

ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS MADU PADA CV ATH-THOIFAH DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS

Rezki Kamila¹, Rizal Syarief², dan Imam Teguh Saptono³

¹Mahasiswa Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

^{2,3}Staf Pengajar Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor

e-mail : ¹rezz.kamila@gmail.com

Honey has many benefits not only as a medicine but also can be used as a food supplement. The market opportunities for honey business is still very wide open, this is indicated by the high value of Indonesian honey imports compared to the export value. Seeing these market conditions is one of the fundamental things established of CV Ath-Thoifah, si one of the company that develops traditional herbal products in Indonesia and basically using honey as the main ingredients of its products. The aims of this study are identifying business model canvas, determining the priority elements on business model canvas that will be developed, composing business model canvas improvement, and preparing alternative strategy to develop business of CV Ath-Thoifah. The respondents in this study are from internal and external team. The processing and data analysis utilize the qualitative method, identification of the current business model canvas, determination the priority elements to be developed use importance performance analysis method, SWOT analysis, and designing alternative business strategy. The results show nine elements of business model canvas in CV Ath-Thoifah now. Key activities, key partnership, and cost structure are the priority elements that will be developed. Based on the results of SWOT analysis and FGD, the alternative strategies can be conclude: 1) developing business in big cities outside Jabodetabek area, 2) adding distributors and agents intensively, 3) establishing special partnership in information technology (IT), 4) applying Good Manufacturing Practices (GMP) principles and BPOM certification, 4) increasing the allocation of funds in research and development field.

Keywords: CV Ath-Thoifah, Business Model Canvas, Importance Performance Analysis, SWOT Analysis, Alternative Strategy.

PENDAHULUAN

Madu merupakan bahan makanan yang sangat berguna bagi pemeliharaan kesehatan. Madu memiliki banyak manfaat tidak hanya sebagai obat tetapi juga dapat digunakan sebagai *food suplement*. Potensi industri madu di Indonesia sangat besar untuk dikembangkan bila dikelola dengan baik dan benar. Kegunaan madu tidak hanya untuk konsumsi, tetapi juga digunakan pada industri farmasi dan kosmetik dengan kisaran mencapai 10.000-15.000 ton/tahun. Konsumsi madu penduduk Indonesia saat ini sebesar 10-15 gram/perkapita/tahun. Jika konsumsi madu sebesar 15 gram/kapita/tahun, maka setiap tahun dibutuhkan madu sebesar 3.300 ton, sementara produksi madu dalam negeri hanya mencapai 1.528-2.824 ton/tahun (Kemenlhk 2014). Hal tersebut mengindikasikan bahwa sangat penting bagi produsen

madu maupun pebisnis yang bergerak di bidang industri madu untuk terus mengembangkan bisnis madu agar produksi madu dapat terus meningkat sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan konsumsi madu dalam negeri.

Faktor lain yang menjadi indikasi bahwa peluang pasar untuk usaha madu masih sangat terbuka lebar ditunjukkan dari tingginya nilai impor madu Indonesia dibandingkan dengan nilai ekspornya. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian (2016) nilai impor madu tertinggi selama lima tahun terakhir adalah pada tahun 2015 sebesar US \$ 7.402, hal tersebut berkebalikan dengan nilai ekspor yang sangat kecil di tahun yang sama yaitu sebesar US \$ 756. Besarnya selisih nilai ekspor dan impor tersebut menandakan permintaan madu untuk konsumsi dalam negeri terus meningkat dan peningkatan ini belum dapat

diimbangi oleh kemampuan industri permaduan dalam meningkatkan produksi madu dalam negeri.

Melihat kondisi pasar tersebut merupakan salah satu hal mendasar didirikannya CV Ath-Thoifah yaitu perusahaan yang mengembangkan produk berbasis herbal tradisional Indonesia. Keunggulan dari perusahaan ini adalah tidak hanya menjual madu murni, namun juga madu herbal yang terkandung didalamnya adalah madu murni yang dicampur dengan bahan-bahan herbal. Awalnya perusahaan hanya menjual madu murni, namun seiring dengan kebutuhan dan tuntutan konsumen akan produk baru, maka perusahaan memunculkan suatu inovasi dengan memproduksi madu herbal. Respon masyarakat terhadap produk madu herbal sangat baik, hal ini dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan yang menunjukkan bahwa laba penjualan produk madu herbal jauh lebih tinggi dibandingkan dengan produk madu murni. Adanya produk madu terbaru yaitu madu herbal yang sangat diminati oleh masyarakat diharapkan dapat mengatasi masalah defisit produksi madu di Indonesia pada masa yang akan datang.

CV Ath-Thoifah dapat dikatakan merupakan pelopor dalam peluang bisnis madu yang dicampur bahan herbal, karena yang pertama kali menemukan produk ini adalah CV Ath-Thoifah, namun karena perusahaan masih dalam bentuk UKM, sehingga perusahaan memiliki keterbatasan dana dalam mengajukan hak paten produk madu tersebut.

