

STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI TAPIOKA UBI KAYU DI RIAU (STUDI KASUS INDUSTRI TEPUNG RH.LAKSANANA)

Devan Asyri¹⁾, Jahrizal²⁾, Hilmah Zuryani²⁾

1) Mahasiswa Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

2) Dosen Jurusan Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

Email : ddevanasyri99@gmail.com

*Strategy for Developing Cassava Tapioca Industry in Riau (RH. Laksamana flour
Industry Case Study)*

ABSTRACT

RH.Laksamana is a cassava processing industry in Riau, which produces cassava starch (Tapioca) products. Some of the problems that arise include: decreasing supply of raw materials, partnerships that have not run optimally, human resources, technology that is still simple, minimal marketing channels, and a new industry style. This complex problem resulted in instability in the RH Admiral in carrying out business activities. This indicates that the business model that has been used so far is unable to deal with changing dynamic business situations, so a new strategy is needed with a breakthrough in the Business Model Canvas (BMC). This study aims to map, analyze, and formulate new alternative strategies based on BMC. The method used in this research is descriptive-qualitative method with a case study approach. This research approach is based on 9 components of BMC. The types of data used are primary data and secondary data. Primary data obtained from in-depth interviews (depth interview), and field observations. Structured interviews based on a questionnaire. Interviews were conducted with parties involved in the management of RH Admiral as key informants. This is done to identify interested and competent parties in mapping the 9 BMC components. Then a SWOT analysis is carried out on each BMC component and refined with a Blue Ocean Strategy to create a new BMC. Meanwhile, secondary data were obtained from literature studies, journals, previous research, books, internet, and related institutions. Based on the research results, the mapping on RH.Laksamana's Business Model Canvas (BMC) currently shows that there is a need for a new strategy change because there are still potential market segments that have not been served well inside and outside Riau. Meanwhile, the result of SWOT identification is that BMC is currently not perfect which has strategic weaknesses such as continuity of disrupted raw material supply, partnerships that are not yet running optimally, lack of marketing channels, products that make companies, human resources, and technology. Therefore, currently BMC needs to be improved by taking advantage of strategic opportunities including assistance from the Government in the form of counseling and assistance to cassava partner farmers, product promotion facilities at trade shows and trade sites, and business capital assistance. In addition, other strategic opportunities are media and channel collaboration, and human resource training. The strategic threats that need to be considered are disloyal customers and competitors from inside and outside Riau. Furthermore,

the combined result of SWOT in BMC is refined by implementing 4 steps of Blue Ocean Strategy: eliminating, creating, adding and subtracting, resulting in a new BMC as a result of improvements and a new BMC prototype as an alternative strategy that can be used for future businesses. The newly refurbished BMC focuses on developing overseas markets and the new BMC prototype focuses on creating domestic markets. The two new BMCs are supported by an integrated partnership between the company, government and farmers.

Keywords: canvas business model, strategy, cassava

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang memprioritaskan pembangunan ekonomi, salah satunya adalah sektor industri. Tujuan pembangunan industri adalah untuk mempercepat struktur ekonomi yang seimbang. Keberadaan industri kecil di Indonesia merupakan salah satu langkah untuk membangun dan memecahkan masalah-masalah sosial ekonomi mendasar, khususnya dalam memperluas kesempatan kerja, memperkecil angka kemiskinan, pemerataan produksi dan pemenuhan akan kebutuhan pokok masyarakat. Industri kecil dan menengah adalah sektor usaha yang menjadi tumpuan tenaga kerja di setiap daerah. Sektor ini diharapkan akan mampu menjadi pendorong, pemicu, sekaligus motor penggerak pembangunan. Diperlukan upaya terus-menerus dalam rangka mendorong dan mengembangkan industri kecil dan menengah secara komprehensif (Khasan, 2017).

Tepung tapioka memiliki prospek pengembangan yang bagus untuk dikembangkan, pertama dilihat dari ketersediaan ubi kayu yang berlimpah sehingga kemungkinan kelangkaan produk dapat dihindari karena tidak tergantung dari impor. Kedua yaitu harga tepung tapioka relatif lebih murah dibanding dengan

harga tepung terigu maupun tepung beras, sehingga biaya pembuatan produk dapat lebih rendah. Dan yang ketiga adalah pasar lokalnya sangat prospektif karena begitu banyak industri makanan yang menggunakan bahan baku tepung. Dengan demikian lahirnya teknologi produksi tepung singkong modifikasi (tapioka) akan bermanfaat bagi industri pengolahan makanan nasional sebagai diversifikasi pangan berbahan lokal, selain itu diharapkan membuka peluang bisnis besar yang bisa meningkatkan ekonomi lokal.

