

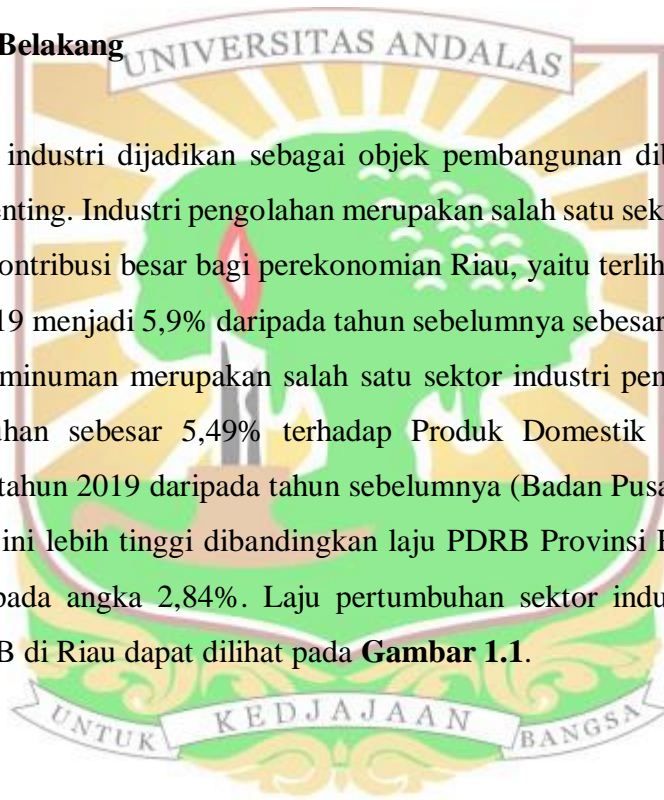
BAB I

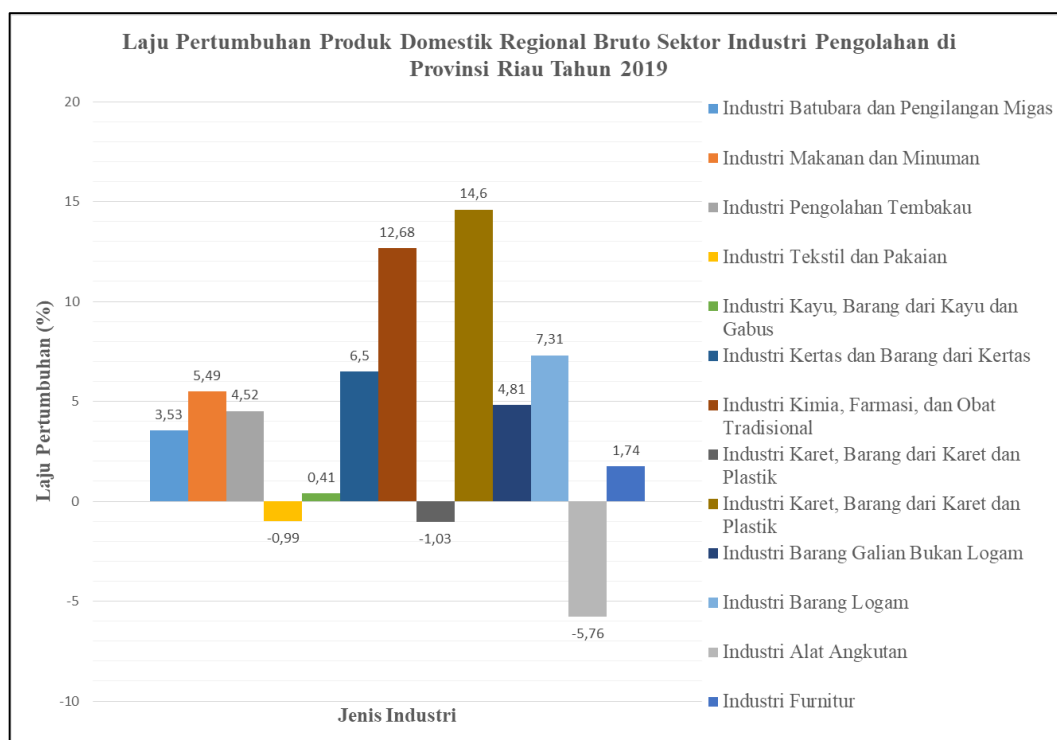
PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang dari penelitian yang dilakukan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah yang ada dalam penelitian, dan sistematika penulisan dari penelitian.

