



Analisis Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan SWOT dan *Business Model Canvas* Pada Produk Air Minum Dalam Kemasan PT. Abutama

Moh. Mawan Arifin^{a*}, Meilan Agustin^a,

^aDepartemen Teknik Industri, Universitas Borobudur, Jakarta, Indonesia

*Korespondensi Penulis: m.mawanarifin@borobudur.ac.id

Artikel Info

Riwayat Artikel

Diserahkan : 30 Agustus 2022
 Direvisi : 30 Januari 2023
 Diterima : 07 Maret 2023

Kata Kunci:

Air Minum;
 AMDK;
Business Model Canvas;
 Pengembangan Usaha;
 SWOT

Keywords:

Drinking water;
 AMDK;
Business Model Canvas;
Business development;
 SWOT

A B S T R A K

Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Indonesia saat ini memiliki peluang bisnis yang baik, dikarenakan tingkat konsumsi masyarakat akan air mineral terus mengalami peningkatan. PT. Abutama merupakan produsen air minum dimana penjualan produk AMDK "Aisy" yang dilakukan selama tahun 2019 belum mencapai target penjualan. Target penjualan yang belum tercapai disebabkan perusahaan masih tahap pengenalan produk dan jumlah agen penjual yang masih sedikit. Tujuan penelitian ini untuk membuat perencanaan strategi bagi perusahaan AMDK dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat bersaing di pasar global. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT dan *Business Model Canvas*. Hasil penelitian menunjukkan PT. Abutama berada dalam posisi bertahan. Perusahaan memiliki sisi kelemahan dan ancaman yang banyak. Perusahaan harus melakukan strategi perbaikan pada bagian internal dengan meminimalkan permasalahan yang ada dan situasi di eksternal dengan melakukan perbaikan agar bisa mendapatkan peluang yang lebih baik. Hasil analisis dengan *Business Model Canvas* yaitu *value proposition* menciptakan produk yang berkualitas, variasi produk, harga terjangkau dan menjalin komunikasi dengan beberapa perusahaan. Komunikasi dengan pelanggan melalui telepon, *revenue stream* dengan peningkatan penjualan produk dan *key resources* dengan memperbaiki fasilitas produksi.

A B S T R A C T

The Bottled Drinking Water Industry (AMDK) in Indonesia currently has good business opportunities, because the level of public consumption of mineral water continues to increase. PT. Abutama is a drinking water producer where sales of the AMDK product "Aisy" during 2019 have not reached the sales target. Sales targets have not been achieved because the company is still in the product introduction stage and the number of sales agents is still small. The purpose of this research is to make strategic planning for AMDK companies in developing their business so that they can compete in the global market. The method used is SWOT analysis and Business Model Canvas. The results showed that PT. Abutama is on the defensive. The company has many weaknesses and threats. Companies must carry out improvement strategies internally by minimizing existing problems and external situations by making improvements in order to get better opportunities. The results of the analysis with the Business Model Canvas are the value proposition of creating quality products, product variety, affordable prices and establishing communication with several companies. Communication with customers by telephone, revenue stream by increasing product sales and key resources by improving production facilities.



9 772656 776004



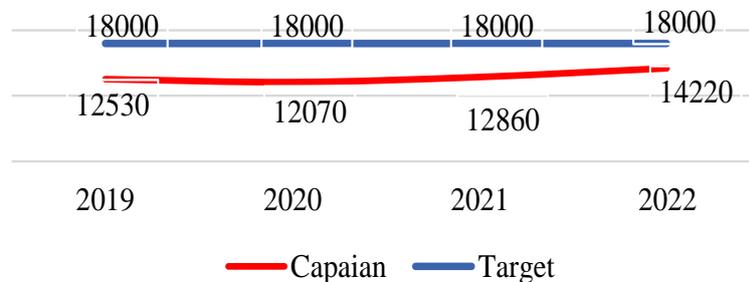
Open Access license
 CC-BY-NC-SA

DOI: <https://doi.org/10.37721/kalibrasi.v6i1.1072>

1. Pendahuluan

Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Indonesia saat ini memiliki peluang bisnis yang baik, dikarenakan tingkat konsumsi masyarakat akan air mineral terus mengalami peningkatan (Mufrodi et al., 2019). Menurut data Asosiasi Perusahaan Air Minum dalam Kemasan Indonesia (Aspadin) pada tahun 2019 masyarakat Indonesia menghabiskan 30 miliar liter air minum dalam kemasan untuk dikonsumsi, jumlah tersebut terus meningkat setiap tahunnya (Aryani, 2019).

PT. Abutama merupakan perusahaan yang memproduksi air minum dalam kemasan. Perusahaan ini memiliki produk AMDK yang diberi merek “Aisy”. Produk air minum ini telah mulai diproduksi maupun dijual sejak tahun 2019, tetapi hanya sebatas pada produk galon ukuran 19 liter. Pada penjualan produk AMDK “Aisy” yang dilakukan selama sepanjang tahun 2019 ini, belum mencapai target penjualan. Target penjualan yang masih belum tercapai disebabkan karena perusahaan masih melakukan tahap pengenalan produk, serta titik agen penjual yang masih sedikit. Pengenalan produk dilakukan pada beberapa daerah, yaitu Pasawahan, Wanayasa, Plered, Babakan Cikao, Campaka, Cibatu, dan Purwakarta. Kurangnya titik-titik agen penjual produk AMDK merek “Aisy” berdampak pada penjualan yang tidak maksimal, selain itu agen yang ada saat ini juga melakukan kongsinisasi dalam penjualan produk. Berikut adalah data penjualan produk AMDK merek “Aisy” pada tahun 2019 dengan satuan galon, dapat dilihat pada Gambar 1.



