

SKRIPSI

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN
MELALUI PENDEKATAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS DI DESA LABUAJA KECAMATAN
CENRANA KABUPATEN MAROS**

Oleh :
GREYS ENAFIL NIPI
M011191201



**PROGRAM STUDI KEHUTANAN
FAKULTAS KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN MELALUI
BUSINESS MODEL CANVAS DI DESA LABUAJA, KECAMATAN
CENRANA, KABUPATEN MAROS.

Disusun dan Diajukan Oleh

GREYS ENAFIL NIPI

M011191201

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Kehutanan

Fakultas Kehutanan

Universitas Hasanuddin


Pada Tanggal 05 Juli 2023

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

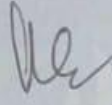
Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Makkarennu, S.Hut., M. Si., Ph. D.

NIP. 19700307200812 2 001


Prof. Dr. Ir. Syamsu Alam, MS

NIP. 19590420198503 1 003

Mengetahui,

Ketua Program Studi


Dr. Ir. Sitti Nuraeni, M. P.

NIP. 19680410199512 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Greys Enafil Nipi
Nim : M011191201
Program Studi : Kehutanan
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

“Strategi Pengembangan Usaha Gula Aren Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* di Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros.”.

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan orang lain bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 05 Juli 2023

Yang Menyatakan



Greys Enafil Nipi

ABSTRAK

Greys Enafil Nipi (M011191201). Strategi Pengembangan Usaha Gula Aren Melalui Pendekatan *Business Model Canvas* di Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros di bawah bimbingan Makkarenu dan Syamsu Alam.

Peningkatan lapangan usaha pertanian, kehutanan, dan perikanan menjadi salah satu alasan meningkatnya perekonomian Indonesia. Gula aren sebagai salah satu produk hasil hutan bukan kayu (HHBK) dapat menjadi sumber penghasilan bagi masyarakat sekitar hutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis dan menyusun strategi pengembangan pada Usaha Gula Aren di Desa Labuaja. Perumusan strategi pengembangan usaha dilakukan dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), dengan menggunakan sembilan elemen kunci yaitu segmen pelanggan, proporsi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus penerimaan, sumberdaya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Usaha gula aren masih menggunakan segmentasi pasar yang sama sejak lama. Pilihan Strategi yang tepat berdasarkan hasil analisis SWOT pada usaha gula aren ini adalah memanfaatkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman atau strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi yang digunakan dalam pengembangan usaha gula aren adalah dengan membuat produk gula aren cair dan gula semut.

Kata Kunci: Gula aren, BMC, SWOT, Strategi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Esa atas Berkat, Pertolongan dan Kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Strategi Pengembangan Bisnis pada Usaha Gula Aren melalui Pendekatan *Business Model Canvas* di Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros”**, yang sekaligus merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Kehutanan (S.Hut.) di Fakultas Kehutanan, Universitas Hasanuddin, Makassar.

Begitu banyak doa, dukungan, dan perhatian yang penulis dapatkan selama penyusunan skripsi ini berlangsung, sehingga segala hambatan yang ada dapat terlewati dan dapat dihadapi dengan penuh sukacita. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang telah banyak membantu dan meluangkan waktunya dalam penyelesaian skripsi ini:

1. Ibu **Makkarenu, S.Hut., M.Si., Ph.D.** dan Bapak **Prof. Dr. Ir. Syamsu Alam, M.S.** selaku dosen pembimbing yang telah banyak mencurahkan tenaga dan pikirannya, meluangkan waktunya yang begitu berharga untuk memberi bimbingan dan pengarahan dengan baik, dan memberikan dukungan serta motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak **Emban Ibnurusyid Mas’ud, S.Hut., MP.**, Ibu **Arida Fauziah, S.Si, M.Sc.** dan Bapak **Muh. Alriefqi Palgunadi, S.Hut., M.Sc** selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktunya guna memberikan masukan serta kritik dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Terkhusus kepada Bapak **Dr. Ir. M. Ridwan, MSE.** Selaku sahabat dan dosen pengajar, yang telah membantu penulis dalam menghadapi tantangan dan cobaan didalam penulisan skripsi ini.
4. Sahabat-sahabat seperjuangan **Wulan Magefirah, Rizki Nurhidaya dan Teresia Vioni Pasau** penulis mengucapkan terima kasih atas semua hal yang telah dilalui bersama.
5. Sahabat-sahabat penulis **Efi Trianna, Sehryna Ishak, Muhammad Raihan F. Taufik, Nur Padli, Diki Wahyudi, Connyetta Valentina Puatipanna**

dan Heidi Angela terima kasih atas kebersamaan, dukungan serta persaudaraan yang telah dibangun.

6. **Muhammad Ikram Hidayat** yang selalu menemani penulis dikala suka maupun duka, terima kasih atas semuanya.
7. Teman-teman di **Laboratorium Kebijakan dan Kewirausahaan Kehutanan** terkhusus teman-teman minat **Ekonomi Kehutanan** dan kepada **Rini Pratiwi, S.Hut** serta **M. Arief Syam**, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan dan bantuannya selama ini.
8. Keluarga Besar **OLYMPUS** Mahasiswa Kehutanan 2019 terima kasih atas kebersamaan, keceriaan, dan kekompakannya selama ini.
9. Keluarga Besar **Persekutuan Doa Rimbawan** terkhusus **Sutomo Madani Armianto, Yohanes Imanuel Kalo, Rangga Ada Rannuan, Stevanny Alivia Mongan, Risaldi Marcel dan Egi Andery Tegurta Tarigan** penulis mengucapkan banyak terimakasih atas waktu dan ruang untuk berkembang, kekeluargaan, dan kasih yang diberikan selama ini.
10. Semua pihak yang telah turut membantu dan bekerjasama setulusnya dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini.

