

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS DODOL GARUT
MENGUNAKAN KANVAS MODEL BISNIS
(Studi Kasus pada PD Katineung Kabupaten Garut)**

***DEVELOPMENT STRATEGY OF DODOL GARUT BUSINESS USING BUSINESS
MODEL CANVAS OF DODOL GARUT BUSINESS
(Case Study of Katineung Company at Garut Regency)***

ENDAH DJUWENDAH¹, ANWAR MUJADDID²

¹ Staf pengajar prodi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran UNPAD

² Mahasiswa prodi Agribisnis Universitas Padjadjaran Tahun 2018

e-mail : endah.djuwendah@unpad.ac.idp

ABSTRACT

PD. Katineung is one of the small industries of Garut dodol which has stagnant income so it needs to be evaluated on the company's business model. The research objective was to map the business model and formulate the most important alternative business development strategies for PD Katineung This study uses qualitative methods with technical case studies. Data analysis was carried out descriptively using canvas models and SWOT analysis. The results of the study showed PD. Katineung has a segmentation of the open market consumer segment, the resale market (B2B) and the consumer market (B2C). The proposition of the value of a quality product with a purchase discount on a certain amount, return system services and not yet available online. The revenue stream from the sale of dodol products and grants. The main resources are factory buildings and their facilities, trademarks, patents, product licenses, management and employees, and financial resources from personal capital and grant funds. The main activity is production operations. The main partnership is intertwined with gift shops, Cooperative and UMKM Services, coconut fruit distributors and farmers in Pameunpeuk District. Cost-driven company cost structure that prioritizes consumer satisfaction, fixed costs in the form of equipment and cooking equipment, workers' wages, variable costs in the form of raw material costs. Two alternative new business models that PD Katineung can implement are increasing the marketing of dodol products through market penetration and offering new value through product development and increasing good relationships with customers.

Keywords: Strategy, business development, dodol Garut, business model canvas

ABSTRAK

PD. Katineung adalah salah satu industri kecil dodol Garut yang mengalami stagnansi pendapatan sehingga perlu dilakukan evaluasi mengenai model bisnis perusahaannya. Tujuan penelitian adalah untuk memetakan model bisnis dan merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis yang paling utama bagi PD. Katineung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknis studi kasus. Analisis data dilakukan secara dekriptif menggunakan model kanvas dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan PD. Katineung memiliki segmentasi konsumen pangsa pasar terbuka, pasar penjual kembali (B2B) dan pasar konsumen (B2C). Proposisi nilai produk berkualitas dengan diskon pembelian pada jumlah tertentu, layanan sistem retur dan belum tersedia *online*. Saluran distribusi produk *indirect selling* melalui konsinyasi dengan toko oleh-oleh dan *direct selling* melalui pembelian langsung ke pabrik. Hubungan pelanggan secara *personal assistance* melalui telepon, SMS, *whatsapp*, dan interaksi dengan *sales* perusahaan saat pembelian dan pasca pembelian. Arus pendapatan dari penjualan produk dodol dan dana hibah. Sumber daya utama berupa bangunan pabrik beserta fasilitasnya, merek dagang, hak paten, lisensi produk, pengurus beserta pekerja, dan sumber finansial dari modal pribadi dan dana hibah. Aktivitas utamanya adalah operasi produksi (*production*). Kemitraan utama terjalin dengan toko oleh-oleh, Dinas Koperasi dan UMKM, distributor dan petani buah kelapa di Kecamatan Pameunpeuk. Struktur biaya perusahaan terpacu-nilai yang mengutamakan kepuasan konsumen, biaya tetap berupa biaya peralatan dan perlengkapan memasak, upah pekerja, biaya variabel berupa biaya bahan baku. Dua alternatif model bisnis baru yang dapat diterapkan PD Katineung adalah meningkatkan pemasaran produk dodol melalui penetrasi pasar dan menawarkan value baru melalui pengembangan produk dan peningkatan hubungan baik dengan pelanggan.

Kata kunci: Strategi, Pengembangan bisnis, dodol Garut, kanvas model bisnis

PENDAHULUAN

Salah satu agenda penting pembangunan perekonomian Indonesia dalam meningkatkan dan mengamankan kesejahteraan rakyat adalah dengan melalui pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM berperan penting bagi perekonomian nasional dalam pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, dan distribusi hasil pembangunan. Kabupaten Garut termasuk lima kota/kabupaten di Jawa Barat yang memiliki UMKM terbanyak. Potensi sumber daya alam yang memadai dan pangsa pasar yang luas melalui objek pariwisata alamnya memberikan peluang Kabupaten Garut mengembangkan UMKM ekonomi kreatif, terutama di dalam subsektor kuliner.