Provinsi Riau merupakan daerah yang memiliki karakteristik sesuai bila di tanami ubi kayu. Berikut ini adalah data luas lahan dan produksi tanaman ubi kayu di provinsi Riau.

Tabel 1 Luas lahan dan produksi ubi kayu di Provinsi Riau 2017

No	Kabupaten / Kota	Luas lahan (Ha)	Produksi (Ton)
1.	Kuansing	351	10.434
2.	Indragiri Hulu	280	7.456
3.	Indragiri hilir	149	4.100
4.	Pelalawan	147	3.993
5.	Siak	339	9.580
6.	Kampar	668	17.017
7.	Rokan hulu	346	9.743
8.	Bengkalis	408	13.492
9.	Rokan hilir	230	6.231
10.	Meranti	202	5.239
11.	Pekanbaru	345	12.674
12.	Dumai	113	3.640
Total		3.578	103.599

Sumber: Badan Pusat Statistik Riau Dalam Angka 2018

Dari tabel 1 di atas, bahwa komoditas tanaman ubi kayu terdapat pada 12 Kabupaten/kota di Provinsi Riau, jumlah luas lahan di Kota Pekanbaru pada tahun 2017 yaitu sebesar 344 hektar dengan jumlah produksi sebesar 12.674 ton. Luas lahan terluas di provinsi Riau terdapat di kabupaten Kampar yaitu mencapai 668 hektar dengan produksi sebesar 17.017 ton. Sedangkan luas lahan paling sedikit terdapat di kota Dumai yaitu sebesar 113 hektar dengan produksi sebesar 3.640 ton.

Salah satu industri pengolahan yang memiliki prospek yang bagus di Kota Pekanbaru adalah industri pengolahan tepung ubi. Kota Pekanbaru memiliki bahan baku untuk pembuatan tepung yaitu ubi kayu yang mencukupi, di tambah lagi dengan daerah-daerah lain di provinsi Riau yang juga merupakan penghasil komoditas ubi kayu dapat di jadikan sebagai pemasok bahan baku. Tepung adalah merupakan bahan makanan yang berbentuk serbuk halus atau sangat halus tergantung proses penggilingannya. Kegunaan tepung bermacam macam tergantung dari jenisnya. Singkong juga sangat tinggi mengandung nutrisi yang sangat bermanfaat bagi kesehatan kita. Singkong menyediakan Energi sebesar 160 Kcal, jumlah Karbohidrat 38.06 g, Protein 1,36 g 2,5, Total Lemak 0.28 g, Kolesterol 0 mg, dan Serat 1,8 g. Kandungan vitamin tertinggi ubi kayu adalah Folat (vitamin B9) 27 mg, Vitamin C 20,6 mg, dan Vitamin K 1,9 mg.

Di provinsi Riau hanya terdapat satu usaha pengolahan tepung ubi kayu yaitu RH Laksmana yang berlokasi di kuala Pekanbaru

yang telah beroperasi selama 5 tahun. Berikut adalah data mengenai jumlah produksi tepung ubi di RH Laksmana.

Tabel 2 Jumlah Produksi Tepung Ubi RH Laksmana Tahun 2015-2019

No.	Tahun Produksi	Kapasitas Produksi (Ton)	Bahan Baku Yang Digunakan (Ton)	Tenaga Kerja	Alat Atau Teknologi	Koefien Tenaga Kerja (OH) Hasil Produksi : Tenaga Kerja
1	2015	6	16	7	Alat Tradisional dan Semi Mesin	0,8
2	2016	24	64	15	Alat Tradisional dan Semi Mesin	1,6
3	2017	48	112	15	Alat Tradisional dan Semi Mesin	3,2
4	2018	84	160	15	Alat Tradisional dan Semi Mesin	5,6
5	2019	120	320	15	Alat Tradisional dan Semi Mesin	8
	Total	250	672			16,7

