

Perumusan strategi pengembangan usaha menggunakan metode BMC, SWOT dan QSPM (Studi kasus pada KWT Nine Seru di Desa Lantan)

Formulation of business development strategies using BMC, SWOT and QSPM Methods (Case study on KWT Nine Seru in Lantan Village)

Sri Mulyawati^{1*}, Idiatul Fitri Danasari¹

AFILIASI

¹Universitas Mataram, Indonesia

*Korespondensi:

srimulyawati@unram.ac.id

ABSTRACT

Most Indonesian society relies on micro, small, and medium enterprises (MSMEs), as they are able to create and absorb up to 97% of the workforce. Some small businesses have not been able to grow significantly but still try to survive in the face of business competition. The Nine Seru Women Farmers Group (KWT) is one of the microbusiness groups that has survived COVID-19 until now. The unstable condition of KWT, both internally and externally, is an obstacle that is being faced. KWT needs a strategy relevant to its business's current condition. This research aims to formulate a business development strategy for KWT Nine Seru in Lantan Village. The methods used are BMC analysis to provide an overview of KWT Nine Seru's business model using nine key elements, SWOT analysis to formulate alternative business development strategies, and QSPM analysis to determine priority strategies. From the BMC analysis results, several business model improvements are offered to KWT Nine Seru, namely on key partnership elements, value proposition, channel, and cost structure. From the results of the SWOT analysis, eight combination strategies of SO, ST, WO, and WT were obtained. All alternative strategies were further analyzed using QSPM so that a priority strategy was obtained, namely keeping product prices competitive with market prices. The results of this study are important because they contribute to the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs), especially the first and second SDGs, namely no poverty and zero hunger. Through the strategies produced in this research, the KWT Nine Seru microbusiness group can survive the competition and develop its business so that it can avoid poverty and hunger due to not having a source of income.

KEYWORDS: Development Strategy, BMC, SWOT, QSPM, SDGs

ABSTRAK

Mayoritas masyarakat Indonesia bergantung pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), karena mampu menciptakan dan menyerap tenaga kerja hingga 97%. Beberapa usaha kecil belum mampu tumbuh secara signifikan, namun tetap berusaha untuk bertahan menghadapi persaingan bisnis. Kelompok Wanita Tani Nine (KWT) Seru adalah salah satu kelompok usaha mikro yang dapat bertahan pasca Covid-19 hingga saat ini. Kondisi KWT yang tidak stabil baik secara internal maupun eksternal menjadi kendala yang sedang dihadapi. KWT ini membutuhkan sebuah strategi yang relevan dengan kondisi terkini usahanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan usaha KWT Nine Seru di Desa Lantan. Metode yang digunakan adalah analisis BMC untuk memberikan gambaran model bisnis KWT Nine Seru menggunakan sembilan elemen kunci, analisis SWOT untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi pengembangan usaha, dan analisis QSPM untuk menentukan strategi prioritas. Temuan dalam penelitian ini adalah sebuah rumusan strategi pengembangan usaha berdasarkan kondisi terkini KWT Nine Seru yang dapat direkomendasikan dan diaplikasikan sesuai skala prioritas strategi yang telah diperoleh. Dari hasil analisis BMC, terdapat beberapa perbaikan model bisnis yang ditawarkan kepada KWT Nine Seru,

Diterima : 28-01-2025

Disetujui : 11-02-2025

COPYRIGHT @ 2025 by

Agricola: Jurnal Pertanian. This

work is licensed under a Creative

Commons Attributions 4.0

International License

yaitu pada elemen *key partnership*, *value proposition*, *channel* dan *cost structure*. Dari hasil analisis SWOT, diperoleh delapan strategi kombinasi SO, ST, WO, dan WT. Seluruh alternatif strategi tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan QSPM, sehingga diperoleh strategi prioritas, yaitu menjaga harga produk tetap kompetitif dengan harga pasar. Hasil penelitian ini penting karena memberikan kontribusi terhadap pemenuhan sasaran *Sustainable Development Goals* (SDG's), terutama SDG's pertama dan kedua, yaitu *no poverty* dan *zero hunger*. Melalui strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini, kelompok usaha mikro KWT Nine Seru dapat bertahan menghadapi persaingan dan mengembangkan usahanya, sehingga dapat terhindar dari kemiskinan dan kelaparan akibat tidak memiliki sumber pendapatan.