Dodol Garut merupakan produk makanan tradisional dengan bertekstur kenyal yang terbuat dari tepung ketan, gula, dan santan yang memiliki cita rasa yang khas. Dodol garut digemari dan dikonsumsi oleh masyarakat sebagai makanan ringan (*snack*) yang digunakan sebagai hidangan pesta, makanan (camilan) keluarga serta oleh-oleh khas yang dibawa keluar daerah. Dodol Garut memiliki peluang besar dalam proses pengembangan usaha untuk bersaing dengan makanan tradisional dan moderan lainnya sehingga Keberadaan dodol Garut perlu dilestarikan.

PD. Katineung merupakan UKM yang memproduksi dodol sejak tahun 1995 dan mempertahankan kekhasan rasa dan kekenyalan dodol dengan varian rasa wijen, coklat susu, dan ketan hitam. Belum adanya target usaha yang spesifik per tahunnya membuat omset produksi dodol Garut PD. Katineung selama tiga tahun terakhir 2015 s.d 2017 mengalami penurunan dari Rp 1.448.099.000 pada tahun 2015 menjadi Rp 1.409.515.000 pada tahun 2017. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya proses produksi dan pemasaran masih secara konvensional serta adanya pesaing dari perusahaan dodol lainnya. Guna menghadapi situasi ini perlu mengahui dan mengevaluasi model bisnis yang dijalankan perusahaan sesuai dengan kondisi usaha dan pangsa pasar untuk mengembangkan usaha.

Konsep model bisnis menggambarkan dasar pemikiran mengenai bagaimana

organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai serta menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan (Osterwalder dan Pigneur, 2012). Menilai model bisnis secara reguler merupakan aktivitas penting dalam manajemen yang memungkinkan organisasi mengevaluasi posisi pasarnya sehingga dapat memperbaiki model bisnisnya secara bertahap.

Salah satu alat analisis model bisnis yang mudah digunakan oleh stakeholder untuk memetakan, menganalisis dan mendiskusikan situasi perusahaan dengan cepat adalah kanvas model bisnis. Kanvas model bisnis merupakan gambaran logis bagaimana perusahaan menciptakan menghantarkan, menangkap dan memvisualisasikan suatu model bisnis melalui penggambaran elemen inti dalam suatu bisnis. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), terdapat sembilan blok elemen inti yaitu nilai pereposisi, segment pelanggan, saluran pelanggan, bubungan pelanggan, pendapatan, aktifitas kunci, sumberdaya kunci, kemitraan kunci dan sturktur biaya.

Pada prosesnya kanvas model bisnis diibantu dengan analisis SWOT dalam proses perencanaan strategis dalam menciptakan konsep bisnis yang lebih maju dalam menghadapi perubahan kondisi pasar. Analisis SWOT merupakan alat nalisis yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu organisasi. analisis SWOT memberikan empat prespektif dalam evaluasi blok bangunan model bisnis sehingga memberikan dasar uyang baik untuk pengambilan keputusan dan inovasi disekitar model bisnis (oswalder dan Pigneur, 2010).

MATERI DAN METODE

Desain dan Tempat Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang dilakukan dengan teknis studi kasus. Menurut Sugiyono (2012), metode penelitian kualitatif melihat hubungan antar-variabel pada objek yang diteliti lebih bersifat interaktif yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian namun tidak membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian

deskriptif berusaha mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Mukhtar, 2013). Studi kasus berusaha menggambarkan kehidupan dan tindakan-tindakan individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya secara khusus pada lokasi tertentu dengan kasus tertentu untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas.

Penelitian ini dilakukan di PD Katineung yang berlokasi di Kabupaten Garut. Perusahaan ini dipilih sebagai secara sengaja (*purposive*) dengan alasan sudah berdiri lama dan konsistensi dalam menjaga kualitas produk yang dibuktikan dengan memiliki sertifikat P-IRT dan sertifikat Halal. Namun saat ini penjualannya mengalami stagnasi bahkan cenderung menurun.

Teknis Pengumpulan dan Analisis Data

Teknis pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara, dokumentasi dan studi literatur. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Model bisnis dodol garut PD Katineung dianalisis menggunakan Business model Canvas melalui teknis desain bisnis. Terdapat enam teknis desain bisnis diantaranya wawasan konsumen, pembentukan ide, berpikir visual, prototyping, bercerita dan skenario (Karima Z Suwandiman, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN Gambaran Umum Produk Dodol Garut dan Perusahaan Dagang Katineung

Dodol adalah jenis makanan ringan semi basah yang banyak dijumpai di berbagai daerah di Indonesia. Berdasarkan karakteristik sifat produknya, dodol mempunyai tekstur yang halus, liat, lunak, bentuk yang unik, rasa yang beragam dan dapat disimpan untuk jangka waktu cukup lama antara tiga sampai empat bulan.

