

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN ANALISIS SWOT PADA PT MADUBARU YOGYAKARTA

Dwi Cahyo Avianto; Hafidh Munawir

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas
Muhammadiyah Surakarta

Abstrak

PT Madubaru Yogyakarta merupakan salah satu perusahaan agro industri yang berbasis tebu dimana perusahaan ini memiliki usaha pokok pabrik gula dan pabrik spiritus. Produk yang dihasilkan oleh PT Madubaru diantaranya gula bulk, gula retail, alkohol murni, spiritus, pupuk, dan *hand sanitizer*. Produk yang dijual merupakan produk kebutuhan pokok berkualitas bagi masyarakat dan suatu industri, sehingga PT Madubaru memiliki peluang besar untuk memaksimalkan penjualannya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menentukan rekomendasi strategi pengembangan perusahaan pada PT Madubaru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Business Model Canvas* dan analisis SWOT. Pada analisis SWOT terdapat pembobotan pada setiap faktor yang akan menghasilkan nilai skor pada faktor internal dan faktor eksternal. Pada faktor internal (*Strength-Weakness*) diperoleh skor -0,050. Sedangkan pada faktor eksternal (*Opportunity-Threat*) diperoleh skor 0,834. Kedua faktor ini menginformasikan bahwa perusahaan sedang berada di kuadran III. Artinya PT Madubaru mengalami kelemahan dalam berbagai hal (internal), sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Strategi yang cocok digunakan dalam kuadran ini yaitu strategi *turn-around*. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang lebih baik.

Kata kunci: Strategi perusahaan, BMC, SWOT, IFAS, EFAS

Abstract

PT Madubaru Yogyakarta is a sugar cane-based agro-industrial company where the main business is a sugar factory and a alcohol factory. Products produced by PT Madubaru include bulk sugar, retail sugar, pure alcohol, spirits, fertilizer and hand sanitizer. The products sold are quality basic necessities for society and industry, so PT Madubaru has a great opportunity to maximize its sales. The aim of this research is to determine recommendations for company development strategies at PT Madubaru. The method used in this research is the Business Model Canvas and SWOT analysis. In the SWOT analysis there is a weighting for each factor which will produce a score value for the internal factors and external factors. On the internal factor (Strength-Weakness) a score of -0.050 was obtained. Meanwhile, for external factors (Opportunity-Threat) a score of 0.834 was obtained.

These two factors inform that the company is in quadrant III. This means that PT Madubaru experiences weaknesses in various (internal) ways, so that profitable opportunities are difficult to achieve. A suitable strategy to use in this quadrant is the turn-around strategy. The focus of this strategy is to minimize internal problems so that the company can take advantage of better opportunities.

Keywords: Company strategy, BMC, SWOT, IFAS, EFAS

1. PENDAHULUAN

Pada saat ini permintaan produk khususnya gula terus meningkat. Pada tahun 2021, produksi gula nasional sebesar 2,35 juta ton yang terdiri dari produksi pabrik gula BUMN sebesar 1,06 juta ton dan pabrik gula swasta sebesar 1,29 juta ton. Sementara itu, kebutuhan gula tahun 2022 mencapai sekitar 6,48 juta ton, terdiri dari 3,21 juta ton GKP (Gula Kristal Putih) dan 3,27 juta ton GKR (Gula Kristal Rafinasi). Berdasarkan data kebutuhan gula nasional PT Madubaru sendiri tidak mampu memenuhi kebutuhan gula di pasaran. Perusahaan ini mulai memproduksi gula pada bulan Mei sampai Oktober atau biasa disebut musim giling. Sedangkan pada bulan November sampai April berhenti produksi untuk menunggu ladang tebu mitra petani panen atau biasa disebut musim tanam. Persediaan gula hasil produksi perusahaan ini sering kali menipis pada bulan Februari yang seharusnya stok gula ini bisa memenuhi kebutuhan pasar sampai bulan Mei atau sampai perusahaan mulai memproduksi gula kembali. Hal ini disebabkan oleh berkurangnya pasokan tebu yang disetorkan pada perusahaan. Banyak mitra petani yang menggunakan lahan mereka untuk keperluan bisnis yang lain seperti menjualnya dan menanam tanaman selain tebu.

Pengolahan tanaman tebu dapat menghasilkan produk selain dari gula yaitu tetes tebu, alkohol, *hand sanitizer*, dan pupuk pucamadu. Tetes tebu (*cane molasses*) merupakan limbah pabrik gula pasir yang tidak dapat lagi dikristalkan (Saragih, 2013). Bentuknya berupa cairan hampir mirip kecap dengan aroma khas. Sampai saat ini tetes tebu dimanfaatkan mulai dari bahan baku proses pembuatan alkohol, bahan bakar biopremium, gasohol, spiritus, mono sodium glutamat (MSG), kecap, ragi, obat batuk, dan lain-lain (Andaka, 2010). Namun sama seperti gula, tetes tebu dan alkohol tidak mampu memenuhi kebutuhan pasar yang begitu besar.

Tidak jarang PT Madubaru kehabisan stok dalam memenuhi pesanan dari mitra distributor.

Persaingan usaha yang sangat tinggi tentunya memacu semangat pelaku usaha untuk lebih meningkatkan produktivitas maupun sistem yang telah dimiliki. Salah satu cara yang digunakan perusahaan atau pelaku usaha dapat bersaing dan berkembang adalah menciptakan strategi-strategi yang baru (Rahayu et al., 2022). Strategi perencanaan tersebut bukan hanya pada bidang bisnis saja tetapi pada manajemen segala bidang yang memerlukan kontrol seperti pada manajemen perpustakaan. Kaitannya dengan mutu pendidikan maka manajemen perpustakaan berada pada mutu proses bagaimana kemampuan lembaga pendidikan mendayagunakan sarana sumber belajar secara optimal. Dari penjelasan di atas dapat terlihat bahwa bisnis model tersebut tidak hanya dapat digunakan untuk membantu perencanaan di bidang bisnis saja tetapi dapat mencari permasalahan beserta solusi yang terdapat pada bidang lainnya terutama yang terkait dengan kualitas layanan atau mutu produk. Strategi pengembangan usaha kuliner dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal suatu usaha. Perlunya sebuah analisis strategi lagi yang dapat membantu pelaku usaha dalam memperluas jangkauan pasar yang dinamakan dengan analisis SWOT (Rahayu et al., 2022).