Sumber : RH Laksmana, 2019

Dari tabel 2 di atas kita dapat melihat bahwa produksi tepung ubi kayu di RH Laksmana mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Pada tahun 2015 merupakan produksi awal percobaan yang hanya memproduksi sekitar 6 ton dan pada tahun berikutnya selalu mengalami peningkatan hingga di tahun 2019 telah mampu memproduksi sebanyak 120 ton serta menggunakan jumlah tenaga kerja 15 orang, dengan koefien produktifitas tenaga kerja industri tepung RH Laksamana adalah 8. Namun ini masih tergolong sedikit dibandingkan dengan banyaknya permintaan akan tepung di kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha yaitu bapak Andi permintaan tepung ubi di kota Pekanbaru dan bahkan di seluruh daerah di provinsi Riau setiap tahunnya selalu meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah usaha kecil / industri rumah tangga yang menggunakan bahan baku tepung

sebagai bahan utamanya. Misalnya seperti usaha pembuatan roti dan kue. Tepung ubi juga sebagai bahan utama pembuatan siomay, campuran pembuatan saos sambal, bakso, getuk, kripik, pempek, batagor, cimol, dan lain sebagainya.

Dilihat dari ketersediaan bahan baku singkong di Provinsi Riau, potensi industri tepung ubi sangat menjanjikan. Namun industri pengolahan tepung ubi ini masih merupakan industri kecil yang masih berhadapan dengan berbagai masalah, yang diantaranya adalah permodalan, sumber daya manusia, pemasaran, dan teknologi pengolahan yang masih sederhana.

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah 1) Apa permasalahan industri tepung di Riau; 2) Mengapa industri tepung ubi tidak berkembang di Riau; 3) Apa strategi perusahaan tepung untuk berkembang melalui BMC.

Tujuan penelitian ini adalah 1) Memetakan bisnis RH Laksamana ke dalam *Business Model Canvas*; 2) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) RH.Laksamana dari setiap komponen dalam *Business Model Canvas*; 3) Merumuskan alternatif strategi di RH Laksamana berdasarkan *Business Model Canvas*.

TIJAUAN PUSTAKA

Definisi Industri

industri menurut Sandy (1985 :154) adalah usaha untuk memproduksi barang dari bahan baku atau bahan mentah melalui proses penggarapan dalam jumlah besar sehingga barang tersebut dapat diperoleh dengan harga satuan yang serendah mungkin tetapi dengan

mutu setinggi mungkin. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa industri adalah kegiatan mengolah barang mentah, bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi menjadi barang yang siap digunakan dengan nilai yang lebih tinggi.

Kebijakan Industri dan Analisis Kebijakan

Kebijakan Industri

Kebijakan industri diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan sumberdaya pemerintah untuk menjalankan suatu kebijakan untuk memenuhi kebutuhan sektor atau industri tertentu (dan, jika diperlukan untuk perusahaan tertentu) dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas faktor masukan adalah salah satu bentuk regulasi pemerintah untuk mencapai kebijakan makroekonomi yang pada akhirnya diharapkan akan menghasilkan daya saing sektor industri atau perusahaan tersebut.

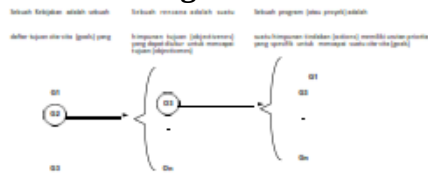
Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan meliputi; konflik kebijakan-kebijakan, konsistensi internal, dampak terhadap masyarakat dan lingkungan, konsekuensi politis, masalah-masalah dalam implementasi, penentuan prioritas, jadwal pelaksanaan program, dan evaluasi. Analisis kebijakan mencoba memberikan informasi tentang konsekuensi- konsekuensi dari setiap tindakan (*action*) yang diusulkan (Starling, 1988).

Starling (1988) memberikan pula definisi rencana dan program. Rencana (*plan*) didefinisikan sebagai suatu himpunan tujuan (*objectives*) yang dapat diukur untuk mencapai suatu cita-cita (*goals*). Sebuah

program (atau proyek) merupakan suatu himpunan tindakan (*actions*) yang spesifik untuk mencapai suatu tujuan (*objectives*). Kaitan antara kebijakan, rencana, dan program dinyatakan oleh Starling sebagai berikut :

Gambar 1 Kaitan antara Kebijakan, Rencana, dan Program.