CV Ath-Thoifah selaku perusahaan yang baru berdiri selama empat tahun menyadari bahwa masih ada beberapa hal pada perusahaan yang harus diperbaiki diantaranya adalah sistem pemasaran yang belum optimal, sehingga pengetahuan masyarakat terhadap produk madu herbal CV Ath-Thoifah masih kurang, selain itu dari sistem produksi, dan inovasi. Permasalahan yang dialami perusahaan dari segi faktor eksternal berkaitan dengan banyaknya kompetitor

perusahaan yang membuat produk serupa, hal tersebut dikarenakan perusahaan belum memiliki hak paten karena dana yang dimiliki perusahaan terbatas. Permasalahan yang lebih spesifik yang dihadapi oleh perusahaan adalah menurunnya total penjualan dan laba bersih di tahun 2016 berdasarkan laporan keuangan perusahaan selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014 sampai 2016.

Hal tersebut yang mendasari perusahaan agar mempunyai suatu strategi pengembangan dimana salah satunya dengan cara memetakan model bisnis perusahaan. Bentuk pendekatan *Business Model Canvas* dianggap tepat dalam merumuskan perencanaan model bisnis madu CV Ath-Thoifah, karena penggunaan kesembilan komponen yang ada didalam *Business Model Canvas* akan dapat dilihat proses bisnis perusahaan secara lebih detail. Dengan menggunakan kanvas model bisnis maka kondisi perusahaan dapat dipetakan pada sembilan elemen yang meliputi *customer segment, value proposition, customer relationship, channels, key activities, key resources, key partnership, revenue stream, dan cost structure*. Pendekatan model bisnis harus inovatif agar suatu organisasi mampu bertahan di tengah perkembangan zaman yang pesat (Marahakim dan Wandebori 2012). Dengan memetakan serta memperbaiki model bisnis yang dimiliki, diharapkan CV Ath-Thoifah dapat menyusun program rencana strategis yang tepat untuk meraih peluang dan menghadapi tantangan di masa depan.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis saat ini yang dijalankan oleh CV Ath-Thoifah melalui pendekatan pemetaan kanvas model bisnis, menentukan elemen-elemen prioritas pada kanvas model bisnis yang akan dikembangkan, menyusun kanvas model bisnis perbaikan, dan menyusun alternatif strategi untuk mengembangkan bisnis madu CV Ath-Thoifah.

METODE

Penelitian dilakukan di CV Ath-Thoifah yang beralamat di Griya Asri Taman Mini Blok E1 No.10 Jati Makmur, Pondok Gede, Bekasi. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan dimulai pada November 2016 hingga Mei 2017. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dalam bentuk studi kasus. Tujuan dari metode ini bersifat suatu paparan mengenai variabel yang akan diteliti, sebagai contoh yaitu tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana. Umar (2001) memaparkan penelitian dengan metode studi kasus menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, dan menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil dalam kurun waktu tertentu termasuk lingkungannya.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dalam bentuk data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari FGD (*Focus Group Discussion*), kuesioner, observasi, wawancara, dan *in depth interview*. Data sekunder diperoleh dan diolah berdasarkan laporan keuangan perusahaan dan berdasarkan studi kepustakaan. Teknik penentuan responden pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan contoh secara sengaja (*purposive sampling*), maka melalui metode tersebut penulis secara langsung memilih sendiri pihak-pihak yang menjadi responden. Pihak responden pada penelitian ini berdasarkan keterwakilan dari para *stakeholder* dari bisnis madu, yaitu direktur, manajer keuangan, manajer produksi, perwakilan bagian pemasaran dari CV Ath-Thoifah, perwakilan responden yang terdiri dari distributor dan pemasok, responden pakar/ahli yang menguasai bisnis madu dan pengembangan produk herbal termasuk di dalamnya produk madu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang diadopsi dari *nine blocks building of Business Model Canvas* karya Osterwalder dan Pigneur (2015). Pendekatan BMC berpedoman pada kuesioner atau wawancara yang diberikan kepada responden. Per-