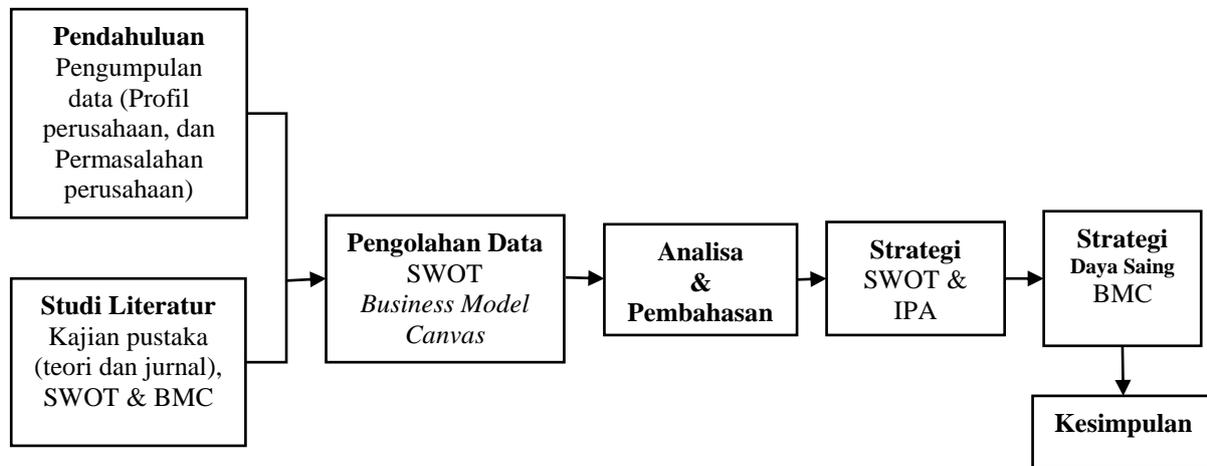
Gambar 1. Grafik Pencapaian Penjualan Produk AMDK PT. Abutama

Berdasarkan grafik penjualan produk tahun 2019 antara target dengan hasil pada bulan Agustus-Desember 2019 tidak tercapai dan selalu dibawah target perusahaan. Perusahaan perlu melakukan perumusan strategi pemasaran yang tepat untuk penjualan produk AMDK. Pendekatan analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran perusahaan (Rangkuti, 2012). Kombinasi pendekatan menggunakan *Business Model Canvas* bisa menjadi bahasa untuk saling berbagi ide yang memungkinkan anda mendeskripsikan dengan mudah dan memanipulasi model bisnis untuk membuat strategi alternatif baru (Alfarisi, 2019). Metode ini sangat memperhatikan cara berfikir tentang bagaimana langkah perusahaan yang lebih baik untuk dapat menghasilkan dan menguntungkan bagi perusahaan sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut (Putra, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk dapat membuat perencanaan strategi bagi perusahaan AMDK PT. Abutama dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat bersaing pada industri AMDK.

2. Metodologi

Penelitian ini dilakukan di PT. Abutama sebagai perusahaan produk AMDK yang diberi merek “Aisy”. Produk air minum ini telah mulai diproduksi maupun dijual sejak tahun 2019. Perusahaan ini memiliki jangkauan pemasaran pada beberapa daerah di Purwakarta, yaitu Pasawahan, Wanayasa, Plered, Babakan Cikao, Campaka, Cibatu, dan Purwakarta. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif (Arifin, 2018). Metode yang digunakan adalah analisis SWOT untuk perumusan strategi pemasaran yang tepat untuk penjualan produk AMDK (Astuti & Ratnawati, 2020; Made & Hartawan, 2019; Maulana et al., 2016). *Importance Performance Analysis* sebagai langkah mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting apa saja yang harus ditunjukkan oleh perusahaan dalam memenuhi

kepuasan konsumen (Wilujeng & Rembulan, 2019). Kombinasi metode *Business Model Canvas* untuk merencanakan langkah strategi perusahaan yang lebih baik, untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan tersebut (Wardhanie & Kumalawati, 2018; Tahwin & Widodo, 2020; Alfarisi, 2019). Penelitian ini menggunakan tahapan penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Tahapan Penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Analisis SWOT