Perusahaan yang telah besar pun harus mempunyai strategi untuk dapat bersaing di pasar bisnis. *Business Model Canvas* (BMC) memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan segmentasi pasar, *value* yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki (Rainaldo et al., 2017). Perlu sebuah analisis strategi lagi yang dapat membantu perusahaan dalam memperluas jangkauan pasar yang dinamakan dengan analisis SWOT (Febriansyah et al., 2022). Analisis ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kekuatan (*Strength*) usaha yang dimiliki dan berdampingan dengan kelemahan (*Weakness*) usaha. Selain itu, analisis SWOT juga digunakan dalam memetakan apa yang menjadi peluang (*Opportunity*) bahkan hal-hal yang mengancam suatu usaha (*Threat*). Analisa SWOT adalah evaluasi dari faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan usaha serta evaluasi dari faktor

eksternal usaha yaitu peluang dan ancaman dimana analisis ini berkaitan erat dengan *Business Model Canvas* (Setyorini et al., 2016). Kedua strategi ini saling melengkapi satu sama lain dan perlu dipahami oleh perusahaan agar dapat bersaing secara kompetitif di pasaran. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan yang ada kita dapat menyelesaikannya menggunakan metode SWOT dan BMC.

2. METODE

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang dikaji, yaitu PT Madubaru tidak dapat memenuhi permintaan pasar di beberapa produk diantaranya produk gula bulk, gula kemasan, alkohol, dan tetes. Ada juga produk turunan baru yang perlu ditingkatkan penjualannya yaitu produk pupuk cair pucamadu. Maka penelitian ini menggunakan metode analisis BMC dan analisis SWOT, pada metode BMC terdapat empat tahapan diantaranya tahap observasi, tahap wawancara, tahap analisis, dan tahap perancangan BMC. Sedangkan pada metode SWOT terdapat lima tahapan yaitu tahap observasi, tahap wawancara, tahap pembobotan IFAS dan EFAS, tahap analisis, dan tahap kesimpulan (Mutiara, 2021). Urutan penelitian dimulai dengan melakukan studi literatur untuk mendapatkan teori yang mendukung dan studi lapangan, tahap kedua yaitu tahap informasi dengan melakukan pengumpulan data yaitu melakukan proses wawancara, tahap ketiga melakukan pengolahan data dan pada akhir penelitian menentukan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab tujuan yang sebelumnya telah ditentukan di awal penelitian.

2.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai sebagai berikut:

1. Menganalisis perancangan *Business Model Canvas* (BMC) pada PT Madubaru.
2. Menganalisis PT Madubaru menggunakan metode SWOT.
3. Menentukan rekomendasi strategi pengembangan bisnis pada PT Madubaru.

2.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di pabrik gula dan spiritus PT Madubaru Jl. Madukismo No.21, Rogocolo, Tirtonirmolo, Kec. Kasihan, Kabupaten Bantul,

Daerah Istimewa Yogyakarta 55181. Pada penelitian ini objek yang diambil adalah strategi pengembangan bisnis PT Madubaru.

2.3 Studi Literatur

Studi Literatur dilakukan dengan mencari sumber pendukung pada penelitian yang dilakukan dengan jurnal, buku, penelitian terdahulu, dan arsip data PT Madubaru.

2.4 Studi Lapangan

Setelah mengetahui apa itu PT Madubaru melalui studi literatur, maka langkah selanjutnya dilakukan studi lapangan. Hal ini memiliki tujuan untuk mengetahui kondisi sebenarnya yang sedang terjadi di PT Madubaru dan permasalahan apa yang sedang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu, hasil studi lapangan akan diperoleh sebuah identifikasi permasalahan yang akan digunakan untuk langkah selanjutnya. Studi lapangan dilakukan dengan observasi lapangan, wawancara kepada karyawan, serta membagikan kuesioner kepada karyawan. Setelah mengetahui segala kondisi perusahaan dan permasalahannya maka dapat dilakukan perancangan strategi pengembangan perusahaan PT Madubaru.

2.5 Pengumpulan Data

Langkah awal dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dilakukan dengan tahap observasi yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian untuk perancangan strategi pengembangan bisnis PT Madubaru. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah hasil wawancara pada karyawan PT Madubaru di bagian pemasaran, dan penyebaran kuesioner untuk melakukan pembobotan faktor-faktor SWOT. Adapun tujuan dilakukannya wawancara dan pembagian kuesioner yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan dan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi berkembangnya perusahaan, mulai dari produk, sumber daya, karyawan, penjualan bulanan, dan strategi pemasaran perusahaan. Wawancara dilakukan kepada pihak bagian pemasaran PT Madubaru yang mengetahui hampir seluruh kondisi perusahaan. Sehingga peneliti dapat merancang strategi pengembangan perusahaan terbaik sesuai dengan kondisi dan

permasalahan yang ada saat ini. Karyawan bagian pemasaran yang melakukan wawancara ada 3 orang di antaranya bapak A sebagai karyawan KNS, ibu C sebagai kepala bagian pemasaran, dan ibu I sebagai PKWT administrasi. Dipilihnya 3 orang ini sebagai narasumber dikarenakan telah bekerja selama lebih dari 5 tahun yaitu A telah bekerja selama 14 tahun, C telah bekerja selama 10 tahun, dan I telah bekerja selama 7 tahun. Narasumber C menjabat sebagai kepala bagian pemasaran yang menambah kevalidan data yang diperoleh.