Skripsi ini penulis dedikasikan secara khusus sebagai penghargaan, rasa hormat dan rasa terima kasih yang tak terhingga dipersembahkan kepada Ayahanda tercinta **Drs. Joni Jungkir, MM.** Ibunda tercinta **Neli Rusni Nipi** serta Saudara tercinta **Mean Miranty Rezky S.IKom, Brayen Alhen Meansa S.Kom, Ralfnuh Rempe' dan Esy Florensia**, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya dan hormat yang tak terhingga dalamnya atas segala kasih sayang, motivasi, dukungan serta doa yang senan tiasa dipanjatkan, sehingga selalu diberikan jalan untuk menyelesaikan studi.

Akhirnya kekurangan dan keterbatasan tidak luput dari skripsi ini. Untuk itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menerima segala saran dan kritik dari pembaca dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Makassar, 20 Juni 2023

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	2
II. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Usaha Kehutanan Masyarakat	4
2.2 Aren	5
2.3 Pemasaran	7
2.4 Pengembangan Usaha	8
2.5 BMC	10
2.6 SWOT	12
2.7 <i>Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i> dan <i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	14
2.7.1 <i>Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	14
2.7.1 Matriks <i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	15
III. METODE PENELITIAN	18
3.1 Waktu dan Tempat	18
3.2 Metode Pengumpulan Data	19
3.2.1 Alat dan Bahan Penelitian	19
3.2.2 Populasi dan Sampel	19
3.2.3 Teknik Pengumpulan Data	19
3.3 Jenis dan Sumber Data	20
3.4 Analisis Data	20
3.4.1 Identifikasi Model Bisnis Gula Aren	20
3.4.2 Analisis SWOT	21

3.4.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Factors Analysis Summary (EFAS).....	22
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	28
4.1 Kondisi Sosial dan Ekonomi Masyarakat.....	28
4.1.1 Penduduk.....	28
4.1.2 Mata Pencaharian.....	28
4.2 Karakteristik Responden.....	29
4.3 Identifikasi Model Bisnis Awal (<i>Existing Model</i>).....	31
4.3.1 Pemetaan Model Bisnis.....	31
4.3.2 Model Bisnis <i>Eksisting</i> Usaha Gula Aren.....	37
4.4 Analisis SWOT.....	37
4.4.1 Internal Factors Analysis Summary (IFAS).....	38
4.4.2 <i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS).....	39
4.5 Analisis Strategi Pengembangan Usaha Gula Aren.....	40
4.6 Model Bisnis Ideal Usaha Gula Aren.....	43
V. PENUTUP.....	46
5.1 Kesimpulan.....	46
5.2 Saran.....	46
DAFTAR PUSTAKA.....	47
LAMPIRAN.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1.	Business Model Canvas (BMC).....	10
Gambar 2.	Analisis SWOT	17
Gambar 3.	Peta Lokasi Penelitian	18
Gambar 4.	Business Model Canvas (BMC).....	21
Gambar 5.	Positioning Quadrant SWOT	26
Gambar 6.	Rantai Pasar Gula Aren	32
Gambar 7.	Gambar Pohon Aren.....	34
Gambar 8.	Alur Aktivitas Petani Aren	35
Gambar 9.	Business Model Canvas Existing pada Usaha Gula Aren	37
Gambar 10.	Positioning Quadrant SWOT Usaha Gula Aren.....	42
Gambar 11.	Business Model Canvas Ideal pada Usaha Gula Aren	43

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.	Matriks IFAS.....	15
Tabel 2.	Matriks EFAS	16
Tabel 3.	Faktor Internal dan Eksternal pada Sembilan Elemen Kunci BMC.....	21
Tabel 4.	Matriks IFAS pada Sembilan Elemen Kunci BMC	22
Tabel 5.	Matriks EFAS pada Sembilan Elemen Kunci BMC	23
Tabel 6.	Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal.....	24
Tabel 7.	Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal	25
Tabel 8.	Matriks Perumusan Strategi	27
Tabel 9.	Mata Pencarian Penduduk Desa Labuaja	28
Tabel 10.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Kategori Tingkat Pendidikan	29
Tabel 11.	Klasifikasi Responden Berdasarkan Kategori Tingkat Umur	30
Tabel 12.	Penerimaan Usaha Gula Aren	33
Tabel 13.	Rincian Rata-Rata Biaya Pengeluaran Petani pada Usaha Gula Aren	36
Tabel 14.	Faktor Internal Terhadap Elemen BMC.....	38
Tabel 15.	Faktor Eksternal Terhadap Elemen BMC	39
Tabel 16.	Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	40
Tabel 17.	External Factor Analysis Summary (EFAS)	40
Tabel 18.	Matriks Perumusan Strategi S-T	43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Panduan Wawancara.....	49
Lampiran 2.	Penilaian Bobot Faktor Internal dan Eksternal.....	55
Lampiran 3.	Penilaian Rating Faktor Internal dan Eksternal.....	56
Lampiran 4.	Rincian Biaya Peralatan Usaha Gula Aren.....	58
Lampiran 5.	Rincian Biaya Pengeluaran Usaha Gula Aren.....	59
Lampiran 6.	Rincian Total Penerimaan Usaha Gula Aren.....	60
Lampiran 7.	Dokumentasi Kegiatan	61