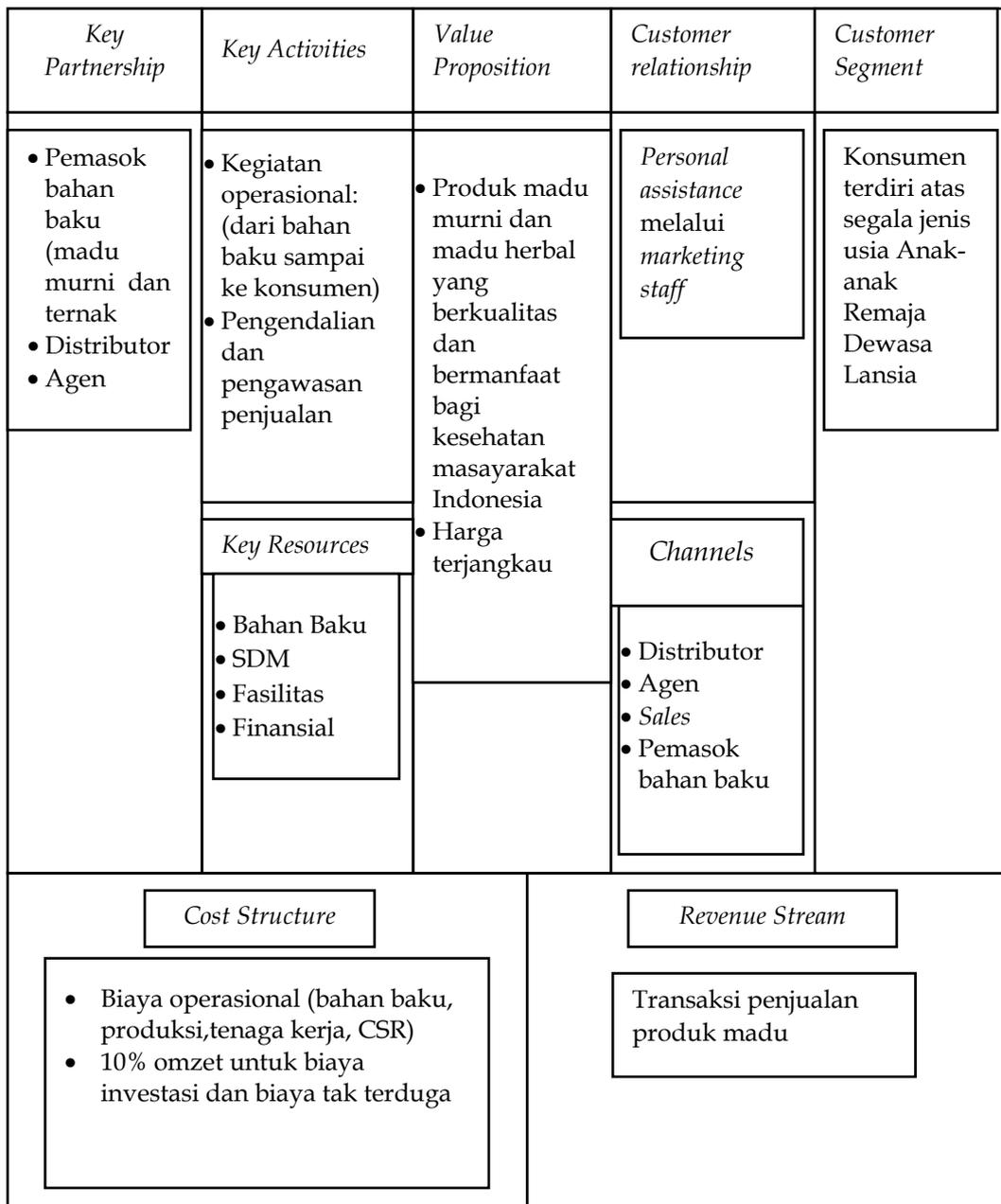
tanyaan kuesioner atau wawancara tersebut mewakili sembilan elemen yang terdapat pada BMC (*customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure*), dari hasil tersebut akan diperoleh gambaran model bisnis organisasi saat ini secara akurat. Hasil analisis BMC tersebut kemudian dilanjutkan dengan analisis prioritas kesembilan elemen untuk mendapatkan elemen-elemen yang memiliki prioritas tertinggi dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dengan membandingkan kinerja (*performance*) dan skala kepentingan prioritas (*importance*) yang akan menghasilkan elemen-elemen prioritas berdasarkan tingkat kesesuaian ($((performance/importance) \times 100\%)$) (Yu-Chan dan Shinyi 2013).

Tahap selanjutnya yaitu melakukan analisis SWOT (Rangkuti 2003) pada elemen-elemen prioritas yang dipilih. Analisis SWOT ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dalam bisnis madu CV Ath-Thoifah. Setelah hasil analisis SWOT diperoleh, tahap selanjutnya adalah dilakukan FGD untuk menentukan strategi pengembangan yang akan diterapkan perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

IDENTIFIKASI MODEL BISNIS CV ATH-THOIFAH SAAT INI

Pengambilan data kanvas model bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini melibatkan pihak internal perusahaan yaitu direktur beserta jajaran manajemennya. Pengambilan data sembilan elemen kanvas model bisnis dilakukan melalui FGD yang bertujuan untuk memetakan bisnis model yang dijalankan perusahaan saat ini. Dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi masing-masing elemen, maka akan didapatkan bagian dari elemen mana yang kurang tepat dan belum maksimal, sehingga dapat dirancang strategi pengembangan model bisnis madu CV Ath-Thoifah di masa depan. Pemetaan kanvas



Gambar 1. Kanvas Model Bisnis CV Ath-Thoifah Saat Ini

model bisnis Ath-Thoifah saat ini dapat dilihat pada Gambar 1.