2. Kuesioner

Kuesioner dibagikan kepada karyawan PT Madubaru bagian pemasaran. Kuesioner ini berisi tentang pertanyaan mengenai metode perhitungan SWOT, yaitu pemberian rating pada setiap faktor SWOT dan pemberian bobot pada perbandingan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal untuk mengetahui tingkat kepentingannya. Hasil kuesioner ini nantinya akan digunakan untuk langkah perhitungan penelitian selanjutnya. Karyawan bagian pemasaran yang akan mengisi kuesioner ini ada 6 orang salah satunya ada ibu I sebagai PKWT administrasi (Pekerja Kontrak Waktu Tertentu), bapak D sebagai PKWT akuntansi & keuangan (Pekerja Kontrak Waktu Tertentu), dan bapak A sebagai karyawan KNS (Karyawan Non Staff). Dipilihnya 3 orang ini dikarenakan mereka memiliki masa waktu kerja yang cukup lama yaitu ibu I telah bekerja selama 7 tahun, bapak D telah bekerja selama 5 tahun, dan bapak A telah bekerja selama 14 tahun. Dengan lamanya masa kerja karyawan ini di bagian pemasaran, maka dapat dinilai karyawan ini memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan pengisian kuesioner.

3. Dokumentasi

Proses yang dilakukan untuk pengambilan data yang terakhir yaitu dokumentasi berupa foto, rekaman suara, dan hasil pengumpulan data sebagai bukti validitas data yang dicari.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Data Wawancara *Business Model Canvas* (BMC)

Wawancara pengambilan data dilakukan kepada karyawan bagian pemasaran PT Madubaru. Berikut ini adalah data diri dari narasumber:

Tabel 1 Data Diri Narasumber

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Masa Kerja
1	Bapak A	Laki-laki	45	Karyawan KNS	14 Tahun
2	Ibu C	Perempuan	42	Kepala Bagian Pemasaran	10 Tahun
3	Ibu I	Perempuan	33	Administrasi	7 Tahun

3.2 Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, didapatkan hasil pemetaan setiap elemen-elemen dasar atau aspek bisnis dari *Business Model Canvas* (BMC) pada PT Madubaru. Berikut ini merupakan hasil analisis dari data wawancara yang telah dilakukan.

1. *Customer Segment*

Customer segment atau segmentasi pelanggan adalah sekelompok orang atau organisasi yang akan dipuaskan atau dilayani oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010). PT Madubaru memiliki beberapa macam *customer segment* yang dibedakan dari produk yang dihasilkan. *Customer segment* ini merupakan sekelompok orang yang menggunakan produk dari perusahaan. Setiap perusahaan memiliki *customer segment* yang berbeda tergantung produk apa yang dihasilkan. PT Madubaru memiliki beberapa macam produk, sehingga perusahaan ini memiliki *customer segment* yang cukup banyak. Berikut ini merupakan tabel 2 target pasar PT Madubaru

Tabel 2 Target Pasar PT Madubaru

No	Produk	Target Market
1	Gula bulk	Masyarakat menengah dan menengah ke bawah usia 13-40 tahun, UMKM bidang makanan dan minuman.
2	Gula kemasan	Masyarakat menengah dan menengah ke bawah usia 13-40 tahun, UMKM bidang makanan dan minuman.
3	Alkohol	Masyarakat menengah bawah sampai menengah ke atas usia 18 tahun ke atas, industri farmasi dan kimia, rumah sakit.
4	Spiritus	Masyarakat menengah ke bawah sampai menengah ke atas Industri farmasi dan kimia
5	<i>Hand sanitizer</i>	Masyarakat menengah ke bawah sampai menengah ke atas usia 18 tahun ke atas, rumah sakit, puskesmas daerah.
6	Pupuk cair pucamadu	Petani sayur, petani rempah-rempah, petani kelapa sawit.

2. *Value Proposition*

Value proposition adalah nilai atau keunikan dalam satu produk yang dipilih oleh *customer*. PT Madubaru menghasilkan gula pasir putih dengan kualitas SHS 1. Perusahaan ini selalu menjaga kualitas gula pasir yang dikeluarkan. Apabila terdapat gula pasir yang tidak sesuai standar kualitas PT Madubaru maka gula tersebut tidak akan dikeluarkan dan akan diolah kembali. PT Madubaru melakukan pengecekan kualitas rutin setiap hari demi menjaga kualitas gulanya. Selain itu, perusahaan ini juga senantiasa mengikuti aturan harga gula yang telah ditetapkan pemerintah. Badan Pangan Nasional/ *National Food Agency* (NFA) bersama Kementerian Perdagangan menetapkan harga pembelian Gula Kristal Putih (GKP) di tingkat produsen minimal Rp11.500/Kg. Sedangkan di tingkat konsumen harga acuan gula sebesar Rp.13.500 per kg. Ketentuan tersebut tertuang dalam surat

edaran bersama Kepala Badan Pangan Nasional dan Direktur Jenderal Perdagangan Dalam Negeri Kementerian Perdagangan Nomor 65.1/PANGAN/06/2022 dan No. 17/2022 tertanggal 10 Juni 2022. Brand gula MK juga telah dikenal dan dipercaya oleh masyarakat luas untuk memberi gula pada makanan dan minuman mereka. Brand gula MK dikenal karena memiliki aroma gula tebu yang khas sehingga banyak digemari oleh masyarakat. Terdapat pabrik gula kompetitor diantaranya pabrik gula tasikmadu, pabrik gula mojo, pabrik gula indo sugar pastika, pabrik gula candi baru sidoarjo, dan pabrik gula industri gula nusantara semarang.

3. *Channel*

Channel atau saluran PT Madubaru dalam memasarkan produknya masih menggunakan cara pemasaran pada umumnya yaitu dengan menggunakan sales pemasaran dan melalui *website*. Sales pemasaran ini menawarkan produk gula MK kepada distributor, toko retailer, dan toko grosir yang ada di masyarakat. *Website* PT Madubaru berisi tentang profil perusahaan dan katalog produk yang dijual perusahaan. Selain itu perusahaan ini juga membuat video tentang pupuk pucamadu yang diunggah di *channel youtube* perusahaan. Hal ini akan mampu menarik konsumen baru untuk mengetahui lebih dalam tentang pupuk pucamadu milik PT Madubaru.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship adalah tipe hubungan yang ingin di bangun oleh perusahaan kepada *customer* (Tahalli, 2022). PT Madubaru dalam menjalin hubungan dengan *customer* menggunakan hubungan penjual dan pembeli. Perusahaan ini selalu meyakinkan pembeli bahwa gula yang dihasilkan memiliki kualitas terbaik. Hubungan ini termasuk dalam hubungan *personal assistance*, karena perusahaan akan berinteraksi langsung dengan para distributor melalui email, panggilan, atau media lain. PT Madubaru melakukan hubungan melalui whatsapp untuk memesan jumlah gula yang akan dibeli, setelah itu akan berinteraksi langsung saat proses pengambilan barang di gudang perusahaan.