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang diberi merek “Aisy” oleh PT. Abutama dalam usahanya dikatakan cukup berkembang, hal tersebut ditandai dengan kemampuannya dalam mempertahankan bisnis usahanya hingga saat ini. Hal ini tentunya dipengaruhi oleh bagaimana strategi dalam mempertahankan usaha air minum dalam kemasan (AMDK) agar mampu bersaing di tengah perkembangan ekonomi dan budaya. Adapun strategi yang dikembangkan oleh PT. Abutama dalam mempertahankan usahanya dapat diilustrasikan berdasarkan kondisi usaha air dalam, kemasan, baik dari aspek kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh PT. Abutama, adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan yang dimiliki perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) “Aisy” dalam menjalankan usahanya, sebagai berikut: 1) Lokasi yang strategis, perusahaan yang bergerak di bidang AMDK ini didirikan di Campaka Purwakarta. Hal ini tentu sangat mendukung perkembangan usaha dan dekat dengan pusat kota Purwakarta. 2) Harga yang bersaing, konsumen pada umumnya lebih menyukai tempat dimana mereka bisa membeli air minum dalam kemasan di toko-toko, dengan harga yang lebih murah dan tentunya dengan kualitas produk yang bagus ini menjadi daya tarik. 3) Karyawan yang berkompeten dan ramah, karyawan merupakan modal utama dalam suatu bisnis, karyawan akan berkomunikasi dan berinteraksi langsung dengan para pelanggan atau konsumen, sehingga ini akan menjadi penentu sebagai daya tarik pelayanan. 4) Kualitas produk yang unggul, hasil produksi yang berkualitas tentunya juga menjadi kekuatan dalam strategi usaha air minum dalam kemasan, hal ini didukung oleh kelengkapan produksi dan sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dalam bidangnya. 5) Fleksibilitas layanan, dalam hal ini mengupayakan pelayanan kepada para pelanggan yaitu dengan bertanggung jawab jika terjadi kesesuaian terhadap barang.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan merupakan penghalang yang dihadapi oleh perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) “Aisy” dalam mengembangkan serta melaksanakan aktivitasnya yang mempengaruhi pencapaian laba yang diinginkan. Adapun kelemahan-kelemahan tersebut antara lain: 1) Modal yang besar dalam pendirian usaha, dalam hal ini menjadi salah satu kelemahan bagi pengusaha, mengingat modal yang digunakan adalah milik sendiri dan pemasukan dari hasil penjualan. 2) Manajemen bekerja kurang optimal. Sudah dilakukan pembukuan atau pencatatan, namun dalam kegiatan

pencatatan tersebut belum dilakukan secara teratur, dan pencatatan transaksi belum bisa dilakukan secara rapi dan sistematis. 3) Kondisi jalan yang rusak, kondisi jalan ke lokasi pabrik sangat banyak lubang. Hal ini bisa dikatakan menjadi salah satu kendala bagi usaha air minum dalam kemasan “Aisy” terkait dengan efisiensi waktu. 4) Perawatan alat produksi, sampai saat usaha air minum dalam kemasan “Aisy” belum mempunyai karyawan teknisi khusus untuk sekedar memantau atau memperbaiki alat produksi sehingga jika terjadi kerusakan, maka harus memperbaikinya pada penyedia jasa yang bisa memperbaiki alat produksi tersebut. 5) Transportasi yang menjadi salah satu kendala-atau hambatan dalam operasional PT Abutama hal ini terjadi, karena baru ada beberapa armada pengangkut produk dengan kemasan galon, sehingga rute semakin banyak yang harus dilakukan distribusi.

3. Kesempatan (*Opportunities*)

Kesempatan merupakan suatu keadaan yang mendukung atau memberikan kesempatan kepada usaha AMDK “Aisy” untuk tumbuh dan berkembang. Adapun kesempatan ini yaitu sebagai berikut: 1) Luasnya pangsa pasar, hal ini membuka kesempatan bagi PT Abutama, dalam usaha AMDK merek “Aisy” untuk tetap terus memberikan layanan dalam air minum dalam kemasan. 2) Kompetitor, usaha AMDK “Aisy” menjadi pendatang baru di daerah Purwakarta. Adapun usaha sejenis yang dianggap sebagai pesaing yaitu pesaing lama dianggap sebagai bahan akan kita lebih berinovasi dan berkembang. 3) Memperluas tempat usaha dan toko, banyaknya pengguna AMDK merek “Aisy” membuat usaha ini harus memperluas toko ke daerah lain yang mungkin dianggap mempunyai potensi untuk mengembangkan atau memperluas usaha AMDK merek “Aisy”.

4. Ancaman (*Threats*)

Selain kendala dan hambatan usaha air minum dalam kemasan juga mengidentifikasi beberapa perkembangan tersebut sebagai sebuah ancaman bagi keberlangsungan usaha. Adapun beberapa hal yang dianggap sebagai ancaman bagi keberlangsungan usaha AMDK “Aisy” yaitu: 1) Kondisi jalan ke lokasi PT. Abutama yang rusak tentu juga akan menjadi ancaman bagi AMDK merek “Aisy” terutama bagi sopir dengan muatan yg berat ini akan menghambat pendistribusian. 2) Munculnya pesaing baru menjadi salah satu ancaman bagi keberlangsungan AMDK merek “Aisy”. Jika pesaing tersebut lebih memberikan layanan yang baik seperti kualitas produk dan harga yang terjangkau, tentu hal ini nantinya akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha AMDK merek “Aisy”. 3) Mahalnya akomodasi kondisi saat ini PT. Abutama belum mengelompokkan jalur pendistribusian karena masih banyak permintaan yang beda jalur setiap harinya sehingga menambah biaya akomodasi. 4) Adanya pegawai yang menawarkan produk galon merek lain.

Berdasarkan strategi yang digunakan PT. Abutama tersebut maka untuk mengetahui implementasi analisis SWOT pada usaha AMDK “Aisy” dibuat Indikator. Indikator yang digunakan yaitu *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS). Hasil tersebut dapat dilihat pada [Tabel 1](#) dan [Tabel 2](#).