Sebagai sentra produksi dodol di Jawa Barat, hampir di setiap kecamatan di daerah Garut memiliki perusahaan yang memproduksi dodol Garut dengan Varian rasa yang beragam. Produksi terbesarnya berada di

kecamatan Garut Kota, Cilawu, Tarogong, Wanaraja, dan Banyuwangi. Pada awalnya produsen dodol memproduksi sebagai usaha industri rumahan, namun saat ini sudah banyak yang termasuk skala usaha menengah dan besar.

PD Katineung adalah perusahaan yang bergerak pada industri makanan yang berlokasi di Jalan Muarasanding no 52 Kampung Cangkuang Desa Muarasanding Kecamatan garut Kota. Perusahaan beroperasi sejak tahun 1995. Sampai tahun 2006 perusahaan memproduksi dodol garut dalam skala usaha industri kecil (*home industry*) dengan rata-rata produksi 40 kg per hari. Sejak tahun 2006 dilakukan perubahan manajemen sehingga mampu memproduksi dodol rata-rata 240-400 kg per hari. Wilayah pangsa pasarnya pertokoan di area pariwisata dan toko oleh-oleh khas Garut, yang berlokasi di Tarogong dan Nagreg.

Adapun visi dan misi PD Katineung adalah meningkatkan taraf hidup dengan menonjolkan produk unggulan khas Garut dan menumbuhkembangkan produk dodol Asli Garut. Dodol Garut Katineung memiliki tiga varian rasa, yaitu rasa wijen, coklat susu, dan ketan hitam (kacang tanah). Bahan-bahan yang digunakan dalam pembuatan dodol ini berasal dari distributor Esco Jaya dan kelompok tani di daerah Pameungpeuk, Garut. Bahan yang digunakan antara lain tepung ketan, gula, wijen, dan kelapa. *Packaging* atau pengemasan Dodol Katineung disajikan dalam empat ukuran kemasan, yaitu 200 gram, 500 gram, 1000 gram, dan ukuran borongan/ *los*/ 200 kg per dus.

Analisis Business Model Canvas (BMC) PD Katineung

Peta *Business Model Canvas* (BMC) berguna untuk mempermudah pengurus bisnis PD. Katineung dalam memahami model bisnis yang sedang dijalankannya serta dapat memahami pendapat konsumen mengenai produk dodol Garut. Terdapat Sembilan blok dalam *Business Model Canvas* yang tergambar dalam usaha dodol PD. Katineung. Pada blok Segmentasi Konsumen, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Kemitraan Utama, Struktur Biaya, didapatkan melalui metode wawancara. Sedangkan pada blok Saluran dan blok

Aktivitas Utama didapatkan melalui metode observasi.

Customer Segments

Segmentasi konsumen PD. Katineung merupakan *mass market* pasar terbuka. Konsumen PD. Katineung memiliki segmentasi dengan berbagai kalangan dan tingkat konsumen cengan karakteristik konsumen sebagai berikut : (a) Secara geografis berasal dari kota dan luar Kota Garut, (b) Tingkat pendapatan menengah ke atas dan (c) tujuan pembelian untuk oleh-oleh dan konsumsi sendiri.

Menurut Kotler (1999) terdapat lima jenis pasar pelanggan, yaitu pasar konsumen (*Business to Consumer*), pasar industri, pasar penjual kembali (*Business to Busines*), pasar pemerintah, dan pasar internasional. Mengacu pada lima jenis pasar pelanggan menurut Kotler PD. Katineung memiliki 2 jenis pasar pelanggan penjual kembali (*Business to Business/B2B*) dan pasar konsumen (*Business to Consumer/B2C*). Pasar B2B berupa toko oleh-oleh, di daerah Tarogong Garut(toko Sumber Rezeki, Boga Rasa, Aji Rasa, dan Fatimah) dan di daerah Nagreg(toko Baru Jaya dan Genah Rasa) dan Pasar B2C berupa warga sekitar wisatawan dan keluarga. Saat ini,. Sekitar 80% pelanggan PD. Katineung adalah Pasar Penjual Kembali (*Business to Business/B2B*) dan 20% sisanya adalah Pasar Konsumen (*Business to Consumer/B2C*).

Value Propositions

Proposisi nilai merupakan nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan kepada akonsumen. Hal inilah ysng menjadi alasan pelanggan lebih memilih suatu perusahaan daripada perusahaan lain.

PD. Katineung memproduksi dodol dengan konsep *healty food* yaitu camilan sehat dari bahan berkualitas dengan varian rasa, wijen, coklat susu, dan ketan hitam. Pada elemen *performance*, produk yang berkualitas dipertahankan melalui bahan baku yang selektif dan *original* tanpa menggunakan bahan campuran dan pengawet. Sertifikat yang dimiliki berupa sertifikat P-IRT pada tahun 2012, sertifikat Halal MUI pada tahun 2013, serta Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil pada tahun 2013. Pada elemen *customization*, PD. Katineung memiliki varian ukuran kemasan di antaranya kemasaaan berat 200 gram, 500 gram, 1000 gram, dan ukuran borongan berat 20 kilogram. Konsumen dapat memilih ukuran kemasan dodol sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan. Kemasan produk didesain sendiri dan pada kemasan tersebut tercantum pula nomor P-IRT, label halal beserta nomor LP.POM-nya, informasi nilai gizi, tanggal *expired*, komposisi, *barcode*, serta berat isi pada setiap kemasannya. PD. Katineung berharap dengan tercantumnya informasi-informasi tersebut akan memberikan pemahaman dan menjadi nilai penting bagi konsumen.