5. *Revenue Stream*

Revenue stream atau arus pendapatan PT Madubaru berasal dari penjualan gula bulk dan gula kemasan. Dalam memproduksi gula akan menghasilkan tetes yang dapat digunakan untuk memproduksi produk yang lain. PT Madubaru mampu

memproduksi alkohol, spiritus, *hand sanitizer*, tetes, dan pupuk pucamadu. Produk tersebut dijual oleh perusahaan untuk menambah arus pendapatan. PT Madubaru memiliki aset bangunan yang disewakan kepada masyarakat umum. Aset bangunan yang dimiliki yaitu gedung, villa, dan wisma yang dapat menambah pemasukan perusahaan. Sumber arus pendapatan PT Madubaru yaitu penjualan produk, penyewaan gedung, penyewaan villa, penyewaan wisma, dan agrowisata.

6. Key Resource

Sumber daya utama yang dimiliki oleh PT Madubaru adalah sumber daya manusia. Sumber daya tersebut didapatkan dari masyarakat sekitar lokasi pabrik demi menyejahterakan daerah sekitar perusahaan. Selain itu perusahaan juga memiliki sumber daya mesin dan fasilitas pabrik seperti *mess* dan kantor. Ada juga sumber daya bahan baku tebu yang didapatkan dari lahan penanaman perusahaan, sumber daya ini cukup penting bagi perusahaan dan saat ini perusahaan sedang berusaha untuk menambah lebih banyak lagi sumber daya bahan baku tebu ini.

7. Key Activities

Key activities atau aktivitas utama adalah aktivitas-aktivitas penting yang harus dilaksanakan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Pada PT Madubaru aktivitas ini tergantung dengan bagian atau divisi di perusahaan. Setiap bagian memiliki aktivitas utamanya masing-masing. Apabila di bagian pemasaran memiliki kegiatan utama pemasaran produk. Pemasaran produk ini dilakukan melalui sales pemasaran dan *website*. Aktivitas utama PT Madubaru ada 3 yaitu penanaman, produksi, dan pemasaran.










8. Key Partnership

Key Partnership atau kemitraan utama adalah pihak yang menjalin hubungan kerja sama dengan PT Madubaru . Untuk gula kemasan perusahaan menjalin hubungan dengan *Lottmart*, *Indogrosir*, dan *Superindo*. Untuk gula bulk perusahaan menjalin hubungan dengan Berkah Relasi, dan Indika. Kedua kelompok mitra ini termasuk dalam toko grosir dan distributor. Partner PT Madubaru tergolong menjadi 3 macam yaitu petani, perusahaan, dan pemerintah.

9. Cost Structure

Cost Structure atau struktur biaya yang harus dikeluarkan oleh PT Madubaru. *Cost structure* dibedakan menjadi 2 yaitu *variable cost* dan *fixed cost* (Syahfitri et

al., 2022). *Variabel cost* adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan jumlah barang dan jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Sedangkan *fixed cost* adalah Biaya yang sama berapa pun jumlah barang maupun jasa yang diproduksi oleh perusahaan. *Variable cost* milik PT Madubaru yaitu biaya produksi, biaya bahan baku, dan biaya operasional. Sedangkan *fixed cost* PT Madubaru adalah gaji karyawan tetap.

<p>Key Partners </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Petani 2. Perusahaan 3. Pemerintah 4. Suplier tebu 	<p>Key Activities </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penanaman 2. Produksi 3. Pemasaran <p>Key Resources </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SDM 2. Mesin 3. Fasilitas 4. Bahan baku 	<p>Value Propositions </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas terjaga 2. Harga mengikuti pemerintah 3. Memiliki brand yang telah dikenal masyarakat 	<p>Customer Relationships </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal Assistance <p>Channel </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sales pemasaran 2. <i>Website</i> 	<p>Customer Segments </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat menengah dan menengah kebawah usia 13-40 tahun 2. UMKM makanan dan minuman
<p>Cost Structure</p> <p><i>Variable cost:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya produksi 2. Biaya bahan baku 3. Biaya operasional. <p><i>Fixed cost:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji tetap 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan produk 2. Penyewaan gedung 3. Penyewaan villa 4. Penyewaan wisma 5. Agrowisata 		

Gambar 1 *Business Model Canvas*

Dari hasil analisis *Business Model Canvas* (BMC) seperti pada gambar di atas, dapat dilihat bahwa elemen dasar atau aspek bisnis pada PT Madubaru telah menggambarkan model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana PT Madubaru menciptakan dan memberikan nilai dalam bisnisnya. Setelah diperoleh BMC dari PT Madubaru maka selanjutnya kita dapat menyusun faktor-faktor SWOT berdasarkan model bisnis perusahaan yang terdapat pada BMC. *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis model bisnis keseluruhan suatu perusahaan (Kinanda et al., 2023). Oleh karena itu kita dapat membuat analisis SWOT dengan bantuan analisis *Business Model Canvas*.

3.3 Data Wawancara SWOT

Analisis SWOT didefinisikan sebagai tahap evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) (Kotler & Keler, 2009). Wawancara pengambilan data dilakukan kepada

karyawan bagian pemasaran PT Madubaru. Berikut ini adalah data diri dari narasumber:

Tabel 3 Data Diri Narasumber

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Masa Kerja
1	Bapak A	Laki-laki	45	Karyawan KNS	14 Tahun
2	Ibu C	Perempuan	42	Kepala Bagian Pemasaran	10 Tahun
3	Ibu I	Perempuan	33	Administrasi	7 Tahun

3.4 Data Hasil Wawancara SWOT

Tabel data hasil wawancara SWOT dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4 Faktor Kekuatan

No.	Kekuatan (Strenght)	Kode
1.	Memiliki kualitas gula SHS 1	S1
2.	Memiliki SDM yang terampil sesuai dengan jobdesknya	S2
3.	Harga produk yang mengikuti aturan pemerintah	S3
4.	Memiliki lahan penanaman sendiri dan kemitraan	S4
5.	Memanfaatkan limbah yang dihasilkan	S5

