

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis akhir-akhir ini semakin aktif dan mengalami perkembangan pesat dengan berbagai bentuk persaingan usaha. Persaingan usaha yang baik dapat dikatakan sebagai syarat bagi para pelaku usaha untuk dapat saling bersaing dengan sehat di pasar. Persaingan yang sudah biasa terjadi ini dapat dijadikan ajang untuk mempromosikan efisiensi dan inovasi untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen (Sudrajat et al., 2023). Situasi seperti ini menjadikan persaingan antar pelaku usaha semakin ketat. Oleh karena itu, pelaku bisnis dituntut untuk berpikir ekstra kreatif dan inovatif dalam memformulasikan strategi bisnis agar usahanya dapat berkembang dan tetap ada serta mampu memikat dan mendominasi pangsa pasar.

Dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi bisnis yang sesuai, pelaku bisnis sudah harus menguasai kondisi pasar yang ada termasuk mengetahui potensi peluang usaha, menilai para kompetitor di sekitar serta dapat melakukan penilaian posisi usahanya di pasar. Selanjutnya, para pelaku usaha juga dituntut untuk mendalami potensi sumber daya yang dimiliki agar dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memformulasikan strategi bisnis yang tepat dan sesuai dengan keadaan perusahaan. Selain itu, kunci penting dalam mewujudkan suatu nilai dan pintasan baru dalam memformulasikan strategi bisnis adalah kreativitas dan inovasi. Kedua hal tersebut saling

berkaitan dan harus terus dikembangkan pelaku usaha agar dapat menciptakan sebuah efektifitas sekaligus efisiensi dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi bisnis agar usahanya dapat bertahan di sulitnya persaingan bisnis saat ini.

Tingkat persaingan bisnis yang tinggi ini dialami oleh hampir semua sektor bisnis dan tak terkecuali pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Di era globalisasi ini, UMKM memegang bagian penting pada perekonomian Indonesia dan Global. UMKM merupakan salah satu tiang perekonomian dengan partisipasi yang signifikan terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) dan pembuka lapangan kerja (Sastradinata, 2024). Dilansir dari Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Indonesia peran UMKM untuk pertumbuhan perekonomian Indonesia mencapai jumlah 99% dari keseluruhan unit usaha. Di tahun 2023 jumlah pelaku usaha UMKM terhitung sekitar 66 juta. Kontribusi UMKM ini menggapai 61% dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia atau setara dengan 9.580 triliun rupiah. Selain itu, penyerapan tenaga kerja yang dilakukan UMKM mencapai 117 juta pekerja (97%) dari total tenaga kerja (KADIN INDONESIA, 2023). Data dilampirkan sebagai berikut.

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Jumlah UMKM (Juta)	64.19	65.47	64	65.46	65	66
Pertumbuhan (%)		1.98%	-2.24%	2.28%	-0,70%	1,52%

Gambar 1.1 Data Unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah
(Sumber : Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Indonesia, 2023)

Menurut data di atas, membuktikan jika pada saat tahun 2018 hingga 2019 UMKM telah meningkat dari 64,19 juta ke 65.47 juta. Sementara itu, pada tahun 2020 jumlah UMKM menurun di angka 64 juta dikarenakan pandemik covid-19. Di tahun 2021 UMKM kembali meningkat di jumlah 65,46 juta dan terus naik hingga mencapai 66 juta di tahun 2023 (KADIN INDONESIA, 2023). Angka pertumbuhan yang terjadi cukup besar dan membuktikan pelaku usaha UMKM semakin banyak sehingga hal ini dapat meningkatkan tingkat persaingan yang begitu ketat di dalamnya.

Persaingan ini menimbulkan berbagai upaya agar dapat menghadapinya, seperti halnya dengan para pelaku usaha yang kian dituntut untuk terus menyesuaikan diri dan bisa memformulasikan strategi bisnis secara efisien dan sesuai sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dan tetap mempertahankan pangsa pasarnya. Pada formulasi strategi bisnis ini, pelaku bisnis sebaiknya memegang konsep mengenai bagaimana sebuah perusahaan dapat mewujudkan, membagikan, dan menciptakan nilai menggunakan suatu model bisnis.

Memformulasikan model bisnis ini cukup sulit, hal ini dikarenakan kerangka model bisnis ini sendiri merupakan sebuah gambaran bisnis yang terkonsep dan memiliki gambaran pemikiran dalam membentuk formulasi dan menciptakan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan (Sukarno & Ahsan, 2021). Berdasarkan hal tersebut, model bisnis harus melewati proses penyusunan berdasarkan gambaran dan ide kreatif serta inovatif fokus untuk menghasilkan *value* guna ditawarkan pada calon pelanggan nantinya.