KATA KUNCI: Strategi Pengembangan, BMC, SWOT, QSPM, SDG's

1. PENDAHULUAN

Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia mencatat jumlah Industri Mikro dan Kecil (IMK) sebanyak 4.500.584 unit pada tahun 2023 di seluruh Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2024). Keberadaan IMK di Indonesia memiliki peran vital terhadap pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja (Kadeni & Srijani, 2020). Dalam siaran pers Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia tahun 2024 menyebutkan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah mampu menyerap hingga 97% tenaga kerja di Indonesia (Limanseto, 2024). Dengan kata lain, banyak masyarakat Indonesia yang bergerak dalam bidang usaha mikro, kecil, dan menengah. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat yang bergantung terhadap UMKM.

Kondisi beberapa UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang pernah terdampak Covid-19 (Pratama et al., 2022), baru saja mulai bangkit dan perlahan-lahan menata usaha agar dapat kembali seperti semula atau dapat berkembang. Meski diketahui bahwa beberapa usaha kecil yang telah memiliki izin usaha belum mampu tumbuh secara signifikan (Kore & Septarini, 2018), beberapa kelompok usaha kecil masih berupaya untuk bertahan menjalankan usahanya. Seperti yang dilakukan oleh Kelompok Wanita Tani (KWT) Nine Seru di Desa Lantan. KWT ini sempat berhenti berproduksi karena terdampak Covid-19 pada tahun 2020. Setelah melalui fase non-aktif, KWT ini mulai melakukan produksi kembali dengan modal internal yang terkumpul dari para anggota. Terlebih lagi, peran kelompok wanita dalam menopang kebutuhan keluarga cukup tinggi (Neto et al., 2023), sehingga sumber pendapatan dari usaha kelompok ini patut dipertahankan.

KWT Nine Seru menghasilkan beragam produk olahan pangan dengan memanfaatkan potensi bahan baku dari hasil pertanian lokal. Produk yang dapat ditemukan, seperti, keripik (Mulyawati et al., 2023) dan minyak kelapa (Mulyawati & Febrilia, 2023). Tidak mudah bagi KWT Nine Seru untuk mempertahankan dan mengembangkan usahanya, karena berbagai tantangan yang dihadapi. Berbagai kendala, baik internal maupun eksternal dapat menjadi masalah yang menghambat kemajuan usaha. Untuk mengidentifikasi potensi yang dimiliki, maka diperlukan metode yang tepat sehingga dapat menghasilkan suatu strategi pengembangan yang dapat direkomendasikan atau bahkan diaplikasikan oleh KWT Nine Seru.

Strategi dapat berupa penentuan arah usaha, terutama untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keuntungan optimum perusahaan (Sriwardiningsih, 2016). Sebuah usaha, sejatinya memiliki berbagai komponen kunci yang dapat dievaluasi untuk mencapai tingkat optimum model bisnis yang diinginkan (Rahayu et al., 2022). Seperti yang dilakukan oleh Tambunan & Agushinta R., (2020) untuk merumuskan strategi bisnis dapat menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari elemen kunci seperti, *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Dengan analisis BMC, peneliti dapat memetakan kondisi usaha berdasarkan elemen tersebut, melakukan evaluasi dan memberikan solusi yang bermanfaat bagi pelaku usaha. Lebih lanjut, perusahaan memerlukan informasi yang lengkap dan akurat sebagai bahan pertimbangan penentuan strategi (Mulyawati & Setiawan, 2023). Penelitian Nabilah et al., (2024) menyebutkan bahwa informasi tersebut dapat berupa faktor internal dan eksternal usaha yang dapat diperoleh dari informan kunci atau narasumber ahli. Analisis SWOT diperlukan untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam bisnis. Selanjutnya analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk menentukan strategi prioritas berdasarkan alternatif dari strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT. Menurut penelitian, Mardiyandhani & Hariastuti

(2024) strategi yang memperoleh daya tarik tertinggi, maka dapat direkomendasikan dan diterapkan oleh perusahaan.