Tabel 5 Faktor Kelemahan

No.	Kelemahan (Weakness)	Kode
1.	Lahan penanaman tebu yang menyempit	W1
2.	Bahan baku tebu yang terbatas	W2
3.	Teknologi dan mesin yang tua	W3
4.	Biaya proses produksi besar	W4
5.	Armada yang dimiliki terbatas	W5

Tabel 6 Faktor Peluang

No.	Peluang (Opportunity)	Kode
1.	Target pasar yang luas	O1
2.	Distributor dapat menyebarluaskan merek gula MK	O2
3.	Letak perusahaan strategis di tengah Pulau Jawa	O3

4.	Menciptakan inovasi produk dalam pengolahan limbah gula	O4
5.	Meningkatnya jumlah penduduk akan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan gula	O5

Tabel 7 Faktor Ancaman

No.	Ancaman (Threat)	Kode
1.	Pengalihan fungsi lahan	T1
2.	Berkurangnya minat menanam tebu oleh mitra	T2
3.	Persaingan harga kompetitor dan gula impor	T3
4.	Hama dan penyakit tanaman tebu	T4
5.	Cuaca yang tidak menentu	T5

3.5 Pembobotan IFAS

Pembobotan IFAS dilakukan dengan diskusi bersama karyawan bagian pemasaran PT Madubaru. Dengan tingkat kepentingan menggunakan skala 1 sampai 3. Ketentuannya yaitu nilai 1 jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal, nilainya 2 jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal dan jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal maka nilainya 3 (Riska Sonia et al., 2020). Total rating (TR) digunakan untuk mencari nilai bobot yang tidak boleh lebih dari 1 seperti rumus di bawah ini.

TR (Total Rating) = Penjumlahan semua rating

$$\text{Bobot} = \frac{\text{TR}}{\text{Total}}$$

Tabel 8 Pembobotan Faktor IFAS

Faktor	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	TR	Bobot
S1	X	1	3	3	3	1	1	1	2	3	18	0,100
S2	3	X	3	3	3	3	1	2	1	2	21	0,117
S3	1	1	X	3	3	3	2	2	1	1	17	0,094
S4	1	1	1	X	3	1	1	2	2	2	14	0,078
S5	1	1	1	1	X	3	1	2	1	2	13	0,072
W1	3	1	1	3	1	X	3	3	2	3	20	0,111
W2	3	3	2	3	3	1	X	3	1	1	20	0,111
W3	3	2	2	2	2	1	1	X	2	1	16	0,089
W4	2	3	3	2	3	2	3	2	X	3	23	0,128
W5	1	2	3	2	2	1	3	3	1	X	18	0,100
Total											180	1,00

3.6 Pengisian Kuesioner

Rating untuk setiap variabel kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dengan skala 1 sampai 4 dengan nilai 1 (Tidak Penting), nilai 2 (Cukup Penting), nilai 3 (Penting), dan nilai 4 (Sangat Penting) (Parmawati et al., 2018).

R = Responden

Tabel 9 Responden Faktor Internal

Kode	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rating
S1	4	4	3	4	4	2	3,50
S2	4	3	3	4	4	4	3,67
S3	2	3	3	3	4	3	3,00
S4	4	4	4	4	4	4	4,00
S5	4	3	2	4	4	4	3,50
W1	3	3	4	4	2	3	3,17
W2	4	3	3	4	2	3	3,17
W3	4	3	3	4	2	2	3,00
W4	4	2	3	4	4	2	3,17
W5	4	3	2	3	3	3	3,00

3.7 Perhitungan IFAS

Berikut ini merupakan tabel perhitungan IFAS. Rating diperoleh dari hasil rata-rata pengisian responden

Tabel 10 Perhitungan IFAS

Kode	Bobot	Rating	Score
S1	0,100	3,5	0,350
S2	0,117	3,67	0,428
S3	0,094	3	0,283
S4	0,078	4	0,311
S5	0,072	3,5	0,253
Total			1,625
W1	0,111	3,17	0,352
W2	0,111	3,17	0,352
W3	0,089	3	0,267
W4	0,128	3,17	0,405
W5	0,100	3	0,300
Total			1,675
Strenght - Weakness			-0,050

Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan suatu alat analisis yang menyediakan kondisi internal perusahaan yang berfungsi untuk menentukan faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah dilakukan

perhitungan dapat dilihat faktor *strenght* memiliki score 1,625 , sedangkan faktor *weakness* memiliki score 1,675. Selisih score dari kedua faktor ini yaitu -0,050. Angka tersebut menunjukkan *weakness* atau kelemahan yang dimiliki perusahaan lebih besar daripada *strenght* atau kekuatannya. Artinya perusahaan memiliki kelemahan yang besar salah satunya lahan penanaman tebu yang menyempit. Perusahaan dapat menggunakan data ini sebagai pedoman dalam pembuatan strategi perusahaan. Jika dimasukkan ke dalam kuadran SWOT maka *score* yang diperoleh akan menunjukkan ke angka yang negatif. Kuadran ini dapat kita jadikan pedoman dalam menyusun usulan strategi perusahaan.

3.8 Pembobotan EFAS

Pembobotan ini dilakukan dengan karyawan bagian pemasaran PT Madubaru diskusi Dengan tingkat kepentingan menggunakan skala 1 sampai 3. Ketentuannya yaitu nilai 1 jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal, nilainya 2 jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal dan jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal maka nilainya 3 (Riska Sonia et al., 2020). Total rating (TR) digunakan untuk mencari nilai bobot yang tidak boleh lebih dari 1 seperti rumus di bawah ini:

TR (Total Rating) = Penjumlahan semua rating

$$\text{Bobot} = \frac{\text{TR}}{\text{Total}}$$

Tabel 11 Pembobotan Faktor EFAS

Faktor	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TR	Bobot
O1	X	3	3	2	3	3	2	3	3	3	25	0,139
O2	1	X	3	1	1	3	3	3	2	3	20	0,111
O3	1	1	X	1	1	2	3	3	3	2	17	0,094
O4	2	3	3	X	3	3	2	3	3	3	25	0,139
O5	1	3	3	1	X	3	3	3	3	2	22	0,122
T1	1	1	2	1	1	X	3	1	3	2	15	0,083
T2	2	1	1	2	1	1	X	1	3	3	15	0,083
T3	1	1	1	1	1	3	3	X	3	3	17	0,094
T4	1	2	1	1	1	1	1	1	X	2	11	0,061
T5	1	1	2	1	2	2	1	1	2	X	13	0,072
Total											180	1,00

3.9 Pengisian Kuesioner

Rating untuk setiap variabel peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) dengan skala 1 sampai 4 dengan nilai 1 (Tidak Penting), nilai 2 (Cukup Penting), nilai 3 (Penting), dan nilai 4 (Sangat Penting) (Parmawati et al., 2018).