Pengembangan pada model bisnis memiliki peran utama di ketatnya persaingan saat ini, hal ini disebabkan model bisnis sendiri mampu untuk mempertimbangkan sekaligus mengembangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Selain itu, model bisnis mampu mempersulit pesaing untuk menduplikasi bisnis perusahaan dan dapat menjadikan pelaku usaha lebih responsif terhadap masuknya ancaman dan peluang dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu konsep model bisnis yang kerap ditemui dan digunakan oleh pelaku usaha adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang di dalamnya memiliki elemen kunci berjumlah 9 (sembilan).

Menurut pendapat Osterwalder & Pigneur (2012) dalam Sukarno & Ahsan (2021) *Business Model Canvas* (BMC) merupakan sebuah kerangka pemikiran yang memiliki bentuk seperti kanvas guna merencanakan strategi dalam manajemen untuk memperoleh keuntungan dari usaha yang dijalankan. Sembilan blok atau elemen kunci tersebut terdiri dari hubungan pelanggan (*customer relationship*), segmen pelanggan (*customer segments*), aliran pendapatan (*revenue stream*), struktur biaya (*cost structure*), saluran (*channels*), kegiatan utama (*key activities*), sumber daya utama (*key resources*), dan proporsi nilai (*value propositions*). Selanjutnya, melalui *Model Business Canvas* (BMC) ini pelaku usaha memiliki kemampuan untuk mendefinisikan dan memanipulasi model bisnis yang berguna untuk menciptakan formulasi strategi bisnis secara tepat dan terbaru dalam upaya meningkatkan volume penjualan usaha mereka khususnya pada sektor usaha mikro, kecil dan menengah.

Sektor UMKM dalam setiap tahunnya selalu mengalami pertumbuhan secara signifikan, tak terkecuali pada sektor usaha agribisnis. Pada dasarnya, kebutuhan masyarakat terhadap konsumsi sayuran akan terus meningkat seiring berjalannya waktu. Berdasarkan Data Indonesia tingkat konsumsi sayur di Indonesia selama 5 tahun terakhir ini terus mengalami peningkatan mencapai 151,8 gram/kapita/hari (DataIndonesia.com, 2024). Pendapat tersebut sejalan dengan data Badan Pusat Statistik yang menunjukkan perolehan angka yang stabil dalam produksi sayur tomat di Indonesia terhitung tahun 2021 yang mencapai 1.114.399 ton, lalu naik menjadi 1.168.744 ton pada tahun 2022, dan berada pada angka 1.143.788 ton pada tahun 2023. Berdasarkan hal tersebut, membuktikan jika sayuran mulai dari tomat, wortel, buncis dan lain sebagainya termasuk dalam salah satu kebutuhan utama yang memiliki jumlah produksi yang tinggi dan permintaan dari konsumen yang terus bertambah (Berita.99.co, 2024).

Seperti yang dilansir oleh Badan Pusat Statistik di Mojokerto, rata-rata konsumsi sayur per kapita seminggu berdasarkan kelompok sayur – sayuran per kabupaten/kota pada tahun 2021 hingga 2023 terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sebagai contoh, rata – rata konsumsi cabai merah pada tahun 2021 mencapai 0,015 gram/kapita/seminggu yang setahun kemudian naik di angka 0,021 gram/kapita/seminggu dan mencapai 0,022 gram/kapita/seminggu pada tahun 2023. Selain itu, rata – rata bahan sayur lodeh mencapai 0,137 gram/kapita/seminggu di tahun 2021 yang meningkat hingga 0,155

gram/kapita/seminggu di tahun 2022 dan mencapai angka 0,191 gram/kapita/seminggu di tahun 2023 (BPS.go.id, 2024).

Berdasarkan hal tersebut, tidak heran jika banyak pelaku usaha yang tertarik pada bisnis sayur khususnya sayur kemasan. Usaha sayur kemasan ini merupakan terobosan baru yang memiliki peluang tinggi untuk mendapatkan keuntungan yang besar. Selain karena faktor praktis dan kebersihan yang dimiliki, usaha sayur kemasan ini juga memudahkan pembeli yang tidak memiliki cukup waktu untuk berbelanja di pasar secara langsung terutama untuk masyarakat perkotaan yang memiliki banyaknya kesibukan. Saat ini pun cukup mudah ditemui usaha sayur kemasan di Mojokerto yang menawarkan kelebihannya masing – masing. Sementara itu, dengan semakin ketatnya tingkat persaingan yang terjadi, tentunya setiap usaha sayur kemasan itu mempunyai strategi bisnis yang berbeda sehingga memunculkan ketertarikan untuk dilakukan penelitian dan akan dilanjutkan untuk mencari tahu lebih dalam akan implementasi strategi pengembangan bisnis dan model bisnis pada salah satu usaha sayur kemasan di Mojokerto yaitu UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY).

UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY) hadir sebagai pelaku baru yang berfokus pada usaha pengemasan sayur segar di Mojokerto. MOSAY mulai aktif beroperasi pada bulan November 2021. Dengan memiliki penawaran produk sayuran kemasan hingga mencapai 42 jenis, MOSAY berusaha memanfaatkan kebutuhan masyarakat yang terus meningkat akan konsumsi sayuran. Berbagai jenis produk sayuran segar yang ditawarkan oleh MOSAY ini antara lain seperti wortel, tomat, cabai, bayam, kubis maupun sayur paket

siap olah seperti, paket sayur sop, paket sayur lodeh, paket sayur asem dan sebagainya. Sayuran ini dikemas dengan berbagai gramasi yang berbeda tiap jenisnya dan dijual dengan harga mulai dari Rp. 3.500 hingga Rp. 30.000. Produk variatif yang dimiliki MOSAY ini menjadi salah satu keunggulan mereka walaupun begitu MOSAY ini terus melakukan pembaruan atau *product change* guna menyesuaikan kebutuhan pasar.

MOSAY merupakan UMKM rumahan yang berada di Perumahan Mutiara Garden Blok C5 No 133, Mojokerto. Meskipun demikian, MOSAY telah berkembang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir karena selain menjualkan produk dari rumah, MOSAY telah memiliki kontrak tetap Indomaret untuk menyuplai sayur kemasan khususnya pada setiap Indomaret berlogo *Fresh* di daerah Mojokerto dan Jombang. Selain itu, ada beberapa *cafe* dan rumah makan di Mojokerto yang menjadikan MOSAY ini sebagai *supplier* aktif mereka. MOSAY juga kerap mengikuti bazar UMKM di Mojokerto untuk semakin mengenalkan produk mereka pada pembeli.

Sebagai pelaku di bidang usaha sayur kemasan, MOSAY seringkali menemui persaingan yang tinggi dengan adanya usaha sayur kemasan lain di Mojokerto. Tantangan pertama yang dihadapi adalah *branding* atau memperkenalkan bisnisnya agar dapat menarik minat calon konsumen. Lalu tantangan berikutnya yaitu, menumbuhkan rasa percaya pada calon pembeli saat akan membeli produk. Berdasarkan hal tersebut, MOSAY harus dapat menyesuaikan dengan kondisi pasar agar mampu bersaing dengan usaha sayur

kemasan yang lain. Sasaran dan target awal bisnis akan selalu menjadi arah MOSAY dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

Sejak pertama kali beroperasi, omzet penjualan MOSAY setiap bulannya mengalami kenaikan hingga penurunan dengan tingkat fluktuatif yang tidak terlalu jauh. Detail omzet penjualan MOSAY dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Pendapatan 6 Bulan Terakhir
Perkembangan Omzet Penjualan MOSAY dalam 6 Bulan Terakhir (Juni – November 2024)

Bulan	Omzet Penjualan Kurun Waktu Sebulan
Juni	Rp. 38.465.550
Juli	Rp. 45.751.200
Agustus	Rp. 36.279.900
September	Rp. 37.311.200
Oktober	Rp. 41.406.910
November	Rp. 34.867.200

Sumber : UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY), 2024

Menurut tabel di atas, selama 6 bulan terakhir omzet MOSAY menunjukkan pola yang fluktuatif. Bulan Juni mendapatkan omzet Rp. 38.465.550 dan terjadi peningkatan sebesar 19% pada Juli, membawa omzet menjadi Rp. 45.751.200. Peningkatan didorong oleh momen mendekati hari raya dimana banyak permintaan produk masuk. Namun, pada Agustus, omzet menurun sebesar 21% menjadi Rp. 36.279.900. Omzet naik kembali 3% pada September sebesar Rp. 37.311.200. Situasi membaik pada Oktober dengan lonjakan signifikan sebesar 11%, sehingga omzet naik menjadi Rp. 41.406.910. Namun pada November mencatat penurunan omzet kembali sebesar 16% menjadi Rp. 34.867.200, menyoroti tantangan dalam menjaga stabilitas penjualan. Sementara itu, berdasarkan data penjualan tersebut, MOSAY belum

bisa memenuhi target penjualan yang diinginkan yaitu penjualan rata-rata satu bulan mencapai 50 hingga 60 juta.

Adapun pelaku bisnis di bidang yang sama dan menjadi kompetitor dari MOSAY. Berikut data pesaing MOSAY di Mojokerto.