Penelitian tentang strategi merupakan penelitian yang unik dan selalu memiliki kebaruan, karena perbedaan kondisi yang dihadapi objek penelitian. Strategi yang diperoleh juga bervariasi berdasarkan hasil analisis kondisi terkini usaha. Penelitian strategi pengembangan usaha pada KWT Nine Seru belum pernah dilakukan sebelumnya dan merupakan tindak lanjut dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan pada objek yang sama, seperti analisis kelayakan beberapa produk yang dihasilkan oleh KWT Nine Seru. (Mulyawati & Febrilia, 2023; Mulyawati et al., 2023). Penelitian ini juga berkontribusi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDG's), terutama SDG's pertama dan kedua, yaitu *no poverty* dan *zero hunger*. Melalui perumusan strategi pengembangan usaha, peneliti membantu masyarakat untuk menstabilkan kondisi usaha yang sedang dijalankan sehingga tidak terjebak dalam kemiskinan dan kelaparan karena tidak memiliki sumber pendapatan. Maka berdasarkan pendahuluan yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi pengembangan usaha KWT Nine Seru di Desa Lantan.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, memberikan gambaran objek penelitian secara sistematis berdasarkan data dan informasi yang diperoleh. Objek penelitian adalah Kelompok Wanita Tani Nine Seru yang berada di Dusun Gubuk Makam Desa Lantan Kecamatan Batukliang Utara Kabupaten Lombok Tengah. Penelitian dilakukan pada bulan Juni-Desember 2024. Narasumber dalam penelitian ini antara lain anggota KWT Nine Seru, masyarakat yang pernah membeli dan mengkonsumsi produk KWT Nine Seru (konsumen), dan pemangku kebijakan (Pemerintah Desa Lantan), dengan total jumlah 25 orang narasumber. Responden dalam penelitian ini dipilih secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan sebagai berikut: responden pelaku usaha memahami dengan baik kondisi internal dan eksternal usaha; responden masyarakat umum yang membeli dan mengkonsumsi produk KWT Nine Seru baik sekali maupun berulang kali (3) responden Pemerintah Desa yang mengetahui kondisi masyarakat desa setempat, serta berwenang untuk membuat kebijakan di desa tersebut.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari beberapa tahap analisis sebagai berikut:

- Analisis BMC (*Business Model Canvas*), digunakan untuk mengidentifikasi sembilan elemen kunci perusahaan. Elemen kunci yang dimaksud antara lain *Customer Segments* (CS), *Value Propositions* (VP), *Channels* (CH), *Customer Relationship* (CR), *Revenue Streams* (RS), *Key Resources* (KR), *Key Activities* (KA), *Key Partnership* (KP), dan *Cost Structure* (CR) (Ramadhan & Rukmana, 2023). Sembilan elemen tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam blok-blok untuk melihat gambaran secara menyeluruh di atas kanvas. Elemen-elemen tersebut dianalisis secara mendalam untuk membuat strategi yang lebih efektif bagi perusahaan.
- Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan eksternal (peluang, ancaman) yang selanjutnya di gabungkan untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalisir kelemahan dan ancaman (Hendrawan et al., 2023). Dari analisis SWOT akan diperoleh beberapa strategi yang dapat direkomendasikan kepada pelaku usaha, seperti strategi SO, ST, WO, dan WT. Strategi-strategi yang telah diperoleh dapat dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan satu strategi dengan daya tarik tertinggi untuk diterapkan oleh perusahaan.
- Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), digunakan untuk menganalisis lebih lanjut beberapa alternatif strategi yang telah diperoleh sebelumnya. Melalui analisis QSPM, strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat diurutkan berdasarkan skala prioritas (Kurniawati et al., 2022). Strategi dengan skala prioritas tinggi tentu memiliki nilai daya tarik (*Attractive Score*) yang tinggi pula. Strategi dengan total daya tarik tertinggi dapat menjadi acuan pengembangan usaha KWT Nine Seru di Desa Lantan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dalam penelitian ini dijabarkan sesuai dengan tahapan-tahapan yang digunakan dalam metode penelitian. Berikut adalah hasil analisis BMC, analisis SWOT, dan analisis QSPM untuk merumuskan strategi pengembangan usaha KWT Nine Seru.