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian Indonesia pada tahun 2022 dapat dikatakan berhasil bangkit setelah mengalami tekanan perekonomian selama beberapa triwulan terakhir akibat Covid-19. Berdasarkan data BPS (Badan Pusat Statistik) pada triwulan 2 tahun 2022 pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami peningkatan terhadap triwulan 2 tahun 2021 sebesar 5,44% secara tahunan (*year on year*) dan peningkatan sebesar 3,72% secara (*quartal to quartal*). Peningkatan ekonomi Indonesia pada triwulan 2 salah satunya didorong oleh peningkatan lapangan usaha pertanian, kehutanan, dan perikanan sebesar 13,15%. Pertumbuhan ekonomi yang signifikan tersebut menjadi pertanda yang baik, namun sangat penting untuk memastikan agar tidak terjadi lagi penurunan kembali pada periode selanjutnya (BPS, 2022).

Hutan tidak hanya dapat menghasilkan kayu, tetapi juga dapat menghasilkan hasil hutan bukan kayu (HHBK). Pemanfaatan HHBK dapat menjadi alternatif untuk mempertahankan kelestarian dan produktivitas hutan, di mana masyarakat tidak lagi bergantung pada hasil hutan kayu namun juga memanfaatkan HHBK yang bahkan di beberapa tempat menjadi primadona. Pembangunan kehutanan diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar bagi pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara berkelanjutan (Imelda, 2022).

Pohon aren merupakan salah satu hasil hutan bukan kayu yang menjadi sumber mata pencaharian bagi masyarakat sekitar hutan dan telah dikelola secara turun-temurun. Air nira dari pohon aren dapat dikelola menjadi suatu produk HHBK yaitu gula aren. Selain karena khasiat dari gula aren yang memiliki kadar glukosa yang lebih rendah, gula aren dapat menjadi produk substitusi gula tebu sehingga memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan menjadi usaha komersial yang dapat menambah pendapatan masyarakat bahkan secara berkelanjutan (Makkarennu, 2018).

Tanaman aren atau *Arenga pinnata Merr* dapat ditemui dari pantai barat India sampai sebelah selatan Cina, juga di berbagai negara tropis lainnya.

Tanaman aren tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia, terutama pada daerah perbukitan yang lembab. Hampir semua bagian dari aren dapat dimanfaatkan untuk pemenuhan kebutuhan, namun tumbuhan ini kurang mendapat perhatian yang lebih untuk dikembangkan dengan sungguh-sungguh. Salah satu produk yang memiliki peluang besar untuk dikembangkan dari pohon aren ini adalah produk gula aren (Mody, 2012).

Kabupaten Maros memiliki potensi HHBK yang melimpah, salah satu desanya adalah Desa Labuaja yang berada pada Kecamatan Cenrana. Berdasarkan hasil survey awal yang dilakukan di desa ini, terdapat beberapa kelompok tani hutan yang mengelola air nira aren menjadi gula aren yang kemudian dijual dan menjadi sumber penghasilan tambahan. Meskipun demikian usaha gula aren di Desa Labuaja belum dapat berkembang dengan baik oleh karena model usaha yang digunakan pada proses produksi dan pemasarannya masih dilakukan dengan cara tradisional.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pengembangan adalah dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC). Metode BMC digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan keberhasilan suatu usaha, sehingga usaha aren ini diharapkan dapat berkembang dan menjadi sumber penghasilan utama masyarakat. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi model usaha yang dijalankan pada saat ini dan menyusun strategi pengembangan pada Usaha Gula Aren melalui pendekatan BMC yang diintegrasikan dengan analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT) pada Desa Labuaja Kecamatan Cenrana.

1.2 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitiannya ini adalah:

- a. Mengidentifikasi model bisnis usaha gula aren saat ini melalui pendekatan BMC.
- b. Menganalisis faktor lingkungan usaha baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi usaha gula aren
- c. Merumuskan model bisnis yang sesuai untuk pengembangan usaha gula aren di Desa Labuaja

Kegunaan dari penelitian ini yaitu dapat menjadi pertimbangan bagi pengusaha gula aren tentang strategi pengembangan usahanya. Penelitian ini juga memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kabupaten Maros dalam menetapkan kebijakan dan strategi terkait pengembangan industri gula aren.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Usaha Kehutanan Masyarakat

Dalam pemenuhan kebutuhan hidup, masyarakat secara umum melakukan sebuah kegiatan yang pada hari ini kita sebut usaha, masyarakat sekitar kawasan hutan secara khusus memanfaatkan segala sesuatu yang ada di alam untuk pemenuhan kebutuhan hidup. Untuk menyelaraskan kebutuhan ekonomi dan kebutuhan ekologisnya maka masyarakat kemudian memanfaatkan hasil hutan baik untuk dikonsumsi secara pribadi maupun dijual sebagai sumber penghasilan masyarakat. Hasil hutan yang dimanfaatkan adalah Hasil Hutan Kayu (HHK) dan HHBK (Lubis, 2019).