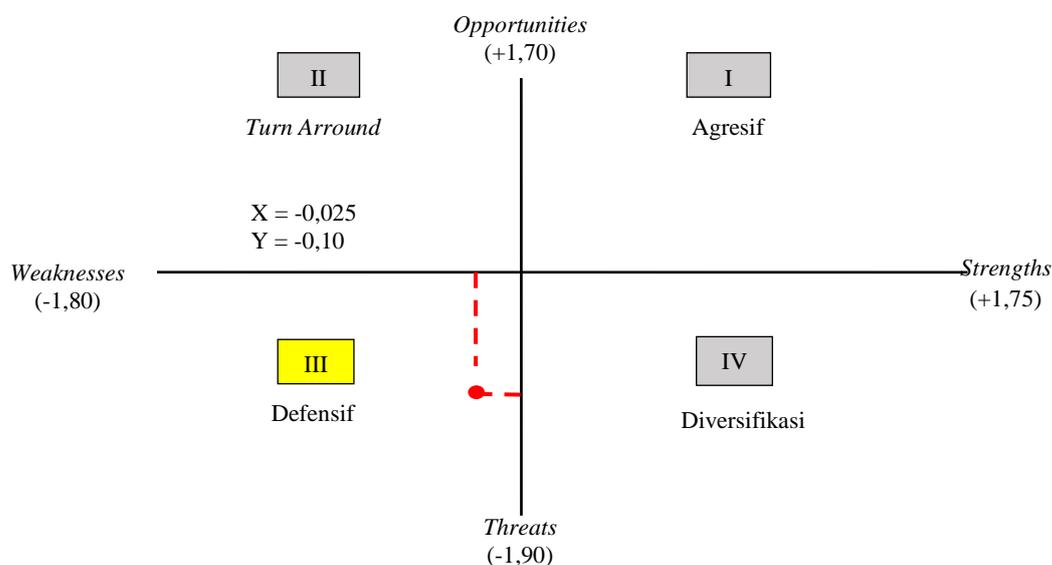
Tabel 1. Perhitungan Skor Pada Strategi Internal

Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
Lokasi Strategis	0,10	4	0,40
Harga Bersaing	0,10	3	0,30
SDM Ramah	0,05	4	0,20
Kualitas Produk	0,15	3	0,45
Fleksibilitas Layanan	0,10	4	0,40
Sub Total	0,50		1,75
Faktor Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
Modal Besar Pendirian Usaha	0,10	3	0,30
Manajemen Kurang Baik	0,10	3	0,30
Kondisi Jalan Rusak	0,15	4	0,60
Perawatan Alat Produksi	0,10	4	0,40
Transportasi	0,05	4	0,20
Sub Total	0,50		1,80
Total	1,00		3,55

Tabel 2. Perhitungan Skor Pada Strategi Eksternal

Faktor Kesempatan	Bobot	Rating	Skor
Luasnya Pangsa Pasar	0,05	4	0,20
Kompetitor	0,05	4	0,20
Memperluas Tempat Usaha	0,10	3	0,30
Produk Selalu Berkembang	0,15	4	0,30
Pola Perilaku & Kebutuhan Pasar Semakin Berkembang	0,10	4	0,40
Sub Total	0,45		1,40
Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Skor
Munculnya Pesaing Baru	0,15	4	0,60
Kondisi Jalan Rusak	0,15	4	0,60
Mahalnya Akomodasi	0,05	4	0,20
Adanya Penganvas	0,10	2	0,20
Perkembangan Air Isi Ulang	0,10	3	0,30
Sub Total	0,55		1,90
Total	1,00		3,30

Berdasarkan Tabel 1 didapatkan hasil analisis IFAS faktor kekuatan (*Strenght*) mempunyai total nilai skor sebesar 1,75 dan sedangkan faktor kelemahan (*Weakness*) mempunyai total nilai skor sebesar 1,80. Berdasarkan Tabel 2 didapat hasil dari analisis EFAS faktor peluang (*Opportunities*) mempunyai total nilai skor sebesar 1,70 dan sedangkan faktor ancaman (*Threats*) mempunyai total nilai skor sebesar 1,90. Untuk melihat data hasil analisis maka dibuat analisis IPA yang diterjemahkan pada diagram kartesius dengan hasil IFAS (X) sebesar -0,025 dan EFAS (Y) sebesar -0,1. Berikut hasil analisis IPA yang diterjemahkan pada diagram kartesius dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis*

Hasil analisis SWOT pada perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama yang diterjemahkan dalam IPA dengan diagram kartesius yang mempunyai hasil IFAS (X) sebesar -0,025 dan EFAS (Y) sebesar -0,1. Hasilnya adalah perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama dalam kondisi defensif yakni berada didalam posisi bertahan. Dengan kata lain, perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama memiliki sisi kelemahan (*weaknesses*) dan juga memiliki ancaman (*Threats*) yang banyak. Salah satunya untuk mencegah kondisi ini perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama harus melakukan strategi fokus ke bagian internal dengan meminimalkan permasalahan yang ada dibagian internal perusahaan dan bisa melakukan analisis kondisi pasar untuk membaca situasi dibagian eksternal perusahaan dengan terus melakukan perbaikan-perbaikan yang menjadi kelemahannya agar dapat merebut kembali peluang yang lebih baik sehingga akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) serta ancaman (*threats*), dapat diformulasikan dalam bentuk matriks SWOT dan diterjemahkan menjadi alternatif-alternatif strategi yang akan diambil perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama untuk mengembangkan usahanya yang diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada matriks SWOT pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks SWOT Pada Usaha AMDK "Aisy"