Gambar 1. Kemasan Dodol Katineung 200 gram 500 gram dan 20 Kilogram

Pada elemen *brand*, nama “Katineung” berasal dari istilah sunda, yang artinya kangen, terkenang, selalu ingat akrab di telinga para konsumennya. Pada elemen *cost reduction*, PD. Katineung memberikan potongan harga pada minimal batas pembelian tertentu yaitu pembelian di bawah 10 kg maka harga jualnya Rp 25.000/kg, pembelian

10 kg atau lebih (10–99 kg) harga jual Rp 21.000/kg dan pembelian 100 kg atau lebih, harganya Rp 20.000/kg.

Pada elemen *risk reduction*, PD. Katineung memberikan layanan pengembalian barang (retur) dengan barang yang baru . Apabila dodol yang diterima konsumen penjual ritel ataupun pada konsumen akhir

terjadi kerusakan atau akan segera kadaluarsa. *Accessibility* diwujudkan dengan kemudahan mendapatkan produk yang tersebar di beberapa toko oleh-oleh di daerah Tarogong dan Nagreg atau datang langsung ke pabrik PD. Katineung.

Saluran (*Channels*)

Channels adalah saluran yang digunakan perusahaan untuk mendistribusikan produknya kepada konsumen. Terdapat 2 tipe saluran pemasaran yaitu penjualan langsung (*direct selling*) kepada konsumen yang datang ke pabrik dan saluran tidak langsung (*indirect selling*) yaitu menitipkan pada toko oleh-oleh di daerah Tarogong dan Nagreg.

Fungsi saluran adalah meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan (*awareness*), membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan (*evaluation*), memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik (*purchase*);, memberikan proposisi nilai kepada pelanggan (*delivery*) dan memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan (*after sales*).

Pada tahap *awareness*, untuk konsumen B2B/konsumen penjual kembali, informasi mengenai jenis produk, deskripsi produk, harga produk, dsb disampaikan oleh *sales/* bagian *marketing* perusahaan secara langsung saat *sales* mempromosikan produknya satu per satu ke konsumen B2B. Sedangkan untuk konsumen B2C/konsumen akhir, tahap *awareness* ini pernah dilakukan melalui pemasangan iklan di tv lokal, pembuatan spanduk di toko-toko, dan menggunakan bintang iklan Wakil Bupati Garut ketika itu, yaitu Dicky Chandra.

Apabila informasi yang diberikan kurang jelas kemudian pada tahap selanjutnya dilakukan *evaluations*. Saluran komunikasi yang digunakan adalah *indirect channels*, yaitu telepon, SMS, dan *whatsapp*. Setelahnya, pemesanan produk juga dapat dilakukan langsung melalui media yang sama, yaitu telepon, SMS, dan *whatsapp* untuk konsumen B2B. Untuk konsumen B2C dapat langsung mendatangi pabrik produksi dodol Garut PD. Katineung ataupun toko oleh-oleh yang sudah menjadi partner PD. Katineung dalam penjualan produk. Setelah melakukan pemesanan, konsumen melakukan

pembayaran sesuai dengan kesepakatan dengan pihak pemilik toko kapan pembayaran tersebut dilakukan karena PD. Katineung menggunakan pembayaran *cash* dan konsinyasi dalam penjualannya sehingga dalam pembayarannya bisa tidak dilakukan saat produk sampai ke konsumen.

Pada tahap *delivery*, pengiriman produk untuk segmen pasar B2B menggunakan *direct channels*, yaitu diantarkan langsung oleh *sales/* bagian marketing perusahaan. Tahap *after sales*, menggunakan saluran komunikasi yang sama seperti pada tahap *evaluations*, yaitu telepon, SMS, dan *whatsapp*. Konsumen bisa memberikan tanggapan mengenai produk maupun pelayanan perusahaan berupa testimoni, kritik, maupun saran. Dalam tahap *after sales* ini berarti perusahaan menggunakan *indirect channels*.

Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Customer Relationship menggambarkan hubungan yang dibangun antara PD Katineung dengan pelanggan (*customer*). Perusahaan menggunakan cara *personal assistance*, dimana cara ini merupakan pola hubungan yang didapatkan dari interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi secara langsung selama proses pembelian maupun pasca pembelian dengan bagian marketing.