HHK adalah kayu bulat kecil maupun besar, kayu olahan atau kayu pacakan yang dipanen dari dalam kawasan hutan. Jenis tanaman yang sering dimanfaatkan sebagai HHK adalah agatis, kruing, ramin, meranti, jati, merbau, bijuga dan lain sebagainya. HHBK merupakan barang/bahan yang dipanen atau diambil dari dalam hutan selain kayu yang dapat digunakan untuk pemenuhan keperluan rumah tangga atau dapat dipasarkan, diantaranya adalah madu, jamur, sagu, rotan, damar, kapur barus, bambu, aren, minyak kayu putih dan lainnya (Mandang, 2018).

Usaha kehutanan yang dilakukan sebagian besar masyarakat kawasan hutan masih terbelang sangat tradisional dan kuno. Masyarakat tidak melakukan pengembangan usaha dengan mengikuti perkembangan zaman yang tidak bisa dipungkiri. Pengembangan aneka usaha kehutanan sangat perlu untuk dilakukan agar sumber penghasilan masyarakat dapat bertambah dan mengurangi tekanan masyarakat terhadap kawasan hutan (Imelda, 2022).

Potensi hutan dapat dikembangkan guna meningkatkan nilai ekonomi masyarakat desa Labuaja adalah kayu, kemiri, jahe, aren dan madu. Hasil dari usaha HHBK yang dikelola menjadi salah satu bahkan satu-satunya sumber penghasilan untuk pemenuhan kebutuhan kehidupan masyarakat desa Labuaja. Terdapat beberapa masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada usaha HHBK melalui penjualan kemiri kering, getah pinus, jahe, madu hutan dan gula

aren. Penjualan yang dilakukan oleh masyarakat adalah dengan menjual pada pengepul dan kepada tetangga sekitar (Mansur, 2018).

Aren merupakan salah satu potensi HHBK yang masih dikelola hingga saat ini dan menjadi salah satu sumber penghasilan masyarakat. Air nira merupakan salah satu bagian yang dimanfaatkan dari pohon aren yang kemudian diolah menjadi gula aren dengan cara memasak air nira dalam waktu 3-4 jam hingga air nira berubah tekstur menjadi kental, kemudian adonan dicetak dan setelah adonan mengeras kemudian dikemas. Pemasaran yang dilakukan masyarakat hanya dilakukan melalui pengepul dan kepada tetangga-tetangga yang membutuhkan gula aren. Produk dari air nira hanya digunakan sebagai pelengkap bahan dapur sehingga dianggap kurang efektif dalam pengembangan pengelolaan produk aren (Makkarennu, 2018).

2.2 Aren

Tanaman aren atau *Arenga pinnata Merr* merupakan tumbuhan jenis palma yang hampir semua bagian dari tanaman ini dapat dimanfaatkan bahkan memiliki nilai ekonomi. Manfaat tanaman aren dapat dirasakan oleh masyarakat secara langsung melalui pengelolaan yang dilakukan secara tradisional. Sangat disayangkan tumbuhan ini kurang mendapat perhatian yang lebih untuk dibudidayakan, sehingga tanaman yang dimanfaatkan hanyalah tanaman yang tumbuh secara liar di alam dan berkembang secara alami. Buah, daun, nira dan pati atau tepung yang ada dalam batang pohon aren dapat dimanfaatkan. Pemanfaatan produksi buah dapat diolah menjadi kolang-kaling sedangkan pemanfaatan nira diolah menjadi gula aren dan sebagai minuman segar. Pemanfaatan pati pada pohon aren juga dapat diolah menjadi tepung. Hasil olahan pohon aren memberikan banyak manfaat kepada masyarakat di dalam dan di sekitar hutan (Lempang, 2012).

Jenis tanaman aren ini tumbuh secara alami di daerah perbukitan yang lembab dan menyebar di negara kepulauan bagian tenggara, antara lain Malaysia, India, Myanmar, Laos, Vietnam Kepulauan Ryukyu, Taiwan, Philipina dan Indonesia. Tanaman aren tersebar hampir di seluruh daerah-daerah di Nusantara dan tumbuh secara berkelompok maupun individu. Lempang (2012) menyatakan bahwa pohon aren lebih menyukai tumbuh di ketinggian 500-1.200 m dari

permukaan laut dan apabila dibudidayakan akan menghasilkan hasil yang memuaskan apabila ditanam pada ketinggian 500-700 mdpl. Tanaman aren dapat tumbuh pada suhu lingkungan rata-rata 25 derajat C dengan curah hujan setiap tahun rata-rata 1.200 mm.

Aren banyak tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia terkhusus daerah lembah dan perbukitan. Tanaman aren dapat tumbuh pada tanah berlumut, berpasir dan tanah liat karena tanaman aren dapat tumbuh tanpa membutuhkan kondisi tanah yang khusus dan tidak memerlukan perawatan yang intensif. Pohon aren dapat tumbuh dan berkembang pada ketinggian 9-1,400 meter diatas permukaan laut, namun aren dapat tumbuh jauh lebih baik pada ketinggian 500-800 meter diatas permukaan laut dengan curah hujan lebih dari 1.200 mm dalam satu tahun atau pada iklim sedang dan basah. Tanaman aren juga menyebar luas di berbagai daerah dengan penyebaran antara garis lintang 200 LU - 110 LS termasuk Indonesia (Mulyanie dkk, 2018).

