

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Strategi pengembangan usaha adalah suatu penentuan arah perusahaan yang membutuhkan keputusan serta dorongan dari setiap lini usaha untuk menghasilkan produk atau jasa yang di butuhkan konsumen, yang memiliki pandangan kedepan supaya perusahaan dapat berkembang semakin besar baik dari segi produksi, brand, kosumen dan pendapatan perusahaan (Jamaluddin dkk, 2022). Suatu strategi dikatakan sebagai strategi pengembangan jika secara sengaja organisasi mendesain strategi yang hendak meningkatkan status, kapasitas, dan sumber daya yang pada ujungnya akan melahirkan postur organisasi baru yang berbeda di masa depan. Organisasi sepenuhnya diletakkan dan dioperasikan dalam mode pengembangan (Yam, 2020).

*Business Model Canvas* (BMC) memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan segmen konsumen, *value* yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki. Saat kondisi yang dinamis yang terjadi pada lingkungan bisnis seperti ketidakjelasan, tidak dapat di prediksi, dan tidak adanya kepastian perusahaan dituntut untuk bisnis model yang diterapkan bisa menyesuaikan kondisi lingkungan yang ada. Perusahaan menjadikan inovasi sebagai acuan dari model bisnisnya, maka perusahaan tersebut mampun meningkatkan kinerja dan bertahan didalam kondisi tersebut (Sadikin dkk, 2020).

Sari Bakery merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan roti. Berdiri pada tahun 1996 oleh Ibu Arniyanti, yang berlokasi di Jl. Bhayangkara no. 35A Simpang Brimob Kec. Koto Tengah Lubuk Buaya Padang. Produk yang dihasilkan oleh Sari Bakery meliputi: Roti Coklat Susu, Roti Mentega Bulat, Roti Kelapa, Roti Durian, Roti Mentega Panjang, Roti Coklat Panjang, Roti Nenas, Roti Krim Pandan, Roti Kepang, Roti Manis, Roti Bakar, Roti Srikaya, Roti

Chocho, Roti Anggur, Roti Bunga, Roti Mises, Roti Sisir, Roti Gulung, Roti Bongkor, dan Roti Tawar. Sari Bakery mendistribusikan roti sampai ke luar provinsi seperti, Riau dan Jambi. Sedangkan di Sumatera Barat Sari Bakery mendistribusikan roti di daerah Padang, Pasaman, Pariaman, Batusangkar, Bukittinggi, Pesisir, Muaro Bungo, dan Dharmasraya.

Permasalahan yang terjadi pada roti Sari Bakery adalah, penjualan sering tidak stabil mengalami fluktuasi pada roti mises, roti nenas, roti srikaya, dan roti manis, sehingga menyebabkan tidak tercapainya target penjualan dalam tiap bulannya. Berikut data produksi dan penjualan roti tawar, roti nenas, roti srikaya, dan roti manis,tahun 2021.

Tabel 1.1 Produksi dan Penjualan Roti Mises, Roti Nenas, Roti Srikaya, dan Roti Manis Tahun 2021

No	Bulan	Produksi (Bungkus)	Target Penjualan (Bungkus)	Penjualan (Bungkus)	Sisa (Bungkus)
Roti Mises					
1	Januari	8.000	8.000	7.500	500
2	Februari	7.500	7.500	6.500	1.000
3	Maret	7.300	7.300	7.000	300
4	April	7.500	7.500	7.100	400
5	Mei	7.500	7.500	7.100	400
6	Juni	7.500	7.500	7.300	200
7	Juli	7.300	7.300	7.300	0
8	Agustus	7.500	7.500	6.700	800
9	September	7.500	7.500	6.900	600
10	Oktober	7.500	7.500	7.500	0
11	November	8.000	8.000	7.300	700
12	Desember	7.500	7.500	6.700	800
Jumlah		90.600	90.600	84.900	5.700
Roti Nenas					
1	Januari	6.500	6.500	6.100	400
2	Februari	6.400	6.400	5.800	600
3	Maret	6.300	6.300	5.600	700
4	April	6.300	6.300	5.900	400
5	Mei	6.300	6.300	5.900	400
6	Juni	6.200	6.200	5.700	500
7	Juli	6.000	6.000	5.000	1.000
8	Agustus	5.000	5.000	5.000	0
9	September	6.000	6.000	5.200	800