Interaksi dengan konsumen pada segmen pasar B2B seputar informasi produk menggunakan media telepon, SMS, dan *whatsapp*. Selain itu, di dalam *whatsapp* memiliki fitur *update* status, hal itu digunakan *sales* sebagai perwakilan dari PD. Katineung untuk menjalin komunikasi dan berbagi informasi terkini terkait dodol dan kehidupan sehari-hari. PD. Katineung pernah melakukan interaksi melalui pemasangan iklan di tv lokal Garut, yaitu TV 9, dan Spanduk Upaya PD. Katineung dalam *customer acquisition* adalah mengikuti kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut. Upaya *customer retention* dilakukan dengan menjaga hubungan baik saat berinteraksi, menjaga kualitas produk dan layanan sistem retur. Pada *boosting sales/ upselling*, PD. Katineung memberikan potongan harga apabila konsumen melakukan pembelian dengan jumlah tertentu.

Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Tipe *revenue streams* pada PD. Katineung diperoleh dari *asset sale* atau penjualan produk serta didapatkan pula dari dana hibah. Arus pendapatan yang diperoleh dari penjualan aset yaitu dalam bentuk produk dodol dijual dengan harga Rp 21.000/kg jika pembelian di atas 10 kg, jika di bawah 10 kg maka harganya adalah Rp 25.000/kg, namun jika membeli satu kuintal atau lebih maka harga menjadi Rp 20.000/kg. Sedangkan untuk dana hibah didapatkan dari Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2013 dengan pengajuan proposal sebagai modal untuk memberikan tambahan dana dalam memproduksi produk dodol Garut. Omset PD. Katineung fluktuatif berkisar Rp 113.000.000 sampai dengan Rp 128.000.000 per bulan.

Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber Daya Utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan *customer segments*, dan memperoleh pendapatan. Terdapat empat Sumber Daya Utama perusahaan yaitu fisik, SDM, finansial dan intelektual.

Sumber daya fisik yaitu bangunan dan fasilitas pabrik, mesin produksi parut kelapa, peralatan, dan jaringan distribusi. Sumber Daya Manusia (*Human*) yang dimiliki oleh PD. Katineung adalah 7 orang pegawai dan pengurus inti dan dalam kondisi permintaan yang cukup banyak (hari raya Idul Fitri atau libur sekolah) merekrut 15 orang pegawai yang berasal dari lingkungan sekitar pabrik. Sumberdaya finansial berupa modal awal dan modal operasional.



Gambar 2. Sertifikat P-IRT dan Sertifikat Halal PD Katineung

Sumber daya kunci intelektual PD. Katineung meliputi merek, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan *database* konsumen (toko oleh-oleh) yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual yang dimiliki PD. Katineung yaitu produk dodol Garut dengan merek Katineung. Selain itu, produk olahan dodol Garut PD. Katineung pun telah mendapatkan Sertifikat P-IRT dengan nomor 8063205011090 dari Dinas Kesehatan Kabupaten Garut pada tanggal 28 Desember 2012 dan juga telah mendapatkan sertifikat Halal dengan nomor 01101097101213 dari Majelis Ulama Indonesia (MUI) Provinsi Jawa Barat pada tanggal 18 Desember 2013

yang berlaku sampai tanggal 17 Desember 2015, serta Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil dari Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Garut pada tanggal 15 Juli 2013 yang berlaku sampai tanggal 8 Agustus 2018.

Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), *key activities* merupakan kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan organisasi atau perusahaan agar menghasilkan nilai tambah dengan baik. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas utama. Aktivitas utama PD. Katineung termasuk ke dalam kategori operasi produksi (*production*) berupa

aktifitas produksi, distribusi, pemasaran, dan administrasi.

Aktivitas produksi PD. Katineung dimulai dari mencampur berbagai bahan baku dodol, pengadukan bahan dodol hingga proses pengemasan dodol. Setiap produksi dapat menghasilkan 80 kg adonan dodol basah yang dikemas menjadi 3200 biji/*pieces* dodol dengan waktu sekitar 4,5 jam per proses

produksi. Pengadukan (*pengecekan*) bahan adonan dodol menghabiskan 3 jam. Sedangkan pengemasan secara manual membutuhkan waktu selama kurang lebih 1,5 jam dilakukan oleh 5-15 orang tenaga kerja. Tidak ada target yang dimiliki/ditetapkan PD. Katineung, baik itu harian, mingguan, bulanan, atau tahunan.



Gambar 3. Proses Pengadukan dan Pengemasan Dodol PD. Katineung

Aktivitas distribusi yang dilakukan oleh PD. Katineung melalui penjualan ke pengecer (toko oleh-oleh) menggunakan mobil pick up. Aktivitas administrasi meliputi pembukuan dan pencatatan segala macam transaksi selama kegiatan usaha yang dilakukan secara manual pada buku jurnal.

daerah Pameungpeuk, Garut, sebagai pemasok bahan baku buah kelapa.