Konsep Strategi dan Manajemen Strategi

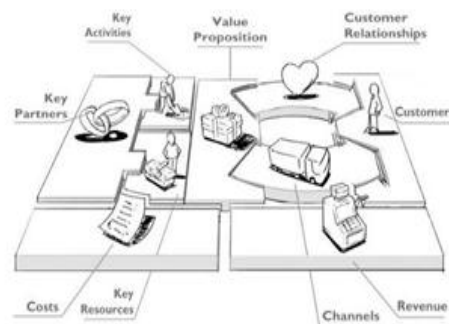
Menurut David (2006), strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Jangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya antara dua sampai lima tahun. Secara umum dapat dikatakan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam suatu kondisi lingkungan tertentu. Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (David 2009).

Konsep *Business Model Canvas* (BMC)

Bisnis model menjelaskan latar belakang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan dan memperoleh nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari suatu bisnis model harus dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dengan penyajian yang sederhana, relevan dan secara intuitif mudah dipahami dengan tidak bermaksud menyederhanakan fungsi dari perusahaan yang sangat kompleks (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

Sementara menurut Amanulla et al (2015), BMC digunakan sebagai alat yang memberikan pandangan yang jelas tentang apa yang perlu perusahaan raih dan fokuskan pada elemen strategis yang paling penting dan akan memiliki dampak terbesar untuk bisnis. Model bisnis divisualisasikan dalam susunan 9 kotak dalam bentuk kanvas dimana satu kotak dengan yang lain saling memperkuat bentuk rencana bangunan usaha yang akan dieksplorasi. Kanvas tersebut digunakan untuk menuntun pengisian setiap kotak dengan hal-hal yang relevan. Format BMC disajikan pada Gambar 2.4

Gambar 2 *Business Model Canvas*



Sumber : Osterwalder dan Pigneur (2015)

Konsep SWOT

Menurut David (2009), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan kesempatan/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Empat sel strategi, yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S,W,O,T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam pembuatan matriks SWOT.

Tabel 3 Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Internal Faktor	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
External Faktor	kekuatan internal	kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan faktor peluang	Gunakan kekuatan	Atasi kelemahan dengan
Eksternal	untuk memanfaatkan	memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan factor	Gunakan kekuatan	Minimalkan kelemahan
ancaman eksternal	untuk menghindari	dan hindari ancaman

Sumber: David (2009)

Kombinasi SWOT dengan BMC

Dalam menganalisis lingkungan internal yang dirumuskan

dalam SWOT berupa struktur perusahaan, sumberdaya perusahaan, serta budaya perusahaan (Hunger dan Wheelen 2003). Untuk sumber daya perusahaan yang dianalisis meliputi pemasaran, keuangan, operasi (manufaktur ataupun jasa), penelitian dan pengembangan serta manajemen sumber daya manusia dan sistem informasi yang ada pada perusahaan. Sedangkan dalam analisis BMC analisis internal ini tercakup dalam analisis 9 komponennya berupa segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan dengan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas kunci, kemitraan utama, serta struktur biaya perusahaan.

Blue Ocean Strategy (BOS)

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan strategi yang mampu menciptakan ruang pasar baru tanpa harus menjadi pengikut dari perusahaan lainnya (Kim WC dan Mauborgne R 2005). BOS dapat digunakan sebagai alat strategi yang digunakan dalam pembuatan *Business Model Canvas* yang baru. Prinsip utama yang digunakan dalam BOS ini yaitu menjauhi persaingan dengan cara merekonstruksi batasan pasar sehingga tercipta peluang pasar yang baru. Menurut Kim WC dan Mauborgne 2005, pada pelaksanaan BOS, terdapat 3 hal yang penting untuk dilakukan, yaitu pemetaan situasi terkini dari bisnis, kerangka kerja empat langkah, dan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan serta ciptakan.

Gambar 3 Kerangka Kerja Empat Langkah Blue Ocean Strategy



Sumber : Kim WC dan Mauborgne R. (2005)

METODE PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian, Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada industri pengolahan tepung ubi RH Laksmana yang berlokasi di Jl.Suka karya Panam, Pekanbaru. Dipilihnya lokasi penelitian ini karena merupakan satu-satunya usaha pengolahan industri tepung ubi yang terdaftar secara resmi di kota Pekanbaru.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara yang mendalam dan Diskusi kepada pihak perusahaan diantaranya; pemilik, dan anggota sebanyak 6 orang serta pengamatan langsung dilapangan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui literatur, jurnal, penelitian.