IFAS EFAS	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
		1) Lokasi Strategis 2) Harga Bersaing 3) SDM Ramah 4) Kualitas Produk 5) Fleksibilitas Layanan
<i>Opportunities (O)</i>	<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
1) Luasnya Pangsa Pasar 2) Adanya Kompetitor 3) Memperluas Tempat Usaha 4) Produk Yang Selalu Berkembang 5) Pola Perilaku dan Kebutuhan Masyarakat Semakin Berkembang	1) Menambahkan Jumlah Variasi Produk Yang Ditawarkan 2) Memperluas Pangsa Pasar 3) Membuat Harga Yang Terjangkau 4) Memberikan Diskon Khusus Pada Jumlah Pembelian Tertentu Terutama Bagi Pelanggan Tetap	1) Efisiensi Biaya Meningkatkan 2) Mengajukan Kredit Kepada Bank Untuk Menambahkan Modal Usaha 3) Meningkatkan kerjasama Dengan Teknikal Support Dari Mesin Produksi 4) Fokus Bisnis Pengembangan Inovasi Produk Yang Semakin Inovatif
<i>Threats (T)</i>	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
1) Kondisi Jalan Rusak 2) Munculnya Pesaing Baru 3) Mahalnya Akomodasi 4) Adanya Penganvas	1) Mengembangkan Daya Saing 2) Meningkatkan Pelayanan Kepada Pelanggan	1) Seleksi Jasa Pengangkutan 2) Memperhatikan Kenyamanan Layanan 3) Seleksi Kualitas Karyawan Untuk Meningkatkan Produktivitas Usaha

3.2. Business Model Canvas (BMC)

Tahap memudahkan identifikasi digunakan sembilan elemen yang ada pada *Business Model Canvas* yang meliputi *customer segment*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pada tahap awal dilakukan wawancara dengan kepala produksi PT. Abutama dengan menggunakan pedoman wawancara. Tujuan dari tahap awal ini adalah agar mendapat gambaran mengenai bisnis yang sedang berjalan. Ringkasan model bisnis produk AMDK merek "Aisy", dengan hasil yang dikelompokkan dalam *Business Model Canvas* (BMC) sebagai berikut:

1. Customer Segment

Customer segment adalah bagian penting dari model bisnis ini, tanpa penetapan pelanggan yang benar maka sebuah bisnis tidak dapat berjalan dengan baik. Pembagian *customer segment* P.T Abutama terhadap produk AMDK merek "Aisy" termasuk dalam kategori *mass market*. Berdasarkan jenis pekerjaan, *customer segment*-nya adalah semua kalangan. Berdasarkan letak geografis, *customer segment*-nya adalah semua orang. berdasarkan tingkat ekonomi adalah semua lapisan masyarakat.

2. Value Proposition

Value proposition merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen melalui barang atau jasa yang dihasilkan. *Value proposition* yang diberikan PT. Abutama terhadap produk AMDK merek "Aisy" adalah sebagai berikut: 1) Kualitas produk air minum dalam kemasan yang ditawarkan PT. Abutama adalah kualitas yang baik. Kualitas baik produk minuman dikarenakan pemilihan bahan baku berasal dari mata air yang keluar dari lereng gunung. Kualitas baik juga ditentukan pada proses pengolahan menggunakan teknologi *Reverses Osmosis*, *Ozonsasi*, dan

Ultraviolet. Selain itu AMDK merek “Aisy” telah memiliki izin edar sehingga kualitas dan keamanannya dapat terjamin. 2) Harga yang ditawarkan PT. Abutama pada produk AMDK merek “Aisy” sangat terjangkau bila dibandingkan pesaing, dengan harga yang terjangkau masyarakat dapat membeli dan sangat terjangkau.

3. *Channels*

Channels menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin komunikasi dengan *customer*-nya dan menyampaikan sebuah *value proposition*. Komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan alat penghubung perusahaan dengan *customer*. Untuk menyampaikan *value proposition*, PT. Abutama tidak menjual secara langsung ke konsumen akhir. PT. Abutama bermitra dengan toko-toko.

4. *Customer Relationship*

Customer relationship pada *business model canvas* merupakan jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama *customer segment*. Bisnis produk AMDK merek “Aisy” PT. Abutama berhubungan dengan *customer*-nya dengan cara *personal assistance*. Penerapan *personal assistance* kepada konsumen adalah pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan. Jadi, pelanggan melakukan hubungan langsung kepada pihak perusahaan terutama dalam pemesanan barang dengan media telepon.

5. *Revenue Stream*

Revenue stream atau cara perusahaan mendapatkan pemasukan dari bisnis AMDK merek “Aisy” adalah hanya melalui penjualan minuman ke toko-toko yang menjadi mitra PT. Abutama.

6. *Key Resources*

Key resources merupakan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset penting yang diperlukan agar model bisnis dapat berjalan. PT. Abutama meliputi sumber daya fisik dan sumber daya manusia yang berperan penting dalam menciptakan *value*, menghubungkan pasar dan memperoleh pendapatan.

7. *Key Activities*

Suatu perusahaan terutama perusahaan yang menghasilkan produk air minum dalam kemasan terdiri dari beberapa proses kegiatan. Pada PT. Abutama, *key activities* yang dilakukan saat ini secara garis besar adalah kegiatan produksi, pengemasan, pendistribusian dan pemasaran.

8. *Key Partnership*

Key partnership adalah kemitraan utama yang menjelaskan mitra bisnis yang membuat model bisnis dapat berjalan. Pada PT. Abutama, kerja sama yang terjalin adalah *relationships*. Hubungan ini merupakan hubungan antara penjual dan pembeli dimana PT. Abutama menjalin hubungan jangka panjang dengan toko yang komitmen. Hubungan ini telah terjalin sejak dipasarkannya produk AMDK merek “Aisy”.