Indonesia merupakan salah satu daerah asal aren, aren tersebar luas dan mudah didapatkan untuk keperluan sehari-hari seperti bahan bangunan, keranjang, kerajinan tangan, atap rumah, manisan buah, gula dan lain sebagainya. Pengembangan populasi aren belum banyak dibudidayakan sehingga perkembangan aren menjadi komoditi agribisnis berjalan sangat lambat. Karena kurangnya budidaya tanaman aren, saat ini populasi tanaman aren di alam semakin berkurang diakibatkan banyaknya pohon yang sudah tua dan tidak produktif lagi sedangkan upaya yang dilakukan untuk peremajaan populasi aren belum dilakukan dengan maksimal (Surya, 2018).

Gula aren merupakan salah satu produk dari pohon aren yang menggunakan nira aren sebagai bahan baku produksi. Nira aren diperoleh dari hasil sadapan tandan bunga aren. Produk gula aren sangat dikenal masyarakat secara luas, gula aren merupakan salah satu pemberi rasa manis yang dapat digunakan untuk menggantikan gula pasir, gula aren memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan gula dari sumber yang lain. Gula aren memiliki aroma yang khas dan lebih muda larut, sehingga gula aren banyak digunakan dalam pembuatan kecap, kue dan beberapa produk pangan lainnya. Pada umumnya gula aren diproduksi dalam bentuk padat yang disebut dengan gula padat atau batok,

seiring berjalannya waktu kemudian muncul beberapa bentuk hasil produksi air nira yaitu bentuk gula cair atau sirup aren dan juga dalam bentuk berpasir atau yang biasa disebut dengan gula semut (Lempang, 2012).

Tanaman Aren memiliki banyak manfaat dalam nilai ekonomi, selain pada hasil produk yang dihasilkan tetapi juga pada penyerapan tenaga kerja dan pertumbuhan industri skala rumah tangga. Dalam pemanfaatan pohon aren mulai dari pemanenan hingga produk akhir aren masih dilakukan dengan cara tradisional. Dalam pengembangan usaha gula aren dapat menggunakan teknologi dan cara yang lebih modern hingga mendapatkan variasi hasil produk akhir yang bernilai ekonomi lebih tinggi agar dapat meningkatkan daya tarik dari pohon aren. Produk tanaman aren dapat menjadi sumber penghasilan utama untuk pemenuhan kebutuhan hidup jika dikelola dan dimanfaatkan dengan maksimal (Mariati,2013).

2.3 Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses yang dilakukan secara manajerial yang membuat suatu individu atau kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dengan membuat, menawarkan dan mempertukarkan produk yang memiliki nilai kepada pihak lain atau segala bentuk kegiatan dalam memberikan hasil produk atau jasa mulai dari produsen sampai ketangan konsumen. Para ahli mengatakan bahwa pemasaran dapat dikatakan sebagai kepuasan nilai yang diperoleh dari produk yang dibeli dari produsen dalam jangka panjang. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pemasaran tidak hanya sebagai kegiatan komersial saja melainkan juga sebagai kegiatan sosial seperti produsen memasarkan produk pada konsumen untuk memberikan rasa puas pada konsumen (Shinta, 2011).

Kotler (2010), menyatakan pemasaran dapat diartikan sebagai kegiatan manusia yang berlangsung dan berkaitan dengan pasar. Pemasaran merupakan kegiatan pokok yang tidak boleh hilang dalam kehidupan masyarakat untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha yang dimiliki. Dalam pemasaran, pada saat ini tidak hanya berperan sebagai proses dalam menyampaikan produk atau jasa sampai tangan konsumen tetapi juga berperan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen melalui produk atau jasa yang diberikan dengan tetap

menghasilkan laba atau keuntungan. Pemasaran dilakukan dengan mencapai sasaran untuk menarik dan mendapatkan pelanggan baru dengan memberikan harga yang menarik, menjanjikan nilai yang superior, mempromosikan produk atau jasa secara efektif serta mempertahankan pelanggan yang telah ada dan tetap memegang pada prinsip dari kepuasan pelanggan.

Strategi pemasaran merupakan salah satu cara yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan berkesinambungan pada perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa. Dalam pemasaran diperlukan suatu perencanaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya agar menghindari permasalahan yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu dalam penentuan strategi pemasaran harus berdasarkan atas analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menganalisis keunggulan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan kesempatan yang dihadapi oleh perusahaan (Wibowo, 2015).

2.4 Pengembangan Usaha

Pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan apa yang dimiliki yang mungkin akan diperlukan saat ini maupun untuk kepentingan yang akan datang. Pengembangan menurut Mangkupawira (2014), merupakan suatu usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang terjadi saat ini maupun yang akan datang, dengan tetap memperlihatkan informasi yang berpengaruh pada sikap dan atau menambah kecakapan. Pengembangan dilakukan oleh pemerintah, baik dalam dunia usaha, maupun kepada masyarakat melalui pemberian bantuan dan bimbingan untuk meningkatkan usaha yang kecil menjadi usaha yang tangguh dan mandiri (Laila, 2020). Pengembangan dilakukan dengan terencana dari suatu organisasi atau kelompok maupun individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Amenda, 2013).