3.1. Analisis BMC

Analisis *Business Model Canvas* digunakan untuk menyederhanakan model bisnis suatu usaha dalam suatu kanvas sebagai dasar perumusan strategi dengan memperhatikan elemen-elemen kunci yang tersedia. Berikut adalah hasil analisis BMC KWT Nine Seru yang digambarkan dalam sembilan blok elemen kunci.

Table 1. Business Model Canvas KWT Nine Seru.

| <u>Key Partnership</u> | <u>Key Activities</u> | <u>Value Proposition</u> | <u>Customer Relationship</u> | <u>Customer Segments</u> |
|---|--|---|---|--------------------------|
| 1. Petani 2. Pemasok bahan baku 3. Warung/toko tradisional | 1. Produksi keripik dan minyak kelapa 2. penyewaan alat produksi 3. Menjual limbah produksi minyak kelapa 4. Evaluasi kinerja | 1. Produk memiliki cita rasa yang konsisten dan tanpa bahan pengawet 2. Memiliki izin PIRT | Menerima saran dan testimoni dari pembeli | Semua kalangan |
| | <u>Key Resources</u> | | <u>Channel</u> | |
| | 1. Modal sendiri dan anggota 2. Dukungan pemerintah | | Pasar tradisional dan masyarakat lokal | |
| <u>Cost Structure:</u> | | | <u>Revenue Streams:</u> | |
| 1. Biaya bahan baku 2. Upah tenaga kerja 3. Biaya penyusutan 4. Biaya pemeliharaan | | | 1. Hasil penjualan keripik dan minyak kelapa 2. Hasil penjualan limbah minyak kelapa 3. Hasil penyewaan alat produksi | |

Sumber : Data primer setelah diolah (2024)

Dari hasil analisis BMC tersebut, telah diketahui beberapa elemen kunci yang dimiliki oleh KWT Nine Seru. Model usaha KWT Nine Seru terlihat belum optimal, sehingga diajukan beberapa perubahan sebagai berikut: pada *key partnership*, KWT dapat membuat perjanjian kerjasama dengan rekan-rekan yang dimiliki; seperti pemasok, pedagang pengepul dan pedagang pengecer; sehingga dapat lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak, termasuk dari sisi ketersediaan bahan baku, ketersediaan produk jadi, dan negosiasi harga. Pada blok *value proposition*, KWT dapat mencoba suatu hal yang baru, seperti varian rasa atau jenis produk yang ditawarkan untuk menghindari kejenuhan konsumen. Pada bagian *channel*, KWT dapat membuka peluang baru untuk menerima pesanan melalui *pre-order* dan mengoptimalkan penjualan pada pelanggan setia, misalnya memberikan promosi atau diskon yang menarik dan juga dapat mempertimbangkan *e-marketing* untuk memperluas pangsa pasar. Evaluasi efektifitas saluran pemasaran juga dapat menjadi bahan pertimbangan perbaikan *channel* (Rumbiak & Tuhuteru, 2024). Untuk *cost structure*, KWT dapat melakukan efisiensi biaya operasional dengan memperhatikan pos-pos pengeluaran yang memang tidak diperlukan atau dapat diminimalkan penggunaannya. Perubahan-perubahan tersebut selanjutnya dikembangkan ke dalam analisis SWOT untuk menemukan alternatif-alternatif strategi lainnya.

3.2. Analisis SWOT

Analisis *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* diawali dengan melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal usaha. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan usaha KWT Nine Seru. Kekuatan usaha KWT Nine Seru antara lain: struktur organisasi yang jelas menjadi dasar pembagian tugas yang baik, pembagian tugas antar anggota sama rata, setiap anggota memiliki kompetensi yang sama, adanya evaluasi kinerja, selalu memperhatikan selera konsumen, menghindari retur dengan sistem jual beli putus, menentukan harga dengan pertimbangan biaya produksi, dan memperhatikan kualitas produk akhir. Sementara

itu, kelemahan yang ditemukan meliputi: kurangnya perencanaan produksi, tidak ada segmentasi konsumen yang jelas, penjualan dilakukan secara tradisional, tidak ada kompetensi khusus yang dimiliki oleh anggota, dan kurangnya mesin penunjang produksi.

Faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi oleh KWT Nine Seru. Peluang yang dimiliki KWT Nine Seru seperti: petani lokal yang menjadi pemasok tetap bahan baku produksi, pemasok menyediakan bahan baku dengan kualitas terbaik, potensi pembeli cukup besar. Ancaman yang dihadapi mencakup: peningkatan harga bahan baku, kurangnya akses modal, lemahnya kemampuan menggunakan teknologi, beberapa jenis bahan baku sulit ditemukan pada satu pemasok, dan cukup sulit untuk mencari pemasok lain, serta banyaknya produk substitusi.

Setelah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, narasumber memberikan bobot dan rating terhadap faktor-faktor tersebut. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai tertimbang evaluasi faktor internal yaitu rata-rata 3,360 dari skala 1-4 dengan kategori lemah-kuat. Dan nilai tertimbang evaluasi faktor eksternal yaitu rata-rata 3,352 dari skala 1-4 dengan kategori tinggi-rendah. Berdasarkan angka tersebut, matriks IE (*Internal-External matrix*) dapat digambarkan sebagai berikut:

| | | Total Nilai Tertimbang IFE: 3,360 | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------------|-------------------|
| | | Kuat: 3,0 - 4,0 | Rata-rata: 2,0 - 2,9 | Lemah: 1,0 - 1,99 |
| Total Nilai Tertimbang EFE: 3,352 | Tinggi: 3,0 - 4,0 | I | II | III |
| | Rata-rata: 2,0 - 2,99 | IV | V | VI |
| | Rendah: 1,0 - 1,99 | VII | VIII | IX |
| | | | | |

Gambar 1. Matriks IE
(Sumber : Data Primer Diolah, 2024)

Strategi yang dapat diterapkan oleh KWT Nine Seru disesuaikan dengan kondisi usaha berdasarkan matriks IE. Sel I, II, dan IV memiliki nilai IE mendekati kategori tinggi, kuat dan rata-rata dapat menggunakan strategi untuk tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang digunakan dapat berupa strategi intensif untuk memperluas pangsa pasar dan strategi integrasi ke depan, ke belakang, maupun integrasi secara horizontal. Sel III, V, dan VII memiliki posisi nilai eksternal lebih tinggi daripada nilai internal dan sebaliknya, serta kondisi rata-rata. Hal ini menyebabkan suatu usaha perlu menggunakan strategi untuk menjaga dan mempertahankan usahanya (*hold and maintain*). Terakhir adalah sel VI, VIII, dan IX yang berada pada posisi rata-rata, lemah, dan rendah baik dari kondisi internal maupun kondisi eksternal usaha. Oleh karena itu, strategi yang paling sesuai untuk kondisi ini adalah strategi *harvest* atau *divest*, di mana perusahaan berada pada kondisi yang tidak menguntungkan dan lebih dekat pada kerugian hingga harus mencari strategi, baik dengan cara pengurangan investasi maupun likuidasi aset.

Peneliti merekomendasikan beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan oleh KWT Nine Seru dari hasil analisis SWOT. Strategi SO antara lain: (1) membuat perjanjian kerjasama dengan petani atau pemasok bahan baku secara berkelanjutan; (2) melakukan diversifikasi dengan cara menambah varian rasa produk yang disukai konsumen. Strategi ST: (3) menjaga harga produk agar tetap kompetitif dengan harga pasar; (4) menerapkan sistem pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Strategi WO: (5) menjaga dan mempertahankan kualitas produk (6) mengoptimalkan promosi dan penjualan kepada pelanggan. Strategi WT (7) membuka dan menerima pesanan *pre-order* (8) melakukan efisiensi biaya operasional.