9. *Cost Structure*

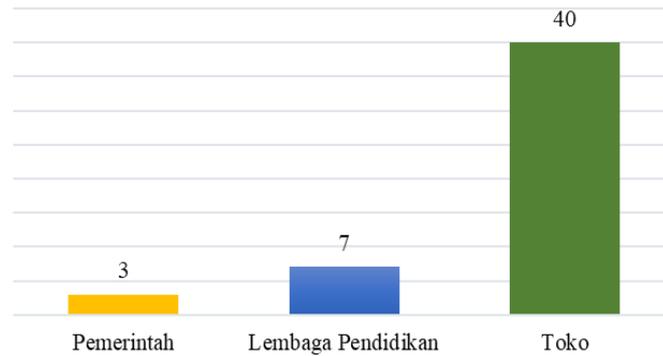
Biaya yang dikeluarkan PT. Abutama untuk menghasilkan produk AMDK merek “Aisy” meliputi biaya *fixed cost* dan biaya *variabel cost*. Biaya *fixed cost* meliputi biaya gaji karyawan sedangkan biaya *variable cost* meliputi biaya produksi, biaya produksi mencakup biaya bahan baku, listrik, air dan telepon, biaya pemasaran, promosi dan periklanan.

3.3. Pengembangan Usaha dan Peningkatan Daya Saing Usaha

Tahap analisis ini, dilakukan integrasi hasil analisis SWOT dan hasil kuisisioner kedalam elemen-elemen BMC. Responden yang diinginkan untuk mengisi kuisisioner ini adalah toko-toko, lembaga pendidikan dan pemerintahan. Responden yang berasal dari konsumen PT. Abutama adalah sumber yang paling *valid* untuk pengembangan model bisnis. Adapun analisis pengembangan model bisnis dengan BMC yang diperoleh dari hasil analisis SWOT dan hasil kuisisioner dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segment*

Berdasarkan hasil kuisisioner dengan responden 50 orang, *customer segment* AMDK merek “Aisy” PT. Abutama adalah toko-toko dengan 40 responden, lembaga pendidikan dengan 7 responden dan pemerintahan dengan 3 responden. Data ini ditunjukkan pada [Gambar 4](#).

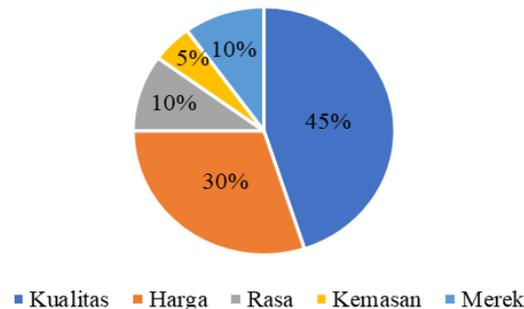


Gambar 4. Klasifikasi Penggunaan Galon AMDK “Aisy”

Berdasarkan hasil analisis *customer segment* peluang yang mungkin diraih adalah perluasan pangsa pasar perusahaan. Sehingga pangsa pasar perusahaan ini bisa meningkat dan bertambah luas, maka hasil analisis peluang dijadikan pengembangan BMC.

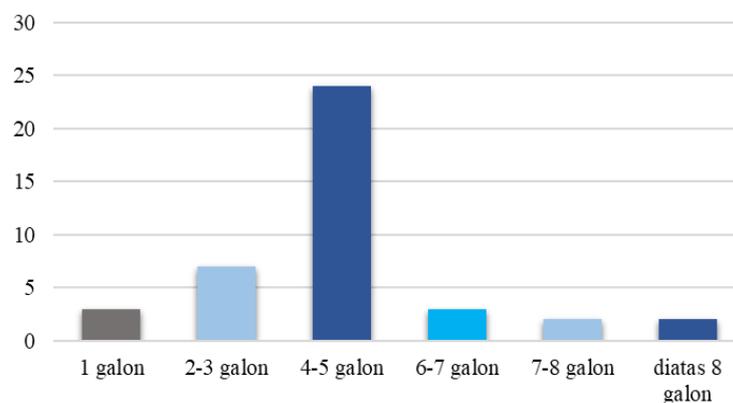
2. Value Proposition

Kualitas dan harga menjadi daya tarik utama 50 responden untuk memutuskan membeli AMDK “Aisy. Kualitas dan harga juga menjadi *value proposition* dari model bisnis PT. Abutama saat ini. Namun, perlu dilakukan verifikasi ulang kepada responden. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 50 orang responden, 45 persen menyatakan bahwa kualitas minuman. Sedangkan harga, 30 persen menyatakan bahwa harga yang ditawarkan sangat terjangkau bila dibandingkan harga minuman yang biasa mereka beli, 10 persen rasa menyatakan puas, 5 persen kemasan sementara yang sudah berjalan. ditunjukkan dalam pada Gambar 5.



Gambar 5. Daya Tarik Konsumen Untuk Membeli AMDK “Aisy”

Atribut pada produk AMDK “Aisy” yang bisa dijadikan sebagai *value proposition* adalah kebutuhan konsumsi minuman. Untuk mengetahui kebutuhan konsumsi minuman diwakili dengan pernyataan bahwa banyaknya AMDK “Aisy” galon yang dibeli dalam 1 bulan. Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden menjawab galon, ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Jumlah Minuman Yang Dibeli Responden Dalam 1 Bulan

