

RENCANA BISNIS INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) SENTRA KRUPUK KECAMATAN TUNTANG KABUPATEN SEMARANG

Edy Dwi Kurniati

University of Darul Ulum Islamic Center Sudirman GUPPI (UNDARIS) Semarang

edydwikurniati705@gmail.com

Received: 10-06-2024

Revised: 25-06-2024

Approved: 28-06-2024

ABSTRAK

Pengabdian ini bertujuan untuk memberikan pendampingan kepada pelaku IKM kerupuk dalam penyusunan rencana bisnis untuk pengembangan model bisnis yang dapat bersaing di pasar yang semakin dinamis. Metode kegiatan ini menggunakan pendekatan Pengabdian Kepada Masyarakat dengan fokus pada penerapan Business Model Canvas (BMC) sebagai alat untuk memetakan model bisnis yang ada, mengevaluasinya, dan mengembangkan bisnis yang sudah ada. Hasil Pengabdian ini bahwa beberapa elemen usulan dalam pengembangan bisnis IKM kerupuk, antara lain: penambahan variasi produk baik dari segi ukuran, cita rasa, dan kemasan; memperluas segmen pelanggan sasaran; menambah channel reseller untuk memperluas pasar; menjaga hubungan baik dengan mitra pedagang; serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produksi, kemasan, dan pengiriman produk. Varian kualitas produk, cita rasa, kemasan, dan kualitas pengiriman menjadi krusial jika pelaku usaha akan merambah ke pasar modern selain pasar tradisional yang sudah ada. Simpulan, Penggunaan BMC dalam penyusunan rencana bisnis terbukti efektif untuk membantu pelaku IKM kerupuk mengidentifikasi potensi dan strategi pengembangan bisnis yang lebih kompetitif. Pendampingan melalui kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat mampu memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola bisnis secara lebih sistematis dan berorientasi pada pertumbuhan pasar.

Kata Kunci: Rencana Bisnis, Business Model Canvas, IKM Krupuk, Keunggulan Kompetitif

PENDAHULUAN

Kerupuk sudah lama dikenal masyarakat Indonesia, baik sebagai variasi lauk pauk maupun makanan ringan (Koswara, 2009). Kerupuk sebagai makanan pendamping dikonsumsi pada waktu makan pagi, makan siang, dan makan malam. Kerupuk sebagai makanan ringan dikonsumsi sebagai makanan selingan di antara waktu makan. Kerupuk banyak ditemukan di toko, warung, pasar-pasar tradisional, maupun toko modern bahkan *digital marketplace* (Abdillah *et al.*, 2023; Suharjo *et al.*, 2021). Kerupuk sebagai makanan ringan semakin populer karena perubahan gaya hidup (Pedreschi & Corte, 2018).

Kerupuk secara tradisional di produksi industri skala kecil dan menengah (IKM). Akhir-akhir ini perusahaan skala besar juga berperan sebagai produsen kerupuk. Produsen kerupuk pada perusahaan skala besar diantaranya adalah PT. Sekar Laut, PT. Titani Alam Semesta, PT. Aneka Kerupuk Indonesia (AKINDO). Perusahaan skala besar telah memiliki merk yang dikenal di manca Negara. Kerupuk Indonesia telah diekspor ke 31 negara pada 2022. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, ekspor kerupuk, keripik, peyek dan sejenisnya dari Indonesia mencapai 15.925,1 ton dengan nilai US\$37,36 juta pada 2022. Malaysia menjadi negara tujuan utama ekspor sebesar 4.126,86 ton dengan nilai US\$1,99 juta, disusul Korea Selatan dengan volume 4.061,14 ton, Belanda sebanyak 2.961,03 ton, Inggris sebanyak 1.143,58 ton, China dengan volume 949,14 ton dan Singapura sebesar 881,80 ton.

Produsen kerupuk di Indonesia lebih banyak dilakukan usaha rumah tangga dan IKM, sementara perusahaan skala besar yang menguasai dari proses produksi, merek,

hingga distribusi masih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa peluang industri kerupuk baik di pasar lokal, nasional, dan pasar global masih sangat besar. Industri kerupuk tersebar di berbagai wilayah perkotaan dan pedesaan di Indonesia. Produk kerupuk juga sering menjadi ciri khas suatu daerah, seperti Kerupuk Palembang dan Kerupuk Udang Sidoarjo (Kemerindag, 2016). Dusun Gading Kecamatan Tuntang merupakan salah satu sentra IKM kerupuk di Kabupaten Semarang. Berdasarkan hasil diskusi antara tim Pengabdian Kepada Masyarakat dengan beberapa pelaku usaha IKM Kerupuk di Dusun Gading Kecamatan Tuntang, dapat disimpulkan beberapa masalah diantaranya: produk yang ditawarkan cenderung sama antar pelaku usaha, saluran penjualan dan pemasaran masih terbatas, proses produksi yang belum efisien, produk yang mudah rusak, masih fokus pada segmen warung, toko, dan pasar tradisional. Pengembangan bisnis di sektor mempunyai potensi tersendiri terkait peluang di pasar modern, pasar *online* dan pasar ekspor terutama seiring peningkatan permintaan produk makanan ringan dan perubahan gaya hidup. Pada sisi lain, pelaku usaha belum memahami dan belum merasa perlu untuk menyusun Rencana Bisnis.