PEMILIHAN ELEMEN BMC YANG DIKEMBANGKAN

Pemilihan elemen kanvas model bisnis yang akan dikembangkan berdasarkan pada potret kinerja (*performance*) pada kanvas model bisnis saat ini dibandingkan dengan skala kepentingan bisnis (*importance*) yang dijalankan oleh perusahaan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA).

Metode yang digunakan pada tahapan ini adalah pengisian kuesioner dengan menggunakan metode skala *likert* untuk menggambarkan potret kinerja dan skala kepentingan perusahaan saat ini. Skala *likert* yang digunakan terdiri atas lima parameter nilai, yaitu 1=sangat buruk, 2=buruk, 3=rata-rata, 4=baik, 5=sangat baik. Hasil perhitungan potret kinerja dan skala kepentingan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil perhitungan yang tertera pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa

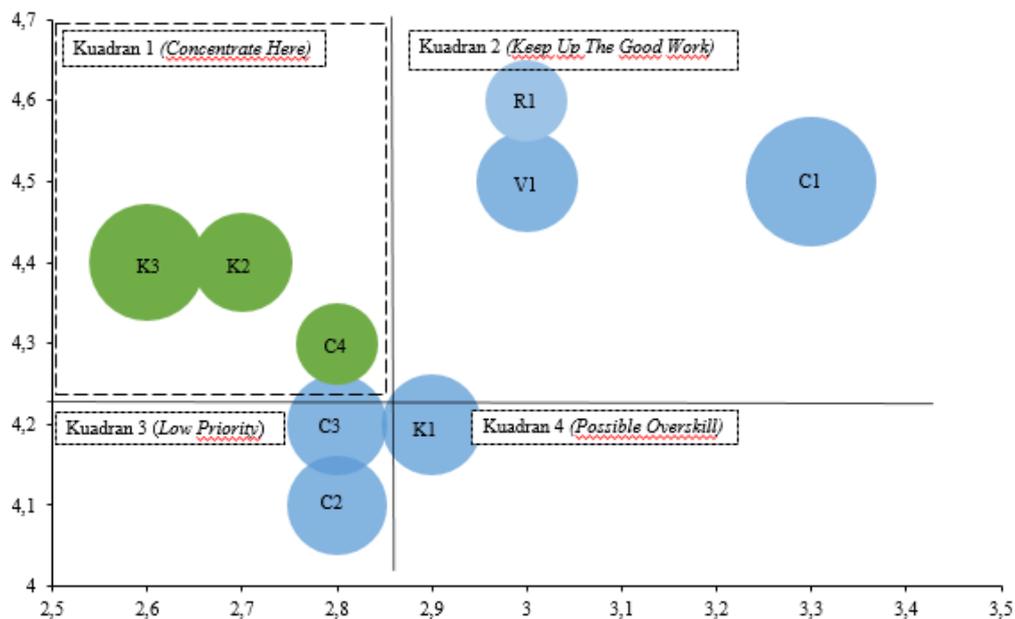
Tabel 1. Hasil Perhitungan IPA pada masing-masing Elemen Kanvas Model Bisnis

No	Elemen BMC	Performance (X)	Importance (Y)	Tingkat Kesesuaian
1	Customer Segment	3,3	4,5	73,33%
2	Value Proposition	3	4,5	66,67%
3	Channel	2,8	4,1	68,29%
4	Customer Relationship	2,8	4,2	66,67%
5	Revenue Stream	3	4,6	65,22%
6	Key Resources	2,9	4,2	69,05%
7	Key Activities	2,7	4,4	61,36%
8	Key Partnership	2,6	4,4	59,09%
9	Cost Structure	2,8	4,3	65,12%

elemen *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure* memiliki nilai potret kinerja yang masih rendah dibandingkan dengan elemen kanvas model bisnis lainnya dan skala tingkat kepentingan ketiga elemen tersebut dapat dikatakan penting untuk dilakukan perbaikan dalam pengembangan bisnis yang dijalankan perusahaan saat ini. Nilai tingkat kesesuaian didapat dari nilai potret kinerja (*performance*) dibagi dengan skala kepentingan (*importance*) dikali 100%. Hasil dari perhitungan tingkat kesesuaian dijadikan acuan untuk dimasuk-

kan ke dalam diagram *importance performance analysis* (IPA) yang tertera pada Gambar 2.

Jika dipetakan dalam ke dalam kuadran *importance performance analysis* yang tertera pada Gambar 2, ketiga elemen tersebut masuk dalam kuadran 1 yang memiliki arti bahwa ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh perusahaan, tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai dengan harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus



Keterangan:

- C1: Customer Segment
- V1: Value Proposition
- C2: Channels
- C3: Customer Relationship
- R1: Revenue Stream
- K1: Key Resources
- K2: Key Activities
- K3: Key Partnership
- C4: Cost Structure

Gambar 2. Diagram Kuadran Kartesius Elemen Business Model Canvas CV ATh-Thoifah

ditingkatkan. Pada kuadran 2 menerangkan bahwa perusahaan wajib untuk mempertahankan prestasi kinerja tersebut. Kuadran 3 dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing di masa yang akan datang. Kuadran 4 bukan merupakan daerah prioritas yang harus dibenahi oleh suatu organisasi atau perusahaan (Supranto 2011). Berdasarkan penjabaran tersebut maka *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure* dipilih sebagai elemen-elemen prioritas kanvas model bisnis yang akan dikembangkan.