R = Responden

Tabel 12 Responden Faktor Eksternal

Kode	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Rating
O1	4	3	3	4	4	2	3,33
O2	4	3	3	4	4	4	3,67
O3	4	3	2	4	3	3	3,17
O4	4	4	3	4	4	2	3,50
O5	4	3	3	3	4	4	3,50
T1	3	2	3	3	3	4	3,00
T2	3	3	3	4	3	2	3,00
T3	4	3	4	4	3	2	3,33
T4	4	2	2	4	3	4	3,17
T5	3	3	3	4	3	4	3,33

3.10 Perhitungan EFAS

Berikut ini merupakan tabel perhitungan EFAS. Rating diperoleh dari hasil rata rata pengisian responden

Tabel 13 Perhitungan EFAS

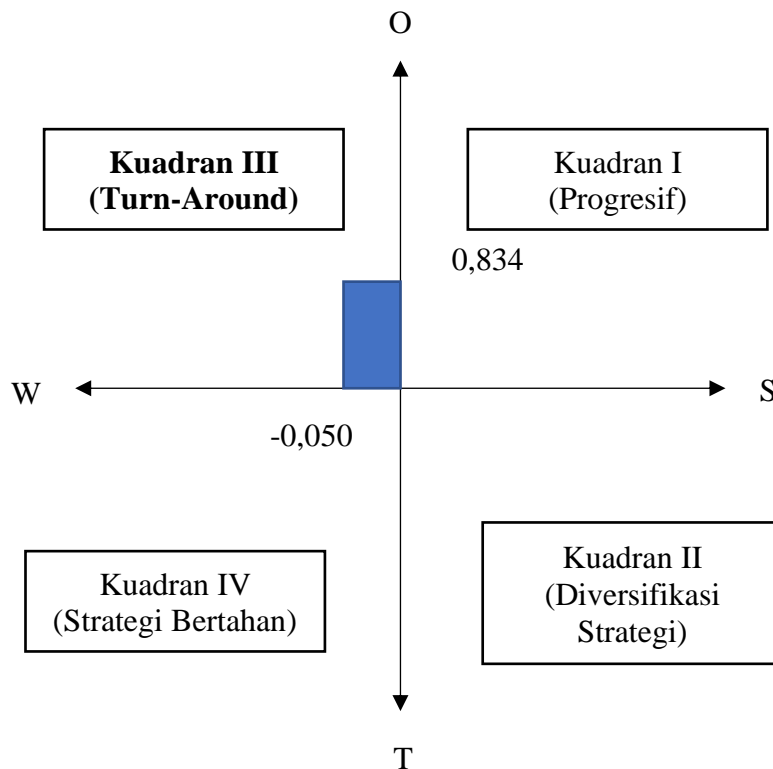
Kode	Bobot	Rating	Score
O1	0,463	3,33	0,463
O2	0,407	3,67	0,407
O3	0,299	3,17	0,299
O4	0,486	3,5	0,486
O5	0,428	3,5	0,428
Total			2,083
T1	0,250	3	0,250
T2	0,250	3	0,250
T3	0,315	3,33	0,315
T4	0,194	3,17	0,194
T5	0,241	3,33	0,241
Total			1,249
Opportunity - Threat			0,834

Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) merupakan alat analisis yang menyediakan kondisi eksternal perusahaan yang berfungsi untuk menentukan faktor peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Setelah dilakukan

perhitungan dapat dilihat faktor *opportunity* memiliki *score* 2,083, sedangkan faktor *threat* memiliki *score* 1,249. Selisih *score* dari kedua faktor ini yaitu 0,834. Angka tersebut menunjukkan *opportunity* atau peluang yang dimiliki perusahaan lebih besar daripada *threat* atau ancamannya. Artinya perusahaan masih memiliki peluang yang besar yang bisa dimanfaatkan salah satunya permintaan gula akan naik setiap tahunnya. Perusahaan dapat menggunakan data ini sebagai pedoman dalam pembuatan strategi perusahaan. Jika dimasukkan ke dalam kuadran SWOT maka *score* yang diperoleh akan menunjukkan ke angka yang positif. Kuadran ini dapat kita jadikan pedoman dalam menyusun usulan strategi perusahaan.

3.11 Kuadran SWOT

Berikut ini merupakan gambar kuadran SWOT menurut (Miharja, 2018) dari hasil perhitungan IFAS dan EFAS, maka dapat diketahui bahwa titik gradien nilai SWOT pada PT Madubaru ada pada nilai -0,050 dan 0,834 sebagai berikut:



Gambar 2 Kuadran SWOT

Dari hasil perhitungan IFAS dan EFAS diketahui posisi PT Madubaru terletak pada kuadran III (Ubah Strategi). Pada posisi ini PT Madubaru mempunyai peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak perusahaan juga mempunyai banyak

permasalahan internal (Rangkuti, 2009). Pada kuadran ketiga, strategi yang dapat diambil adalah strategi *turn-around*. Strategi *turn-around* adalah strategi yang meminimalkan masalah dalam internal perusahaan lalu merebut kembali peluang pasar yang ada. Dengan mengetahui posisi perusahaan berdasarkan analisis matrik SWOT maka perusahaan dapat mengambil keputusan dalam menyusun dan merancang strategi perusahaan.