Peran pengembangan model bisnis dan Rencana Bisnis dalam usaha sangat vital dalam menentukan keberlangsungan hidup IKM. Rencana Bisnis merupakan sarana sistematis dalam mengembangkan usaha. Bisnis model kanvas atau dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC) (Osterwalder & Pigneur, 2010) menawarkan sebuah metode yang sederhana dalam perencanaan bisnis. BMC memetakan model bisnis saat ini dan memberikan usulan model bisnis baru (Abdillah *et al.*, 2023). BMC memberikan bantuan IKM (Frick & Ali, 2013) dalam perencanaan bisnis, ide-ide bisnis dengan lebih terencana dan sistematis. BMC dalam perencanaan bisnis dapat digunakan untuk mengidentifikasi segmen pasar potensial, identifikasi saluran pemasok, identifikasi produksi, proses operasional, proses pemasaran dari bisnis yang sedang dijalani. BMC merupakan salah satu model strategi bisnis yang layak untuk diterapkan oleh Sentra IKM Krupuk untuk terus berinovasi dan berkreasi dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi usahanya.

BMC memiliki sembilan elemen penting dalam membantu mengidentifikasi model bisnis pada IKM Kerupuk di kecamatan Tuntang dan membantu untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang memerlukan perbaikan untuk membantu keberlangsungan usaha di masa depan. Elemen-elemen yang terdapat dalam model bisnis kanvas ini antara lain proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, sumberdaya kunci, hubungan pelanggan, alur pendapatan, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya dapat dijadikan salah satu model bisnisnya (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bisnis model kanvas juga dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang baru yang akan diterapkan. Business model canvas (BMC) memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis, yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh kondisi perusahaan saat ini berdasarkan segmen konsumen, nilai yang ditawarkan, saluran pasokan nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra, serta struktur biaya yang dimilikinya. BMC merupakan salah satu konsep model bisnis yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan dan pencapaian tujuan IKM yang mengubah sebuah model bisnis yang rumit menjadi model lebih sederhana. Oleh karena itu, dengan kesederhanaan BMC dapat lebih motivasi pemilik sekaligus karyawan untuk terlibat dalam pengembangan bisnis.

TINJAUAN PUSTAKA

Rencana Bisnis dan Pengembangan Model Bisnis

Bisnis adalah kegiatan di mana seseorang atau sekelompok orang membuat, menjual, atau menukarkan barang atau jasa dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Beberapa elemen utama model bisnis digambarkan sebagai mekanisme untuk menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai (Gärtner & Schön, 2016). Rencana bisnis diperlukan dalam menjalankan sebuah bisnis. Rencana bisnis adalah dokumen tertulis formal yang berisi tujuan bisnis, metode untuk mencapai tujuan tersebut, dan kerangka waktu untuk mencapai tujuan tersebut (Adwiyah *et al.*, 2021). Rencana bisnis terdiri dari isu-isu yang lebih rinci seperti rencana strategis untuk tujuan jangka pendek, menengah dan panjang, potensi pasar, struktur industri, aspek teknis produksi, operasional, dan keuangan. Rencana bisnis memberikan gambaran formal tentang model bisnis yang prospektif yang isinya jauh lebih luas daripada menggambarkan proposisi nilai. Business Model Canvas (BMC) merupakan *template* manajemen strategis yang digunakan untuk mengembangkan model bisnis baru dan mendokumentasikan model bisnis yang sudah ada. BMC potensial digunakan oleh pelaku usaha IKM karena lebih ringkas dalam satu halaman saja (Frick & Ali, 2013) dibandingkan dengan bisnis plan yang berpuluh-puluh halaman. Orang-orang dalam bisnis berusaha menciptakan ide-ide baru dan mengembangkan produk atau layanan yang bermanfaat bagi orang lain (Kurniati, 2019). Model bisnis menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai, memberikan nilai, dan menangkap, dalam konteks ekonomi, sosial, lingkungan atau lainnya. Proses konstruksi dan modifikasi model bisnis juga disebut inovasi model bisnis dan merupakan bagian dari strategi bisnis.