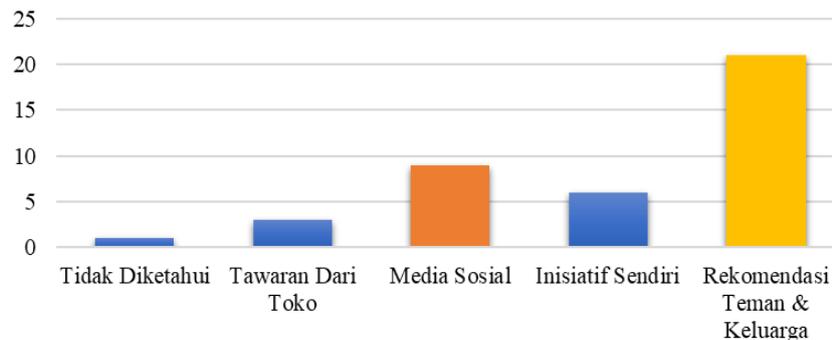
Berdasarkan hasil analisis desain kemasan menjadi hal kritis bagi PT. Abutama untuk menciptakan *value proposition* bagi pelanggan barunya. Berdasarkan hasil verifikasi, seluruh responden 100% menyatakan bahwa desain kemasan menjadi hal penting saat membeli minuman. Seluruh responden 100% juga memberi perhatian pada desain kemasan PT. Abutama menyatakan bahwa desain kemasan cukup menarik bila dibandingkan desain kemasan yang biasa mereka beli dan tidak inovasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan *value proposition* yang dapat disarankan adalah kualitas, harga terjangkau, variasi galon, dan desain kemasan.

3. Channels

Untuk mencapai *customer segment* yang baru, PT. Abutama dengan produk AMDK “Aisy” untuk membangun channels yang baik dapat disarankan adalah dengan menjalin komunikasi dengan pihak perusahaan -perusahaan yang sudah menjadi relasinya.

4. Customer Relationship

Untuk mencapai *customer segment* yang baru, yaitu perusahaan maka tipe hubungan yang dapat disarankan kepada PT. Abutama agar *customer segment* tersebut dapat kembali membeli produk minuman adalah dengan membangun *website* perusahaan atau juga dapat memanfaatkan *market place*. Berdasarkan hasil kuisioner, sumber ketertarikan responden terhadap minuman mayoritas berasal dari rekomendasi teman atau keluarga, sehingga *customer relationship* yang dapat disarankan adalah komunitas, ditunjukkan pada Gambar 7.



Gambar 7. Sumber Ketertarikan Responden Terhadap Produk AMDK “Aisy”

5. Revenue Stream

Bila meninjau dari pengembangan *value proposition* yaitu daya tarik responden saat memutuskan membeli produk AMDK “Aisy”. Volume per galon dan desain kemasan maka *revenue stream* yang akan diterima P.T Abutama yaitu pengembangan dan peningkatan daya saing usaha produk AMDK “Aisy”, sehingga akan mampu meningkatkan penjualan perusahaan.

6. Key Resources

Bila meninjau dari pengembangan *customer segment* maka pengembangan *key resources* adalah database konsumen. Bila meninjau *value proposition* yaitu variasi galon dan desain kemasan maka pengembangan *key resources* adalah desainer kemasan. Bila meninjau dari *customer relationship* yaitu *website* maka pengembangan *key resources* adalah jasa pembuatan website.

7. Key Activities

Bila meninjau dari pengembangan *value proposition* maka dapat dikelompokkan pada elemen yaitu sebagai berikut:

- Kualitas
Pengembangan *key activities* adalah meningkatkan kualitas produk, mengembangkan produk, memperbaiki manajemen dan pembuatan *Standar Operational Procedure* (SOP) agar dapat meningkatkan kualitas.
- Desain kemasan
Maka pengembangan *key activities* adalah memperbaiki desain kemasan. Bila meninjau dari pengembangan *customer relationship* yaitu *website* maka pengembangan *key activities* adalah membuat *website*.

8. *Key Partnership*

Toko telah menjadi *key partnership* PT. Abutama saat ini sehingga pengembangan *key partnership* yang disarankan adalah perusahaan. Bila meninjau pengembangan *customer segment* yaitu perusahaan maka *key partnership* yang disarankan adalah perusahaan. Sedangkan bila meninjau dari *value proposition* berupa desain kemasan maka *key partnership* yang dapat direkomendasikan adalah desainer kemasan produk. Bila meninjau dari *key activities* maka *key partnership* yang disarankan adalah jasa pembuatan *website*.

9. *Cost Structure*

Bila meninjau dari ke delapan variabel di atas maka struktur biaya yang akan bertambah adalah honor desainer kemasan, biaya bahan pengemas, biaya jasa pembuatan *website* dan biaya pengembangan produk. Adapun rencana pengembangan model bisnis PT Abutama berbasis BMC ditunjukkan pada [Tabel 4](#).

Tabel 4. *Business Model Canvas* PT. Abutama

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
Bekerjasama dengan jasa desain kemasan dan jasa pembuat <i>website</i>	1) Peningkatan kualitas produk 2) Memperbaiki manajemen kinerja 3) Membuat SOP 4) Pengembangan diversifikasi produk 5) Pembuatan <i>website</i>	1) Pembuatan produk yang berkualitas 2) Pembuatan variasi produk 3) Menjual dengan harga terjangkau 4) Desain kemasan yang menarik	1) Via telepon 2) Pembuatan <i>website</i> 3) Bergabung dengan komunitas AMDK	1) Melakukan pemasaran pada semua lapisan masyarakat 2) Menyasar produk sesuai dengan segmentasi pasarnya
<i>Key Partnership</i>	<i>Key Resources</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Channels</i>	<i>Customer Segment</i>
	1) Fasilitas produksi 2) Sumber Daya Manusia 3) Finansial 4) Data base konsumen 5) Desainer kemasan 6) <i>Website</i>		Menjalin kerjasama dengan pemerintah, lembaga pendidikan, toko-toko dan perusahaan	
<i>Cost Structure</i> Biaya pemasaran, Honor desainer kemasan, biaya kemasan, biaya pembuatan <i>website</i> , biaya pengembangan produk			<i>Revenue Stream</i> Pengembangan dan peningkatan daya saing usaha produk AMDK "Aisy"	