10	Oktober	5.500	5.500	4.300	1.200
11	November	5.000	5.000	4.300	700
12	Desember	5.000	5.000	4.500	500
Jumlah		70.500	70.500	63.300	7.200
Roti Srikaya					
1	Januari	10.000	10.000	8.700	1.300
2	Februari	8.500	8.500	8.200	300
3	Maret	8.500	8.500	7.800	700
4	April	7.500	7.500	7.300	200
5	Mei	7.500	7.500	6.700	800
6	Juni	7.500	7.500	6.900	600
7	Juli	7.000	7.000	6.000	1.000
8	Agustus	7.000	7.000	6.600	400
9	September	7.000	7.000	6.200	800
10	Oktober	6.000	6.000	6.000	0
11	November	6.500	6.500	6.200	300
12	Desember	6.000	6.000	5.400	600
Jumlah		89.000	89.000	82.000	7.000
Roti Manis					
1	Januari	13.000	13.000	12.800	200
2	Februari	13.000	13.000	12.200	800
3	Maret	12.500	12.500	11.300	1.200
4	April	11.000	11.000	10.800	200
5	Mei	11.000	11.000	10.400	600
6	Juni	11.000	11.000	10.500	500
7	Juli	11.000	11.000	10.300	700
8	Agustus	10.500	10.500	10.300	200
9	September	10.700	10.700	10.000	700
10	Oktober	10.000	10.000	8.900	1.100
11	November	10.000	10.000	9.600	400
12	Desember	10.000	10.000	9.300	700
Jumlah		133.700	133.700	125.800	7.900

Sumber: Sari Bakery

Target penjualan terpenuhi pada roti mises, terdapat pada bulan Juli dan Oktober. Target penjualan tidak tercapai terdapat pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Agustus, September, November, dan Desember. Pada bulan Februari terdapat sisa roti yang dikembalikan paling tinggi sebesar 1.000 bungkus, dengan total pengembalian roti yang sangat tinggi selama tahun 2021 yaitu sebesar 5.700 bungkus.

Target penjualan terpenuhi pada roti nenas, terdapat pada bulan Agustus. Target penjualan tidak tercapai terdapat pada bulan Januari, Februari, Maret,

April, Mei, Juni, Juli, September, Oktober, November, dan Desember. Pada bulan Oktober terdapat sisa roti yang dikembalikan paling tinggi sebesar 1.200 bungkus, dengan total pengembalian roti yang sangat tinggi selama tahun 2021 yaitu sebesar 7.200 bungkus.

Target penjualan terpenuhi pada roti srikaya, terdapat pada bulan Oktober tahun 2021. Target penjualan tidak tercapai terdapat pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, September, November, dan Desember. Pada bulan Januari terdapat sisa roti yang dikembalikan paling tinggi sebesar 1.300 bungkus, dengan total pengembalian roti yang sangat tinggi selama tahun 2021 yaitu sebesar 7.000 bungkus.

Tidak tercapainya penjualan roti manis tahun 2021, dan pada bulan Maret terdapat sisa pengembalian paling tinggi sebesar 1.200 bungkus, dengan jumlah pengembalian roti selama tahun 2021 sebesar 7.900 bungkus. Tidak hanya permasalahan pada penjualan, permasalahan lainnya yang terdapat pada Sari Bakery adalah adanya pesaing produsen roti sejenis yang telah memiliki nama terlebih dahulu di kota Padang seperti Indonesia *Bakery*, Hoya *Bakery*, Prima *Bakery* dan Ohayo. Berdasarkan perbandingan beberapa pesaing, tingginya tingkat persaingan yang dihadapi Roti Sari Bakery. Hal ini dapat disebabkan karena produk kompetitor yang mudah ditemukan dipasaran dengan harga yang tidak jauh berbeda produsen roti lain dan memiliki promosi yang lebih menarik. Serta kecendrungan di kalangan masyarakat mengkonsumsi roti dengan melihat *brand* paling banyak dikenal menjadikan konsumen beralih ke produk roti pesaing.

Faktor-faktor yang menunjang pelanggan untuk datang ke *coffeshop* Kopisiku untuk membeli kopi dengan analisis metode *Business Model Canvas* yaitu: *customer segment* (segmen pelanggan), dan *channels* (saluran) (Putra dkk, 2021). Ada beberapa blok seperti *value proposition*, *revenue streams*, *cost structure*, *customer segments* dan *channels* memiliki ancaman yang tinggi dan mengancam model bisnis Java Seven sehingga perlu dilakukan pengembangannya (Lasilkvie dkk, 2018). Hasil penelitian berupa 9 blok bangunan atau disebut juga model bisnis kanvas pada bisnis Arcana Batik. Model bisnis yang dirancang dan

diteliti hanya sebuah ide dan rancangan yang diharapkan dapat diimplementasikan sebagai bentuk bisnis baru (Siregar dkk, 2019). Pada penelitian evaluasi model bisnis di Pentesting Indonesia memperoleh strategi usulan yaitu, menjadikan *startup* sebagai *customer segment*, bekerjasama dengan inkubator *startup* pada variabel *key partnership*, menciptakan *customer service* pada variabel *customer relationship*, menciptakan layanan data *loss prevention*, menciptakan *value proposition* berupa *integrated cyber security solution* (Ramadhan dkk, 2020).