Kemitraan Utama (Key Partnerships)

Key partnerships merupakan mitra utama dalam bisnis seperti *supplier*, sehingga model bisnis dapat bekerja. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

Struktur Biaya (Cost Structure)

Struktur biaya menggambarkan keseluruhan biaya yang digunakan untuk mengoperasikan model bisnis PD. Katineung termasuk ke dalam jenis terpacu-nilai (*value-driven*) yaitu model bisnis *cost structure* yang mengutamakan kepuasan konsumen dengan memberikan produk berkualitas baik, berbahan baku pilihan dan seluruhnya asli (tidak dioplos/dicampur dengan bahan lain), dan dengan harga yang terjangkau, serta memberikan sistem retur (tukar barang) apabila terjadi kerusakan walaupun sudah berada di tangan konsumen akhir.

Dalam menjalankan bisnisnya, PD. Katineung menjalin kerjasama dengan beberapa toko oleh-oleh khas Garut untuk penjualan di daerah Tarogong (Garut) dan Nagreg. PD. Katineung juga mendapatkan wadah untuk memasarkan produknya melalui pameran yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut. Dalam pengadaan bahan baku, PD. Katineung bekerjasama dengan Esco Jaya sebagai distributor bahan baku dodol dan petani di

Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah mencakup biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap perusahaan meliputi biaya penyusutan peralatan kualii, pengaduk, tungku, loyang, rak, pisau, meja, dan kursi sebesar Rp 96.500 per proses produksi. Sedangkan biaya variabel meliputi biaya keperluan produksi seperti biaya bahan baku (tepung ketan, gula, wijen, kelapa, susu, mentega, coklat), upah/gaji pegawai, biaya bahan untuk mengemas dodol dan *packing* dus, serta biaya bahan bakar kendaraan adalah Rp 119.052,500. Harga Pokok Produksi yang

dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi dodol Katineung adalah 11.456,63/Kg.

 <p>Key Partners</p> <p>Petani kelapa, distributor bahan baku Esco Jaya, <i>retailer</i> berupa toko oleh-oleh</p>	 <p>Key activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produksi: Pada tahap operasi ada perlakuan pengadukan Pemasakan, Pendingi-nan dan Pengemasan, lama produksi 4,5 jam (3 jam pengolahan, 1,5 jam pengemasan), produksi 80 kg adonan dodol (+-3200 biji) - Distribusi: menggunakan mobil <i>pick-up</i> - Pemasaran: Tarogong & Nagreg - Administrasi: pencata-tan produksi dan penjualan, manual. 	 <p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Performance</i>: produk aman, berkualitas original, bahan baku pilihan, serta memiliki sertifikat P-IRT, Halal, & SIUP Kecil - <i>Customization</i>: Terdapat 4 pilihan ukuran kemasan - <i>Design</i>: kemasan dengan P-IRT, label Halal, nilai gizi, <i>expired</i>, komposisi <i>barcode</i>, berat isi. - <i>Brand</i>: memiliki makna kangen, terkenang, & selalu ingat - <i>Cost reduction</i>: pembelian <10kg=Rp25.000; 10-99kg=Rp21.000; >100kg=Rp20.000 - <i>Risk reduction</i>: menerapkan sistem layanan retur - <i>Accessibility</i>: mudah ditemukan, belum tersedia <i>online</i> 	 <p>Customer Relationships</p> <p><i>Personal assistance</i>:</p> <p>melalui telepon, SMS, <i>whatsapp</i>, dan interaksi langsung dengan pegawai secara baik dan ramah saat proses pembelian dan pasca pembelian</p>	 <p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mass Market</i> - Pasar penjual kembali (<i>Business to Business</i>) daerah Tarogong & Nagreg - Pasar konsumen (<i>Business to Consumer</i>) dekat pabrik PD. Katineung
 <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fisik: pabrik dan fasilitas nya, peralatan memasak, mobil <i>pick up</i>, mesin parut kelapa, gudang - SDM: pegawai produksi, <i>packaging</i>, <i>marketing</i>, keuangan - Finansial: modal pemilik & hibah - Intelektual: merek, paten dan hak cipta, <i>partnerships</i>, <i>database</i>, sertifikat Halal, P-IRT, SIUP Kecil 			 <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Direct</i>: konsumen yang datang ke pabrik - <i>Indirect</i>: melalui <i>retailer</i>/toko oleh-oleh 	
 <p>Cost Structure</p> <p><i>Value-driven</i></p> <p>Biaya tetap Rp , biaya variable Rp dan HPP Rp 11.456,63/kg.</p>		 <p>Revenue Streams</p> <p>Penjualan produk dan hibah dari Kemenkop & UKM tahun 2013</p>		

Gambar 3. Business Model Canvas (BMC) PD. Katineung

Pada dasarnya PD Katineung belum memiliki model bisnis yang tepat, masih menggunakan manajemen usaha secara tradisional, terbatasnya inovasi produk dari aspek bentuk, varian rasa dan kemasan. Perusahaan juga belum melakukan promosi secara gencar sehingga daerah pemasaran masih terbatas hanya di sekitar kota Garut.