Setiap manusia memiliki keinginan untuk mencapai apa yang diinginkannya. Untuk mencapai hal yang diinginkan tersebut manusia selalu berusaha dalam mencapai kehidupan yang jauh lebih baik, dalam usaha inilah manusia melakukan berbagai macam usaha untuk memenuhi kebutuhannya, maka ketika melakukan suatu usaha dapat menciptakan adanya suatu produk atau jasa. Secara harfiah, usaha adalah kegiatan dengan menggunakan tenaga pikiran

atau badan untuk menyatakan maksud. Usaha adalah melakukan suatu usaha dengan tetap serta terus-menerus yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan, baik yang dilakukan secara individu maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum di suatu daerah dalam suatu negara (Saputra, 2016).

Pengembangan usaha adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan suatu kegiatan yang menghasilkan produk atau jasa menjadi jauh lebih baik dan memberikan keuntungan. Pengembangan usaha dilakukan bergantung pada kemampuan pengusaha dan pengelola dalam usaha yang dilakukannya setiap hari. Pengembangan usaha lebih mengerucut pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan suatu pekerjaan pada masa yang akan datang melalui pendekatan yang tersinkron dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku pengusaha dan pengelola (Amenda, 2013).

Jumlah UMKM pada tahun 2019 tercatat mencapai 65.465.497 unit usaha, meningkat sebanyak 1,98% dari tahun 2018 sebanyak 64.194.057 unit usaha. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa peranan UMKM pada perekonomian Indonesia sangat penting kontribusinya dalam peningkatan Produk Domestik Bruto, penyediaan lapangan pekerjaan dan output yang berguna bagi masyarakat untuk meningkatkan perekonomian Indonesia. Untuk mempertahankan dan meningkatkan UMKM maka perlu dilakukan pengembangan usaha (kemenkopukm.go.id, 2020).

Menurut Humaizar (2010), pengembangan usaha dibagi menjadi tiga jenis berdasarkan cara pengembangannya, yaitu:

1. Perluasan ke hulu atau ke hilir. Arah pengembangan yang dilakukan disesuaikan pada posisi usaha pada saat ini, pada saat usaha berada di hilir, maka pengembangannya dapat dilakukan ke arah hulu.
2. Diversifikasi usaha. Cara ini dilakukan dengan mengembangkan usaha ke berbagai jenis usaha dengan mempelajari pasar, teknologi yang digunakan, sumber material dan sebagainya.
3. Menjual bisnis (*franchise*). Menjual bisnis yang dimaksud adalah menjual hak patennya. Cara ini dilakukan pada saat usaha telah memiliki hak paten atas produk, jasa atau konsep pemasarannya.

2.5 BMC

BMC adalah sebuah alat yang memperlihatkan sembilan kotak yang berisi tentang cara berfikir untuk membuat suatu perusahaan menghasilkan uang dengan membangun dan menggali sebuah ide bisnis. Menurut Mahendra (2022), BMC adalah sebuah alat yang dapat membuat model bisnis yang populer digunakan oleh para wirausaha. Model bisnis dapat dikatakan sebagai cetak biru suatu perusahaan yang menjalankan berbagai aspek dan strategi dari perusahaan tersebut (Priyono, 2015). BMC digunakan untuk melihat garis besar suatu usaha tetapi tetap memperhatikan setiap elemen secara rinci, juga untuk melihat posisi suatu usaha pada saat ini yang dapat digunakan nantinya untuk melakukan pengembangan usaha yang dijalankan (Pratami, 2016).

BMC dapat membantu perusahaan untuk mengenali pemberian nilai yang maksimal pada produk, memahami bagaimana hasil dari perusahaan yang ditawarkan dapat dikomunikasikan kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen (Marakali, 2020). Dibandingkan dengan beberapa model usaha strategis lainnya, penerapan BMC relatif baru diterapkan di Indonesia (Ermaya, 2019). Menurut Alexander Osterwalder dan Pigneur (2017), terdapat sembilan blok bangunan dasar dalam bisnis model. Sembilan blok bangunan dasar tersebut dapat mewakili empat bidang utama dalam bisnis, diantaranya adalah penawaran, pelanggan, kelangsungan finansial, dan infrastruktur. Sembilan blok tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. *Business Model Canvas* (BMC)

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)

Pelanggan merupakan pihak yang menggunakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan memberikan kontribusi langsung dalam memberikan penghasilan dari perusahaan. Tanpa adanya pelanggan yang memberikan keuntungan pada usaha, maka perusahaan tidak akan bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dengan mengetahui kebutuhan dari pelanggan, perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan sehingga dapat meningkatkan permintaan.

2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Proposisi nilai adalah gabungan manfaat yang ditawarkan sebuah perusahaan kepada pelanggan yang akan menjadi alasan pelanggan memilih produk atau jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan. Produk atau jasa yang ditawarkan harus menjawab masalah dan kebutuhan dari pelanggan. Proporsi nilai merupakan alat yang penting untuk memperoleh dan mempertahankan pasar.