BMC terdiri dari sembilan elemen, yaitu: segmen pelanggan (*customer segment*), saluran (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), aliran pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas utama (*key activity*), kemitraan utama (*key partnerships*), struktur biaya (*cost structures*), dan proposisi nilai (*value propositions*) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Segmen pelanggan (*customer segment*) mewakili orang-orang yang menjadi target pasar oleh suatu produk atau layanan bisnis. Saluran (*channels*) adalah cara bisnis menjangkau pelanggannya. Hubungan (*customer relationships*) mengacu pada jenis hubungan yang dimiliki bisnis dengan segmen pelanggannya. Aliran pendapatan (*revenue streams*) mewakili semua penjualan yang dihasilkan melalui bisnis. Sumber daya utama (*key resources*) menggambarkan sumber daya yang paling penting (yaitu: finansial, fisik, intelektual, dan sumberdaya manusia) yang diperlukan agar bisnis dapat beroperasi, sedangkan aktivitas utama (*key activity*) menguraikan tindakan yang harus diambil oleh bisnis untuk memberikan layanan. Kemitraan utama (*key partnerships*) mengacu pada afiliasi yang diperlukan agar bisnis dapat beroperasi dengan sukses. Struktur biaya (*cost structures*) mencakup semua biaya yang dikeluarkan oleh bisnis. Terakhir, proposisi nilai (*value propositions*) menggambarkan apa yang ditawarkan suatu bisnis dan bagaimana penawaran ini akan menghasilkan nilai bagi pelanggan. Segmen pelanggan, saluran, dan hubungan pelanggan mewakili pasar, sedangkan sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, aliran pendapatan, dan struktur biaya mewakili operasi bisnis. Proposisi nilai berada di antara pasar dan operasi perusahaan yang dibentuk oleh permintaan pasar dan kemampuan operasional perusahaan.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah kemampuan perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain dalam suatu industri atau pasar yang sama. Menurut Porter (Ghicajanu, 2021), lima kekuatan daya saing perusahaan dalam lingkungan industri tergantung pada, yaitu: (1) Konsumen; (2) Pemasok; (3) Pemain baru potensial; (4) Produk Substitusi; dan (5) Pesaing dalam industri. Berbasis *Resource Based View* (RBV) (Kor *et al.*, 2016), keunggulan kompetitif dapat dicapai jika perusahaan mempunyai sumberdaya yang unik, bernilai, tidak mudah ditiru dan tidak mudah tergantikan (Cardeal, 2012). Berbasis *Dynamic Capability* (Teece, 2018; Teece *et al.*, 1997) keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui kemampuan dinamis yaitu kemampuan untuk adaptif dan inovatif terhadap perubahan lingkungan, yaitu sejauhmana sistem-sistem mudah dikonfigurasi sesuai perubahan lingkungan.

Strategi bisnis merupakan pendekatan dan pengukuran yang dibuat oleh pihak manajemen menghasilkan keberhasilan kinerja. Pentingnya strategi bisnis terletak pada bagaimana menciptakan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam jangka panjang (Fuertes *et al.*, 2020). Metode analisis *strength, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT) memetakan sumberdaya dari lingkungan internal dan eksternal untuk strategi bisnis. Empat elemen strategi yaitu: (i) Strategi memaksimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal (SO: *strategy strength-opportunity*), (ii) strategi meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan peluang (WO: *strategy weakness-opportunity*). (iii) Strategi memaksimalkan kekuatan sendiri dan meminimalkan ancaman (ST: *Strategy strength-threat*). (iv) Strategi ini meminimalkan kelemahan dan ancaman (WT: *Strategy weakness-threat*). Kemampuan akses pasar, keuangan dan teknologi merupakan elemen keunggulan kompetitif perusahaan (Kurniati & Susilowati, 2019).

METODE KEGIATAN

Kegiatan pengabdian masyarakat dilakukan melalui dua tahapan kegiatan. Pertama, Tahap Pra Kegiatan bertujuan untuk menggambarkan potret model bisnis IKM kerupuk saat ini. Tahap awal pelaksanaan kegiatan ini adalah dilakukan diskusi dengan pelaku usaha mitra pengabdian, membicarakan tentang permasalahan kelompok usaha kerupuk terkait dengan pengembangan usaha IKM tersebut. Hasil diskusi dapat diketahui bahwa pendampingan penyusunan rencana bisnis sangat dibutuhkan oleh IKM tersebut. Tahap Kedua, pelaksanaan kegiatan dilaksanakan secara tatap muka. Metoda yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan yaitu pelatihan dan diskusi kelompok kecil. Adapun kegiatannya yaitu: (1) memberikan pelatihan tentang perencanaan bisnis terhadap mitra IKM, (2) memberikan pengembangan model bisnis melalui perencanaan bisnis terhadap mitra IKM. Langkah yang diperlukan untuk merancang model bisnis baru adalah memetakan model bisnis saat ini, melakukan analisis lingkungan bisnis. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT dan BMC dengan menggunakan hasil dari langkah yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Pengabdian Kepada Masyarakat dengan fokus pada penerapan Business Model Canvas (BMC) sebagai alat untuk memetakan model bisnis yang ada, mengevaluasinya, dan mengembangkan bisnis yang sudah ada. Pendampingan dilakukan oleh mahasiswa dan Tim Pengabdian Masyarakat Undaris untuk memberikan pengetahuan kepada mitra dalam mengembangkan usaha melalui penyusunan rencana bisnis dengan BMC template. Nama usaha industri krupuk di

Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang yang masuk dalam daftar pendampingan antara lain adalah sebagai berikut.

- 1) Ahmad Nurul Huda (Sae Mandiri)
- 2) Desi Rahmawati/ Nur Subhan (Kelapa Mas)
- 3) Siti Malikah (Sumber Makmur/ KD Malikah)
- 4) Saeful Amin (Sinar Jaya)
- 5) Arifudin (Anak Bangau/ Dadi Lancar)
- 6) Mukhamad Afwani (Koni Pratama)
- 7) Zahroni Muslim (Az – Zahro)
- 8) Ana Zulaekhah (Ana Zulaekhah Jr)
- 9) Wiwit Zulianto (Aneka Rasa)
- 10) Litnawati (Berkah Litnawati)
- 11) Nanik Hidayah (Mahroza Abadi)
- 12) Hamidah (Mubarok)
- 13) Agus Fitrianto (Berkah Abadi)
- 14) Muhammad Ihsanudin Zuhri Asfan (Barokah)
- 15) Muntafiah (Berkah Jaya)
- 16) Ahmad Mukhtarom (Dua Ikan)
- 17) Dariyus Dariyanto (Hafara)
- 18) Mansur S (Mansur)
- 19) Badrutaman (Jempol Sakti)
- 20) Ahsin Madmun (Kerupuk Ketela Berkah)
- 21) Umi Rohmah (Barokah)
- 22) Hardono (Hardono)
- 23) Ana Zulaikah (JR)