ANALISIS SWOT PADA TIGA ELEMEN PRIORITAS KANVAS MODEL BISNIS CV ATH-THOIFAH

Setelah elemen-elemen prioritas pada kanvas model bisnis pada CV Ath-Thoifah didapat, tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal pada CV Ath-Thoifah. Hasil dari analisis SWOT dapat digunakan untuk memperbaiki model bisnis kanvas yang telah ada. Berdasarkan hasil dari observasi, wawancara, dan kuesioner dengan para responden, maka analisis SWOT pada ketiga elemen prioritas kanvas model bisnis CV Ath-Thoifah adalah sebagai berikut:

Key Activities

1. Kekuatan (*Strengths*)

- CV Ath-Thoifah saat ini memfokuskan diri sebagai produsen madu herbal yang berkualitas' dengan harga terjangkau sehingga aktivitas perusahaan saat ini sudah berjalan dengan cukup baik.
- Penjualan produk didorong oleh manajemen dengan pembentukan unit kerja khusus.
- CV Ath-Thoifah memiliki sales yang mumpuni dan berdedikasi dalam penjualan produk.
- Monitoring dan pengawasan penjualan produk madu CV Ath-Thoifah sudah terlaksana dengan cukup baik.
- Kegiatan produksi yang dilakukan CV Ath-Thoifah saat ini sudah sesuai SOP

sehingga menjamin kualitas produk yang dihasilkan.

- Adanya upaya yang berkesinambungan untuk penyegaran kemampuan SDM melalui pelatihan yang dilatih langsung oleh direktur perusahaan.
- Seluruh pegawai termasuk *sales* yang bekerja saat ini adalah pegawai tetap.
- Saat ini penjualan produk CV Ath-Thoifah sudah sampai ke beberapa pasar internasional yaitu Malaysia dan Singapore.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

- Keterbatasan dana yang dimiliki CV Ath-Thoifah sehingga berdampak pada kegiatan operasional perusahaan.
- Belum adanya karyawan di bidang IT sehingga penjualan produk CV Ath-Thoifah masih secara konvensional.
- CV Ath-Thoifah saat ini belum mempunyai sertifikasi *Good Manufacturing Practices* (GMP).
- CV Ath-Thoifah saat ini masih dalam tahapan memperoleh sertifikasi BPOM.

3. Peluang (*Opportunities*)

- Masyarakat Indonesia sebagian besar mengkonsumsi madu untuk menjaga kesehatan.
- Pionir produk madu dengan pencampuran bahan herbal yang beredar di Indonesia.
- Potensi peningkatan efisiensi secara umum melalui implementasi pelaksanaan *Standard Operational Procedure* (SOP) bagi seluruh aktivitas lingkungan perusahaan.
- Upaya CV Ath-Thoifah saat ini untuk memperoleh sertifikasi GMP dan BPOM yang nantinya akan berbanding lurus dengan perluasan pasar lokal maupun internasional.

4. Ancaman (*Threats*)

- Saat ini mulai berkembang kompetitor yang menawarkan produk madu herbal seperti yang diproduksi oleh CV Ath-Thoifah, sehingga perusahaan perlu untuk tetap kreatif dalam mengembangkan produk.

- Pelanggaran implementasi penerapan SOP pada CV Ath-Thoifah akan mengganggu hasil produksi sehingga kejujuran dan tanggung jawab karyawan sangat dibutuhkan.
- Fluktuasi harga bahan baku sangat berpengaruh terhadap produksi madu.

Key Partnership

1. Kekuatan (Strengths)

- CV Ath-Thoifah bekerjasama dengan 25 distributor dan 475 agen yang tersebar di seluruh Indonesia.
- CV Ath-Thoifah memberikan keuntungan yang kompetitif bagi para rekanan.
- CV Ath-Thoifah telah memiliki pemasok bahan baku madu yang tetap dan berjangka.

2. Kelemahan (Weaknesses)

- Ketersediaan bahan baku yang kurang dapat dipastikan.
- Kondisi alam berpengaruh terhadap kuantitas bahan baku madu.
- Masih kurangnya tenaga pemasaran CV Ath-Thoifah yang ada saat ini.

3. Peluang (Opportunities)

- Potensi penambahan cabang CV Ath-Thoifah tahun ini di kota Solo akan meningkatkan proposisi nilai perusahaan.
- Keberadaan mitra CV Ath-Thoifah sangat membantu mempercepat penjualan produk perusahaan.
- Peningkatan kualitas komunikasi dengan distributor akan membantu pemecahan masalah di tingkat pelanggan sehingga CV Ath-Thoifah dapat menjangkau pelanggan dengan lebih baik.
- Tersedianya beragam mekanisme penjualan online di masyarakat.
- Tersedianya kesempatan mengikuti pameran di berbagai daerah.