Tabel 2. Analisis SWOT

| | | | | |
|------|---|--|--|--|
| IFAS | Kekuatan (Strengths): | | Kelemahan (Weaknesses): | |
| | <ol style="list-style-type: none">1. Struktur organisasi yang jelas2. Pembagian tugas sama rata3. Adanya evaluasi kinerja4. Selalu memperhatikan selera konsumen5. Menghindari retur dengan sistem jual beli putus6. Menentukan harga dengan pertimbangan biaya produksi7. Setiap anggota memiliki kompetensi yang sama8. Memperhatikan kualitas produk akhir; | | <ol style="list-style-type: none">1. Kurangnya perencanaan produksi2. Tidak ada segmentasi konsumen yang jelas3. Penjualan dilakukan secara tradisional4. Tidak ada kompetensi khusus yang dimiliki anggota5. Kurangnya mesin penunjang produksi | |
| EFAS | Peluang (Opportunities): | | Strategi S-O | |
| | <ol style="list-style-type: none">1. Petani lokal yang menjadi pemasok tetap bahan baku produksi2. Pemasok menyediakan bahan baku dengan kualitas terbaik3. Potensi pembeli cukup besar | | <ol style="list-style-type: none">1) Membuat perjanjian kerjasama dengan petani atau pemasok bahan baku secara berkelanjutan;2) Melakukan diversifikasi dengan cara menambah varian rasa produk yang disukai konsumen. | |
| | Ancaman (Threats): | | Strategi S-T | |
| | <ol style="list-style-type: none">1. Peningkatan harga ban baku2. Kurangnya akses modal3. Lemahnya kemampuan menggunakan teknologi4. Beberapa Jenis bahan baku sulit ditemukan pada satu pemasok5. Sulit untuk mencari pemasok lain;6. Banyaknya produk substitusi lain; | | <ol style="list-style-type: none">3) Menjaga harga produk agar tetap kompetitif dengan harga pasar4) Menerapkan sistem pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. | |
| | | | Strategi W-O | |
| | | | <ol style="list-style-type: none">5) Menjaga dan mempertahankan kualitas produk6) Mengoptimalkan promosi dan penjualan kepada pelanggan | |
| | | | Strategi W-T | |
| | | | <ol style="list-style-type: none">7) Membuka dan menerima pesanan <i>pre-order</i>8) Melakukan efisiensi biaya operasional. | |

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

3.3. Analisis QSPM

Strategi-strategi yang telah diperoleh dari hasil analisis SWOT selanjutnya dianalisis, kembali menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* untuk memperoleh satu strategi dengan nilai daya tarik tertinggi. Strategi dengan nilai daya tarik tertinggi ditempati oleh oleh strategi ke-3, yaitu menjaga harga barang sesuai dengan harga pasar untuk mempertahankan konsumen atau pelanggan setia. Selanjutnya strategi dengan daya tarik tertinggi kedua ditempati oleh strategi ke-8 yaitu melakukan efisiensi operasional. Strategi dengan daya tarik tertinggi ketiga ditempati oleh strategi ke-7 yaitu membuka dan menerima pesanan *pre-order*. Perolehan nilai daya tarik ketiga strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

Table 3. Nilai TAS

| Alternatif Strategi | Total Attractiveness Score (TAS) | Peringkat |
|---------------------|----------------------------------|-----------|
| 3 | 5,492 | I |
| 8 | 5,460 | II |
| 7 | 5,399 | III |

Sumber : Data primer setelah diolah (2024)

Dengan demikian strategi yang dapat direkomendasikan dan diimplementasikan oleh KWT Nine Seru dari hasil analisis QSPM adalah strategi ke-3, yaitu menjaga harga barang sesuai dengan harga pasar untuk mempertahankan konsumen atau pelanggan setia. Menurut keterangan narasumber, strategi ini menjadi prioritas karena dapat segera diterapkan dan tidak ada pertimbangan lain yang mungkin dapat menghambat strategi tersebut. Mengingat produk yang dihasilkan oleh KWT Nine Seru memiliki cukup banyak pesaing dan banyaknya produk substitusi yang mudah ditemukan, maka strategi untuk menjaga harga dapat menjadi solusi yang relevan. Harga yang ditetapkan tidak bisa terlalu rendah dan terlalu tinggi, karena konsumen memiliki banyak pilihan, sehingga cukup mudah untuk mencari penjual atau produk pengganti lain. Untuk mencegah hal tersebut terjadi, maka strategi ke-3 dapat digunakan.