HASIL PENGABDIAN DAN PEMBAHASAN

Potret Sentra Industri Kerupuk

IKM kerupuk Kecamatan Tuntang merupakan usaha turun temurun dari kakek nenek, orang tua mereka yang memiliki usaha kerupuk. Usaha tersebut selanjutnya diteruskan ke anak dan cucu. IKM kerupuk Dusun Gading terdapat sekitar 23 industri kecil kerupuk. Setiap hari dari pagi sampai sore, di depan rumah penduduk sudah berjejer – jejer kerupuk yang akan dikeringkan dan siap untuk dijual. Aktivitas tersebut dijumpai hampir di setiap rumah penduduk. Untuk badan hukum, industri kerupuk masih termasuk IKM, sehingga belum berbadan hukum, tetapi sudah diproses untuk halalnya.

Visi dan Misi IKM

Visi Industri Kecil dan Menengah (IKM) Sentra Krupuk di Kec. Tuntang adalah Menjadikan krupuk sebagai makanan cemilan yang disukai semua orang. Misi Industri Kecil dan Menengah (IKM) Sentra Krupuk di Kecamatan Tuntang adalah melakukan berbagai kreativitas dan Inovasi terhadap makanan cemilan kerupuk dalam berbagai macam varian sehingga menjadi makanan cemilan yang disukai semua orang.

Analisis Pasar

Kebutuhan akan makanan ringan seperti kerupuk didorong oleh bertambahnya populasi dan perubahan preferensi gaya hidup. Pasar produk kerupuk tidak hanya untuk pasar lokal, tetapi juga nasional bahkan pasar global (Kemerindag, 2016). Potensi

bisnis global dan tidak hanya terjadi di satu lokasi atau negara saja dalam sektor makanan ringan. Kerupuk merupakan makanan ringan yang populer dikonsumsi oleh masyarakat lokal, nasional bahkan pasar global. Permintaan terhadap produk ini semakin meningkat dan diperkirakan akan terus tumbuh di tahun-tahun mendatang. Produk kerupuk produksi IKM Kecamatan Tuntang terkenal dengan tekstur renyahnya yang khas, serta berbagai bentuk dan rasa yang dimilikinya. Makanan ringan ini juga merupakan produk unggulan untuk dikembangkan seiring meningkatnya permintaan.

Produsen dapat terhubung dengan pelanggan di seluruh dunia dengan memanfaatkan internet. Faktor-faktor ini membuat bisnis kerupuk kedelai menjadi prospek yang menarik. Hal ini memberi peluang untuk mendapatkan keuntungan dari meningkatnya permintaan terhadap produk-produk tersebut sambil meminimalkan biaya operasional. Selain itu, pasar makanan yang sehat semakin luas sehingga memberikan potensi yang sangat besar bagi produsennya. Seiring dengan meningkatnya pengetahuan konsumen mengenai gizi dan kesehatan, maka kebutuhan akan makanan yang bergizi dan menyehatkan pun semakin meningkat. Meningkatnya kesadaran akan kesehatan telah meningkatkan kekhawatiran terhadap tingginya kandungan garam dan lemak pada banyak produk olahan kerupuk.

Struktur Industri

Segmen utama pasar IKM Krupuk di Kecamatan Tuntang adalah pasar tradisional, yaitu: pasar tradisional, restoran, warung makan, toko cemilan dan sejenisnya di Kabupaten Semarang dan sekitarnya. Produk kerupuk IKM kecamatan Tuntang juga dikirim ke Klaten, Jakarta, Surabaya. Hubungan produsen dengan konsumen akhir sering tidak secara langsung, sehingga produsen perlu menjaga hubungan dengan pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko dan sejenisnya. Kerupuk kedelai dan kerupuk rambak banyak diproduksi di Kabupaten Semarang dan wilayah lain di Indonesia. Industri kerupuk kedelai mempunyai hambatan masuknya rendah, sehingga pendatang baru dapat masuk dalam industri ini dengan mengeluarkan modal yang kecil. Sektor industri ini mempunyai hambatan masuk rendah karena membutuhkan keahlian dan peralatan sederhana serta modal rendah. Hal ini membuat persaingan antar produsen tinggi. Konsumen krupuk banyak tetapi bermunculan IKM – IKM baru sehingga pembeli juga terdistribusi akibatnya penjualan produk krupuk menurun. Pada sisi lain, pangsa pasar di luar negeri dan pasar modern masih sangat besar dengan jumlah kompetitor yang masih sedikit. Pangsa pasar di luar negeri untuk produk kerupuk banyak dikuasai perusahaan skala besar (Kemerindag, 2016).