3. Saluran (*Channels*)

Saluran dapat diartikan sebagai alat atau sarana bagi perusahaan untuk menyampaikan proposisi nilai kepada segmen pelanggan. Saluran dapat menjadi cara perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggannya. Saluran memudahkan pelanggan untuk membeli dan menilai produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan dilakukan untuk mendapatkan pelanggan baru dan menjaga pelanggan yang lama serta menawarkan produk atau jasa yang lama maupun yang baru terhadap semua pelanggan baik itu pelanggan yang lama maupun yang baru. Hubungan pelanggan dan perusahaan perlu dijaga dengan baik agar pelanggan tidak mudah berpaling pada perusahaan yang lain.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus pendapatan menggambarkan bagaimana perusahaan mendapatkan uang dari pelanggan, Maka dari itu segmen ini menjadi sangat vital dan harus dikelola sebaik mungkin untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Jika dalam sebuah usaha pelanggan adalah inti dari bisnis maka arus pendapatan adalah urat nadinya.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama merupakan aset terpenting yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Key Resources berisikan daftar sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mulai dari pengelolaan bahan baku, penataan sumber daya manusia dan proses operasional yang dibutuhkan. Sumber daya memungkinkan perusahaan dalam menjalankan aktivitas utama untuk menawarkan nilai, menjangkau dan menjaga hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Aktivitas utama merupakan semua aktivitas yang berkaitan dengan produktivitas sebuah perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Setiap perusahaan membutuhkan aktivitas kunci yang merupakan tindakan-tindakan terpenting yang akan digunakan sebuah perusahaan agar berjalan dengan sukses. Aktivitas perlu dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan agar dapat menghasilkan proposisi nilai.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Kemitraan utama dapat dikatakan sebagai suatu kerjasama yang dibangun diantara dua belah pihak atau lebih untuk menciptakan suatu nilai bagi pelanggan. Pihak kerjasama dapat bermanfaat untuk membuat aktivitas menjadi lebih efisien. Menjaga hubungan antar partner dapat menciptakan siklus bisnis yang sesuai dengan ekspektasi.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya memberikan gambaran dari semua biaya yang digunakan untuk menjalankan suatu usaha. Nilai yang diberikan kepada pelanggan dapat menentukan aktivitas utama, mitra utama, dan sumber daya yang diperlukan. Pengelolaan biaya secara efisien akan membuat perusahaan menjadi lebih hemat dan dapat mengurangi resiko kerugian.

2.6 SWOT

SWOT adalah sebuah akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Salah satu metode dalam perencanaan strategis dalam sebuah usaha adalah Analisis SWOT. Hal ini

disebabkan karena analisis SWOT yang menyajikan informasi yang mendalam tentang sebuah kondisi internal dan eksternal dalam sebuah perusahaan sehingga dapat dilihat gambaran tentang keputusan strategis yang akan diambil. Analisis SWOT melihat bagaimana kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan dan melihat peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan, sehingga hasil akhir dari analisis ini adalah menemukan strategi yang dapat mengembangkan kekuatan, mengurangi kelemahan, mendapatkan peluang, dan menghindari ancaman. Data eksternal tentang peluang dan ancaman dapat diperoleh dari pelanggan, pemasok, kompetitor, dokumen pemerintah, rekan di perusahaan lain serta perubahan sosial budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan seperti laporan sumber daya manusia, laporan keuangan, laporan operasional dan pemasaran (Wulandari, 2022).

Menurut (Fahmi, 2013), terdapat dua faktor dalam SWOT yang sangat penting untuk menganalisis secara mendalam terkait analisis SWOT yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal mempengaruhi terbentuknya kekuatan dan kelemahan. Kondisi yang terjadi dalam sebuah perusahaan menjadi bahasan dalam faktor internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam perusahaan. Faktor internal dapat meliputi: keuangan, operasi, sumber daya manusia, pemasaran, penelitian dan pengembangan, sistem informasi, dan budaya.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal mempengaruhi faktor peluang dan ancaman. Faktor eksternal menyangkut kondisi-kondisi yang terjadi diluar dari perusahaan yang dapat mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan. Faktor eksternal ini meliputi lingkungan ekonomi makro, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya.

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana menghadapi peluang dan ancaman dari eksternal usaha, yaitu dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks SWOT mengembangkan empat tipe strategi diantaranya adalah *Strength - Opportunities*

(S-O), *Weaknesses – Opportunities* (W-O), *Strength – Threat* (S-O), dan *Weakness – Threat* (W-O) (Amalia, 2022).

1. Strategi S-O adalah strategi yang dirumuskan dengan melihat bagaimana kekuatan dalam usaha yang sedang berjalan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meraih peluang sebesar-besarnya. Strategi ini disebut strategi agresif positif yang membuat pelaku usaha lebih inisiatif dan terencana. Strategi ini memanfaatkan kekuatan untuk mencapai peluang agar usaha dapat berkembang.
2. Strategi W-O adalah strategi yang meminimalisir kelemahan dalam unit usaha untuk mencapai peluang yang ada. Untuk mencapai usaha yang ideal perlu melakukan strategi *turn around* yaitu strategi merubah haluan.
3. Strategi S-T adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan pada unit usaha untuk menghindari ancaman yang timbul dari luar perusahaan. Strategi ini disebut strategi diversifikasi atau strategi perbedaan yang menghindari ancaman dengan melakukan hal yang berbeda dari hasil usaha tetapi dapat saling menutupi satu sama lain.
4. Strategi W-T adalah strategi untuk berusaha mengurangi kelemahan yang ada dan secara bersamaan menghindari ancaman yang ada. Strategi ini diterapkan pada kegiatan yang bersifat defensif

2.7 Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Factors Analysis Summary (EFAS)

2.7.1 Matrix Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Untuk menentukan posisi dalam kuadran SWOT, diperlukan untuk mengumpulkan informasi terkait faktor internal yang berguna untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah perusahaan. Tahapan dalam pembentukan matriks IFAS (Rangkuti, 2016) adalah :

1. Tentukan Faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom satu.
2. Pada kolom 2 beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. Jumlah dari keseluruhan

bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00.