1.1 Latar Belakang

Sektor industri dijadikan sebagai objek pembangunan dibidang ekonomi yang sangat penting. Industri pengolahan merupakan salah satu sektor industri yang memberikan kontribusi besar bagi perekonomian Riau, yaitu terlihat dari kenaikan pada tahun 2019 menjadi 5,9% daripada tahun sebelumnya sebesar 3,61%. Industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor industri pengolahan dengan laju pertumbuhan sebesar 5,49% terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Riau tahun 2019 daripada tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik Riau, 2020). Angka ini lebih tinggi dibandingkan laju PDRB Provinsi Riau tahun 2019 yang berada pada angka 2,84%. Laju pertumbuhan sektor industri pengolahan terhadap PDRB di Riau dapat dilihat pada **Gambar 1.1**.





Gambar 1.1 Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto Sektor Industri Pengolahan di Provinsi Riau Tahun 2019 (Sumber: Badan Pusat Statistik Riau, 2020)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor industri yang memiliki kontribusi terbesar kelima dibandingkan pengolahan lainnya terhadap perekonomian Riau. Hal ini menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman memiliki potensi yang cukup besar untuk terus dikembangkan. Terlihat dari tingginya tingkat permintaan masyarakat terhadap berbagai jenis makanan dan minuman, terutama di daerah perkotaan yang masyarakatnya cenderung menyukai kuliner. Selain itu, usaha industri makanan dan minuman relatif mudah untuk dikembangkan, tersedianya bahan baku dari produk primer hasil pertanian, dan teknologi yang relatif sederhana (Rukka dkk., 2018). Tingginya potensi pada industri makanan dan minuman tentunya memiliki peluang bisnis yang cukup menjanjikan karena meningkatnya pangsa pasar yang diakibatkan dari pertumbuhan penduduk serta program pariwisata. Pertumbuhan penduduk dapat dilihat dari peningkatan populasi penduduk Provinsi Riau pada tahun 2019 sebanyak 156.836 jiwa dan untuk Kota Pekanbaru pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebanyak 26.000 jiwa

dibandingkan tahun 2018 (Badan Pusat Statistik Riau, 2020). Adapun program pariwisata dikarenakan pemerintah Provinsi Riau telah mengusung “*Riau The Homeland Of Melayu*” sebagai *slogan branding* untuk mempromosikan potensi pariwisata unggulan yang selama ini menjadi daya tarik utama pariwisata Provinsi Riau termasuk wisata kuliner. Adanya slogan ini diharapkan mampu menarik dan meningkatkan kunjungan wisatawan mancanegara maupun nusantara untuk menikmati pariwisata Provinsi Riau (Fajriandhany dan Suherman, 2019). Dengan banyaknya populasi penduduk dan juga banyaknya wisatawan tentunya akan membuat semakin banyak pula kebutuhan dan minat akan makanan.

Meningkatnya perkembangan sektor industri makanan dan minuman berdampak pada semakin ketatnya persaingan (Lapian dkk., 2016). Persaingan industri memiliki arti terjadinya rivalitas antar industri sejenis dalam merebut pasar dan menarik pelanggan dengan produk, jasa, harga, penjualan, dan pemasaran yang disediakan dan ditawarkan (Yasa dan Sukaatmaja, 2017). Persaingan tersebut mendesak pelaku usaha makanan dan minuman untuk menonjolkan keunikan dan mengembangkan berbagai strategi keunggulan bersaing dalam menghadapi para pesaingnya terutama pada perkembangan lingkungan sekitar yang terjadi dalam dunia bisnis (Paulus dan Wardhani, 2018). Tentunya dalam era revolusi industri 4.0, setiap pelaku usaha dituntut agar dapat menerapkan teknologi informasi (Rafsanjani dkk., 2013).