Ancaman produk substitusi (pengganti) berasal dari produk kerupuk dan makanan ringan sejenis baik yang diproduksi usaha skala besar dan usaha skala kecil. Ancaman produk substitusi juga dapat berasal dari produk makanan ringan yang lebih sehat. Produsen produk kerupuk menghadapi potensi persaingan yang semakin ketat dari alternatif makanan ringan yang lebih sehat, karena banyak produk kerupuk juga mengalami peningkatan kaya akan gula, garam dan lemak jenuh (Tumuluru & Falls, 2016). Ditinjau dari pemasok, mitra pemasok bahan untuk membuat kerupuk yaitu tepung terigu, tepung tapioka, bumbu, sayuran, ikan, kemasan yang diperoleh dari langganan dengan pedagang lokal. Pemasok bahan untuk membuat kerupuk banyak tersedia di pasar lokal. Peluang untuk mengembangkan industri ini juga didukung oleh ketersediaan bahan baku lokal seperti pasokan bahan baku udang dan ikan seperti dari Juwana (Pati) dan Tegal. Hal ini dapat meningkatkan daya saing IKM kerupuk di kecamatan Tuntang.

Produk IKM

Sentra Krupuk Tuntang hanya memproduksi krupuk dengan 2 macam varian saja yaitu krupuk kedele dan krupuk rambak yang merupakan produk turun temurun. Ditawarkan dengan harga 63.000 sd 65.000 perbungkus 5 kg. Tidak ada bungkus yang lebih kecil dari 5 kg. Beberapa pelaku usaha telah mengembangkan usaha krupuk rambak dengan 3 kali pengeringan, dan sudah memakai freezer untuk penyimpanannya. Sebelum di iris – iris disimpan di freezer. Harga yang ditawarkan agak sedikit berbeda dengan krupuk kedele dan krupuk rambak yang sudah biasa diproduksi sebelumnya. Jenisnya masuk krupuk rambak tetapi dinamai krupuk bawang khas susukan. Dijual dengan harga yang berbeda yaitu Rp. 100.000,-/ perbungkus 5 kg. Yang remuk kecil – kecil dibungkus kecil kecil 1/2kg dijual perbungkusnya Rp. 5000,- Ada juga yang membuat krupuk dengan berbahan baku ketela namanya “Kerupuk Ketela Berkah”.

Produksi dan Operasional

Kegiatan produksi IKM krupuk Kecamatan Tuntang dikerjakan di rumah masing – masing. Segala aktivitas dilakukan di rumah mulai dari produksi, pengeringan krupuk sampai dengan pengemasan dilaksanakan di rumah. Produksi kerupuk kedelai dimulai dengan pemilihan bahan mentah, pembuatan adonan, penggorengan, pengemasan dan diakhiri dengan jaminan bahwa produk jadi memenuhi standar kualitas. Langkah pertama adalah menentukan jenis bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi. Minyak harus memiliki kadar dan kualitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Produsen memilih bahan-bahannya terlebih dahulu sebelum membeli peralatan yang diperlukan. Kerupuk kedelai di buat dari adonan yang digoreng hingga garing dan renyah. Adonan dibuat dari campuran seperti tepung terigu, tepung tapioka, dan ditambahkan bumbu untuk menambah rasa. Bahan baku (tepung terigu, tepung tapioka) dengan bumbu – bumbunya seperti bawang, garam, penyedap rasa dan juga bleng di campur. Adonan dimasak dengan suhu tinggi sebelum dibentuk menjadi berbagai bentuk dan ukuran. Adonan digiling setelah tercampur rata dan kalis kemudian dikeluarkan dari mesin penggiling dan di keringkan dengan *oven* diatas tungku dengan memakai kayu bakar. Setelan matang di keluarkan dan di iris-iris, setelah itu diletakkan diatas pengeringan dan dikeringkan dibawah terik matahari selama satu hari. Dikeluarkan dari rumah dan dijemur sejak subuh sampai sore. Pengemasan dengan plastik 5 kg dan sesuai pesanan. Untuk pengangkutan ke Jakarta dilaksanakan malam hari. Peralatan produksi mencakup produk-produk termasuk alat penggoreng, oven besar, alat pengiris, alat pencetak, sistem konveyor, dan peralatan pengemasan. Produsen juga perlu membeli barang lain seperti *freezer* atau lemari es tergantung pada ukuran perusahaan. Tantangan utama adalah proses pengeringan yang masih menggantungkan sinar matahari. Beberapa IKM telah menggunakan mesin *oven* besar, tetapi kualitas daya kembang krupuk tidak sebgus pengeringan melalui sinar matahari.