3. Pada kolom 3, berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan pada masing-masing faktor. Variabel yang bernilai positif (variabel dalam kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (Sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri lainnya. Pemberian nilai pada variabel yang bersifat negatif adalah kebalikannya. Ketika nilai kelemahan besar, maka nilai ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai pada kelemahan sedikit, maka nilai ratingnya 4.
4. Kalikan Kolom 2 (bobot) dengan kolom 3 (rating) untuk mendapatkan faktor pembobotan skor dalam kolom 4.
5. Total pembobotan skor dalam kolom 4 untuk mendapatkan skor total dalam perusahaan yang tersebut. Jumlah nilai total keseluruhan yang didapatkan dapat terlihat bagaimana suatu perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi dalam internal perusahaan. Total skor ini dapat menjadi perbandingan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1. Matriks IFAS

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

2.7.1 Matriks External Factors Analysis Summary (EFAS)

Untuk mendapatkan hasil dari EFAS, dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal pada perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan terkait seperti pada Tabel 2. Adapun cara-cara penentuan faktor strategi eksternal adalah (Rangkuti, 2016):

1. Tentukan faktor-faktor dari kondisi eksternal suatu perusahaan yaitu dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Pada kolom 2, berikan bobot pada masing-masing faktor, mulai dari 0,0 (tidak

penting) sampai 1,0 (sangat penting).

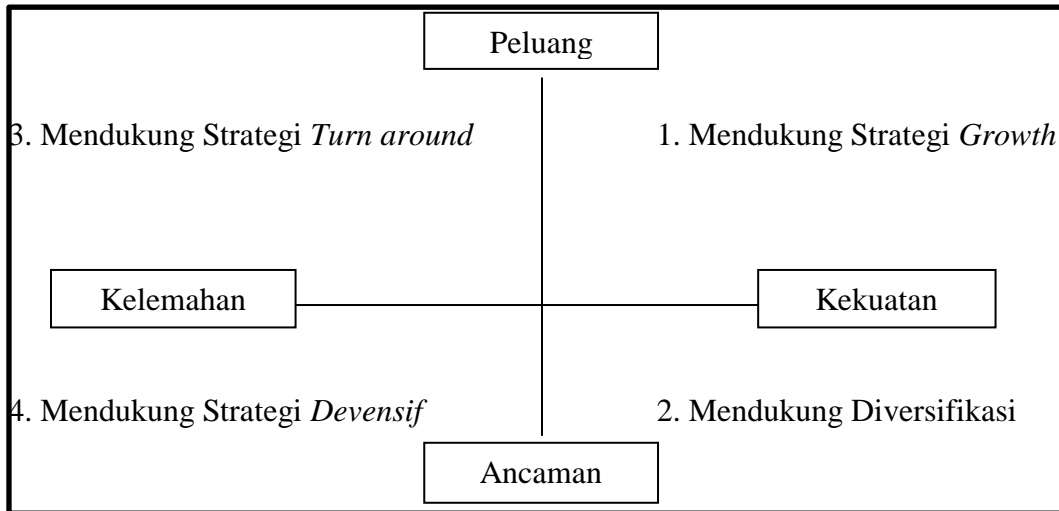
Pada kolom 3, berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan untuk masing-masing faktor. Nilai faktor peluang bersifat positif, jika nilai peluangnya kecil maka diberi nilai rating 1 tetapi apabila peluangnya semakin besar diberi rating 4. Pemberian nilai ancaman adalah kebalikannya. Apabila faktor ancaman sangat besar maka ratingnya adalah 1, tetapi jika ancamannya sedikit nilainya 4.

3. Untuk memperoleh faktor pembobotan skor dalam kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3.
4. Total skor pembobotan di kolom 4 untuk memperoleh skor pembobotan total bagi perusahaan. Nilai total yang didapatkan dapat menunjukkan bagaimana perusahaan merespon faktor strategi eksternal. Total skor ini dapat menjadi perbandingan antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya pada kelompok industri yang sama.

Tabel 2. Matriks EFAS

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Ancaman			
Total			

Gambaran matriks IFAS dan EFAS dilakukan dalam sebuah analisis untuk mendapatkan posisi perusahaan dengan menggabungkan antara faktor internal dan faktor eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Strategi ini menjadi salah penentu dalam merumuskan strategi yang ideal dalam sebuah perusahaan. Analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Analisis SWOT

1. Kuadran 1: ini adalah posisi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki posisi yang baik untuk menangkap peluang karena memiliki kekuatan. Kuadran ini mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented approach*) harus digunakan dalam situasi ini.
2. Kuadran 2: posisi perusahaan memiliki kekuatan, namun juga memiliki berbagai ancaman yang akan dihadapi dari eksternal perusahaan. Strategi yang harus diterapkan dalam kuadran ini adalah strategi diversifikasi yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menghadapi ancaman.
3. Kuadran 3: perusahaan memiliki peluang pasar yang sangat besar, tetapi juga memiliki keterbatasan dan kekurangan pada lingkungan internal usaha, oleh karena itu pendekatan yang digunakan adalah strategi *turn around* atau mengubah strategi yang telah dilakukan.
4. Kuadran 4: posisi pada kuadran ini sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal dan juga harus menghadapi kelemahan dari lingkungan internal usaha. Pada situasi seperti ini, strategi yang digunakan adalah strategi *divensif* atau bertahan.