Usaha yang mampu berkembang merupakan usaha yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam serta menyesuaikan dengan perkembangan kondisi lingkungannya (Paulus dan Wardhani, 2018). Dengan demikian, dalam menghadapi perkembangan dan persaingan usaha, seluruh pelaku usaha makanan dan minuman harus dapat memperkuat diri dengan memusatkan perhatian yang besar terhadap model bisnis usahanya (Surjogondokusumo dan Indriyani, 2016). Pelaku usaha makanan dan minuman perlu melakukan transformasi model bisnis dengan mengedepankan inovasi dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan maupun sebagai adaptasi dari perkembangan yang terjadi demi keberlangsungan bisnisnya. Inovasi tersebut menjadi strategi usaha yang dijalankan dan harus terlebih dahulu

didasari oleh pengkajian dalam menetapkannya sebagai kebijakan dalam rangka mencapai tujuan usaha dengan perancangan model bisnis yang tepat agar strategi yang dihasilkan terjalankan dengan maksimal (Salim dan Ihalauw, 2017).

Insan Sukses merupakan salah satu usaha kuliner yang memproduksi dan menjual bolu kemojo. Usaha ini beralamat di Jalan Pemuda Gang Purwo No.19, Tampan, Pekanbaru dan didirikan oleh ibu Hj. Isramiharti pada tahun 1999. Awalnya usaha ini mendapatkan modal usaha dari Usaha Kesejahteraan Rakyat (UKESRA) dan kredit pinjaman sehingga mampu memproduksi kue kering terlebih dahulu seperti stik jagung, culut keju, cincin laksamana dan kue bangkit. Setelah mendapatkan modal dari bisnis rumahan tersebut, barulah pada tahun 2005, Ibu Is menjalankan usaha kecil fokus mengembangkan bolu kemojo.

Bolu kemojo merupakan salah satu makanan khas daerah Riau yang terkenal dan populer dari Kota Pekanbaru. Bolu ini terbuat dari tepung terigu sebagai bahan utama, dicampur dengan telur, santan, gula dan daun pandan. Berdasarkan artikel dari IndonesiaBerinovasi.com pada 22 Oktober 2015, bolu ini merupakan salah satu usulan Provinsi Riau untuk menjadi Warisan Budaya Tak Benda (WBTB). Menurut Kepala Dinas Kebudayaan Provinsi Riau saat ini, pengusulan bolu kemojo masih menjadi upaya Provinsi Riau untuk mendapatkan WBTB demi pengembangan potensi wisata kuliner. Bolu kemojo kerap juga disebut dengan bolu kojo yang berasal dari kata kemboja karena loyang yang digunakan dalam pembuatan bolu ini berbentuk seperti bunga kamboja. Bolu kemojo dahulunya kurang dikenal karena hanya dapat dinikmati saat acara-acara tertentu seperti upacara adat atau pernikahan. Pada tahun 1997, Ibu Dinawati mulai memperkenalkan dan mempopulerkan bolu kemojo ini sehingga sekarang bolu kemojo pun dapat ditemukan dengan mudah bila berkunjung ke daerah Riau. Hal ini dikarenakan bolu kemojo sudah mulai dijual secara komersial untuk konsumsi makanan sehari-hari maupun sebagai cenderamata (Ramadhani dan Mulyani, 2018). Bolu kemojo yang dihasilkan oleh Insan Sukses memiliki satu variasi rasa sesuai dengan bolu kemojo yang sebenarnya yaitu pandan dan memiliki dua variasi

bentuk, yaitu kecil dan besar. Produk bolu kemojo dari Insan Sukses dapat dilihat pada **Gambar 1.2** dan **Gambar 1.3**.