Tabel 1.2 Pesaing UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY)

No	Nama Pesaing	Alamat
1	Sayur Segar (SAYURSAY)	Jl. Gajah Mada, Margelo, Mojokerto
2	Sayur Box Mojokerto	Jl. Prajurit kulon Gang 6, Mojokerto
3	Sayur Mayur	Dsn. Brenet, Pungging, Mojokerto
4	Risma Sayur	Jl. Empunala, Mojokerto
5	Ls Farm	Jl. Pemuda 17, Mojokerto

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2024

Dari berbagai kendala dan adanya persaingan di atas, MOSAY sebagai pelaku bisnis diharuskan mampu untuk meningkatkan keterampilan dalam bersaing dengan merumuskan dan mengimplementasi model bisnis yang tepat guna meningkatkan volume penjualan serta dapat membentuk manajemen perusahaan yang efisien dan efektif. Menurut Leschke (2013) dalam Hambali & Andarini (2021) yang mengatakan model bisnis ini sendiri berlaku sangat luas dikarenakan salah satu metode relevan yang dapat digunakan oleh pengusaha, pemodal, konselor bisnis, organisasi nirlaba ataupun perusahaan yang akan mendirikan lini baru. Berdasarkan hal tersebut, MOSAY termasuk dalam bagian tersebut, model bisnis dianggap sangat tepat untuk diimplementasikan dan dipergunakan dalam penelitian ini berlandaskan kondisi bisnis MOSAY yaitu Model Bisnis Kanvas. Pendekatan tersebut dipergunakan pada penelitian ini dikarenakan Model Bisnis Kanvas ini sendiri disusun sebagai model bisnis yang tidak sulit untuk dipaparkan, digambarkan,

diputuskan dan diubah agar bisnis yang sedang dijalankan mampu dimaksimalkan kinerjanya (Aman et al., 2020). Menurut Pramudiana *et al.* (2016) dalam Hambali & Andarini (2021) juga mengatakan jika model bisnis mendefinisikan terkait pihak lain yang berpartisipasi dalam bisnis meliputi kewajiban yang perlu diselesaikan dan kedudukan yang dijalankan dalam sebuah bisnis. Dengan demikian, perincian biaya yang perlu digunakan dan hal yang dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan akan diketahui (Hambali & Andarini, 2021). Selanjutnya, pendekatan Model Bisnis Canvas ini memiliki rangka kerja yang dapat dikatakan sederhana namun intens dalam mendeskripsikan prosedur bisnis dan membuat penilaian pada manajemen bisnis MOSAY dengan sembilan elemen untuk mengevaluasi strategi yang sudah digunakan seraya menetapkan strategi untuk masa mendatang dalam upaya meningkatkan volume penjualan.

Penggunaan *Model Business Canvas* (BMC) dengan 9 (Sembilan) elemen sebagai kuncinya yaitu, *value propositions*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *key activities*, *key resources*, *key partnerships*, *revenue streams*, dan yang terakhir *cost structure*. Selanjutnya, setelah pemetaan BMC telah dilakukan, akan diteruskan dengan melakukan analisis SWOT pada setiap elemen dengan tujuan menghasilkan model bisnis yang telah diperbaiki. Pada dasarnya, metode analisis SWOT merupakan metode yang dapat digunakan dengan tepat untuk mengetahui perkara dari 4 (empat) sudut pandang berbeda yang dibagi dalam 2 bagian yaitu lingkungan internal dengan mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) dan dapat mengatasi kelemahan (*weakness*) yang menjadi

penghambat, lalu lingkungan eksternal yang memaksimalkan peluang (*opportunities*) serta secara beriringan dapat mengatasi setiap ancaman (*threats*) yang datang (Sianturi, 2020). Dengan demikian, dalam proses menganalisis setiap elemen kunci BMC dengan metode analisis SWOT akan menciptakan sebuah referensi baru berupa penyempurnaan model bisnis yang digunakan sekarang dan pastinya dapat diformulasikan menjadi implikasi manajerial untuk pengembangan bisnis dalam upaya meningkatkan volume penjualan MOSAY.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model bisnis dalam pengembangan strategi bisnis UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY) yang berjudul **“Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY)”**

1.2. Rumusan Masalah

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

Bagaimanakah strategi pengembangan bisnis yang dilakukan UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY) dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dalam upaya meningkatkan volume penjualan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

Untuk mengetahui dan menjelaskan strategi pengembangan bisnis yang digunakan UMKM Mojokerto Sayur (MOSAY) dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dalam upaya meningkatkan volume penjualannya.

1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat menyajikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang membutuhkan, berikut merupakan beberapa manfaat yang diharapkan antara lain :

1. Sebagai referensi penelitian selanjutnya terutama untuk prodi administrasi bisnis yang berhubungan dengan strategi pengembangan UMKM dengan penggunaan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan metode analisis SWOT. Selain itu, sebagai penambah pustaka acuan yang digunakan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan bagi pembaca.
2. Sebagai saran dan acuan untuk mengkaji kembali keputusan atau kebijakan yang harus diambil dalam pemecahan masalah terkait strategi bisnis yang digunakan MOSAY untuk mengembangkan lagi usahanya.