4. Ancaman (Threats)

- Adanya beberapa mitra CV Ath-Thoifah yang menunda pembayaran produk pada waktu yang telah disepakati bersama.

- Sebagian besar mitra CV Ath-Thoifah baik distributor ataupun agen juga menjual produk madu selain dari perusahaan.
- Masih ada beberapa mitra CV Ath-Thoifah yang kurang memahami produk yang dijualnya.

Cost Structure

1. Kekuatan (Strengths)

- Biaya produksi yang dikeluarkan CV Ath-Thoifah berdasarkan Harga Pokok Produksi (HPP) yang meliputi biaya investasi dan operasional.
- Struktur biaya Harga Pokok Produksi (HPP) produk madu CV Ath-Thoifah dinilai masih memenuhi standar karena memiliki margin yang cukup baik.
- Struktur biaya operasional dan produksi CV Ath-Thoifah saat ini dapat dikatakan cukup efektif dan efisien.
- Rencana CV Ath-Thoifah untuk membuka cabang di Solo akan berbanding lurus terhadap pendapatan yang dihasilkan dimana semakin tinggi nilai penjualan produk akan semakin efisien dalam penggunaan biaya.

2. Kelemahan (Weaknesses)

- Kenaikan inflasi berpengaruh kepada peningkatan biaya operasional CV Ath-Thoifah tiap tahunnya.
- Harga produk madu CV Ath-Thoifah disesuaikan dengan fluktuasi harga bahan baku.
- Audit laporan keuangan tahunan CV Ath-Thoifah masih dilakukan pihak internal sendiri karena perusahaan belum menggaet auditor independen untuk mengaudit laporan keuangan tahunan perusahaan.

3. Peluang (Opportunities)

- Pembuatan daftar anggaran khusus untuk biaya kemitraan IT dalam pengembangan penjualan melalui digitalisasi *marketing*.
- Penyisihan pendanaan pada biaya investasi CV Ath-Thoifah untuk membangun cabang kantor pemasaran di

solo diharapkan dapat meningkatkan *income* perusahaan.

4. Ancaman (Threats)

- Biaya untuk pengembangan bisnis CV Ath-Thoifah memerlukan biaya yang sangat besar seperti pembelian mesin, alat produksi, biaya renovasi gedung dll.
- Alokasi dana untuk bidang R&D pada CV Ath-Thoifah dapat dikatakan masih rendah.

PERBAIKAN KANVAS MODEL BISNIS CV ATH-THOIFAH

Perbaikan model bisnis produk madu CV Ath-Thoifah merujuk pada pemilihan elemen-elemen prioritas yang dikembangkan. Ketiga elemen prioritas yang dipilih selanjutnya akan menjadi awal perbaikan dan pengembangan model bisnis yang akan berpengaruh terhadap kanvas model bisnis lainnya. Setelah dipilih ketiga elemen prioritas yang akan dikembangkan selanjutnya dilakukan identifikasi SWOT. Adapun perbaikan kanvas model bisnis dari hasil analisis SWOT bertujuan untuk menemukan hal yang berpotensi untuk dapat dikembangkan oleh perusahaan dan juga menemukan kendala-kendala yang dialami perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi SWOT tersebut, maka dapat ditetapkan kembali elemen mana saja yang perlu ditingkatkan, dikurangi, diciptakan, dan dieleminasi. Hasil dari analisis SWOT dan FGD dengan jajaran pihak manajemen perusahaan dilanjutkan dengan dilakukannya perancangan perbaikan kanvas model bisnis sebagaimana tertera pada Gambar 3.

Perbaikan model bisnis CV Ath-Thoifah dirancang berdasarkan hasil dari analisis SWOT pada ketiga elemen prioritas kanvas model bisnis yang dipilih yaitu *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*.

1. Key Activities

Penambahan aktivitas kunci terkait pada penerapan *Good Manufacturing Practices* (GMP) pada proses produksi serta dilakukannya penjualan produk melalui digitalisasi marketing. Penambahan

aktivitas kunci yang dilakukan oleh perusahaan berdampak pada elemen *key partnership*, *channels*, dan *cost structure*.

2. Key Partnership

Untuk meningkatkan penjualan, maka kemitraan yang dimiliki oleh CV Ath-Thoifah saat ini diharapkan dapat bertambah. Kemitraan khusus di bidang IT perlu dilakukan untuk penjualan *online*, selain itu kemitraan baru dalam bidang marketing juga akan dilakukan CV Ath-Thoifah di daerah Solo dan sekitarnya.

3. Cost Structure

Alokasi khusus biaya investasi untuk pembangunan cabang-cabang baru serta penambahan biaya *Research and Development* (R&D) yang dilakukan dapat memberikan dampak peningkatan nilai total penjualan sehingga diharapkan kedepannya dapat menambah *revenue stream* bagi perusahaan.