Gambar 1.2 Bolu Kemojo Kecil



Gambar 1.3 Bolu Kemojo Besar

Insan Sukses dalam menjalankan aktivitas bisnisnya melibatkan 1 orang pemilik, 1 orang manajer, 4 orang bagian produksi, dan 1 orang bagian *sales*. Kegiatan produksi pada Insan Sukses dilakukan setiap hari kecuali hari Selasa pada minggu ke-3 untuk setiap bulannya. Proses produksi yang digunakan oleh Insan Sukses dikenal dengan tidak menggunakan bahan pengawet, perasa, dan pewarna sehingga bolu kemojo yang dihasilkan memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan produk pesaing lain. Bolu kemojo yang dimiliki Insan Sukses ini dapat bertahan lima hari jika diletakkan pada tempat yang bersuhu normal dan tujuh hari bila diletakkan pada kulkas.

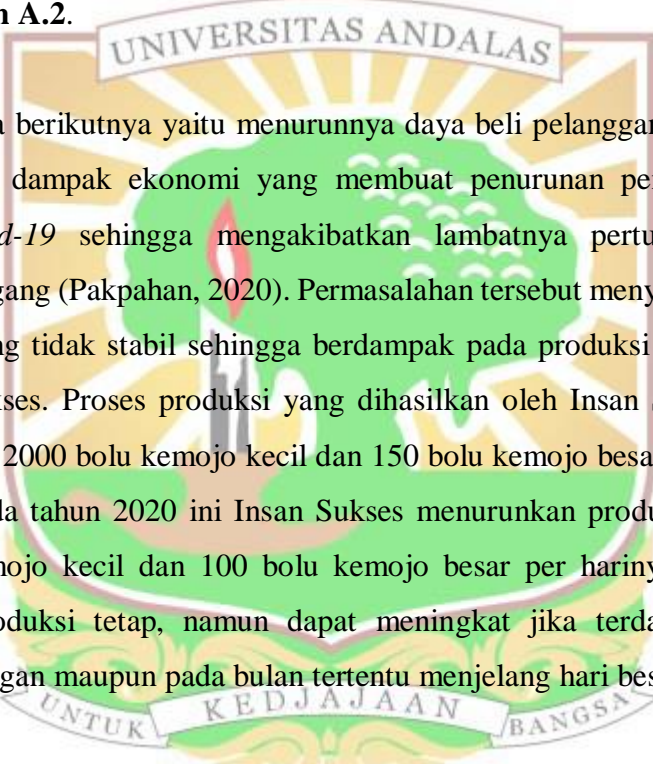
Bolu kemojo Insan Sukses tidak hanya dijual langsung oleh Insan Sukses saja, melainkan produk juga didistribusikan ke beberapa swalayan dan gerai oleh-oleh yang ada di Kota Pekanbaru. Bolu kemojo Insan Sukses juga banyak dipesan saat ada *event-event* seperti acara adat, agama, keluarga, maupun rapat-rapat yang diadakan oleh kantor pemerintahan. Harga bolu kemojo yang ditawarkan tergolong cukup terjangkau dibanding harga pesaing, yaitu Rp12.000,- per bungkus untuk bolu kemojo kecil, Rp15.000,- untuk bolu kemojo besar kemasan plastik, dan Rp17.000,- untuk bolu kemojo besar kemasan kotak. Insan Sukses sendiri selama berdiri telah memenangkan 2 kali perlombaan mewakili Kecamatan Payung Sekaki, yaitu sebagai Juara 1 Lomba Bolu Kemojo dan Penjual Bolu Kemojo Terbanyak dalam rangka Lomba Khas Tradisional Melayu Riau Pekanbaru Bersempena Hari Jadi Kota Pekanbaru ke 223 Tahun 2007. Selain itu juga, Insan Sukses pernah meraih penghargaan sebagai Juara 2 Kategori Usaha Kecil Industri/Produksi dalam rangka Anugerah UMKM Awards ke-7 Bank Riau Kepri Tahun 2015.