Strategi Pengembangan Bisnis PD Katineung

Pengembangan adalah suatu proses

untuk mengubah kondisi yang belum atau kurang baik menjadi lebih baik di dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Menurut Rangkuti (2006), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar

yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan (Hamel dan Prahalad dalam Umar, 2008).

Setelah dilakukan pemetaan model bisnis PD Katineung, berikutnya dilakukan evaluasi model bisnis dengan menggunakan analisis SWOT pada setiap blok elemen

dalam kanvas model bisnis. Pada dasarnya terdapat empat isu strategis dari kesembilan blok elemen tersebut yaitu proposisi nilai (*value proporsition*), struktur biaya (*revenue stream dan cost structure*) infrasturktur (*key activities, key recources dan key partnership*) dan hubungan pelanggan (*customer segments, channels dan custumer realationship*).

Tabel 1. Matrik Analisis SWOT PD Katineung

	OPPORTUNITIES	TREATH
	1. Banyaknya tempat wisata di Garut dan sekitarnya 2. Tingginya minat masyarakat terhadap dodol 3. Berkembangnya media sosial dan internet untuk promosi dan distribusi produk	1. Persaingan ketat dalam industri dodol sejenis 2. Kemasan dan rasa dodol pesaing yang beragam dan variatif 3. Adanya kesan dodol sebagai makanan manis yang kurang sehat bagi penderita diabetes
STRENGTH	S-O Strategi	S-T Strategi
1. Mutu Produk berkualitas 2. Target konsumen luas dinikmati berbagai kalangan usia 3. Sertifikat produk halal dan P-IRT 4. Kemitran dengan Toko Cinderamata melalui layanan return	1. Mempertahankan Kemitraan dengan toko Cinderamata 2. Menyebar luaskan informasi pengembangan produk dan kemasan	1. Melaksanakan pemasaran melalui pameran dan event-event yang berhubungan dengan produk UMKM 2. Mempertahankan Kualitas produk yang baik 3. Mempertahankan sertifikasi Halal dan P-IRT secara berkelanjutan
WEAKNESS	W-O Strategi	W-T Strategi
1. Proses produksi menggunakan teknologi tradisional 2. Jenis rasa produk yang ditawarkan kurang bervariasi. 3. Jalur distribusi dan pemasaran kurang optimal hanya dipasarkan di sekitar kota Garut 4. Pencatatan usaha dilakukan secara manual	1. Inovasi menambah variasi kemasan yang 2. Meningkatkan pemasaran dan distribusi ke luar Garut secara online dan menggunakan jasa pengiriman 3. Menggunakan komputrisasi dalam penca-tatan usaha	1. Modernisasi peralatan dalam proses produksi dodol 2. Pelatihan SDM bidang produksi dan pemasaran 3. Inovasi varian rasa coklat dan buah guna menarik minat masyarakat luas

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada kesembilan elemen kanvas model bisnis, diperoleh empat strategi yang dapat diterapkan oleh PD Katineung yaitu strategi S-O,S-T, W-O dan W-T . Lebih jelasnya keempat strategi tersebut disajikan pada Tabel 1. Selanjutnya terdapat dua alternatif model bisnis baru yang dapat diterapkan PD Katineung di masa mendatang adalah sebagai berikut :

1. Fokus perusahaan untuk meningkatkan pemasaran produk dodol melalui penetrasi pasar.
Strategi penetrasi pasar yaitu usaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar (David (2006), Hal ini dilakukan dengan menambah jumlah tenaga penjualan, melakukan promosi penjualan yang ekstensif melalui publikasi dan pameran on line melalui pembuatan akun resmi di berbagai platform media sosial (Gmail, Instagram,

Twitter, youtube) dan meningkatkan distribusi ke luar Garut menggunakan jasa pengiriman barang. Membuka distributor/agen baru di tempat yang strategis. Memanfaatkan networking untuk mendapatkan konsumen dengan mengikuti berbagai kegiatan pameran dan acara (*event*) tertentu.

Strategi penetrasi dapat dilakukan apabila PD Katineung telah mampu menghasilkan dodol Garut dalam jumlah yang besar, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen.

2. Fokus perusahaan untuk menawarkan value baru melalui pengembangan produk dan peningkatan hubungan baik dengan pelanggan.