Teknik pengambilan responden dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan responden dengan pertimbangan tertentu yang cocok digunakan dalam penelitian kualitatif. Responden dapat dipilih berdasarkan kapasitas/keahlian masing-masing baik di internal perusahaan diantaranya; pemilik/*owner*, pemilik, karyawan, dan di eksternal perusahaan diantaranya; pemasok (mitra petani), dan pelanggan.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Tahapan awal dalam analisis deskriptif ini diolah berdasarkan *Business Model Canvas*, setelah itu dikaitkan dengan analisi SWOT, BMC dan BOS. Agar mendapat strategi pengembangan yang baru melalui *Business Model Canvas*.

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 RH.Laksamana menjalankan bisnisnya saat ini. Melalui 9 komponen BMC masing-masing dianalisis, kemudian dipisahkan lagi menjadi komponen kanan (sisi efisiensi) dan kiri (sisi nilai) disajikan pada gambar 4

Gambar 4 Visualisasi business model canvas

8. Key Partners	7. Key Activities 6. Key Resource	2. Value Proposition	4. Customer Relationships 3. Channels	1. Customer Segments
9. Cost Structure LEFT EFFICIENCY			5. Revenue Streams RIGHT VALUE	

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2015)

Selanjutnya 4 langkah kerja BOS dapat mengakibatkan perubahan secara tidak langsung pada komponen dalam BMC. Perubahan tidak langsung merupakan perubahan yang terjadi akibat pengaruh dari komponen yang berubah atas penerapan hasil strategi SWOT. Perubahan langsung dan tidak langsung yang terjadi pada komponen dalam BMC ini kemudian

dipetakan kembali pada *Business Model Canvas* yang baru sehingga menjadi suatu strategi baru yang utuh. 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 ubi kayu di RH.Laksamana. Adapun keterkaitan penelitian dengan model yang digunakan adalah pada Tabel 3.3.

Tabel 4 Metode analisis data yang digunakan

Tujuan penelitian			Data	Alat analisis	Output
No	Tujuan penelitian	Jenis dan cara perolehan data	Data	Alat analisis	Output
1.	Memetakan bisnis RH.Laksamana ke dalam <i>business Model Canvas</i> .	- Data primer; Wawancara mendalam, dan observasi pada RH.Laksamana.	Data 9 komponen BMC pada RH.Laksamana.	BMC	Pemetaan RH.Laksamana pada BMC
2.	Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) RH.Laksamana dari setiap komponen dalam <i>Business Model Canvas</i> .	- Data primer; Wawancara mendalam, dan observasi pada RH.Laksamana. - Data sekunder; literature, internet, data RH.Laksamana, wawancara dengan pihak eksternal RH.Laksamana.	- Data Internal RH.Laksamana. - Data Eksternal dari RH.Laksamana.	- Analisis lingkungan internal (Deskriptif pada komponen BMC) - Analisis lingkungan eksternal dari model bisnis, (Kombinasi BMC dan SWOT)	Faktor-faktor strategis yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada 9 komponen BMC.
3.	Merumuskan Alternative strategi di RH.Laksamana berdasarkan	Data primer; pengolahan dari poin ke-2	Data dari hasil poin ke-2	Penggunaan Kombinasi data dan	<i>Business Model Canvas</i> sebagai alternatif

	<i>Business Model Canvas</i> .			informasi dari SWOT dan BOS ke dalam BMC.	strategi.
--	--------------------------------	--	--	---	-----------

HASIL PENELITIAN

Hasil dapat memetakannya pada gambar atau yang biasa disebut dengan “*canvas*” RH.Laksamana. 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 RH.Laksamana dapat dilihat pada Gambar 5.

Gambar 5 Pemetaan *Business Model Canvas* RH.Laksamana

8. Key Partners Pemasok : - Pedagang - Petani	7. Key Activities Aktivitas Utama : - Kegiatan produksi pengolahan kayu - Kegiatan pemasaran	2. Value Proposition - Rasa yang khas ubi - Warna putih - Kemauan, bermacam ukuran.	4. Customer Relationships Pelayanan : - Beli langsung - dan Diantar ke pelanggan	1. Customer Segments - Industri makanan - Pedagang
	6. Key Resource - SDM bagian produksi - Mesin - Bangunan		3. Channels - Facebook, Marketplace, Sales Marketing Email dan Telepon	
9. Cost Structure Biaya Variabel : - Bahan baku ubi kayu dan Biaya Tetap : - Penyusutan peralatan - penyusutan bangunan				5. Revenue Streams Penjualan tepung ubi kayu