Insan Sukses memiliki beberapa kendala dalam menjalankan proses bisnisnya. Kendala pertama yaitu adanya fluktuasi laju inflasi pada tahun 2019 yang mengakibatkan kenaikan terhadap harga bolu karena meningkatnya harga bahan baku seperti gula, telur, dan tepung terigu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Isramiharti pada Kamis (24/09/2020), menyatakan bahwa harga gula mengalami kenaikan harga hingga Rp205.000,- untuk satu karung ukuran 50 kg, tepung terigu mengalami kenaikan hingga Rp.32.000,- untuk satu karung ukuran 25 kg, dan telur mengalami kenaikan harga hingga Rp30.000,- untuk satu papan. Peningkatan harga bahan baku tentunya akan berdampak pada harga pokok produksi. Pada tahun 2019, terjadi kenaikan harga jual bolu kemojo sebesar Rp2.000,- untuk setiap jenis produk. Laju inflasi tahun 2019 dapat dilihat pada **Lampiran A.1**.

Kendala kedua yaitu lokasi usaha saat ini berada jauh dari pusat kota (tugu zapin) yaitu sejauh 6,5 km serta terletak dalam kawasan perumahan. Pada lokasi ini, Insan Sukses melakukan produksi sekaligus terdapat gerai penjualannya. Lokasi ini dipilih karena usaha ini awalnya hanya merupakan usaha rumahan sehingga

proses produksi dan juga aktivitas penjualan dikembangkan langsung dari rumah pemiliknya. Lokasi ini menyebabkan para pelanggan akan sedikit kesulitan jika ingin berbelanja bolu kemojo di kawasan tersebut.

Kendala selanjutnya ialah usaha makanan dan minuman yang semakin berkembang di Pekanbaru. Perkembangan ini tentunya menciptakan persaingan dari usaha dengan produk sejenis yaitu bolu kemojo yang akan mengancam pangsa pasar. Selain Insan Sukses, terdapat delapan belas usaha lainnya yang juga mengembangkan produksi bolu kemojo di kawasan Pekanbaru. Hal ini dapat dilihat pada **Lampiran A.2.**



Kendala berikutnya yaitu menurunnya daya beli pelanggan terhadap suatu produk karena dampak ekonomi yang membuat penurunan pendapatan akibat pandemi *Covid-19* sehingga mengakibatkan lambatnya pertumbuhan dalam kegiatan berdagang (Pakpahan, 2020). Permasalahan tersebut menyebabkan tingkat permintaan yang tidak stabil sehingga berdampak pada produksi yang dilakukan oleh Insan Sukses. Proses produksi yang dihasilkan oleh Insan Sukses awalnya yaitu sebanyak 2000 bolu kemojo kecil dan 150 bolu kemojo besar setiap harinya, akan tetapi pada tahun 2020 ini Insan Sukses menurunkan produksinya menjadi 1000 bolu kemojo kecil dan 100 bolu kemojo besar per harinya. Produksi ini merupakan produksi tetap, namun dapat meningkat jika terdapat permintaan pesanan pelanggan maupun pada bulan tertentu menjelang hari besar keagamaan.