3.12 Matriks SWOT

Tabel 14 Matriks SWOT

Internal Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kualitas gula SHS 1 2. Memiliki SDM yang terampil sesuai dengan jobdesknya 3. Harga produk yang mengikuti aturan pemerintah 4. Memiliki lahan penanaman sendiri dan kemitraan 5. Memanfaatkan limbah yang dihasilkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lahan penanaman tebu yang menyempit 2. Bahan baku tebu yang terbatas 3. Teknologi dan mesin yang tua 4. Biaya proses produksi besar 5. Armada yang dimiliki terbatas
Opportunities (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Target pasar yang luas 2. Distributor dapat menyebarluaskan merek gula MK 3. Letak perusahaan strategis di tengah Pulau Jawa 4. Menciptakan inovasi produk dalam pengolahan limbah gula 5. Meningkatnya jumlah penduduk akan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan gula 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas gula dan kualitas produk yang lain 2. Menjalin hubungan baik dengan distributor 3. Memaksimalkan penjualan produk olahan limbah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah lahan penanaman tebu baik menjalin mitra petani atau menyewa lahan 2. Memeriksa mesin yang perlu diganti dengan teknologi baru 3. Menekan biaya produksi dengan menambah inovasi produk pengolahan limbah. 4. Proses distribusi dapat bekerjasama dengan pihak distributor
Threat (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalihan fungsi lahan 2. Berkurangnya minat menanam tebu oleh mitra 3. Persaingan harga kompetitor dan gula impor 4. Hama dan penyakit tanaman tebu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat penawaran bagi hasil keuntungan yang menarik kepada para calon mitra petani 2. Mengawasi harga jual agar mengikuti aturan pemerintah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadikan pabrik gula lain dalam negeri sebagai partner 2. Memanfaatkan penggunaan teknologi secara optimal 3. Membeli atau menyewa alat panen otomatis

5. Cuaca yang tidak menentu	3. Mendelegasikan SDM terampil untuk mengatasi hama dan penyakit tebu 4. Menanam tebu pada bulan yang tepat	
-----------------------------	--	--

3.13 Perencanaan Strategi

Dari hasil analisis data yang diperoleh, dapat dilihat bahwa posisi diagram PT Madubaru terletak pada kuadran III. Kuadran III merupakan kuadran negatif – positif, sehingga strategi yang digunakan adalah strategi WO (*Weakness-Opportunity*). Posisi ini menggambarkan bahwa PT Madubaru mengalami kelemahan dalam berbagai hal (internal), sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. *Turn-around* merupakan sebuah proses untuk membawa sebuah perusahaan dari situasi *poor performance* menjadi situasi baru *good sustained performance*. *Turn-around* juga dapat didefinisikan sebagai pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja. PT Madubaru menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn-around*). *Turn-around* yang sukses adalah sebuah proses yang kompleks meliputi kombinasi dari faktor lingkungan, sumber daya internal, strategi perusahaan yang relevan pada berbagai tahap penurunan kinerja, yang menghasilkan peningkatan kinerja keuangan. Perusahaan memerlukan strategi yang memang efektif untuk dapat mencapai *recovery* atau keberhasilan *turn-around*. PT Madubaru memiliki kelemahan internal sebagai berikut:

1. Lahan penanaman tebu yang menyempit
2. Bahan baku tebu yang terbatas
3. Teknologi dan mesin yang tua
4. Biaya proses produksi besar
5. Armada yang dimiliki terbatas

Sedangkan PT Madubaru memiliki peluang yang besar atau *Opportunity* sebagai berikut:

1. Target pasar yang luas
2. Distributor dapat menyebarluaskan merek gula MK
3. Letak perusahaan strategis di tengah Pulau Jawa

4. Menciptakan inovasi produk dalam pengolahan limbah gula
5. Meningkatnya jumlah penduduk akan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan gula

Beberapa rencana strategi WO yang dapat digunakan untuk oleh PT Madubaru sebagai berikut:

1. Menambah lahan penanaman tebu baik menjalin mitra petani atau menyewa lahan

Lahan penanaman tebu merupakan faktor penting untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu perusahaan diminta untuk selalu menambah lahan penanaman. Penambahan lahan penanaman tebu dapat dilakukan dengan 3 cara yaitu membeli lahan pertanian, menjalin mitra bisnis dengan petani, dan mengajak pemerintah untuk menggunakan lahan pemerintah yang tidak terpakai untuk ditanam tebu. Bisa juga dengan mengajak kerja sama dengan perbankan untuk membeli sebuah lahan penanaman yang nantinya setiap tahun akan diangsur oleh perusahaan.

2. Memeriksa mesin yang perlu diganti dengan teknologi baru

Pada stasiun penggilingan usia mesin PT Madubaru mencapai lebih dari 50 tahun. Ada 5 mesin giling yang saat ini beroperasi, baru satu mesin yang telah diganti dengan mesin giling baru. Mesin giling baru ini digerakkan menggunakan listrik, sedangkan mesin giling lama digerakkan dengan uap panas. PT Madubaru perlu mengundang perusahaan manufaktur dan perusahaan teknologi untuk mengestimasi berapa biaya yang dibutuhkan untuk mengganti mesin yang sudah tua ke mesin yang baru, agar dapat meningkatkan produktivitas. Apabila nantinya stok bahan baku tebu mengalami kenaikan maka PT Madubaru sudah siap beroperasi sepanjang tahun.

3. Menekan biaya produksi dengan menambah inovasi produk pengolahan limbah.

Limbah akhir produksi gula di PT Madubaru adalah *vinasse*. Pada tahun 2021 PT Madubaru berhasil membuat inovasi dari *vinasse* ini menjadi pupuk cair pucamadu. Dengan menggunakan SDM yang terampil PT Madubaru dapat melakukan penelitian lebih lanjut untuk memanfaatkan

vinasse ini menjadi produk yang lain seperti campuran pakan ternak, bahan baku biogas, atau bahan baku pada suatu industri kimia.