Risiko Penyimpanan dan Pengiriman

Risiko yang harus dihadapi pelaku uaha antara lain: banyak krupuk yang remuk, pengelolaan limbah kedelainya walaupun laku dijual. Risiko- risiko ini telah diperhitungkan termasuk dalam biaya produksi. Pada saat krupuk sudah kering dan masuk di pengepakan biasanya di *shortir* terlebih dahulu. Dipilah pilahkan yang masih

utuh, yang sudah patah tetapi masih baik dan yang sudah hancur. Juga ada limbahnya kerupuk yaitu limbah kulit kedelainya dan limbah lainnya. Semua produk kerupuk baik yang masih utuh maupun yang sudah patah – patah ada yang membeli untuk dimakan sedangkan yang sudah hancur dibeli orang untuk makanan ayam, menthok dan bebek. Semua proses produksi krupuk tidak ada yang terbuang, semuanya dimanfaatkan dengan baik. Penyimpanan kerupuk yang baik (mentah maupun telah digoreng) dalam wadah tertutup rapat, di tempat yang tidak lembab. Apabila kerupuk mentah disimpan di tempat yang lembab, pada suatu saat akan ditumbuhi oleh jamur, sehingga tidak dapat dikonsumsi lagi. Sedangkan kerupuk yang sudah digoreng, selain kerenyahannya akan hilang (menjadi lemas atau lembek) juga seringkali berbau tengik akibat terjadinya penguraian minyak dan bereaksinya minyak dengan udara. (Koswara, 2009)

Struktur Biaya

Struktur biaya terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap berasal dari biaya investasi peralatan. Peralatan yang dibutuhkan untuk produksi kerupuk kedelai cukup terjangkau. Oven dan penggorengan dapat ditemukan dengan harga sekitar 10 juta, sedangkan peralatan pemotongan khusus dapat dibeli hanya dengan harga 6,5 juta. Selain itu, karena mesin ini tidak memerlukan biaya pemeliharaan yang mahal, organisasi dapat mempertahankan biaya overhead yang rendah. Biaya variabel berasal dari pembelian bahan.

Tabel 1.
Ilustrasi Biaya Tetap Investasi Peralatan

Nama Alat	Harga Per Unit	Jumlah Unit	Total
1. Oven Besar	10.000.000,-	1	10.000.000,-
2. Alat penggiling bahan	5.000.000,-	1	5.000.000,-
3. Loyang	100.000,-	50	5.000.000,-
4. Pengering bambu	50.000,-	50	2.500.000,-
5. Tungku Dapur	100.000,-	1	100.000,-
6. Keranjang plastik	25.000,-	10	250.000,-
7. Stoples plastik	10.000,-	10	10.000,-
8. Timbangan	100.000,-	1	100.000,-
9. Rak Tempat Loyang	10.000.000,-	1	10.000.000,-
10. Mesin Rajang Krupuk	6.500.000,-	1	6.500.000,-
Total			39.460.000,-

Sumber: wawancara pelaku Usaha (2023)

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pendampingan kepada pelaku IKM kerupuk dalam penyusunan rencana bisnis untuk pengembangan model bisnis yang dapat bersaing di pasar yang semakin dinamis. Melalui pendampingan ini, ditemukan beberapa elemen usulan dalam pengembangan bisnis IKM kerupuk, antara lain: penambahan variasi produk baik dari segi ukuran, cita rasa, dan kemasan; memperluas segmen pelanggan sasaran; menambah channel reseller untuk memperluas pasar; menjaga hubungan baik dengan mitra pedagang; serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produksi, kemasan, dan pengiriman produk. Varian kualitas produk, cita rasa, kemasan, dan kualitas pengiriman menjadi krusial jika pelaku usaha akan merambah ke pasar modern selain pasar tradisional yang sudah ada. Penggunaan BMC dalam penyusunan rencana bisnis terbukti efektif untuk membantu pelaku IKM

kerupuk mengidentifikasi potensi dan strategi pengembangan bisnis yang lebih kompetitif. Pendampingan melalui kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat mampu memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola bisnis secara lebih sistematis dan berorientasi pada pertumbuhan pasar. Dengan demikian, diharapkan bahwa pelaku IKM kerupuk dapat mengimplementasikan rencana bisnis ini dengan baik untuk mendukung pertumbuhan bisnis mereka di masa yang akan datang.

Tabel 2.

Rincian Pengeluaran untuk Bahan Baku dan Material Usaha Kerupuk			
Nama Pengeluaran	Harga Per Unit	Jumlah Unit	Total
1. Pembelian tepung terigu	8.000	10 kg	80.000
2. Pembelian tepung tapioka	8.000	5 kg	40.000
3. Pembelian bawang	20.000	1 kg	20.000
4. Pembelian bleng	10.000	secukupnya	10.000
5. Garam	1.000	secukupnya	1.000
6. Moto	1.000	secukupnya	1.000
Jumlah			152.000

Sumber: wawancara pelaku Usaha (2023)

Total modal =	Rp. 39.460.000 + Rp. 152.000.....	=	Rp. 39.612.000,-
Pemasukan =	Rp. 63.000 perbungkus 5 kg x 5 Bungkus.....	=	Rp. 315.000,-
Pengeluaran =	=	Rp. 152.000,-
Laba Kotor	=	Rp.163.000,-

Catatan: Upah karyawan, penyusutan barang – barang fixed cost, biaya listrik, biaya lain-lain yang tidak terduga belum diperhitungkan.

Analisis SWOT

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal industri dapat dirumuskan matrik SWOT T terhadap Sentra Krupuk Kec. Tuntang, Kab. Semarang (tabel 3).

Tabel 3.
Matriks SWOT

	Strengths (S)	Weakness (W)
	1. Pengalaman di usaha kerupuk 2. Proses produksi sederhana	1. Varian produk terbatas 2. Proses produksi sederhana. Pengeringan mengandalkan tenaga matahari. Pengemasan sederhana karena fokus biaya rendah & pasar tradisional lokal. Kurangnya pengetahuan teknologi modern 3. Saluran pemasaran terbatas pada pasar lokal tradisional.