Hasil dari pengembangan bisnis menggunakan *Business Model Canvas* pada perkebunan kelapa memberikan beberapa usulan empat dari sembilan blok yang ada untuk dilakukan peningkatan. Empat blok itu adalah *key activities*, *key resources*, *value proposition*, dan *channels* (Sinaga dkk, 2021). Terdapat sembilan usulan rancangan berdasarkan metode *Business Model Canvas* pada usaha furniture yaitu: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *cost structure*, *key activities*, *key partnerships*, dan *key resources* (Setiawan dkk, 2019). Berdasarkan analisis lingkungan yang telah dilakukan dalam penelitian ini yaitu, *market forces* (kekuatan pasar), *industry forces* (kekuatan industri), *key trends* (tren kunci), dan *macro economic forces* (kekuatan ekonomi makro). Masing-masing aspek memiliki keterkaitan antara bisnis TWS Petshop, sehingga TWS Petshop diharapkan dapat selalu memperhatikan kemajuan teknologi, kebutuhan produk, dan peningkatan ekonomi tahunan (Setyawati dkk, 2019).

Strategi pengembangan pada perusahaan yang bergerak dibidang industri kreatif dengan metode *Business Model Canvas*. Hasil penelitian didapatkan sembilan elemen strategi dengan model *Business Model Canvas* (Astungkoro dkk, 2019). Penerapan bisnis model canvas pada batik agnesa memunculkan ide-ide bisnis lain yang lebih variatif dan layak dengan lebih mendalam dengan jenis patterns dari bisnis model lainnya dengan sembilan jenis elemen strategi pengembangan (Nurjaman dkk, 2021). Strategi pengembangan pada perusahaan yang bergerak dibidang tekstil dengan metode *Business Model Canvas*. Hasil penelitian didapatkan model bisnis baru untuk peningkatan *revenue stream* berdasarkan rancangan strategi baru yang diciptakan pada 8 blok, diantaranya

*value proposition, key activities, customer relationship, customer segment, cost structure, channel, revenue stream, dan key resources* (Sakti dkk, 2021).

Hasil dari pengembangan bisnis menggunakan *Business Model Canvas* pada usaha kue keranjang, dapat meningkatkan pendapatan dari sebelumnya (Victor, 2020). Analisis *Business Model Canvas* pada tenun cual Maslina menemukan empat elemen yang perlu ditingkatkan; segmen pelanggan membentuk segmentasi baru, saluran bekerja sama dengan mitra bisnis untuk membuat situs web, aktivitas utama dari subdivisi R&D (kontrol kualitas, desain dan teknik pewarnaan), sumber daya utama merekrut potensi SDM (Syaiful dkk, 2018). Hasil yang diperoleh untuk memperbaharui model bisnis awal (hipotesis), khususnya pada komponen *value proposition* yang perlu ditambah dengan atribut sehat dan inovatif (Aji dkk, 2020). Berdasarkan analisis strategi dengan menggunakan *Business Model Canvas* pada Vaboja, segmen pelanggan sangat perlu diperhatikan, karena nilai jual yang diberikan oleh Vaboja untuk kalangan menengah ke atas (Sari dkk, 2019).

Analisis dengan metode *Business Model Canvas* diperoleh posisi internal mempunyai skor tertinggi dengan indikator pelanggan (Adwiyah dkk, 2021). Usulan prioritas perbaikan digunakan untuk memperbaiki proses bisnis dan dapat dilakukan dengan menerapkan konsep *Business Model Canvas* yang telah diusulkan dengan 9 blok yaitu: *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, cost structure, key activities, key partnerships, dan key resources* (Irsa & Agus, 2021). Elemen paling kuat dalam *Business Model Canvas* adalah *key partnership*, elemen yang masih kurang adalah *customer relationships* dan selanjutnya adalah *key resources* dengan melakukan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan baik karyawan operasional maupun manajemen (Kamaluddin, 2020).