Strategi pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini (David, 2006). Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan oleh PD Katineung adalah melakukan diversifikasi dodol dengan rasa coklat, dodol rasas buah sirsak, durian, strawberry, rujak (*Mixed fruit*), dll dengan terus melakukan pengujian cita rasa dodol garut. Penambahan varian bentuk misalnya dodol garut berbentuk hati, segitiga dan bulatan kecil. Penambahan varian kemasan misalnya menggunakan daun jagung kering. Peningkatan hubungan baik dengan pelanggan dan mempertahankan kemitraan dengan toko oleh-oleh dilakukan melalui pelayanan potongan pembelian dan pelayanan return, menjaga komunikasi dengan menambah penggunaan akun media sosial dan website.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan analisis model bisnis kanvas PD Katineung, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Segmen pelanggan : PD Katineung fokus pada dua segmen pelanggan, yaitu 20 % pangsa pasar konsumen (*Business to Consumer /B2C*) yang berada di dekat pabrik PD. Katineung dan 80 % pasar penjual kembali (*Business to*

Business/B2B) yang berada di daerah Tarogong dan Nagreg.

- b. Proposisi nilai : PD Katineung menawarkan produk dodol berkualitas, bahan original tidak menggunakan bahan campuran/pengawet, bersertifikat P-IRT dan halal. namun tidak melakukan inovasi rasa dan bentuk. Produk dijual dalam empat ukuran kemasan (200 gram, 500 gram, 1000 gram, dan 20 kilogram). Dari sisi *brand*, 'Katineung' berasal dari bahasa sunda, yang artinya kangen, terkenang, atau selalu ingat. namun belum menerapkan sistem penjualan *online*.
- c. *Channels*. Saluran yang digunakan untuk menyalurkan barang ialah *direct selling* dan *indirect selling*.
- d. Hubungan Pelanggan : menjaga hubungan baik dengan pelanggan melalui pelayanan personal yang ramah, cepat, secara langsung ataupun menggunakan telepon, SMS, whatsapp, memberi potongan harga, dan kustomisasi. PD. Katineung memberikan potongan pembelian (*cost reduction*) dan sistem layanan retur (*risk reduction*).
- e. Arus Pendapatan: pendapatan diperoleh dari penjualan dodol garut dengan sistem pembayaran langsung dan dana hibah dari Kemenkop dan UKM pada tahun 2013.
- f. Sumber Daya Utama : Sumber daya perusahaan terdiri atas : (1) Sumber daya fisik (pabrik, gudang, fasilitas pabrik, media produksi, kertas pembungkus dodol, dus, dan mobil *pick-up*); (2) Sumber daya manusia (pengurus inti dan pegawai *outsourcing*) dengan tingkat pendidikan SD s.d SMA; (3) Sumber daya finansial (modal pribadi dan dana hibah); dan (4) Sumber daya intelektual (merek, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, *database*, sertifikat P-IRT, sertifikat Halal MUI dan SIUP Kecil.
- g. Aktivitas Utama : PD Katineung mengandalkan aktivitas utama yaitu, produksi, distribusi, pemasaran dan administrasi. Proses produksi dilaksanakan secara manual,

- distrigusi dodol menggunakan modbil pick up dan administrasi berupa pencatatan produksi dan pemasaran dilaksanakan secara sederhana dan manual.
- h. Kemitraaan utama : Mitra PD. Katineung terdiri dari toko oleh-oleh di daerah Tarogong dan Nagreg, Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut, distributor Esco Jaya, dan petani buah kelapa di daerah Pameungpeuk, Garut.
- i. Struktur biaya : PD. Katineung merupakan jenis *value-driven*, dan terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel yang digunakan untuk produksi, distribusi, pemasaran, dan administrasi. HPP produk dodol PD. Katineung adalah Rp 11.456,63/Kg.
2. Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan maka terdapat empat alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh PD Katineung dan setelah digabungkan dengan sembilan element blok menunjukkan bahwa terdapat dua strategi utama model bisnis yang dapat diterapkan oleh PD Katineung yaitu Fokus perusahaan untuk meningkatkan pemasaran produk dodol melalui penetrasi pasar (Strategi W-O) dan fokus pada menawarkan value baru melalui pengembangan produk dan peningkatan hubungan baik dengan pelanggan (Strategi S-O)
- Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- SATUHU, S DAN SUNARMANI. 2004. *Membuat Aneka Dodol Buah*. Jakarta: Penebar Swadaya
- SIMARMATA. 1983. *Operation Research – Sebuah Pengantar*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- SUGIYONO. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- TIM PPM MANAJEMEN. 2012. *Business Model Canvas, Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM

DAFTAR PUSTAKA

- KARIMA ZAHRA SUWANDIMAN. 2017. *Analisis Model Bisnis Kelompok Tani Beras Organik. Suatu Kasus Kelompok Tani Organik Sarinah, Desa Banyuwangi, Ciparay, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat*. Skripsi Sarjana Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran
- MUKHTAR. 2013. *Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group
- OSTERWALDER, ALEXANDER DAN YVES PIGNEUR. 2012. *Business*