Terdapat beberapa perbedaan antara temuan dalam penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rahayu et al., 2022), di mana penelitian ini merekomendasikan perbaikan pada empat elemen dalam BMC, yaitu *key partnership*, *channel*, *value proportion*, dan *cost structure*, sedangkan penelitian sebelumnya memberikan tiga solusi perbaikan pada elemen BMC, yaitu *channel*, *value proportion* dan *key resources*. Hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh (Putri et al., 2023) merekomendasikan strategi *hold and maintain* untuk menjaga dan mempertahankan bisnis dalam menghadapi persaingan, sedangkan dalam penelitian ini merekomendasikan strategi *grow and build* sesuai dengan kondisi usaha pada sel I dalam matriks IE. Dalam analisis QSPM terdapat strategi prioritas untuk menjaga harga tetap kompetitif, berbeda dengan hasil penelitian Mardiyandhani & Hariastuti (2024) yang menemukan strategi untuk memperluas pemasaran melalui promosi yang masif serta bekerja sama dengan berbagai pihak.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, margin pemasaran usaha telur ayam menunjukkan bahwa harga penjualan pada tingkat lembaga pemasaran yaitu peternak telur ayam, pedagang pengumpul dan pedagang pengecer pada saluran pemasaran I yaitu sebesar Rp 7.000/Rak. Margin tersebut diperoleh dari harga pembelian telur ayam dari peternak kepada pedagang pengumpul sebesar Rp 48.000/Rak, kemudian pedagang pengumpul menjual telur ayam pedagang pengecer sebesar Rp 55.000/Rak. Sementara margin dari pedagang pengecer ke konsumen yaitu sebesar Rp 7.500/Rak. Margin tersebut diperoleh dari harga pembelian telur ayam dari pedagang pengumpul oleh pedagang pengecer dengan harga Rp 55.000/Rak, kemudian menjual kepada konsumen yaitu sebesar Rp 62.500/Rak, sehingga margin total yang diperoleh sebesar Rp 14.500. Pada saluran pemasaran II margin yang diperoleh dari produsen telur ayam ke pedagang pengecer yaitu sebesar Rp 9.500 dengan harga pembelian yaitu sebesar Rp 53.000/Rak, pedagang pengecer menjual kepada konsumen akhir dengan harga Rp 62.500/Rak. Harga yang dibeli langsung oleh konsumen langsung kepada peternak telur ayam pada saluran pemasaran III yaitu dengan harga Rp 35.000/Bak tetapi kualitas telur yang kurang bagus atau biasa telur yang telah retak.

4. KESIMPULAN

Hasil analisis *Business Model Canvas* (BMC) menggambarkan model bisnis KWT Nine Seru ke dalam sembilan elemen kunci. Dari sembilan elemen tersebut, terdapat beberapa rekomendasi perubahan model bisnis, yaitu membuat perjanjian kerjasama pada *key partnership*, membuat varian rasa baru pada *value proposition*, menerima pesanan *pre-order* pada *channel*, dan melakukan efisiensi biaya pada elemen *cost structure*. Selanjutnya hasil analisis SWOT terdapat beberapa alternatif strategi yang diperoleh, yaitu 1) membuat perjanjian kerjasama dengan petani atau pemasok bahan baku secara berkelanjutan; (2) melakukan diversifikasi dengan cara menambah varian rasa produk yang disukai konsumen; (3) menjaga harga barang sesuai dengan harga pasar untuk mempertahankan konsumen; (4) menerapkan sistem pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas; (5) menjaga dan mempertahankan kualitas produk; (6) mengoptimalkan promosi dan penjualan kepada pelanggan; (7) membuka dan menerima pesanan *pre-order* (8) melakukan efisiensi biaya operasional. Dari seluruh alternatif strategi tersebut, tiga strategi dengan skala prioritas tertinggi diperoleh secara berturut-turut, yaitu strategi ke-3, ke-8, dan strategi ke-7.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. (2024, September 18). *Jumlah Perusahaan Industri Skala Mikro dan Kecil Menurut Provinsi (Unit)*, 2023. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDQwIzI=/jumlah-perusahaan-industri-skala-mikro-dan-kecil-menurut-provinsi.html>