Analisis dengan *Business Model Canvas*, hal yang perlu diperhatikan Asuna Store antara lain memberikan pelayanan yang ramah, respon yang cepat, serta harga yang stabil dan kompetitif untuk kenyamanan konsumen dalam memesan layanan (Puspayuda & Rico, 2021). Hasil penelitian ini adalah proposisi nilai, segmen pelanggan, hubungan pelanggan berpengaruh signifikan dan positif

terhadap keputusan pembelian pelanggan. Sedangkan saluran tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian konsumen (Karlina, 2018). Berdasarkan hasil identifikasi *Business Model Canvas* di Desa Bonto Sinala, menunjukkan kondisi usaha gula aren di desa Bonto Sinala memiliki potensi dan peluang yang kuat untuk dikembangkan. Untuk bersaing dengan perusahaan lain, pelaku usaha gula aren di wilayah ini perlu menerapkan pemanfaatan teknologi dalam memproduksi gula aren dan menggunakan teknologi informasi dalam mempromosikan produknya (Rizaldy dkk, 2021).

Dari permasalahan di atas dapat disimpulkan, untuk meningkatkan penjualan suatu produk dapat dilakukan strategi pengembangan dengan metode *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* merupakan salah satu alat yang di buat untuk membantu menyederhanakan model bisnis yang kompleks sehingga mudah dipahami. Melalui *Business Model Canvas* perusahaan seakan melihat bisnis dari gambaran besar namun tetap lengkap dan mendetail apa saja elemen-elemen kunci yang terkait dengan bisnis. Dengan demikian, perusahaan bisa melihat gambaran utuh yang sangat membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seputar bisnis. Evaluasi terhadap satu demi satu elemen-elemen kunci akan memudahkan analisis terhadap apa yang kurang tepat, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis. Adapun tujuan penelitian yaitu, mengetahui pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada Sari Bakery serta mengetahui strategi pengembangan Sari Bakery dengan analisis SWOT.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Target penjualan yang tidak tercapai pada roti mises pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Agustus, September, November, dan Desember. Dengan total pengembalian roti tahun 2021 sebesar 5.700 bungkus.

2. Target penjualan yang tidak tercapai pada roti nenas pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, September, Oktober, November, dan Desember. Dengan total pengembalian roti tahun 2021 sebesar 7.200 bungkus.
3. Target penjualan yang tidak tercapai pada roti srikaya pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, September, November, dan Desember. Dengan total pengembalian roti tahun 2021 sebesar 7.000 bungkus
4. Target penjualan yang tidak tercapai pada penjualan roti manis. Total pengembalian roti yang sangat tinggi sebesar 7.900 bungkus tahun 2021.

### **1.3 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian Tugas Akhir ini adalah:

1. Roti Sari Bakery yang diteliti yaitu roti yang tidak tercapai target penjualannya, yaitu: roti mises, roti nenas, roti srikaya, dan roti manis.
2. Pendekatan *Business Model Canvas* digunakan untuk pemetaan model bisnis dengan sembilan elemen dari *Business Model Canvas*.
3. Metode SWOT digunakan untuk memperoleh pandangan dasar mengenai strategi yang diperlukan dalam pengembangan suatu produk, dengan memperhatikan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threat* (ancaman) dari perusahaan itu sendiri.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada Sari Bakery?
2. Bagaimana strategi pengembangan Sari Bakery dengan analisis SWOT?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Mengetahui pemetaan model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada Sari Bakery.
2. Mengetahui strategi pengembangan Sari Bakery dengan analisis SWOT.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Mahasiswa

Untuk mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan dari bangku kuliah serta dapat meningkatkan wawasan terutama mengenai model bisnis.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dalam pengembangan sistem bisnis bagi Sari Bakery untuk melakukan inovasi bisnis.

3. Ilmu Pengetahuan

Metode *Business Model Canvas* membantu memberikan gambaran singkat tentang model bisnis dan tidak memiliki detail yang tidak perlu dibandingkan dengan rencana bisnis tradisional. Sifat visual dari *Business Model Canvas* membuat lebih mudah untuk dirujuk dan dipahami oleh siapapun.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Tugas akhir ini terdiri dari enam bab, dimana masing-masing bab saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

#### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini menguraikan berbagai hal mengenai latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Menguraikan teori-teori pendukung yang digunakan sebagai dasar pemikiran untuk membahas dan mencari permasalahan yang ada dan sebagai pendukung untuk pengumpulan dan pengolahan data.

### Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisikan jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, data dan sumber data, teknik pengolahan data dan bagan alir metodologi penelitian.

### Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini menerangkan pengumpulan data yang dilakukan, penjabaran variabel-variabel yang diteliti, serta pengolahan data untuk memecahkan masalah.

### Bab V Analisis Hasil

Bab ini membahas mengenai analisis setiap bagian yang ada pada pengolahan data hasil penelitian.

### Bab VI Penutup

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil analisis data dan saran-saran yang direkomendasikan kepada pihak-pihak tertentu atas dasar temuan.