Selain tiga elemen prioritas yang dipilih berdasarkan IPA, elemen lain yang terkena dampak langsung dari pengembangan kanvas model bisnis madu berdasarkan hasil analisis SWOT CV Ath-Thoifah adalah *customer segment* dan *channel*. Pada elemen *customer segment* berkembang ke arah *customer* pengguna media sosial. Hal ini disebabkan adanya pengembangan pada elemen *key partnership* sebagai elemen prioritas yang dikembangkan yang mengarah pada penjualan *online* untuk *digital customer*.

Elemen *channels* juga terkena dampak pengembangan pada elemen *key partnership* sehingga didapat saluran (*channels*) distribusi dan penjualan yang berkembang yaitu mitra IT (teknologi informasi) untuk penjualan *online*.

ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MADU CV ATH-THOIFAH

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dengan jajaran manajemen CV Ath-Thoifah dan analisis SWOT terhadap elemen kanvas model bisnis, berikut ini adalah alternatif pengembangan strategi bisnis yang

Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> • Pemasok bahan baku (madu murni dan ternak) • Distributor • Agen *) Kemitraan khusus di bidang IT untuk penjualan online *) Mitra baru dalam bidang marketing di daerah Solo dan sekitarnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan operasional: (dari bahan baku sampai ke konsumen) • Pengendalian dan pengawasan penjualan *) Penerapan GMP pada proses produksi *) Penjualan produk dengan digitalisasi marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk madu murni dan madu herbal yang berkualitas dan bermanfaat bagi kesehatan masyarakat Indonesia • Harga terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Personal assistance</i> melalui <i>marketing staff</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumen terdiri atas segala jenis usia Anak-anak Remaja Dewasa Lansia **) Konsumen pengguna social media
	Key Resources		Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku • SDM • Fasilitas • Finansal 		<ul style="list-style-type: none"> • Distributor • Agen • Sales • Pemasok bahan baku **) Mitra IT (Teknologi Informasi) untuk penjualan online 	
	Cost Structure		Revenue Stream	
<ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional (bahan baku, produksi, tenaga kerja, CSR) • 10% omzet untuk biaya investasi dan biaya tak terduga *) Alokasi khusus biaya investasi untuk pembangunan cabang-cabang baru *) Penambahan biaya R & D 		<ul style="list-style-type: none"> • Transaksi penjualan produk madu 		

Keterangan:

- Model bisnis saat ini
- *) 3 elemen model bisnis prioritas yang dikembangkan
- **) Dampak pengembangan model bisnis pada elemen lain

Gambar 3. Perbaikan Kanvas Model Bisnis CV Ath-Thoifah

telah dirancang dalam pengembangan bisnis madu pada CV Ath-Thoifah:

1. Pengembangan bisnis di kota-kota besar diluar daerah Jabodetabek

Direktur perusahaan menyadari bahwa diperlukan pengembangan bisnis madu CV Ath-Thoifah secara merata ke seluruh Indonesia. Pada tahun ini akan dibuka cabang bidang pemasaran CV Ath-Thoifah

di kota Solo yang nantinya akan berbanding lurus dengan peningkatan nilai penjualan di masa mendatang. Penurunan nilai penjualan dan laba bersih produk madu di tahun 2016 memicu perusahaan untuk terus mengembangkan bisnisnya agar tetap *survive* dan terus maju di masa mendatang.

2. Penambahan distributor dan agen secara lebih intens

Hal tersebut perlu dilakukan oleh CV Ath-Thoifah mengingat sangat ketatnya persaingan pada bisnis madu di Indonesia saat ini. Penjualan perlu dilakukan secara lebih intens dengan cara menambah jumlah kemitraan distributor dan agen. Tidak hanya menambah jumlah kemitraan, CV Ath-Thoifah juga perlu meningkatkan kualitas pengendalian dan pengawasan proses penjualan produk madu.

3. Menjalani kemitraan khusus di bidang teknologi informasi (IT) untuk penjualan produk madu secara *online*

Kemajuan teknologi informasi dan *social media* saat ini mengharuskan CV Ath-Thoifah untuk mengubah pola penjualan yang dijalani saat ini. Pola penjualan yang masih secara konvensional melalui distributor dan agen akan ditambah melalui penjalanan kerja sama dengan mitra khusus di bidang IT untuk penjualan *online*. Hal tersebut penting untuk dilakukan agar penjualan produk dapat menyebar lebih luas dan agar para pengguna *social media* dapat mengetahui lebih dalam seperti apa produk madu yang dijual oleh CV Ath-Thoifah.