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa bisnis yang berlangsung berada di Kuadran Keempat artinya perusahaan dalam kondisi bertahan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian [Jamjami et al., \(2018\)](#) bahwa proses bisnis berada di Kuadran Pertama. Hal ini memberikan penjelasan bahwa strategi tradisional yang digunakan sudah tidak sesuai dengan kondisi saat ini.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama dalam kondisi defensif yakni berada didalam posisi bertahan. Dengan kata lain, perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama memiliki sisi kelemahan (*weaknesses*) dan juga memiliki ancaman (*Threats*) yang banyak. Salah satunya untuk mencegah kondisi ini perusahaan AMDK "Aisy" PT. Abutama harus melakukan strategi fokus ke bagian internal dengan meminimalkan permasalahan yang ada dibagian internal perusahaan dan bisa melakukan analisis kondisi pasar untuk membaca situasi dibagian eksternal

perusahaan dengan terus melakukan perbaikan-perbaikan yang menjadi kelemahannya agar bisa merebut kembali peluang yang lebih baik. Hasil analisis dengan BMC yang meliputi *customer segment* dengan semua lapisan masyarakat, *value proposition* dengan produk yang berkualitas, variasi produk, harga terjangkau, desain kemasan, *channel* dengan menjalin komunikasi dengan beberapa perusahaan, *customer relationship* dengan telepon website komunitas, *revenue stream* dengan peningkatan penjualan produk AMDK merek “Aisy”. Bagian *key resources* dengan memperbaiki fasilitas produksi, sumber daya manusia, finansial, database konsumen, desainer kemasan dan jasa pembuatan *website*. Bagian *key activities* dengan peningkatan kualitas produk pembuatan desain kemasan dan memperbaiki manajemen dengan membuat SOP pengembangan produk pembuatan *website*. Bagian *key partnership* dengan perusahaan *designer* kemasan, jasa pembuatan *website*, *cost structure* dengan menghitung kembali biaya pemasaran, gaji *designer* kemasan, biaya bahan pengemas, biaya jasa pembuatan *website* dan biaya pengembangan produk. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis strategi pemasaran agar pemosisian perusahaan dapat kuat dalam penjualan

Daftar Pustaka

- Alfarisi, A. (2019). Perumusan Strategi Business Model Canvas (BMC) pada Perusahaan Sandal Toyosima Singosari. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 7(2), 1–14. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5582>
- Arifin, D. (2018). Analisis Perbaikan Waktu Setup Dengan Menggunakan Metode SMED Untuk Meningkatkan Produktivitas PT. Trimitra Chitra Hasta. *Jurnal KaLIBRASI - Karya Lintas Ilmu Bidang Rekayasa Arsitektur, Sipil, Industri.*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.37721/kalibrasi.v8i0.313>
- Aryani, T. (2019). Analisis Kualitas Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Di Yogyakarta Ditinjau Dari Parameter Fisika Dan Kimia Air. *Media Ilmu Kesehatan*, 6(1), 46–56. <https://doi.org/10.30989/mik.v6i1.178>
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70. <https://doi.org/10.21831/jim.v17i2.34175>
- Jamjami, A., Nugraha, & Hirawati. (2018). Perancangan Strategi Pemasaran Produk Air Mineral dengan Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Strategic Marketing Planning di Home Industry Kangen Water Using Quantitative. *Prosiding Teknik Industri*, 4, 496–505. <https://doi.org/10.29313/ti.v0i0.13295>
- Made, I. G., & Hartawan, D. (2019). Analisis Swot Pasar Tradisional (Studi Komparatif antara Pasar Buleleng dan Pasar Sukasada). *Artha Satya Dharma Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 176–184. <https://doi.org/10.55822/asd.v12i2.60>
- Maulana, R. A., Praptono, B., & Aisha, A. N. (2016). Perumusan Strategi Pemasaran Untuk Produk Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) PT. Syahid Global International Dengan Analisis SWOT. *EProceedings of Engineering*, 3(2), 2493–2500. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/4796>
- Mufrodi, Z., Dyah, S., & Rustiawan, A. (2019). Konsumsi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) Pada Mahasiswa. *Afiasi: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 4(2), 55–63. <https://doi.org/10.31943/afiasi.v4i2.55>
- Putra, A. F. P. (2020). Strategi Pengembangan Model Bisnis Klaster Industri Tomat Krispi Daumato Berdasarkan Analisis SWOT dan BMC. *Journal of Industrial View*, 2(1), 33–42. <https://doi.org/10.26905/jiv.v2i1.4211>
- Rangkuti, F. (2012). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan Kedua. In *Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama*.

- Tahwin, M., & Widodo, A. (2020). Perancangan Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Untuk Mengembangkan Usaha Kecil Menengah. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 154–166. <https://doi.org/10.34152/fe.15.1.154-166>
- Wardhanie, A. P., & Kumalawati, D. (2018). Analisis business model canvas pada perpustakaan Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 14(2), 124. <https://doi.org/10.22146/bip.32247>
- Wilujeng, F. R., & Rembulan, G. D. (2019). Perancangan Model Kualitas Pelayanan Puskesmas Dengan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Quality Function Deployment (QFD). *Jurnal INTECH*, 5(2), 43–50. <https://doi.org/10.30656/intech.v5i2.1675>