4. Proses distribusi dapat bekerja sama dengan pihak distributor

PT Madubaru memiliki sedikit armada untuk proses distribusi. Untuk mengatasi hal ini penjualan produk gula MK bisa langsung dijual kepada distributor toko grosir atau distributor toko sembako. Nantinya distributor inilah yang akan mengangkut langsung gula MK dari gudang perusahaan. Namun hal ini tidak bisa terus dilakukan karena harga gula yang dijual tidak bisa dijual dengan harga tinggi karena lewat distributor. Armada distribusi tetap harus ditambah seiring berjalannya waktu agar PT Madubaru mampu menjual gula MK langsung menuju toko grosir dan toko sembako di seluruh Indonesia.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Hasil penelitian yang didapatkan dari wawancara dan pengamatan tentang *Business Model Canvas* (BMC) dapat diketahui elemen sembilan blok yang tertera pada BMC. Kegiatan usaha yang dilakukan PT Madubaru menggambarkan bahwa perusahaan ini mampu bertahan dengan memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengurangi kelemahan internal. PT Madubaru perlu memaksimalkan penjualan produk selain gula untuk menambah pemasukan agar perusahaan dapat bertahan.

Hasil penelitian yang didapatkan dari perhitungan dan penyebaran kuesioner IFAS dan EFAS kepada 3 karyawan bagian pemasaran PT Madubaru didapatkan hasil dari pengurangan faktor kekuatan (*strenght*) dan faktor kelemahan (*weakness*) sebesar -0,050 dan hasil dari pengurangan faktor peluang (*opportunities*) dengan faktor ancaman (*threat*) sebesar 0,834. Oleh karena PT Madubaru terletak di kuadran III yang artinya perusahaan memiliki peluang yang besar, namun di sisi lain perusahaan menghadapi beberapa kelemahan internal.

Strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data melalui metode BMC dan SWOT serta adanya pengamatan dan wawancara yang dilakukan maka disimpulkan fokus strategi perusahaan ini strategi *turn around* yaitu meminimalkan masalah sehingga dapat meningkatkan strategi pengembangan yang lebih baik. Oleh karena

itu didapatkan hasil bahwa strategi perusahaannya adalah menambah lahan penanaman tebu baik menjalin mitra petani atau lahan sendiri, memeriksa mesin yang perlu diganti dengan teknologi baru, menekan biaya produksi dengan menambah inovasi produk pengolahan limbah, dan proses distribusi dapat diserahkan kepada distributor

4.2 Saran

Fokus utama strategi yang harus dilakukan PT Madubaru adalah memaksimalkan penjualan produk tetes, *hand sanitizer*, alkohol, dan pupuk cair. Bisa dengan melakukan penawaran kepada perusahaan terkait yang membutuhkan produk tersebut. Penjualan produk ini dapat membuat perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Langkah yang penting dan perlu dilakukan PT Madubaru selanjutnya adalah penambahan lahan penanaman. Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai cara yaitu menjalin mitra dengan petani, menjalin kerja sama dengan pabrik gula lain, menjalin kerja sama dengan pemerintah, menyewa sebuah lahan pertanian, dan melakukan kredit pembelian tanah kepada bank mitra perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti kondisi keuangan perusahaan supaya bisa mengetahui alokasi biaya perusahaan dan lebih mengetahui strategi pertama yang bisa diterapkan. Dilakukan uji keberhasilan strategi *turn-around* yang telah diterapkan oleh perusahaan. Dilakukan penelitian tentang *supply chain* agar masalah bahan baku yang terjadi bisa diselesaikan

DAFTAR PUSTAKA

- Andaka, G. (2010). Kinetika Reaksi Hidrolisis Gula Dari Tetes Tebu Menjadi Asam Oksalat. *JURNAL TEKNOLOGI TECHNOSCIENTIA*, 2(2), 201–212.
- Febriansyah, R., Fasa, M. I., & Suharto, S. (2022). Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah di Indonesia. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(1), 62–73. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i1.364>
- Kinanda, R., Gasali, M., Alfa, A., & Sudeska, E. (2023). Bussines Model Canvas Untuk Program Hilirisasi Industri Kelapa di Kabupaten Indragiri Hilir Dalam Peningkatan PAD. *Selodang Mayang : Jurnal Ilmiah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*, 9(1), 7–15. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.47521/selodangmayang.v9i1.295>
- Kotler, P., & Keler, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Erlangga.
- Miharja, K. (2018). Analisa SWOT Dalam Menentukan Strategi Bisnis Susu Murni Q-Milk Kasmanto Miharja. *Jurnal Ecodemica*, 2(1), 30–38.

- Mutiara, P. B. (2021). Analisis Matriks IFAS Dan EFAS PT Unilever Tbk Pada Pandemi Covid-19. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(2), 363–371. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v14i2>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Parmawati, R., Imaniyah, atul, Eka Rokani, L., Iqbal Rajaguni, M., & Kurnianto, A. S. (2018). Journal of Indonesian Tourism and Development Studies [113]. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, 6(2), 113–119. <https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2018.006.02.06>
- 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/ijcsl.v6i1.40965>
- Rainaldo, M., Wibawa, B. M., & Rahmawati, Y. (2017). Analisis business model canvas pada operator jasa online ride-sharing (Studi kasus Uber di Indonesia). *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(2), 232–236.
- Rangkuti, F. (2009). *Bussiness Plan*. Gramedia.
- Riska Sonia, D., Sanjaya, A., & Joshua Hutajulu, M. (2020). Business Development Strategies Using SWOT Analysis in the Cahaya Modern Home Industry. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 7(1), 117–128. <http://ojs.unm.ac.id/index.php/administrare/index>
- Saragih, A. B. (2013). *Skrining Bakteri Pelarut Fosfat Adaptif Vinasse Dari Lahan Tebu Pabrik Gula Jatiroto Kabupaten Lumajang Jawa Timur*. UNIVERSITAS JEMBER.
- Setyorini, H., Effendi, ud, & Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang) Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53. <http://www.industria.ub.ac.id>
- Syahfitri, D., Nurhadi, E., & Amir, I. T. (2022). Bisnis Model Kanvas Pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur. *Jurnal Agribisnis Indonesia*, 10(1), 63–75. <https://doi.org/10.29244/jai.2022.10.1.63-75>
- Tahalli, R. (2022). *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Menggunakan Metode Business Model Canvas (BMC) dan Pendekatan Analisis SWOT (Studi Kasus: UMKM Toko Sonorejo Makmur)*. Universitas Islam Indonesia.