Opportunity (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi pasar luar daerah 2. Potensi pasar modern (minimarket, supermarket) 3. Potensi digital marketplace & pasar global 4. Dukungan Pemerintah daerah 	<p><u>Strategi SO</u></p> <p>SO1. Menjaga kualitas produk & layanan dengan mitra</p> <p>SO2. memperluas pelanggan yang dituju</p> <p>SO3. penambahan <i>channel reseller</i> berdasarkan jangkauan daerah</p>	<p><u>Strategi WO</u></p> <p>WO1. menambah variasi produk saat ini baik dari sisi ukuran, cita rasa, kemasan untuk memperluas segmen pasar baru.</p> <p>WO2. memperluas pelanggan yang dituju</p> <p>WO3. Bekerjasama dengan Dinas terkait dalam teknologi, promosi/pameran dagang, akses modal</p>
Threat (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persaingan tinggi 2. Ancaman pendatang baru 3. Ancaman produk substitusi 	<p><u>Strategi ST</u></p> <p>ST1. Memperkuat kualitas produk</p> <p>ST2. Memperkuat hubungan mitra pedagang</p> <p>ST3. Memperkuat <i>brand</i> produk</p>	<p><u>Strategi WT</u></p> <p>WT1. menambah variasi produk saat ini baik dari sisi ukuran, cita rasa, kemasan untuk meningkatkan daya saing.</p> <p>WT2. Penggunaan teknologi produksi: adonan, pemotongan, pengeringan</p>

Analisis Model Bisnis

Model Bisnis Aktual

Berdasarkan potret sentra industri kerupuk dapat dipetakan model bisnis saat ini sebagai berikut.

- 1) Proposisi nilai (*value proposition*). Nilai yang ditawarkan adalah krupuk yang renyah dan gurih baik untuk makanan pendamping makan (variasi lauk pauk) maupun untuk makanan ringan (cemilan).
- 2) Segmen pelanggan (*customer segment*). Segmen utama pasar IKM Krupuk di Kecamatan Tuntang adalah pasar tradisional, yaitu: pasar tradisional, restoran, warung makan, toko cemilan dan sejenisnya di Kabupaten Semarang dan sekitarnya.
- 3) Saluran (*channels*). Pelaku usaha memasarkan produknya dengan menitipkan barang melalui pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko. Selain melalui saluran offline, beberapa pedagang telah menggunakan saluran *online* di digital marketplace terutama untuk konsumen luar daerah.
- 4) Hubungan (*customer relationships*). Hubungan produsen dengan pelanggan tidak secara langsung tetapi melalui hubungan dengan pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko tersebut.
- 5) Aliran pendapatan (*revenue streams*). Pendapatan pelaku usaha terutama dari penjualan kerupuk kedelai dan kerupuk rambak.

- 6) Sumber daya utama (*key resources*). Usaha kerupuk di Kecamatan Tuntang dilakukan secara turun temurun. Rata-rata pelaku usaha telah mempunyai pengalaman yang cukup lama dalam usaha kerupuk di Kecamatan Tuntang. Rata-rata usaha dikelola dengan produksi yang sederhana, tidak memerlukan modal yang besar.
- 7) Aktivitas utama (*key activity*). Untuk saat ini IKM Kerupuk di Kecamatan Tuntang masih sebatas memproduksi kerupuk rambak dan kedelai. Belum banyak variannya oleh sebab itu perlu ada pendampingan terkait dengan berbagai varian kerupuk yang disenangi masyarakat. Produksi, pemasaran.
- 8) Kemitraan utama (*key partnerships*). Mitra pemasok bahan untuk membuat kerupuk yaitu tepung terigu, tepung tapioka, bumbu, kemasan yang diperoleh dari langganan dengan pedagang lokal. Mitra saluran pemasaran yaitu pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko dan sejenisnya.
- 9) Struktur biaya (*cost structure*) terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

Model Bisnis Usulan

Business model canvas usulan yang diperoleh dari hasil analisis SWOT maka dapat dirumuskan BMC usulan yaitu:

- 1) Blok *Value Proposition* dapat ditingkatkan dengan menambah variasi produk saat ini baik dari sisi ukuran, cita rasa, kemasan. Kerupuk yang renyah juga dapat menjadi daya tarik dan kenikmatan tersendiri dalam mengonsumsi kerupuk. Kerupuk dengan harga yang terjangkau yang menjadi ciri khas dan keunggulan produk dibanding kompetitor akan tetap dipertahankan.
- 2) Blok *Customer Segment* dapat ditingkatkan dari sisi pelanggan bisnis IKM dengan memperluas pelanggan yang dituju. Pelanggan tersebut khususnya yang bergerak di bidang kuliner seperti restoran, warung makan, toko cemilan, dan sejenisnya. Pada sisi lain, IKM dapat mengelola pasar modern, pasar online, pasar ekspor selain pasar tradisional saat ini. Untuk sisi pelanggan individu yaitu ditingkatkan dengan menambah pelanggan pengguna digital marketplace.
- 3) Blok *Channel* dapat ditingkatkan dengan melakukan penambahan *channel reseller* berdasarkan jangkauan daerah atau wilayah khususnya Kabupaten Semarang agar perusahaan dapat lebih menjangkau pelanggan di berbagai daerah atau wilayah yang belum terdapat reseller. IKM dapat memperkuat saluran penjualannya dengan menggunakan digital marketplace.
- 4) Blok *Customer Relationship*. Tetap menjaga hubungan baik dengan pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko tersebut.
- 5) Blok *Revenue Stream*. Blok *Revenue Stream* dapat ditingkatkan dengan menjual jenis kerupuk selain kerupuk kedelai dan kerupuk rambak sehingga dapat meningkatkan pendapatan IKM. Blok *Revenue Stream* dapat ditingkatkan dengan variasi citarasa, kemasan, segmen pasar (minimarket, supermarket dan digital market place).
- 6) Blok *Key Activities*. Riset pasar yang mendalam harus dilakukan guna mengidentifikasi target pasar yang tepat dan memahami preferensi konsumen. IKM harus berhasil melakukan segmentasi pasar. Dengan memahami pasar dan preferensi konsumen, bisnis dapat memanfaatkan peluang yang menguntungkan ini dan mulai menghasilkan uang dari perusahaan.