- Hendrawan, A. K., Wachidah, S. F., & Restuningsih, A. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Kedai Kopi Makosan dengan Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC). *Jurnal Optimasi Teknik Industri (JOTI)*, 5(1), 32–37. <https://doi.org/10.30998/joti.v5i1.15623>
- Kadeni, & Srijani, N. (2020). Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *EQUILIBRIUM*, 8(2), 191–200.
- Kore, E. L. R., & Septarini, D. F. (2018). Analisis Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Studi Kasus Pada UMKM Sektor Industri Kecil Formal Di Kabupaten Merauke). *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, IX(1), 22–37. www.depkop.go.id
- Kurniawati, R., Aulawi, H., & Rismawati, S. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis dengan Metode Business Model Canvas (BMC) dan Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM). *Jurnal Kalibrasi*, 20(2), 93–101. <https://jurnal.itg.ac.id/>
- Limanseto, H. (2024, July). *Menko Airlangga: Pemerintah Dukung Bentuk Kolaborasi Baru agar UMKM Indonesia Jadi Bagian Rantai Pasok Industri Global*. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5885/menko-airlangga-pemerintah-dukung-bentuk-kolaborasi-baru-agar-umkm-indonesia-jadi-bagian-rantai-pasok-industri-global#:~:text=Jakarta%2C%2022%20Juli%202024,total%20tenaga%20kerja%20di%20Indonesia>.
- Mardyandhani, O. A., & Hariastuti, N. L. P. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Jasa Bigday Organizer Menggunakan Metode BMC (Business Model Canvas) dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Terapan XII 2024*, 1–8.
- Mulyawati, S., & Febrilia, B. R. A. (2023). Analisis Pendapatan Dan Kelayakan Usaha Minyak Kelapa (Minyak Jeleng) Oleh KWT Nine Seru Di Desa Lantan Batukliang Utara Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Agribisnis Unisi*, 12(2), 92–100.
- Mulyawati, S., Febrilia, B. R. A., & Mandalika, E. N. D. (2023). Analisis Pendapatan dan Kelayakan Usaha Agroindustri Keripik Singkong oleh KWT Nine Seru di Desa Lantan. *Agrimansion*, 24(1), 86–94.
- Mulyawati, S., & Setiawan, R. N. S. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Produk Olahan Pangan Kelompok Wanita Tani Melati di Desa Suranadi Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat. *Agroteksos*, 33(3), 910–918.
- Nabilah, S., Suparyana, P. K., Utama FR, A. F., & Tahir, R. (2024). Strategi Pengembangan Usahatani Kakao di Kecamatan Sabbang Kabupaten Luwu Utara. *Agimansion*, 25(2), 342–353.
- Neto, E. T., Widyantari, I. N., & Nurliah. (2023). The Contribution of Indigenous Papuan Female Sweet Potato Traders to Family Income in Merauke District Merauke Regency Southern Papua Province. *Agricola*, 13(1), 26–33. <https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/agricola>
- Pratama, I. N., Darmansyah, Hadi, A., Lestanata, Y., & Hidayatullah. (2022). Dampak Covid-19 Terhadap Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Di Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer*, 2(1), 164–179. <https://rapik.pubmedia.id/index.php/rapik>
- Putri, M. A., Rahayu, A., & Dirgantari, P. D. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE, dan Matriks IE (Studi Kasus Pada Bisnis Banjagim.Id). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 224–234.
- Rahayu, V. P., Astuti, R. F., Mustangin, M., & Sandy, A. T. (2022). Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) Sebagai Solusi dalam Menentukan Strategi Pengembangan Usaha Kuliner. *International Journal of Community Service Learning*, 6(1), 112–121. <https://doi.org/10.23887/ijcs.v6i1.40965>
- Ramadhan, M. F., & Rukmana, A. N. (2023). Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threats) dan BMC (Business Model Canvas) pada Nos Jeans. *Jurnal Riset Teknik Industri*, 3(1), 51–58. <https://doi.org/10.29313/jrti.v3i1.1972>
- Rumbiak, R. E. Y., & Tuhuteru, S. (2024). Analisis Saluran dan Margin Pemasaran Cabai Rawit (*Capsicum frutescens* L.) Lokal Wamena di Kabupaten Jayawijaya. *AGRICOLA*, 14(2), 64–73. <https://doi.org/10.35724/ag.v14i2.6288>
- Sriwardiningsih, E. (2016). Analisis Strategi Bisnis PT. Wiltar Usaha Grup. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 3(2), 18–35.

Tambunan, R. J., & Agushinta R., D. (2020). Analisis Strategi Bisnis PT. Tolu dengan Pendekatan BMC Menggunakan Metode EFAS, IFAS, dan SWOT. *Jurnal Sistem Informasi*, 9(3), 435–443.