4. Menerapkan proses produksi sesuai dengan prinsip *Good Manufacturing Practices* (GMP) dan mencantumkan sertifikasi BPOM pada kemasan produk
Sebagaimana diketahui bahwa GMP merupakan suatu pedoman atau prosedur yang menjelaskan bagaimana memproduksi makanan atau minuman agar aman, bermutu, dan layak untuk dikonsumsi. Bisa dikatakan GMP ini merupakan tata cara untuk mengontrol kualitas produksi makanan dan minuman yang

dihasilkan dari suatu perusahaan. Hal ini yang mendasari CV Ath-Thoifah perlu untuk mendapatkan sertifikasi GMP agar masyarakat semakin yakin bahwa produk madu CV Ath-Thoifah memiliki kualitas yang baik dan aman untuk dikonsumsi. Sedangkan dengan memiliki sertifikasi BPOM, maka produk yang dihasilkan oleh perusahaan sudah sesuai dengan standarisasi yang telah diatur oleh pemerintah yang mencakup keseluruhan aspek pembuatan, penjualan, penggunaan, dan keamanan produk. Langkah CV Ath-Thoifah saat ini untuk memperoleh sertifikasi GMP dan BPOM diharapkan dapat menjadi strategi untuk mengembangkan bisnis sekaligus meningkatkan nilai penjualan dan laba perusahaan.

5. Penambahan alokasi dana dalam bidang R&D

Produk madu merupakan salah satu produk yang mudah ditiru oleh kompetitor, ketatnya persaingan bisnis madu dan banyaknya pesaing seharusnya bisa mendorong CV Ath-Thoifah untuk lebih meningkatkan inovasi produk. Saat ini CV Ath-Thoifah belum memaksimalkan divisi R&D terkait dengan anggaran dana. Diharapkan dengan proses pengembangan bisnis yang saat ini sedang ditapaki oleh CV Ath-Thoifah akan berbanding lurus dengan penambahan dana yang akan dialokasikan untuk meningkatkan inovasi dengan pengembangan divisi R&D di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Model bisnis yang dijalankan CV Ath-Thoifah diidentifikasi menggunakan *kanvas* model bisnis yang terdiri atas sembilan elemen yaitu *Customer Segment* (CuS), *Value Proposition* (VP), *Customer Relationship* (CR), *Channels* (CH), *Key Activities* (KA), *Key Resources* (KR), *Key Partnership* (KP), *Revenue Stream* (RS), dan *Cost Structure* (CoS).

2. Pada kesembilan elemen kanvas model bisnis tersebut terdapat tiga elemen yang dikembangkan dan selanjutnya dipilih sebagai elemen prioritas yang perlu dikembangkan, ketiga elemen tersebut yaitu *Key Activities* (KA), *Key Partnership* (KP), dan *Cost Structure* (CoS).
3. Perbaiki kanvas model bisnis madu CV Ath-Thoifah merujuk pada tiga elemen prioritas terpilih yang akan dikembangkan sebagai gerbang untuk pengembangan kanvas model bisnis secara keseluruhan yang berdampak pada pengembangan komponen elemen kanvas model bisnis lainnya. Elemen-elemen yang terkena dampak langsung dari perbaikan kanvas model bisnis madu CV Ath-Thoifah adalah *customer segment* dan *channels*.
4. Berdasarkan hasil analisis SWOT pada elemen kanvas model dan FGD, strategi bisnis baru yang disusun yaitu: mengembangkan bisnis di kota-kota besar diluar daerah Jabodetabek, menambah distributor dan agen secara lebih intens, menjalin kemitraan khusus di bidang teknologi informasi (IT) untuk penjualan produk madu secara *online*, menerapkan proses produksi sesuai dengan prinsip *Good Manufacturing Practices* (GMP) dan mencantumkan sertifikasi BPOM pada kemasan produk, dan menambah alokasi dana dalam bidang R&D.

SARAN

Saran yang dapat diberikan kepada CV Ath-Thoifah agar dapat segera melakukan koordinasi antara direktur dan jajaran manajemennya untuk melaksanakan implementasi hasil penelitian ini sebagai strategi pengembangan bisnis baru. Untuk penelitian selanjutnya perlu dilakukan implementasi strategi sampai pada tahap evaluasi terhadap bisnis madu CV Ath-Thoifah untuk menyempurnakan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [Kemenlhk]. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. 2015. Data Statistika Kementerian Lingkungan Hidup 2014. Jakarta (ID): Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- [Kemenperin]. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2016. Data Statistika Ekspor dan Impor Madu di Indonesia. Jakarta (ID): Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
- Marahakim S, dan Wandebori H. 2012. *Business model generation* of majalah epik. *Journal of Business Management*. 1(5): 365-369
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2015. *Business Model Generation*. Ed ke-8. Natalia RS, penerjemah. Jakarta (ID): PT Elex Media Komputindo. Terjemahan dari: *Business Model Generation*.
- Rangkuti F. 2003. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto J. 2011. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar Edisi ke-2. Jakarta (ID): Rineka Cipta.
- Umar H. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta (ID): PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yu-Chuan C, Shinyi L. 2013. Applying importance performance analysis for improving internal marketing of hospital management in Taiwan. *International Business Research Journal*. 6(4): 45-54