- 7) Blok *Key Resource*. Kemampuan pelaku usaha dalam memberikan cita rasa produk dan daya tahan kerenyahan produk dapat menjadi keunggulan merk dibanding pesaing. Pelaku usaha dapat menggunakan teknologi, seperti mesin-mesin produksi dan kemasan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas.
- 8) Blok *Key Partners*. Pelaku usaha dapat menjaga hubungan baik dengan pedagang di pasar tradisional, restoran, warung makan, toko.
- 9) Blok *Cost Structure* dapat ditingkatkan performansinya dengan menggunakan teknologi

KESIMPULAN

Bahwa Industri Kecil dan Menengah (IKM) kerupuk di Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang, bisnis ini telah menjadi warisan turun-temurun yang terus mengalami pertumbuhan permintaan dari masyarakat sebagai varian lauk pendamping maupun makanan ringan. Meskipun pintu masuk bisnis ini relatif mudah dengan kebutuhan modal dan peralatan yang sederhana, tingkat persaingan yang tinggi merupakan tantangan utama yang dihadapi para pelaku usaha. Salah satu kendala utama adalah ketergantungan pada proses pengeringan dengan sinar matahari, meskipun beberapa IKM sudah mulai beralih menggunakan mesin oven yang lebih besar. Pendampingan melalui kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat telah memberikan wawasan dan panduan bagi para pelaku IKM untuk mengembangkan usaha mereka, termasuk dalam merancang model bisnis yang menggarap pasar yang lebih luas seperti supermarket dan ekspor. Namun, untuk meraih pasar yang lebih luas ini, perlu peningkatan signifikan dalam kualitas produksi, desain kemasan yang menarik, dan sistem pengiriman yang efisien. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini mencakup strategi untuk meningkatkan daya tahan produk, variasi rasa yang beragam, desain kemasan yang menarik dan informatif, penetapan harga yang kompetitif, serta pemanfaatan media promosi yang tepat guna memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya tarik produk di mata konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, I. T., Hasun, F., & Dellarosawati, M. (2023). Perancangan Model Bisnis Pabrik Kerupuk Tansa Bandung Menggunakan Business Model Canvas (BMC). *E-Proceeding of Engineering*, 10(2), 1038–1045.
- Adwiyah, R., Nurrahman, A. A., & Putra, R. P. (2021). Analysis of Business Plan Using Business Model Canvas (BMC) on Modern Fish Market. *Mimbar*, 37(1), 1–14.
- Cardeal, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37). <https://doi.org/10.5897/ajbm12.295>
- Frick, J., & Ali, M. M. (2013). Business Model Canvas as Tool for SME. *IFIP International Federation for Information Processing*, 142–149.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gärtner, C., & Schön, O. (2016). Modularizing business models: between strategic

- flexibility and path dependence. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2014-0096>
- Ghicajanu, M. (2021). Competitive Analysis of The Business with The Michael Porter Model. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 21(1), 169–178.
- Kemerindag. (2016). *Renyahnya ekspor kerupuk indonesia*. Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan.
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operations Management*, 25(10), 1727–1744. <https://doi.org/10.1111/poms.12572>
- Koswara, S. (2009). *Pengolahan aneka kerupuk*. ebookpangan.com.
- Kurniati, E. D. (2019). *Kewirausahaan Industri*. Deepublish.
- Kurniati, E. D., & Susilowati, I. (2019). Sustainable Competitive Advantage of SMEs Through Resource and Institutional-Based Management: An Empirical Study of Batik Smes in Central Java, Indonesia. *Market TRZISTE*, 687(594), 61–82.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Pedreschi, F., & Corte, P. (2018). Potato Crisps and Snack Foods '. *Reference Module in Food Science*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100596-5.21137-2>
- Suharjo, A. R., Fahmi, I., & Hannan, S. (2021). Digital Marketing Strategy of Small and Medium Enterprises for Snack in Bogor City. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 17(2), 74–85. <https://doi.org/10.17358/jma.17.1.74>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0003
- Tumuluru, J. S., & Falls, I. (2016). Snack Foods : Role in Diet. In *Encyclopedia of Food and Health* (1st ed.). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-384947-2.00632-2>