Hasil produksi dari Insan Sukses tidak hanya dipasarkan pada gerai dari usaha ini saja melainkan produk juga didistribusikan ke swalayan ataupun gerai oleh-oleh yang ada di Pekanbaru. Namun sejak tahun 2020, distribusi produk hanya dilakukan ke 14 *retailer* saja dari yang awalnya berjumlah 22 *retailer*. Penurunan distribusi hasil produksi terjadi karena terdapat swalayan atau gerai oleh-oleh yang sudah tutup dan tidak lagi terdapat permintaan bolu kemojo pada lokasi tersebut. Data swalayan atau gerai oleh-oleh yang menjual produk Insan Sukses saat ini dapat dilihat pada **Lampiran A.3.**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan beberapa permasalahan yang terjadi, yaitu laju inflasi yang menyebabkan kenaikan harga bahan baku, lokasi usaha yang jauh dari pusat kota, persaingan dari usaha dengan produk sejenis yang meningkat, menurunnya daya beli pelanggan, serta mitra *retailer* yang berkurang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Isramiharti pada Kamis (24/09/2020) mengatakan bahwa ia menginginkan usaha yang didirikannya ini dapat terus bertahan dan berkembang terutama pada kondisi saat ini. Oleh karena itu, antara permasalahan yang ditemui dan keinginan dari pemilik usaha memiliki penyelesaian masalah yang sejalan, dimana Insan Sukses harus melakukan perancangan ulang terhadap model bisnis yang mendesak model bisnis lama untuk berubah mengikuti perkembangan zaman atau tergerus zaman berdasarkan strategi pembaharuan.

Perancangan model bisnis dilakukan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengetahui model bisnis Insan Sukses saat ini dan memberikan rancangan model bisnis baru yang akan dijalani untuk kedepannya. Sebelum didapatkannya model bisnis baru, maka perlu terlebih dahulu dilakukannya evaluasi model bisnis saat ini dengan mengkombinasikan analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* Insan Sukses saat ini sehingga diperoleh strategi bisnis yang digunakan untuk penggambaran model bisnis baru pada *Business Model Canvas* usulan. Strategi bisnis terpilih akan menjadi suatu keunggulan bagi Insan Sukses untuk bersaing dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Hal lain yang perlu dipertimbangkan yaitu mempertahankan Insan Sukses sebagai usaha yang memproduksi bolu kemojo untuk menjaga keberlanjutan bolu kemojo sebagai makanan khas Riau adalah suatu keharusan karena usaha ini memproduksi produk pangan khas Riau yang harus terus dipertahankan dan ditingkatkan kepopulerannya ditingkat lokal, nasional, maupun internasional. Maka dari itu, diperlukan model bisnis yang tepat bagi Insan Sukses untuk menghadapi kondisi tersebut sehingga dapat mengembangkan bisnisnya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana merancang model bisnis baru pada Insan Sukses dengan menggunakan *Business Model Canvas* dalam upaya mengembangkan bisnisnya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah merancang model bisnis baru bagi Insan Sukses berdasarkan strategi pengembangan bisnis yang tepat.

1.4 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan sampai perancangan strategi bisnis dan perancangan model bisnis baru.
2. Strategi bisnis yang dirancang merupakan adaptasi dari kondisi dan keadaan saat penelitian dilakukan.
3. Perancangan model bisnis baru dilakukan dengan menggunakan alternatif strategi yang diperoleh dari matriks IE dan matriks SWOT berdasarkan nilai daya tarik tertinggi hasil perhitungan QSPM.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini dibagi menjadi enam bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang pendahuluan dari penelitian yang dilakukan, terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dan mendukung dalam pemecahan masalah diantaranya teori mengenai UMKM, bolu kemojo, manajemen strategi, *Business Model Canvas* (BMC), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai langkah-langkah atau tahapan penelitian secara sistematis yang dilakukan sejak mulai dari awal sampai akhir proses pembuatan tugas akhir ini.

BAB IV PERANCANGAN MODEL BISNIS

Bab ini berisi pengolahan data dalam menghasilkan model bisnis. Pengolahan data yang dilakukan terdiri dari pemetaan model bisnis saat ini, evaluasi model bisnis saat ini, dan penggambaran model bisnis baru.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisi analisis dari pengolahan data yang dilakukan yaitu analisis model bisnis saat ini, analisis evaluasi model bisnis saat ini, serta perbandingan model bisnis.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian berikutnya.