PEMBAHASAN

1. Analisis SWOT dalam Komponen Business Model Canvas

Identifikasi SWOT pada RH.Laksamana merupakan penggabungan dari informasi yang telah diperoleh dari analisis internal 9 komponen BMC dan analisis lingkungan model bisnis sebagai sarana memperoleh informasi eksternal. Identifikasi SWOT akan

menjelaskan kelemahan, kekuatan, kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan pada setiap komponen BMC. Sebelum menetapkan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman bagi RH.Laksamana, maka terlebih dahulu ditentukan siapa yang menjadi pihak internal dan pihak eksternal. Pihak internal tentu saja RH.Laksamana yang meliputi manajemen perusahaan, sumber daya manusia dan sumber daya modal yang dimiliki. Selanjutnya yang menjadi pihak eksternal adalah pemerintah, pesaing, penghubung, pelanggan dan pemasok. Identifikasi SWOT ini sangat penting untuk dilakukan karena langkah langkah berikutnya dalam pembentukan BMC yang baru akan diturunkan dari informasi yang telah terangkum dalam identifikasi SWOT ini. Setelah identifikasi SWOT ini dilakukan maka langkah berikutnya adalah menganalisis isu-isu strategis pada setiap komponen yang mungkin dapat dikembangkan menjadi ide baru dalam perumusan strategi SWOT.

Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi pada Business Model Canvas Setelah dilakukan identifikasi SWOT, maka langkah berikutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi. Sebelum dilakukan analisis SWOT, terlebih dahulu memilih isu-isu strategis yang ada pada hasil identifikasi SWOT di atas (Tabel 5.4). Oleh karena itu, tidak semua unsur kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada pada identifikasi SWOT dimasukkan ke dalam analisis SWOT. Isu strategis adalah isu yang apabila diangkat dapat berdampak besar pada

bisnis di masa yang akan datang. Pemilihan isu strategis ini didasarkan pada pertimbangan informasi yang telah diperoleh pada lingkungan bisnis RH.Laksamana. Adapun penjelasan mengenai isu-isu strategis pada kekuatan, kesempatan, kelemahan, dan ancaman (SWOT) adalah sebagai berikut: □ Kekuatan (S) 1. Basis pelanggan yang sudah tersegmentasi dengan baik Isu strategis pada kekuatan yang dimiliki oleh RH.Laksamana yang pertama adalah pelanggan yang sudah disegmentasi dengan baik. Perusahaan tersebut sudah menetapkan segmen pelanggan mana saja yang akan dituju sehingga memudahkan dalam proposisi nilai yang akan ditawarkan. Segmen pelanggan RH.Laksamana adalah industri makanan. 2. Kualitas bahan baku dan memiliki Perizinan Terintegrasi Isu strategis kedua adalah produk yang memiliki standar perdagangan industri yang menjadi kekuatan pada komponen proposisi nilai dalam BMC. Poin ini menunjukkan bahwa bahan baku yang dipilih dan produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang terjaga dan mumpuni untuk memuaskan pelanggan dalam Riau dan luar Riau. Serta sudah memiliki Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik atau Online Single Submission (OSS). 3. Kustomisasi produk dan kemasan Isu strategis yang ketiga adalah adanya kustomisasi baik jenis, ukuran, dan bentuk dari produk yang dihasilkan. Selain itu permintaan kemasan dapat disesuaikan baik bahan maupun ukurannya. Ini menjadi nilai positif bagi perusahaan agar pelanggan semakin loyal.

2. Penerapan Strategi SWOT ke dalam komponen *Business Model Canvas*

Setelah analisis SWOT menghasilkan strategi, maka langkah berikutnya adalah menerapkan posisi strategi tersebut dalam komponen BMC yang baru nantinya. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Strategi SWOT dalam pemetaan *Business Model Canvas* yang baru

Strategi SWOT	Komponen BMC								
	cs	Vp	Ch	cr	Ka	Kr	kp	rs	Cs
1. SO = Perluasan segmen pelanggan									
2. WO1 = Peningkatan sarana pemasaran									
3. WO2 = Pembuatan Website, Instagram, dan Teknologi									
4. WO3 = Kemitraan yang terintegrasi dengan pemerintah dan petani									
5. ST = Membuat from atau komunitas pelanggan									
6. WT = Kerjasama dengan mitra									

Keterangan tabel :

