupuk yang ditawarkan kepada pelanggan dengan harga yang terjangkau (S3, O1)
2. Strategi S-T
   c. Menawarkan produk kerupuk tanpa bahan pengawet (S1, T1)
   d. Mencantumkan label informasi pangan olahan sesuai pedoman BPOM RI (S1, T2)
   e. Menjaga harga produk kerupuk tetap kompetitif dan terjangkau (S3, T2)
   f. Menawarkan produk kerupuk dengan cita rasa khas ikan tenggiri yang kuat (S2, T3)
3. Strategi W-O
   Memperkaya variasi produk kerupuk dengan memastikan bahan kerupuk halal dan aman untuk dikonsumsi
   a. (w1, o1)
4. Strategi W-T
   g. Mendaftarkan sertifikasi halal untuk produk kerupuk Tansa (W2, T2)
   h. Mencantumkan logo halal pada kemasan produk kerupuk Tansa (W2, T2)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Value Proposition* sebagai berikut:

TABEL 2.
USULAN *VALUE PROPOSITION*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Menambah variasi produk kerupuk jenis lain	Saat ini, Pelanggan Pabrik Tansa hanya bisa membeli satu jenis kerupuk yaitu kerupuk ikan tenggiri. Pabrik Tansa Bandung dapat menambah variasi kerupuk lainnya yang dijual seperti kerupuk udang, kerupuk bawang, kerupuk kulit, atau jenis lainnya yang digemari masyarakat dan tentunya tanpa bahan pengawet serta harga yang terjangkau, sehingga pelanggan dapat memilih kerupuk yang diinginkan serta tidak merasa bosan	*Value Proposition*
2	Menawarkan produk tanpa bahan pengawet	Produk kerupuk tanpa bahan pegawet tentu akan menjadikan produk aman untuk dikonsumsi pelanggan	*Value Proposition*
3	Informasi detail bahan produk	Pemberian informasi bahan produk yang lengkap dan detail dapat meyakinkan pelanggan akan bahan yang aman dan tanpa bahan pengawet	*Value Proposition*
4	Sertifikasi Halal Produk	Dengan adanya label halal pada produk akan membuat pelanggan merasa aman dalam mengkonsumsi kerupuk	*Value Proposition*
5	Menawarkan kerupuk dengan harga terjangkau	Kerupuk dengan harga yang terjangkau dapat menjadi ciri khas dan keunggulan produk dibanding kompetitor	*Value Proposition*
6	Menawarkan kerupuk dengan cita rasa ikan tenggiri yang kuat	Kerupuk dengan cita rasa ikan tenggiri yang kuat dapat menjadi ciri khas dan keunggulan produk dibanding kompetitor	*Value Proposition*

Selanjutnya, berikut merupakan tabel matriks TOWS *Cost/Revenue Stream*:

TABEL 3.
MATRIKS TOWS *COST/REVENUE STREAM*

Cost/Revenue Stream	**Strength**	**Weakness**
	• Produk kerupuk dengan harga terjangkau dan tergolong murah (5) • Biaya yang dikeluarkan dapat diprediksi dan sesuai dengan perencanaan awal (4,6) • Terdapat pembelian berulang dengan frekuensi tinggi pada pelanggan bisnis (4)	• Hanya mengandalkan penjualan produk kerupuk ikan tenggiri (-1,2)
Opportunity • Potensi menjual variasi produk jenis kerupuk (5) • Potensi penghematan biaya pada bahan daging olahan ikan (4,2)	• Membuat bahan daging olahan ikan sendiri dengan memanfaatkan mesin pabrik yang dimiliki (S1, O2) • Membeli bahan ikan utuh agar mendapatkan harga yang lebih murah dari pembelian daging olahan ikan (S1, O2)	• Meningkatkan pendapatan penjualan dengan menjual variasi jenis kerupuk selain kerupuk ikan tenggiri (W1, O1)
Threat • Ketidakpastian harga bahan baku (-2,2) • Terdapat kompetitor yang menawarkan harga lebih murah (-2,2)	• Menggunakan *supplier* ikan tenggiri agar memudahkan dalam memastikan harga bahan tersebut (S2, T1)	• Menjual variasi jenis kerupuk dengan ukuran kemasan kerupuk yang lebih kecil dengan harga yang lebih murah (W1, T2)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Cost/Revenue Stream* sebagai berikut:

1. Strategi S-O
   a. Membuat bahan daging olahan ikan sendiri dengan memanfaatkan mesin pabrik yang dimiliki (S1, O2)
   b. Membeli bahan ikan utuh agar mendapatkan harga yang lebih murah dari pembelian daging olahan ikan (S1, O2)
2. Strategi S-T
   a. Menggunakan *supplier* ikan tenggiri agar memudahkan dalam memastikan harga bahan tersebut (S2, T1)
3. Strategi W-O
   a. MENINGKATKAN PENDAPATAN PENJUALAN DENGAN MENJUAL VARIASI JENIS KERUPUK SELAIN KERUPUK IKAN TENGGIRI (W1, O1)
4. Strategi W-T
   a. Menjual variasi jenis kerupuk dengan ukuran kemasan kerupuk yang lebih kecil dengan harga yang lebih murah (W1, T2)

TABEL 4.
USULAN *COST/REVENUE STREAM*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Menjual Variasi jenis kerupuk selain kerupuk ikan tenggiri	Pabrik Tansa dapat menyediakan jenis kerupuk selain kerupuk ikan tenggiri sehingga dapat menjadi sumber pendapatan baru Pabrik Tansa Bandung	*Revenue Stream*
2	Membuat bahan olahan daging ikan sendiri	Dengan membuat bahan olahan daging ikan sendiri, Pabrik Tansa dapat mengurangi biaya bahan baku yang cenderung lebih mahal jika membeli daging ikan yang sudah diolah, yaitu sekitar Rp45.000–Rp60.000 jika membeli olahan daging ikan, sedangkan dengan biaya Rp30.000–Rp40.000 jika membeli daging ikan tanpa diolah. Disisi lain, Pabrik Tansa juga sudah memiliki mesin penghalus dan penggiling bahan kerupuk.	*Cost Structure*
3	Menggunakan *supplier* daging ikan agar memudahkan dalam memastikan harga bahan tersebut	Dengan menggunakan *supplier* ikan, Pabrik Tansa dapat memudahkan dalam memastikan harga bahan tersebut	*Cost Structure*
4	Menjual variasi ukuran kemasan kerupuk yang lebih kecil	Adanya ukuran kemasan kerupuk yang lebih kecil tentu membuat harganya juga lebih murah serta dapat menarik dan memudahkan pelanggan baru yang ingin mencoba terlebih dahulu.	*Revenue Stream*

Selanjutnya, berikut merupakan tabel matriks TOWS *Infrastructure*:

TABEL 5.
MATRIKS TOWS *INFRASTRUCTURE*

Infrastructure	**Strength**	**Weakness**
	• Pabrik Tansa memiliki mesin produksi dan alat transportasi yang memadai (4,6) • Aktivitas produksi kerupuk yang berjalan dengan baik (4,2) • Pengalaman yang cukup lama pada bisnis kerupuk (4,2) • Kualitas bahan baku dari *supplier* yang baik (3,6) • Pabrik Tansa memiliki ruang produksi yang memadai (3,2)	• Keterbatasan sumber daya manusia (-3,6) • Terdapat kesulitan dalam pengelolaan sumber daya pabrik Tansa (-3,4) • Terdapat kesulitan pada aktivitas pembelian ikan tenggiri (-2,6)
Opportunity • Potensi peningkatan performansi kinerja dengan menambah dan mengalokasikan karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan (4,4) • Potensi Penggunaan IT untuk meningkatkan efisiensi dalam menjalankan bisnis (4) • Pembuatan akun dan penggunaan *social media* untuk meningkatkan efisiensi penjualan dan promosi produk (3,8) • Potensi kemudahan pembelian ikan dengan penggunaan *supplier* ikan (3,4)	• Memanfaatkan IT dalam proses pengelolaan informasi dan data perusahaan (S1, O2) • Menjual kerupuk dengan menggunakan *platform online* untuk meningkatkan penjualan produk kerupuk (S3, O2) • Pembuatan dan penggunaan *social media* untuk meningkatkan efisiensi promosi dan penjualan produk kerupuk Tansa (S3, O3)	• Penambahan alokasi karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan (Administrasi, pemasaran, pengelolaan mesin pabrik, pengelolaan karyawan dan keuangan perusahaan) (W2, O1) • Penambahan *supplier* ikan tenggiri agar dapat dapat memudahkan dalam proses pembelian ikan (W3, O4)
Threat • Kesulitan dalam pembelian ikan tenggiri dapat mengancam terhambatnya aktivitas produksi (-3,4) • Pabrik Tansa sangat bergantung pada *supplier* bahan baku (-2,6)	• Memanfaatkan mesin pabrik yang dimiliki untuk membuat bahan daging olahan ikan sendiri sebagai bahan utama produk (S1, T2)	• Penambahan *supplier* ikan tenggiri agar dapat dapat memudahkan dalam proses pembelian ikan (W3, T1)

1. Strategi S-O
   a. Memanfaatkan IT dalam proses pengelolaan informasi dan data perusahaan (S1, O2)
   b. Menjual kerupuk dengan menggunakan *platform online* untuk meningkatkan penjualan produk kerupuk (S3, O2)
   c. Pembuatan dan penggunaan *social media* untuk meningkatkan efisiensi promosi dan penjualan produk kerupuk Tansa (S3, O3)
2. Strategi S-T
   a. Memanfaatkan mesin pabrik yang dimiliki untuk membuat bahan daging olahan ikan sendiri sebagai bahan utama produk (S1, T2)
3. Strategi W-O
   a. Penambahan Alokasi Karyawan Pada Bagian Pengelolaan Sumber Daya Perusahaan (Administrasi, Pemasaran, Pengelolaan Mesin Pabrik, Pengelolaan Karyawan Dan Keuangan Perusahaan) (W2, O1)

b. Penambahan supplier ikan tenggiri agar dapat dapat memudahkan dalam proses pembelian ikan (W3, O4)

4. Strategi W-T

a. Penambahan *supplier* ikan tenggiri agar dapat dapat memudahkan dalam proses pembelian ikan (W3, T1)

Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Infrastructure* sebagai berikut:

TABEL 6.
USULAN *INFRASTRUCTURE*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Memanfaatkan IT dalam proses pengelolaan informasi	Pabrik Tansa Bandung dapat memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengelolaan informasi dan data perusahaan sehingga lebih mudah dan aman. Pabrik Tansa Bandung dapat menggunakan software atau aplikasi yang mudah dan sederhana terlebih dahulu dalam penerapannya	*Key Resource, Key Activities*
2	Penggunaan platform online untuk meningkatkan penjualan produk	Pabrik Tansa Bandung dapat menggunaan platform penjualan online agar dapat memudahkan pemesanan dan perekapan data. Pabrik Tansa Bandung dapat bekerjasama dengan platform penjualan online seperti shopee, Tokopedia, atau gofood.	*Key Partnership, Key Resource*
3	Pembuatan dan penggunaan *social media* untuk meningkatkan efisiensi penjualan produk	Pengguaan *social media* dapat menunjuang promosi dan penjualan produk kerupuk Tansa. Selain biaya yang murah, banyaknya pengguna social media juga menjadi potensi yang baik untuk Pabrik Tansa dapat menawarkan produknya	*Key Resource*
4	Penambahan alokasi karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan	Pabrik Tansa Bandung dapat menambah alokasi karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan agar dapat lebih memudahkan aktivitas pengelolaan sumber daya perusahaan	*Key Resource, Key Activities*
5	Memanfaatkan mesin pabrik yang dimiliki untuk membuat bahan olahan daging ikan sendiri sebagai bahan utama produk dengan	Pabrik Tansa dapat memanfaatkan mesin penghalus dan pengaduk serta alat pembersih ikan untuk membuat bahan olahan daging ikan sendiri	*Key Resource, Key Activities*
6	Penambahan *supplier* ikan tenggiri	Pabrik Tansa Bandung dapat bekerjasama dengan supplier daging ikan agar lebih mudah dalam mendapatkan bahan tersebut	*Key Partnership, Key Activities*

Selanjutnya, berikut merupakan tabel matriks TOWS *Customer Interface*:

TABEL 7.
MATRIKS TOWS *CUSTOMER INTERFACE*

Customer Interface	Strength	Weakness
	• *Channel* yang dimiliki sudah sesuai tujuan yaitu dapat menyalurkan value *proposition* kepada pelanggan (4,4) • Memiliki pelanggan tetap yang selalu melakukan pembelian setiap minggunya (4) • Kepercayaan pelanggan karena Tansa merupakan *brand* kerupuk ikan tenggiri yang cukup lama dan terkenal di Kabupaten Bandung (3,8)	• kesulitan dalam mendapatkan konsumen baru secara konsisten (-4,2) • *Channel* belum dapat secara efektif menjangkau pelanggan (-2,6) • Masih terdapatnya komplain dan kritik dari pelanggan yang terbengkalai dan tidak terselesaikan (-2,6)
Opportunity		
• Penambahan *channel*s berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah (5) • Terdapat potensi Pabrik Tansa untuk memperluas pasar yang dituju (4,8) • Membuka layanan konsumen untuk penyelesaian saran, kritik, dan komplain (4,4) • Potensi menyadikan *social media* sebagai saluran promosi baru (4,2)	• Penambahan *reseller* berdasarkan jangkauan daerah dengan memastikan *channel*s tersebut sesuai tujuan yaitu dapat menyalurkan value *proposition* (S1, O1) • Menjadikan *social media* sebagai saluran promosi baru agar lebih mudah dalam menjangkau pelanggan (S3, O4)	• Memperluas pasar yang dituju dengan menambah pelanggan bisnis pada bidang kuliner seperti restoran, warung makan, dan toko camilan (W1, O2) • Melakukan Penambahan *reseller* Pabrik Tansa berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah (W2, O4) • Menindaklanjuti saran, kritik, dan komplain pelanggan dengan membuka layanan konsumen Pabrik Tansa (W3, O3)
Threat		
• Banyak kompetitor yang dapat mengancam *market share* Pabrik Tansa (-2,2) • kritik dan saran yang tidak terselesaikan dapat mengancam hubungan baik antara Pabrik Tansa dengan pelanggan (-2,2) • Harga dan kualitas dari kompetitor yang lebih baik dapat mengancam channels *reseller* Pabrik Tansa Bandung (-2)	• Menjaga pelanggan yang dimiliki saat ini, serta terus memperluas pasar yang dituju (S2, T1) • Menjaga *reseller* yang dimiliki saat ini, serta terus melakukan penambahan *reseller* khususnya pada daerah yang belum terdapat *reseller* (S1, T3)	• Melakukan penjualan produk kerupuk melalui *digital marketplace* (W1, T1) • Melakukan penjualan dan promosi dengan *social media* agar lebih mudah dalam menjangkau pelanggan (W2, T1) • Membuka layanan konsumen untuk memastikan saran, kritik, dan komplain dapat terselesaikan (W3, T3)

1. Strategi S-O

a. Penambahan *reseller* berdasarkan jangkauan daerah dengan memastikan *channels* tersebut sesuai tujuan yaitu dapat menyalurkan *value proposition* (S1, O1)

b. Menjadikan *social media* sebagai saluran promosi baru agar lebih mudah dalam menjangkau pelanggan (S3, O4)

2. Strategi S-T

a. Menjaga pelanggan yang dimiliki saat ini, serta terus memperluas pasar yang dituju (S2, T1)

b. Menjaga *reseller* yang dimiliki saat ini, serta terus melakukan penambahan *reseller* khususnya pada daerah yang belum terdapat *reseller* (S1, T3)

3. Strategi W-O

a. Memperluas pasar yang dituju dengan menambah pelanggan bisnis pada bidang kuliner seperti restoran, warung makan, dan toko camilan (W1, O2)

b. Melakukan Penambahan reseller Pabrik Tansa berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah (W2, O4)

c. Menindaklanjuti saran, kritik, dan komplain pelanggan dengan membuka layanan konsumen Pabrik Tansa (W3, O3)

4. Strategi W-T

a. Melakukan penjualan produk kerupuk melalui *digital marketplace* (W1, T1)

b. Melakukan penjualan dan promosi dengan *social media* agar lebih mudah dalam menjangkau pelanggan (W2, T1)

c. Membuka layanan konsumen untuk memastikan saran, kritik, dan komplain dapat terselesaikan (W3, T3)

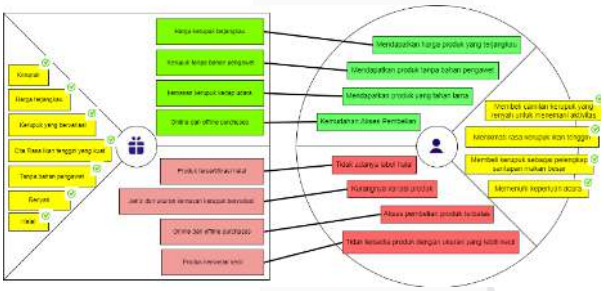
Berdasarkan tabel Matriks TOWS dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Customer Interface* sebagai berikut:

TABEL 8.
USULAN *CUSTOMER INTERFACE*

No	Strategi Usulan	Keterangan	Blok
1	Penambahan reseller berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah	Parbrik Tansa Bandung dapat melakukan Penambahan channel agar perusahaan dapat lebih menjangkau pelanggan di berbagai daerah atau wilayah khususnya di Kota Bandung	*Channels*
2	Melakukan penjualan dan promosi melalui *digital marketplace*	Pabrik Tansa dapat memperkuat saluran penjualannya dengan meggunakan *digital marketplace*	*Channels*
3	Menjadikan *social media* sebagai saluran promosi baru	Pabrik Tansa Bandung juga dapat menggunakan *social media* sebagai saluran promosi baru, dikarenakan dengan social media, Pabrik Tansa tidak perlu mengeluarkan banyak biaya serta dapat dengan mudah menyebar luaskan informasi atau promosi	*Channels*
4	Membuka layanan konsumen	Pengadaan layanan konsumen dapat membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalah, komplain dan kritik yang diberikan kepada Pabrik Tansa Bandung	*Customer Relationship*
5	Menambah konsumen bisnis pada bidang kuliner seperti restoran, warung makan, toko camilan	Pabrik Tansa Bandung dapat memperluas pelanggan yang dituju. Pelanggan tersebut khususnya yang bergerak di bidang kuliner seperti restoran, warung makan, toko camilan, dan sejenisnya.	*Customer Segment*

E. Value Proposition Canvas

Value proposition canvas terdiri dari *value map* yang dicocokkan dengan *customer profile*. Dalam value map terdapat *pain relievers, gain creators,* dan *product and service*. Setelah didapat *value map*, kemudian dilakukan proses fit antara *value map* dengan *customer profile*. Berikut merupakan gambaran *value proposition canvas* dari Pabrik Tansa Bandung:

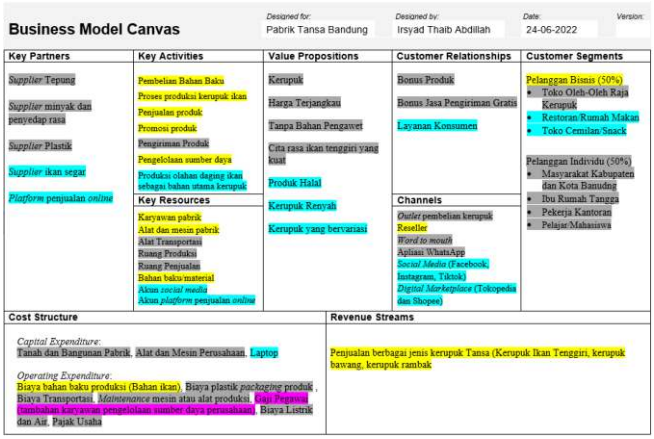


GAMBAR 5.
VALUE PROPOSITION CANVAS PABRIK TANSA BANDUNG

Fit Customer profile dengan *value proposition* mendapatkan bahwa *value proposition* baru dapat melayani dan menjawab semua bagian pada *customer profile*. Pada *value proposition* saat ini terdapat cita rasa khas ikan tenggiri, harga yang terjangkau, dan produk tanpa bahan pengawet. Dalam *value proposition* baru ditambahkan beberapa value di samping value yang sudah ada, yaitu produk kerupuk yang bervariasi, produk kerupuk renyah dan halal.

F. Hasil Rancangan Business Model Canvas Usulan

Hasil Rancangan *Business model canvas* usulan didapatkan dari hasil analisis SWOT, perancangan usulan strategi dengan matriks TOWS, *customer profile*, *business model environment*, serta hasil perancangan *value proposition canvas* dan *fit customer profile* dengan *value proposition canvas*. Berikut ini merupakan gambar *Business Model Canvas* yang diusulkan:



GAMBAR 6.
BUSINESS MODEL CANVAS USULAN

Keterangan: Diciptakan, Ditingkatkan/pengurangan biaya, Tetap. Penambahan biaya

Gambar 6 merupakan *business model canvas* usulan yang didapatkan dari hasil analisis SWOT dan perumusan strategi dengan menggunakan data model bisnis saat ini, *customer profile*, dan *business model environment*, serta hasil perancangan *value proposition canvas* dan *fit customer profile* dengan *value proposition canvas*. Terdapat perbedaan antara BMC saat ini dan usulan yaitu:

1. Blok *Value Proposition* dapat ditingkatkan dengan menambah variasi kerupuk lainnya yang ditawarkan yaitu kerupuk bawang dan kerupuk rambak karena kedua kerupuk tersebut yang lebih digemari masyarakat selain kerupuk ikan. Kerupuk yang renyah juga dapat menjadi daya tarik dan kenikmatan tersendiri dalam mengkonsumsi kerupuk. Selain itu, dengan menawarkan produk yang halal akan membuat pelanggan merasa aman dalam mengkonsumsi kerupuk. Kerupuk dengan harga yang terjangkau yang menjadi ciri khas dan keunggulan produk dibanding kompetitor akan tetap dipertahankan. Demikian juga halnya dengan kerupuk dengan cita rasa ikan tenggiri yang kuat juga dapat menjadi ciri khas dan keunggulan produk dibanding kompetitor
2. Blok *Customer Segment* dapat ditingkatkan dari sisi pelanggan bisnis Pabrik Tansa dengan memperluas pelanggan yang dituju. Pelanggan tersebut khususnya yang bergerak di bidang kuliner seperti restoran, warung makan, toko cemilan, dan sejenisnya. Untuk sisi pelanggan individu yaitu ditingkatkan dengan menambah pelanggan pengguna *digital marketplace*.
3. Blok *Channel* dapat ditingkatkan dengan melakukan penambahan *channel reseller* berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah khususnya Kota Bandung agar perusahaan dapat lebih menjangkau pelanggan di berbagai daerah atau wilayah yang belum terdapat *reseller*. Pabrik Tansa dapat memperkuat saluran penjualannya dengan menggunakan *digital marketplace.* Peneliti memberikan rekomendasi penggunaan *Digital*

Marketplace berdasarkan banyaknya pengguna, yaitu Tokopedia 135 juta pengguna dan Shopee 127 juta pengguna. Pabrik Tansa Bandung juga dapat menggunakan *social media* sebagai saluran promosi baru, dikarenakan dengan social media, Pabrik Tansa tidak perlu mengeluarkan banyak biaya serta dapat dengan mudah menyebar luaskan informasi atau promosi. Peneliti memberikan rekomendasi penggunaan *social media* berdasarkan banyaknya pengguna, yaitu facebook 129 juta pengguna, Instagram 99 juta pengguna, dan tiktok 99 juta pengguna

4. Blok *Customer Relationship* dapat ditingkatkan dengan pengadaan layanan konsumen yang membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalah, komplain dan kritik yang diberikan kepada Pabrik Tansa Bandung
5. Blok *Revenue Stream* dapat ditingkatkan dengan menjual jenis kerupuk selain kerupuk ikan tenggiri sehingga dapat meningkatkan pendapatan Pabrik Tansa Bandung. Peneliti merekomendasikan penambahan kerupuk berdasarkan peminat terbanyak di Indonesia, yaitu kerupuk bawang, kerupuk ikan, dan kerupuk rambak)
6. Blok *Key Activities* dapat ditingkatkan dengan menambah alokasi karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan sehingga dapat lebih memudahkan aktivitas pengelolaan sumber daya perusahaan. Pabrik Tansa juga merubah pembelian olahan daging ikan menjadi membeli ikan segar untuk diproses sendiri menjadi olahan daging ikan. Pabrik Tansa juga melakukan promosi dan penjualan melalui *digital marketplace* dan *social media*.
7. Blok *Key Resource* dapat ditingkatkan dengan penambahan karyawan pada bagian pengelolaan sumber daya perusahaan. Laptop perlu ditambahkan untuk pengelolaan data dan informasi perusahaan. Penggunaan akun *platform penjualan online* dan *social media* diperlukan untuk menunjang promosi dan penjualan produk kerupuk Tansa. Selain biaya yang murah, banyaknya pengguna *social media* juga menjadi potensi yang baik agar Pabrik Tansa dapat menawarkan produknya. Penggunaan bahan utama ikan yang sebelumnya dari bahan ikan yang sudah diolah menjadi daging ikan segar yang harus diolah terlebih dahulu.
8. Blok *Key Partners* dapat ditingkatkan dengan bekerjasama dengan supplier daging ikan agar lebih mudah dalam mendapatkan bahan tersebut. Pabrik Tansa Bandung juga dapat bekerja sama dengan platform penjualan online agar dapat memudahkan pemesanan dan perekapan data
9. Blok *Cost Structure* dapat ditingkatkan performansinya dengan membuat bahan olahan daging ikan sendiri. Dari perhitungan yang dilakukan, biaya yang dapat dihemat jika mengolah sendiri bubur ikan dari ikan segar adalah Rp2.800.000 per minggu. Disisi lain, terdapat tambahan biaya pada gaji karyawan karena terdapat penambahan karyawan. Selain itu, pada *Capital Expenditure* terdapat penambahan biaya laptop untuk pengelolaan informasi, data serta *social media* dan platform penjualan online

V. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini merekomendasikan beberapa perubahan di dalam rancangan *business model canvas* usulan untuk peningkatan *business model canvas* saat ini. Perubahan yang diusulkan merupakan perubahan pada setiap blok BMC yang diharapkan dapat diimplementasikan oleh Pabrik Tansa Bandung. Ada konsekuensi peningkatan biaya terkait dengan usulan perubahan model bisnis ini, namun penambahan biaya tersebut tidak besar dan berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik usaha, peningkatan biaya ini tidak dipermasalahkan. Dengan demikian, diharapkan usulan perbaikan model bisnis yang diusulkan ini dapat dijalankan Pabrik Tansa Bandung dan dapat membawa perbaikan dalam bisnis Pabrik Tansa di masa yang akan datang.

REFERENSI

[1] Osterwalder, A. &. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons

[2] Achmad, Mahmud. 2008. Teknik Simulasi dan Pemodelan. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

[3] Kotler dan Gary Amstrong. (2016). Dasar-dasar Pemasaran.Jilid 1, Edisi Kesembilan.Jakarta: Erlangga. p125

[4] Harsokoesoemo, H. 2004. Pengantar Perancangan Teknik (Perancangan Produk). Bandung: ITB.

[5] Suandy, Erly. 2014. Perencanaan Pajak. Jakarta: Salemba Empat

[6] Rangkuti, F. (2006), Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama; Jakarta