1. CS = *Customer Segments*
2. VP = *Value Propositions*
3. CH = *Channels*
4. CR = *Customer Relationships*
5. KA = *Key Activities*
6. KR = *Key Resources*
7. KP = *Key Patners*
8. RS = *Revenue Streams*
9. CS = *Cost Structure*

Pada Tabel 5 di atas, strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat saling memengaruhi pada beberapa komponen dalam BMC baru yang akan dibuat. Perubahan yang terjadi dapat secara langsung ataupun tidak langsung. Perubahan langsung adalah perubahan yang terjadi pada komponen BMC akibat diterapkannya strategi hasil SWOT. Sedangkan perubahan tidak langsung adalah perubahan yang terjadi pada komponen lainnya akibat perubahan utama pada komponen BMC karena penerapan strategi SWOT. Pada strategi SO berupa perluasan pelanggan tentu berkaitan dengan komponen segmen pelanggan (*customer segment*). Perubahan langsung komponen segmen pelanggan terjadi akibat adanya kesempatan pelanggan baru, sehingga mendorong perubahan tidak langsung pada komponen lainnya yaitu komponen *key activities*, *key resources*, *cost structure*, *revenue stream*.

Kombinasi Hasil Analisis SWOT dalam BMC disempurnakan dengan Perspektif *Blue Ocean Strategy Business Model Canvas* perbaikan pada RH.Laksamana

Business Model Canvas hasil perbaikan ini merupakan pengembangan segmen pasar luar negeri sebagai alternatif strategi desain pertama yang dihasilkan dari kombinasi analisis SWOT ke dalam BMC dan disempurnakan dengan *Blue Ocean Strategy*.

Gambar 6 Bisnis Modal Canvas Perbaikan Pada RH.Laksamana

8. Key Partners	7. Key Activities	2. Value Proposition	4. Customer Relationship	1. Customer Segments
Pemasok	Kegiatan produksi pengolahan ubi kayu	Warna yang putih dan rasa	Layanan personal	Industri makanan Riau dan Luar Riau
Pemerintah : - Dinas Pertanian Provinsi Riau - Dinas Perindustrian dan perdagangan Provinsi Riau	Pengadaan bahan baku ubi kayu Kegiatan Pemasaran	Kemasan produk	Forum Pelanggan dan Komunitas	
Perusahaan pengolahan ubi kayu RH. Laksamana	6. Key Resources SDM bagian produksi Teknologi Mesin Fasilitas pabrik		3. Channels Telpon	
9. Cost Structure			Media sosial : Market Place Facebook Sales Marketing	
Biaya variabel : Bahan baku ubi kayu	Bangunan		Website dan Email Pameran luar Riau dan dalam Riau	
Biaya Tetap : Gaji karyawan tetap			5. Revenue Streams	
Biaya sarana promosi : Pameran			Penjualan produk olahan ubi kayu : Tepung ubi kayu	

Keterangan :

Kuning : Ditingkatkan

Biru : Diciptakan

Putih : Ditetapkan

Business Model Canvas (BMC) Prototype pada RH.Laksamana

Business Model Canvas (BMC) prototype merupakan penciptaan segmen pelanggan baru di dalam negeri sebagai alternatif strategi desain yang kedua. Ide bisnis model ini dihasilkan berdasarkan acuan dari pemetaan BMC saat ini yang dianalisis dan dievaluasi. Adanya segmen pelanggan baru dapat memberikan perubahan-perubahan pada komponen bisnis lainnya, berikut penjelasan pada masing-masing komponen pada BMC.

Gambar 7 Bussiness Model Canvas Prototype pada RH. Laksamana

8. Key Partners	7. Key Activities	2. Value Proposition	4. Customer Relationship	1. Customer Segments
Pemasok : Petani mitra	Aktivitas produksi tepung ubi kayu	Kemasan	Layanan personal	Industri makan di Riau
Pemerintah : - Dinas Pertanian Prov Riau - Dinas Perindustrian dan perdagangan Prov. Riau	Pengadaan bahan baku ubi kayu Kegiatan pemasaran produk tepung dan limbah ubi kayu	Produk memiliki SNI dan label halal MUI	3. Channels Website Email Pameran luar Riau dan situs dagang Pemerintah	Industri peternakan di Riau (limbah ubi kayu)
9. Cost Structure	6. Key Resources SDM : Karyawan produksi tepung ubi kayu		Telepon	
Biaya variabel : Bahan baku ubi kayu			Media sosial : Market Place : Facebook Sales Marketing	
Biaya Tetap : Gaji karyawan tetap	Teknologi : Mesin		5. Revenue Streams	
Biaya sarana promosi : Promosi Pameran	Fasilitas pabrik Bangunan		Penjualan produk powder (tepung) ubi kayu	
			- Penjualan limbah ubi kayu - penjualan olahan selain tepung	

Keterangan :

Kuning : Ditingkatkan

Biru : Diciptakan

Putih : Ditetapkan

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Adapun simpulan dari penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil dari pemetaan pada Business Model Canvas (BMC) RH.Laksamana saat ini menunjukkan bahwa perlu adanya perubahan strategi baru karena masih terdapat segmen pasar yang berpotensi dan belum terlayani seperti industri makanan di Riau serta peluang pasar luar Riau.
2. Terdapat isu-isu strategis pada identifikasi SWOT yang telah dilakukan terhadap sembilan komponen BMC. Selanjutnya terdapat kelemahan strategis yang harus ditangani seperti

ketersediaan bahan baku yang menurun pada komponen aktivitas kunci, kemitraan yang belum berjalan optimal pada komponen mitra utama, dan minimnya saluran untuk memasarkan produk. Sedangkan kesempatan strategis yang harus dimanfaatkan adalah bantuan pemerintah berupa penyuluhan dan pendampingan petani mitra ubi kayu, sarana promosi produk pada pameran dagang dan juga situs dagang, serta bantuan modal usaha. Selain itu, ada juga kesempatan untuk menjangkau segmen pelanggan baru di dalam Riau dan luar Riau. Ancaman strategis bagi perusahaan yang perlu diperhatikan adalah pelanggan yang tidak loyal serta pesaing dari dalam dan luar negeri.

3. Terdapat dua alternatif strategi desain pada Business Model Canvas baru yang disempurnakan dengan arahan 4 kerangka kerja Blue Ocean Strategi untuk perbaikan bisnis di masa yang akan datang. Pada BMC alternatif pertama merupakan pengembangan segmen pelanggan di luar Riau, sedangkan pada BMC alternatif kedua merupakan penciptaan segmen pelanggan di dalam Riau. Kedua alternatif ini ditopang oleh kemitraan yang terintegrasi antara perusahaan, pemerintah dan petani. Melalui kemitraan yang dibangun, maka pasokan bahan baku ubi kayu akan terjamin untuk memenuhi permintaan pelanggan di dalam Riau maupun luar Riau. Komponen BMC secara komprehensif mengalami

perubahan, tetapi ada beberapa bagian yang tetap diantaranya: layanan personal pada komponen hubungan dengan pelanggan, serta kustomisasi produk dan kemasan yang ditawarkan pada komponen nilai proposisi. Adapun komponen BMC lainnya mengalami perubahan secara langsung ataupun tidak langsung.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan dalam penelitian ini, maka penelitian memberikan saran-saran yang dikiranya perlu diperhatikan, yaitu: Saran yang diberikan kepada pihak RH.Laksamana adalah dengan segera memperbaiki model bisnis yang saat ini dijalankan dan segera memperbaiki kelemahan serta memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Business Model Canvas (BMC) yang baru hasil penelitian ini dapat dijadikan panduan untuk memperbaiki bisnis RH.Laksamana.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanulaa AN, Faizah AA, Farah NH, Jamaludin I. 2015. Comparison of Business Model Canvas (BMC) Among the Three Consulting Companies. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*. 3(2):462-471.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Riau, 2018. *Luas Lahan Dan Produksi Ubi Kayu Di Provinsi Riau 2017*. Pekanbaru

- Data Jumlah Produksi Tepung Ubi
RH Laksana Tahun 2015-
2019
- David FR. 2006. *Strategic Management*. Jakarta (ID): Prenhalindo.
- David FR. 2009. *Manajemen Strategis*. Sulisty P dan Mahardika H, penerjemah; Rahoyo S, editor; Edisi dua belas. Jakarta (ID): Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management Concepts and Cases*, 10 th ed.
- Khasan, 2017. Analisis Kelayakan Usaha Pengolahan Ubi Kayu Menjadi Tepung (Studi Kasus Di Desa Sidomukti Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati). *Skripsi*, Universitas Wahid Hasyim.
- Kim WC, Mauborgne R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston (US): Harvard Bussiness School Pr.
- Ostewalder A, Pigneur Y. 2015. *Business Model Generation*. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo.