

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

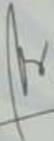
Pada Tanggal 05 Juli 2023

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

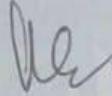
Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


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

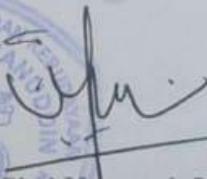
NIP. 19700307200812 2 001


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, merbabu 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 terbilang 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).

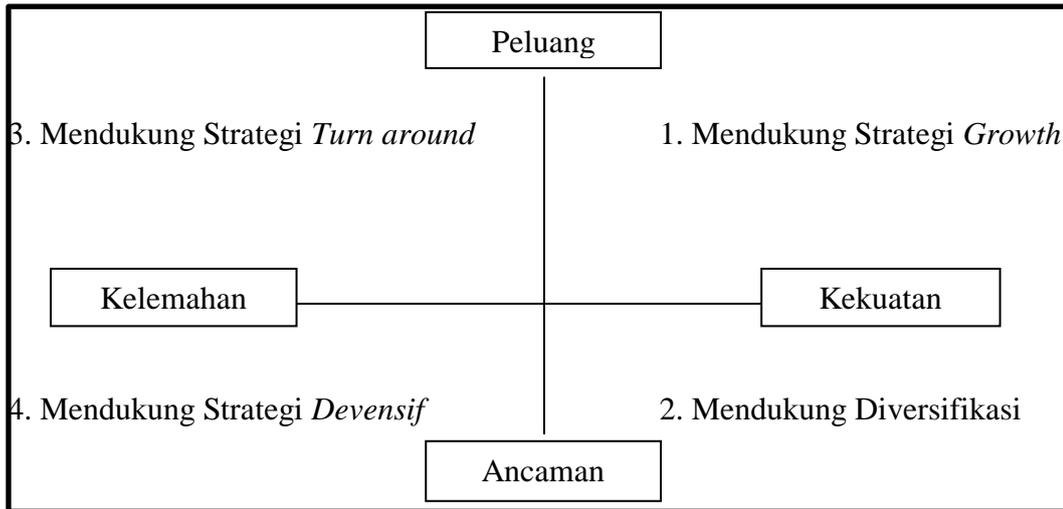
Pada kolom 3, berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan untuk masing-masing faktor. Nilai faktor peluang bersifat positif, jika nilai peluangnya kecil maka diberi nilai rating 1 tetapi apabila peluangnya semakin 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.



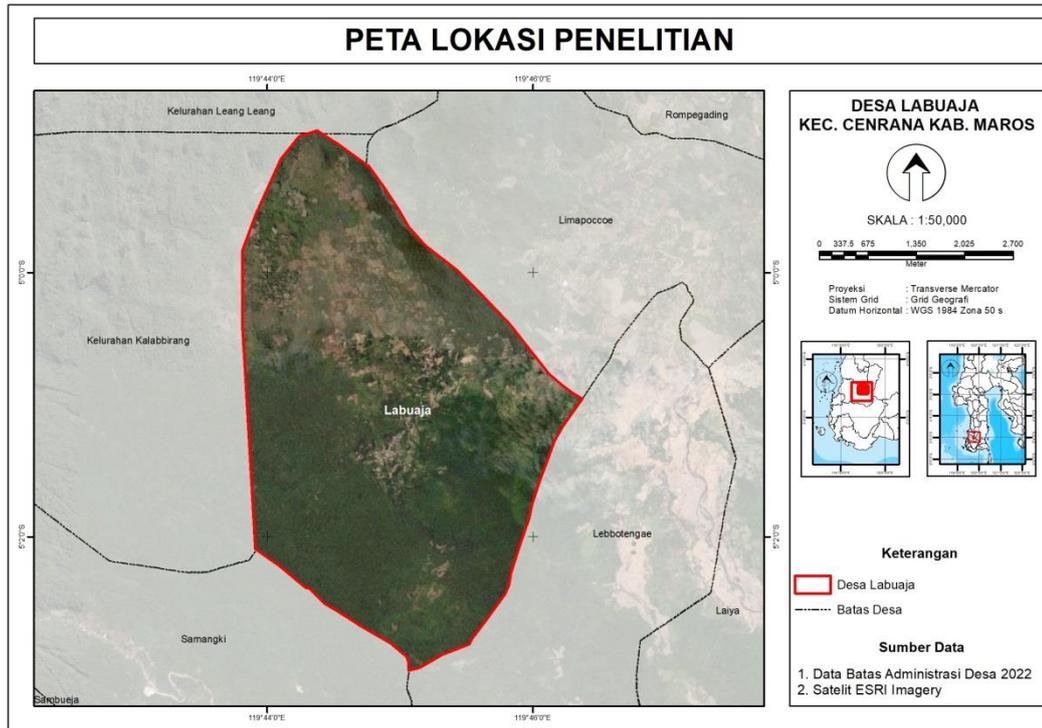
Gambar 2. Analisis SWOT

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.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 2023, bertempat di Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan, dimana lokasi ini merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi gula aren yang besar. Lokasi penelitian dapat dilihat pada Gambar 3 dibawah ini.



Gambar 3. Peta Lokasi Penelitian

Desa Labuaja merupakan salah satu Desa di Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan. Desa Labuaja berjarak kurang lebih 61 km dari pusat ibu kota provinsi Sulawesi Selatan, pusat ibu kota Kabupaten Maros berjarak kurang lebih 32 km, sedangkan jarak dari ibu kota wilayah Cenrana adalah 3 km. Desa ini dapat dicapai dengan menggunakan kendaraan roda dua maupun kendaraan roda empat dengan waktu tempuh kurang lebih 1 jam 30 menit dari Kota Makassar. Secara administratif pemerintahan Desa Labuaja berada di wilayah Kecamatan Cenrana (sebelumnya Kecamatan Camba), Kabupaten Maros. Kedudukan geografis Desa Labuaja terletak pada $119^{\circ}44'57.4''E$ Bujur Timur dan $5^{\circ}01'19.9''S$ Lintang Selatan. Luas wilayah Desa Labuaja 21,45 Km².

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Alat dan Bahan Penelitian

Adapun alat dan bahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kamera, digunakan sebagai alat dokumentasi di lapangan.
2. Alat tulis, digunakan untuk menulis data hasil penelitian di lapangan.
3. Kuesioner, memuat daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden.

3.2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah petani aren pada Desa Labuaja sebanyak 30 orang. Sampel adalah bagian yang tidak dapat terpisah oleh populasi yang dipilih untuk mewakili populasi. Penentuan sampel menggunakan metode slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukura Populasi

e : Nilai Kritis

Jadi, jumlah responden sebanyak 23 orang. Selain responden petani aren, ditentukan juga 3 orang pakar yang terdiri dari petani aren yang telah mengelola aren lebih dari 30 tahun, pakar pemerintah (kepala desa) dan pakar dari akademisi yang paham akan strategi yang tepat dalam pengembangan usaha aren (Haryanto, 2021).

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan pendekatan partisipatif dengan teknik sebagai berikut:

1. Observasi, pengamatan langsung pada proses produksi dan pemasaran gula aren lokasi penelitian, guna mendapatkan gambaran yang nyata pada objek yang diteliti.
2. Wawancara, dilakukan pada masyarakat yang mengelola usaha aren dengan menggunakan panduan wawancara yang telah disusun untuk memperoleh

gambaran terkait dengan model usaha gula aren yang dijalankan.

3. Studi literatur, pengumpulan data-data sekunder untuk mendukung penelitian yang meliputi keadaan umum lokasi, kondisi sosial ekonomi dan data-data pendukung lainnya.
4. Dokumentasi, dilakukan dengan mengambil gambar pada proses penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan mendetail serta memperkuat data-data tentang usaha gula aren.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer diperoleh melalui wawancara dengan responden yang terdiri dari dua puluh tiga orang sampel petani aren di Desa Labuaja. Jenis data primer dikumpulkan dengan wawancara dengan menggunakan kuesioner dan pemberian skor bobot serta *rating* pada faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terjadi dalam mengelola usaha gula aren. Data yang dikumpulkan akan diolah dengan menggunakan BMC dan SWOT untuk mendapatkan strategi pengembangan usaha yang dibutuhkan.

2. Data Sekunder

Data Sekunder akan diperoleh melalui literatur yang mendukung penelitian ini. Data-data tersebut bersumber dari laporan penelitian, buku teks, dan jurnal. Adapun data sekunder yang diperoleh yaitu keadaan umum lokasi penelitian dan keadaan sosial ekonomi masyarakat Desa Labuaja serta faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi usaha gula aren.

3.4 Analisis Data

3.4.1 Identifikasi Model Bisnis Gula Aren

Model bisnis usaha pada Desa Labuaja dipetakan dengan menggunakan pendekatan BMC yang terdiri dari sembilan elemen kunci yaitu, pelanggan proporsi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, hubungan kemitraan, dan struktur biaya. Pendekatan BMC berpedoman pada wawancara yang dilakukan terhadap responden.

Pertanyaan wawancara yang disusun mewakili sembilan elemen kunci yang terdapat dalam BMC. Sembilan elemen BMC dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 4. *Business Model Canvas (BMC)*

3.4.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi terkait faktor internal (*Strengths* dan *weaknesses*) dan faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) pada sembilan elemen kunci BMC. Matriks SWOT pada sembilan elemen BMC dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Faktor Internal dan Eksternal pada Sembilan Elemen Kunci BMC

NO	Elemen BMC	Faktor Internal		Faktor Eksternal	
		<i>Strengths</i> (S)	<i>Weaknesses</i> (W)	<i>Opportunities</i> (O)	<i>Threats</i> (T)
1	<i>Customer Segment (CS)</i>				
2	<i>Value Propositions (VP)</i>				
3	<i>Channels (CH)</i>				
4	<i>Customer Relationship (CR)</i>				
5	<i>Revenue Streams (RS)</i>				
6	<i>Key Resources (KR)</i>				
7	<i>Key Activities (KA)</i>				
8	<i>Key Partnership (KP)</i>				
9	<i>Cost Structure (CST)</i>				

3.4.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS) dan External Factors Analysis Summary (EFAS)

Analisis Internal dapat memberikan informasi terkait faktor kekuatan yang harus dikembangkan dan mengetahui faktor kelemahan yang harus dikurangi. Sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mengetahui faktor peluang yang dapat dimanfaatkan dan mengetahui faktor ancaman yang dapat dihindari. Untuk mengevaluasi faktor-faktor, setiap matriks IFAS dan EFAS diberi bobot, rating dan skor seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Matriks IFAS pada sembilan elemen BMC

Faktor- faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. <i>Customer Segment</i> (CS)			
2. <i>Value Propositions</i> (VP)			
3. <i>Channels</i> (CH)			
4. <i>Customer Relationship</i> (CR)			
5. <i>Revenue Streams</i> (RS)			
6. <i>Key Resources</i> (KR)			
7. <i>Key Activities</i> (KA)			
8. <i>Key Partnership</i> (KP)			
9. <i>Cost Structure</i> (CST)			
Kelemahan			
1. <i>Customer Segment</i> (CS)			
2. <i>Value Propositions</i> (VP)			
3. <i>Channels</i> (CH)			
4. <i>Customer Relationship</i> (CR)			
5. <i>Revenue Streams</i> (RS)			
6. <i>Key Resources</i> (KR)			
7. <i>Key Activities</i> (KA)			
8. <i>Key Partnership</i> (KP)			
9. <i>Cost Structure</i> (CST)			
Total	1,00		

Tabel 5. Matriks EFAS pada Sembilan Elemen BMC

Faktor- faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. <i>Customer Segment</i> (CS)			
2. <i>Value Propositions</i> (VP)			
3. <i>Channels</i> (CH)			
4. <i>Customer Relationship</i> (CR)			
5. <i>Revenue Streams</i> (RS)			
6. <i>Key Resources</i> (KR)			
7. <i>Key Activities</i> (KA)			
8. <i>Key Partnership</i> (KP)			
9. <i>Cost Structure</i> (CST)			
Ancaman			
1. <i>Customer Segment</i> (CS)			
2. <i>Value Propositions</i> (VP)			
3. <i>Channels</i> (CH)			
4. <i>Customer Relationship</i> (CR)			
5. <i>Revenue Streams</i> (RS)			
6. <i>Key Resources</i> (KR)			
7. <i>Key Activities</i> (KA)			
8. <i>Key Partnership</i> (KP)			
9. <i>Cost Structure</i> (CST)			
Total	1,00		

Tahapan-tahapan yang dilakukan pada analisis matriks IFAS dan EFAS yaitu:

1. Membuat daftar faktor internal dan faktor eksternal yang tergolong dalam kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*).
2. Memberikan bobot dengan metode perbandingan berpasangan (lihat metode pembobotan), sehingga total bobot sama dengan satu (1,00).
3. Untuk setiap faktor internal dan faktor eksternal, beri peringkat pada kolom rating dari 1 sampai 4, dengan nilai 1 (sangat lemah), 2 (tidak terlalu lemah), 3 (cukup kuat), 4 (sangat kuat). Jadi nilai (cabang) terkait dengan keadaan perusahaan.

4. Mengalikan antara bobot dan rating dari setiap faktor untuk menentukan nilai skor.
5. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total untuk item yang dinilai. Jika nilainya kurang dari 2,5 berarti secara internal perusahaan atau item adalah lemah, atau secara eksternal perusahaan atau item adalah terancam. Sebaliknya, nilai diatas 2,5 menunjukkan bahwa posisi internal yang kuat atau posisi eksternal yang memiliki peluang besar (Rusdi, 2014).

Pembobotan dilakukan dengan memberi bobot pada setiap faktor antara 0 (tidak penting) sampai 1 (terpenting). Faktor- faktor yang memberikan pengaruh terbesar terhadap bisnis usaha gula aren diberi bobot paling besar. Penentuan bobot menggunakan metode perbandingan berpasangan (*Paired Comparison*). Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot masing-masing faktor internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot masing-masing faktor digunakan skala 1, 2, 3, 4 dan 5. Bentuk dari nilai pembobotan ditunjukkan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	CS	VP	CH	CR	RS	KR	KA	KP	CST	Total	Bobot
CS											
VP											
CH											
CR											
RS											
KR											
KA											
KP											
CST											
Total											

Tabel 7. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	CS	VP	CH	CR	RS	KR	KA	KP	CST	Total	Bobot
CS	■										
VP		■									
CH			■								
CR				■							
RS					■						
KR						■					
KA							■				
KP								■			
CST									■		
Total											

Penilaian bobot masing-masing faktor pada skala 1,2,3,4 dan 5 dimana tingkat kepentingan dari nilai tersebut adalah sebagai berikut:

- 1 = kedua faktor sama penting
- 2 = jika faktor vertikal kurang penting dibandingkan faktor horizontal.
- 3 = jika faktor vertikal cukup penting dibandingkan faktor horizontal.
- 4 = jika faktor vertikal penting dibandingkan faktor horizontal.
- 5 = jika faktor vertikal sangat penting dibandingkan faktor horizontal.

Bobot masing-masing faktor ditentukan dengan cara menentukan nilai setiap faktor terhadap nilai total seluruh faktor dengan menggunakan rumus:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

- A_i = Jumlah faktor ke-i
- n = Jumlah faktor
- $i = 1,2,3,\dots,n$
- X_i = Nilai faktor ke-i

Setelah data dimasukkan kedalam matriks IFAS dan matriks EFAS dan telah melakukan pembobotan dan *rating* untuk masing-masing point, langkah selanjutnya adalah menghitung jumlah skor dari kedua matriks tersebut untuk

mengetahui *positioning* suatu unit usaha. *Positioning* disini mengacu pada posisi suatu unit usaha sedang berada dalam keadaan seperti apa jika dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal yang dialami, sehingga dapat ditentukan suatu perumusan strategi yang tepat berdasarkan *positioning quadrant* SWOT. Berikut adalah langkah- langkah yang harus dilakukan untuk menentukan *positioning quadrant* SWOT.

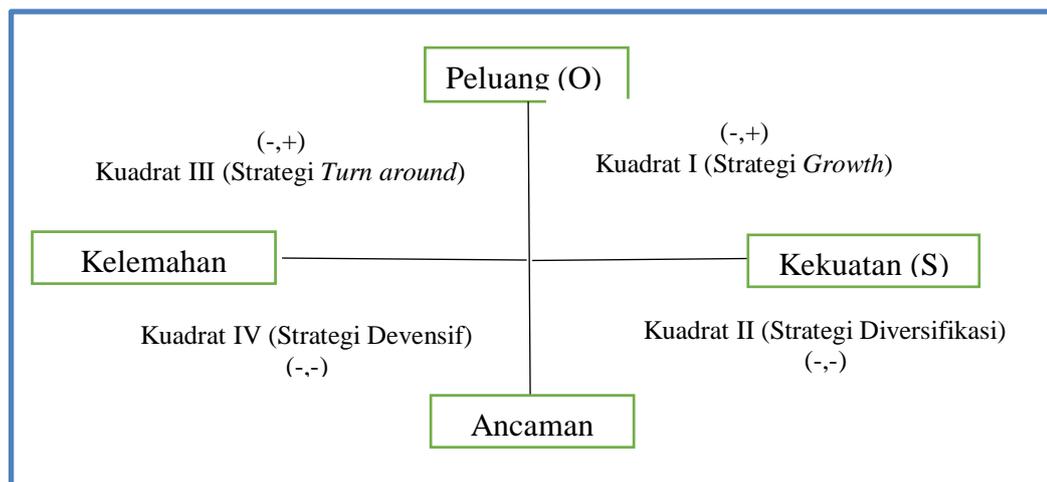
1. Untuk mengetahui posisi sumbu X dapat ditentukan dari hasil matriks IFAS dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$X = \text{Total skor kekuatan} - \text{Total skor Kelemahan}$$

2. Untuk mengetahui posisi Sumbu Y dapat ditentukan dari hasil matriks EFAS dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = \text{Total Skor Peluang} - \text{Total Skor Ancaman}$$

Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS yang telah disusun dapat diketahui posisi sumbu X dan posisi sumbu Y yang menentukan posisi pada kuadran SWOT yang disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. *Positioning Quadrant* SWOT

Berdasarkan hasil dari matriks IFAS dan EFAS serta *positioning quadrant* SWOT, dapat dirumuskan berbagai kemungkinan strategi dalam pembentukan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan gula aren pada Dusun Kappang Desa Labuaja. Hasil dari matriks SWOT dapat digunakan untuk mendapatkan alternatif pengembangan usaha yang dapat dilakukan yang terdiri dari strategi S-

O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan strategi yang tepat.

Tabel 8. Matriks Perumusan Strategi

Faktor Internal		<i>Strength</i>		<i>Weaknesses</i>	
		S1	Menentukan faktor yang menjadi kekuatan dalam internal usaha	W1	Menentukan faktor yang menjadi kelemahan dalam internal usaha
		S..		W..	
Sn	Wn				
<i>Treat</i>		S-T		W-T	
T1	Menentukan faktor yang dianggap dapat menjadi ancaman usaha	Memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk menghadapi ancaman		Meminimalisir kekurangan untuk menghadapi ancaman	
T..					
Tn					
<i>Opportunities</i>		S-O		W-O	
O1	Menentukan faktor yang dianggap akan menjadi peluang usaha	Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang		Meminimalkan kelemahan untuk meraih peluang	
O..					
On					

1. Strategi S-O, strategi ini dirumuskan dengan melihat bagaimana kekuatan dalam usaha dapat meraih dan memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi S-T, strategi ini memanfaatkan kekuatan yang ada dalam sebuah usaha untuk mengatasi ancaman yang sedang atau yang akan dihadapi.
3. Strategi W-O, strategi ini dilakukan dengan mengurangi kelemahan yang ada untuk dapat merebut peluang yang ada.
4. Strategi W-T, strategi ini menggunakan sifat *defensive* dengan berusaha mengurangi kelemahan yang ada dan menghindari ancaman yang akan timbul.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Sosial dan Ekonomi Masyarakat

4.1.1 Penduduk

Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros memiliki luas 21,45 km² dengan jumlah penduduk 2.324 jiwa dengan kepadatan penduduk 108,34 jiwa/km². Rasio jenis kelamin desa Labuaja adalah 101,74 yang artinya, untuk setiap 100 penduduk perempuan terdapat 101 laki-laki. Desa Labuaja memiliki 13 RT dan 3 RW yang tersebar dalam 3 Dusun yaitu Dusun Kappang, Dusun Pattiro dan Dusun Nahung.

4.1.2 Mata Pencaharian

Mata pencaharian di Desa Labuaja Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros didominasi oleh petani. Hal ini terjadi karena minimnya pendidikan yang didapatkan oleh masyarakat dan tersedianya sumber daya alam yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat. Selain itu, beberapa diantaranya bekerja sebagai PNS, peternak, nelayan, TNI, POLRI, guru swasta, tukang kayu, karyawan, wiraswasta, sopir dan perangkat desa. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Mata Pencaharian Penduduk Desa Labuaja

No.	Jenis Mata Pencaharian	Jumlah	Persentase (%)
1	Petani	297	51.12
2	PNS	24	4.13
3	Peternak	3	0.52
4	Nelayan	1	0.17
5	TNI	1	0.17
6	POLRI	1	0.17
7	Guru Swata	3	0.52
8	Tukang Kayu	1	0.17
9	Karyawan	29	4.99
10	Wiraswasta	170	29.26
11	Sopir	47	8.09
12	Perangkat Desa	4	0.69
Total		581	100

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan jangka waktu pendidikan formal yang ditempuh oleh responden Pendidikan lebih dari sekedar pengajaran, karena dalam kenyataan pendidikan adalah suatu proses dimana suatu bangsa atau negara membina atau mengembangkan kesadaran diri diantara individu-individu, dengan kesadaran tersebut, suatu bangsa atau negara dapat mewariskan kekayaan budaya atau pemikiran kepada generasi berikutnya, sehingga menjadi inspirasi bagi mereka dalam setiap aspek kehidupan. Tingkat pendidikan responden diklasifikasikan dalam 3 kategori yaitu pendidikan rendah, dimana mereka yang belum pernah sekolah sampai tamat SD. Pendidikan menengah yaitu mereka yang menamatkan pendidikannya pada jenjang SMP dan SMA, sedangkan pendidikan tinggi yaitu mereka yang menamatkan pendidikannya pada jenjang Diploma dan Perguruan Tinggi (Susanti dkk, 2016). Penggolongan responden berdasarkan kategori tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Klasifikasi Responden Berdasarkan Kategori Tingkat Pendidikan.

No	Kategori tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	Sedang (SMP – SMA)	6	20
2	Rendah (Tidak sekolah – SD)	24	80
	Jumlah	30	100

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang tidak sekolah sampai tamat SD menempati urutan tertinggi yaitu sebanyak 24 orang (80%) atau dikategorikan dalam tingkat pendidikan rendah dan tingkat pendidikan sedang sebanyak 6 orang (20%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan di Desa Labuaja Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros masih tergolong rendah. Faktor yang mempengaruhi rendahnya tingkat pendidikan masyarakat adalah karena mereka tidak memiliki biaya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, selain itu jarak antara sekolah dan pemukiman masyarakat yang terbilang cukup jauh namun sarana transportasi kurang memadai. Tingkat pendidikan pada masyarakat akan mempengaruhi pola pikir dan perilaku petani terhadap pengelolaan hutan. Semakin tinggi pendidikan

seseorang maka pekerjaan dan pendapatannya akan semakin layak dan meningkat (Husinsyah, 2017).

4.2.2 Umur Responden

Umur merupakan salah satu identitas yang dapat mempengaruhi kemampuan dan pengalaman seseorang. Semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berpikir dan bekerja. Pada umumnya responden yang berumur muda mempunyai kemampuan fisik yang sehat dan lebih cepat menerima hal – hal yang dianjurkan dibanding dengan responden yang berumur tua, namun semakin tua umur seseorang maka semakin banyak pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Produktifitas kerja seseorang dipengaruhi oleh penambahan umur seseorang, dan pada saat seseorang sudah memasuki usia tua maka produktifitas kerjanya juga menurun.

Manusia produktif dibagi menjadi usia produktif muda dan usia produktif tua. Penggolongan umur 15 – 34 tahun disebut sebagai usia produktif muda, 35 – 54 tahun disebut sebagai usia produktif tua, diatas 54 tahun disebut usia non produktif (Aprilia, 2019). Penggolongan responden berdasarkan kategori umur dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Klasifikasi Responden Berdasarkan Kategori Umur.

No	Kategori Umur	Jumlah	Presentase (%)
1	Tidak Produktif (>54 th)	2	7%
2	Usia Produktif tua (35-54 th)	21	70%
3	Usia produktif muda (15-34 th)	7	23%
Jumlah		30	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah yang tergolong umur 35-54 tahun sebanyak 21 orang (70%), kemudian yang berumur 15-34 sebanyak 7 orang (23%), dan paling sedikit yang berumur 54 tahun keatas sebanyak 2 orang (6%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden mayoritas usia produktif tua. Usia ini dianggap produktif karena diasumsikan masih memiliki tenaga yang kuat dan sudah berpengalaman dalam berusaha tani. Sedangkan usia produktif muda jumlahnya sedikit karena kelompok umur ini umumnya pergi merantau ke daerah lain.

4.3 Identifikasi Model Bisnis Awal (*Existing Model*)

Wilayah yang berbatasan langsung dengan kawasan hutan membuat sebagian besar masyarakat Desa Labuaja berprofesi sebagai petani hutan. Salah satu usaha yang dikembangkan masyarakat desa Labuaja adalah gula aren. Sumber penghasilan utama petani aren adalah hasil jualan gula aren. Meskipun demikian, usaha gula aren yang dijalankan pada masyarakat di Desa masih dilakukan dengan cara tradisional mulai dari penyadapan, pemasakan, pengemasan, sampai pada proses pemasaran.

4.3.1 Pemetaan Model Bisnis

Langkah awal untuk menyusun model bisnis usaha gula aren dengan menggunakan BMC adalah dengan mengetahui deskripsi awal dari elemen yang ada dalam BMC tersebut. Adapun elemen-elemen BMC dijelaskan sebagai berikut:

1. Segmen Pelanggan

Proses transaksi jual beli akan terjadi ketika terdapat pelanggan dari sebuah usaha. Segmen pelanggan dari usaha gula aren di desa Labuaja adalah konsumen lokal dan pasar tradisional yang menjadi pelanggan tetap. Petani aren memiliki peluang untuk mendapatkan pasar yang jauh lebih luas ke daerah lain. Ketersediaan produk yang tidak tetap dapat membuat pelanggan beralih ke petani aren yang lain dan hasil produk dari petani lain yang lebih menarik dapat mencuri perhatian pelanggan tetap.

Pasar tradisional merupakan pedagang perantara, baik itu antara produsen dan konsumen maupun antara produsen, pedagang lain dan konsumen. Gula aren yang tidak terjual kepada konsumen lokal akan dibawa ke pasar tradisional dan dijual kepada pedagang lain untuk dijual kembali ataupun dibawah ke kota lain untuk diperjualbelikan. Konsumen lokal merupakan masyarakat yang berdomisili di dalam dan sekitar desa Labuaja yang membeli gula aren untuk dikonsumsi secara pribadi. Konsumen lokal biasanya menggunakan gula aren sebagai bahan pemanis minuman herbal ataupun sebagai bahan dalam membuat kue untuk konsumsi sehari-hari dan untuk perayaan hari-hari besar Agama Islam. Rantai pasar gula aren desa Labuaja dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Rantai Pasar Gula Aren

2. Proporsi Nilai

Proporsi nilai merupakan nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan untuk menarik perhatian pelanggan yang akan memberikan keuntungan. Nilai lebih dapat berupa ciri khas atau keistimewaan dari suatu produk atau jasa yang dihasilkan. Proporsi nilai pada usaha gula aren ini adalah memiliki warna yang lebih gelap dan tidak terdapat rasa kecut dan asin, gula aren yang diproduksi juga memiliki tekstur yang padat dan tidak mudah meleleh. Namun, dalam pengolahannya petani aren menggunakan minyak kelapa hasil olahan pabrik. Gula aren memiliki banyak khasiat untuk kesehatan dan tidak berbahaya untuk dikonsumsi.

3. Saluran

Saluran merupakan suatu jalur penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendapatkan pelanggan dan menyampaikan proporsi nilai yang dimiliki. Jalur penjualan yang dilakukan pada usaha gula aren masih sangat sederhana yaitu melalui pedagang pasar dan penjualan langsung. Alur penjualan yang dilakukan sebagian besar diberikan kepada konsumen lokal dalam memasarkan hasil produksi, dan melakukan penjualan pada pedagang pasar. Saluran yang digunakan dapat dikatakan masih tradisional karena tidak memanfaatkan teknologi informasi yang dapat lebih memudahkan dalam melakukan pemasaran seperti online marketing.

4. Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan perlu dilakukan dengan baik untuk memperoleh, mempertahankan dan meningkatkan penjualan melalui perasaan puas dari pelanggan. Usaha gula aren membangun hubungan melalui pendekatan personal antara penjual dan pembeli. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan membangun relasi dengan meningkatkan interaksi terhadap konsumen lokal untuk membangun rasa kepercayaan atas produk yang dihasilkan. Perusahaan harus memberikan pelayanan yang terbaik untuk memberikan rasa puas kepada pelanggan, maka dari itu pembuat gula aren juga terkadang langsung mengantarkan produk gula aren ke rumah konsumen lokal sehingga rasa nyaman dan kepuasan pelanggan dapat tercapai. Perluasan pelanggan hanya dibangun terbatas pada konsumen lokal saja sedangkan usaha gula aren ini memiliki peluang untuk diperluas.

5. Arus Pendapatan

Satu-satunya pendapatan yang diperoleh dari usaha gula aren adalah dari hasil penjualan gula aren itu sendiri. Penjualan hasil produksi selalu habis dan berjalan dengan lancar. Penjualan dilakukan dengan menjual secara langsung ke pasar tradisional dan kepada konsumen lokal. Rata-rata pendapatan hasil usaha gula aren setiap tahun dapat diperoleh sebanyak Rp. 24.480.000,- tergantung dari banyaknya hasil nira yang telah disadap. Pendapatan diperoleh dari hasil jual gula aren yang dijual ke pasar dan kepada konsumen lokal dengan harga Rp. 15.000 per buah. Setelah dikurangi dari biaya yang telah dikeluarkan untuk menunjang proses produksi termasuk biaya peralatan pada Tabel 13 dengan jumlah RP. 5,990,768,- , maka rata-rata pendapatan bersih yang diterima oleh pembuat gula aren sebesar Rp. 18.489.232,- per tahun. Rincian penerimaan dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Penerimaan Usaha Gula Aren.

Nomor Responden	Total Penerimaan Pertahun (Rp)	Total Pengeluaran Pertahun (Rp)	Total Pendapatan Pertahun (Rp)
1	34,560,000	6,387,970	28,172,030
2	34,560,000	6,390,119	28,169,881
3	18,000,000	5,567,438	12,432,562
4	18,000,000	5,822,118	12,177,882
5	18,000,000	5,571,037	12,428,963

Nomor Responden	Total Penerimaan Tahun (Rp)	Total Pengeluaran Tahun (Rp)	Total Pendapatan Tahun (Rp)
6	18,000,000	5,574,637	12,425,363
7	18,000,000	5,949,916	12,050,084
8	18,000,000	5,578,236	12,421,764
9	25,200,000	6,335,596	18,864,404
10	15,120,000	5,501,163	9,618,837
11	17,280,000	5,458,889	11,821,111
12	35,280,000	6,241,517	29,038,483
13	20,160,000	6,251,869	13,908,131
14	40,320,000	6,165,157	34,154,843
15	30,240,000	6,476,155	23,763,845
16	15,120,000	5,882,289	9,237,711
17	30,240,000	6,550,854	23,689,146
18	15,120,000	5,595,208	9,524,792
19	27,360,000	6,256,433	21,103,567
20	19,440,000	5,628,770	13,811,230
21	23,040,000	6,254,851	16,785,149
22	37,440,000	6,206,734	31,233,266
23	34,560,000	6,140,714	28,419,286
Rata-rata	24,480,000	5,990,768	18,489,232

6. Sumber Daya Utama

Untuk mendapatkan hasil dari usaha yang dilakukan, diperlukan sumber daya untuk mendukung proses berjalannya sebuah usaha. Sumber daya utama dari usaha gula aren adalah air nira aren sebagai bahan baku utama, peralatan kerja, bahan bakar dan tenaga manusia sebagai pembuat gula aren. Air nira diperoleh dari bunga pohon aren yang disadap, kemudian dikumpulkan lalu diproduksi menjadi gula aren. Peralatan kerja digunakan untuk mendukung jalannya proses produksi gula aren, alat-alat yang digunakan adalah parang, jerigen, tungku, wajan, pengaduk, penyaring, baskom, dan cetakan. Tenaga manusia sebagai pekerja juga sangat dibutuhkan terutama pada pekerja yang memiliki keahlian dalam memanen air nira dan keahlian dalam membuat gula aren. Bahan bakar yang digunakan dalam pemasakan air nira adalah kayu bakar yang mudah ditemui pada sekitar pondok produksi. Air nira dapat dipanen setiap hari namun, kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi dapat mempengaruhi hasil air nira serta tenaga kerja yang selalu tersedia. Pohon aren di Desa Labuaja dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Gambar Pohon Aren

7. Aktivitas Utama

Aktivitas utama dari pengusaha gula aren adalah produksi dan penjualan produk. Proses produksi dimulai dengan melakukan pemanenan bahan baku dengan cara menyayat bunga buah pohon aren dan menampung air nira menggunakan tongka dari pagi hingga ke petang. Pada sore hari air nira yang terkumpul akan diambil dan bunga pohon aren yang sama akan disayat kembali agar dapat mengeluarkan air nira yang banyak. Setelah disayat kembali maka air nira akan ditampung kembali menggunakan bambu hingga pagi hari, begitu seterusnya. Air nira yang telah dipanen pada sore hari kemudian dimasak dalam tungku yang besar hingga mendidih kemudian apinya dipadamkan. Hal ini dilakukan untuk mencegah air nira berubah rasa menjadi asam. Air nira hasil panen pada pagi hari dicampurkan pada hasil panen sore hari kemudian dimasak selama kurang lebih 5 jam hingga air nira berubah warna menjadi merah bata dan mengental. Setelah mengental kemudian dimasukkan kedalam cetakan yang telah dicuci bersih, tidak menunggu lama gula aren akan mengeras dan dikeluarkan dari cetakan lalu dikemas. Bahan yang diperlukan tersedia sehingga proses produksi dilakukan secara berkelanjutan Untuk penjualan produk hanya dilakukan dengan menjual kepada konsumen lokal dan kepada pengepul yang ada pada desa Labuaja. Kegiatan promosi masih dilakukan dengan sederhana, yaitu dari mulut ke mulut (*word of mouth*).



Gambar 8. Alur Aktivitas Petani Aren

8. Kemitraan Utama

Petani aren saat ini bekerjasama dengan pemilik lahan pada lokasi pemanenan air nira. Petani aren menyewa lahan milik orang lain untuk mengambil bahan baku pembuatan gula aren. Mitra mempercayakan lahan yang dimiliki kepada petani aren namun, tidak terdapat kesepakatan bersama dalam jangka panjang. Usaha gula aren tidak memiliki pemasok bahan pelengkap seperti minyak kelapa dan plastik pembungkus. Pelaku usaha gula aren ini tidak mengetahui bagaimana dan darimana mendapatkan mitra untuk membantu dalam pengelolaan usaha yang dilakukan. Minimnya ilmu pengetahuan tentang keuntungan bermitra membuat pelaku usaha gula aren tidak memikirkan untuk menjalin hubungan kemitraan dengan pemasok bahan pelengkap maupun kepada perusahaan lain yang membutuhkan gula aren.

9. Struktur Biaya

Biaya-biaya yang dikeluarkan dalam usaha gula aren terfokus pada penyediaan bahan baku, alat yang digunakan dan pemeliharaan alat produksi. Petani memperoleh bahan baku air nira pada pohon aren yang tumbuh dalam lahan milik orang lain, oleh karena itu biaya bahan baku terhitung dalam pengeluaran sewa lahan. Rincian pengelolaan biaya dapat dilihat dalam Tabel 13.

Tabel 13. Rincian Rata-Rata Biaya Pengeluaran Petani pada Usaha Gula Aren

No.	Biaya-Biaya	Jumlah (Rp/Tahun)
1	Wajan	68,406
2	Parang	40,000
3	Saringan	6,667
4	Baskom	23,913
5	Jerigen	46,087
6	Tali	38,152
7	Tungku	218,667
8	Minyak Kelapa	100,000
9	Kantong Plastik	339,130
10	Korek Gas	72,000
11	Distribusi	300,522
12	Sewa Lahan	4,773,573

4.3.2 Model Bisnis *Eksisting* Usaha Gula Aren

Berdasarkan hasil deskripsi awal dari kesembilan elemen BMC yang dilakukan terhadap usaha gula aren maka pada Gambar 9 merangkum penjabaran dari setiap elemen BMC.



Gambar 9. *Business Model Canvas Existing* pada Usaha Gula Aren

Gambar 9 menyimpulkan bahwa model bisnis usaha gula aren tetap mempertahankan segmentasi pasar yang sama tanpa adanya upaya untuk mendapatkan pelanggan yang baru. Tidak ada perbedaan signifikan pada pengolahan dan pemasaran yang dilakukan sejak lama.

4.4 Analisis SWOT

Setelah melakukan identifikasi elemen-elemen model bisnis awal pada petani aren, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan untuk menentukan strategi pengembangan usaha gula aren adalah dengan menganalisis hasil informasi dari BMC kedalam faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) dan faktor eksternal (*Opportunity* dan *Threats*) pada SWOT. Pertimbangan faktor internal dan faktor eksternal perlu dilakukan untuk mendapatkan keputusan yang strategis.

4.4.1 Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor internal merupakan faktor dari kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh terhadap perkembangan usaha gula aren dari masing-masing elemen BMC yang timbul dari dalam usaha aren itu sendiri. Menurut Rangkuti (2013) kekuatan adalah suatu kompetensi dan nilai lebih dalam sebuah perusahaan yang akan mengantar usaha tersebut ke gerbong keberhasilan. Sedangkan faktor kelemahan adalah suatu hal yang tidak dapat untuk dilakukan atau keterbatasan dan kelemahan yang akan mempengaruhi efektifitas kinerja suatu usaha dan menghasilkan hal yang tidak diinginkan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada usaha gula aren terhadap faktor kelemahan dan kekuatan pada setiap elemen BMC, maka diperoleh hasil pada Tabel 14.

Tabel 14. Faktor Internal Terhadap Elemen BMC

No.	Elemen BMC	Faktor Internal	
		Strengths (S)	Weaknesses (W)
1.	Segmen Pelanggan (SP)	Terdapat pelanggan tetap	Ketersediaan produk tidak tetap
2.	Proporsi Nilai (PN)	Produk yang dihasilkan lebih tahan lama dan memiliki warna yang menarik	Bahan tambahan dalam proses pembuatan menggunakan minyak kelapa hasil olahan pabrik yang tidak alami.
3.	Saluran (SL)	Biaya pada proses penyaluran rendah	Alat distribusi kurang memadai dan cenderung mengandalkan orang lain.
4.	Hubungan Pelanggan (HP)	Hubungan yang dibangun pada pelanggan baik	Hubungan yang dibangun hanya terbatas pada konsumen lokal.
5.	Arus Pendapatan (AP)	Hasil produksi selalu habis dan penjualan berjalan lancar	Pendapatan hanya bergantung dari hasil penjualan gula aren
6.	Sumber daya Utama (SU)	Bahan baku dapat dipanen setiap hari dan tenaga kerja tersedia	Hasil air nira dari aren tergantung pada kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi
7.	Aktivitas Utama (AU)	Bahan yang di perlukan tersedia sehingga proses produksi dilakukan secara berkelanjutan	Curah hujan yang tinggi akan mempersulit akses ke pondok produksi
8.	Hubungan Kemitraan (HK)	Telah terbangun kepercayaan kepada mitra	Tidak terdapat kesepakatan bersama dalam jangka panjang (kontrak)
9.	Struktur Biaya (SB)	Biaya tetap yang dikeluarkan sedikit	Biaya variabel yang dikeluarkan besar

4.4.2 External Factors Analysis Summary (EFAS)

Faktor eksternal merupakan faktor dari peluang dan ancaman yang berasal dari luar usaha gula aren dan dapat mempengaruhi perkembangan usaha gula aren dari masing-masing elemen BMC. Peluang adalah hal-hal yang diperkirakan akan timbul dan akan membuat usaha gula aren berkembang. Sedangkan ancaman adalah suatu hal yang terjadi diluar usaha gula aren yang akan menghambat atau mematikan usaha gula aren yang dijalankan. Setelah melakukan analisis terkait faktor peluang dan ancaman dari setiap elemen BMC pada usaha gula aren, maka diperoleh hasil pada Tabel 15.

Tabel 15. Faktor Internal Terhadap Elemen BMC

No.	Elemen BMC	Faktor Eksternal	
		Opportunity (O)	Threats (T)
1.	Segmen Pelanggan (SP)	Menjangkau pasar yang lebih besar	Terdapat pesaing dengan tampilan yang lebih menarik
2.	Proporsi Nilai (PN)	Kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat dengan mengkonsumsi produk gula merah	Kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi dapat mempengaruhi hasil produksi
3.	Saluran (SL)	Memiliki alat distribusi yang memadai	Pedagang lain yang memiliki alat distribusi yang baik
4.	Hubungan Pelanggan (HP)	Luasnya jangkauan pelanggan	Produk lain yang lebih menarik dan dapat menarik perhatian pelanggan
5.	Arus Pendapatan (AP)	Banyaknya pohon di lahan lain untuk ditanami aren sehingga memperbanyak hasil produksi	Lahan baru berada jauh dari pondok produksi
6.	Sumber daya Utama (SU)	Banyaknya anakan pohon aren yang siap panen dalam jangka waktu yang tidak lama lagi	Tidak ada peremajaan pohon aren
7.	Aktivitas Utama (AU)	Perkembangan teknologi produksi dan pemasaran	Perkembangan teknologi yang sangat cepat sehingga tidak dapat diimbangi.
8.	Hubungan Kemitraan (HK)	Metode promosi yang progresif	Mitra dapat menentukan harga produk secara sepihak
9.	Struktur Biaya (SB)	Besarnya kebutuhan konsumen terhadap gula aren sebagai kebutuhan utama	Alat produksi yang rusak

4.5 Analisis Strategi Pengembangan Usaha Gula Aren

Setelah melakukan identifikasi faktor IFAS dan EFAS, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan perhitungan bobot dan rating yang akan menjadi acuan dalam penentuan posisi usaha gula aren. Mengetahui posisi usaha sebagai dasar sangatlah penting untuk melakukan sebuah strategi yang relevan dengan kondisi usaha (Wiagustini dan Permatawati, 2015). Dalam penentuan nilai bobot pada masing-masing faktor didasarkan pada angka 0,00-1,00 dengan total jumlah bobot tidak melebihi skor total 1,00. Nilai bobot ditentukan oleh hasil wawancara penulis dengan pakar yang telah menguasai aren secara mendalam. Sedangkan dalam penentuan *rating* dinilai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*). Nilai rating diberikan berdasarkan hasil wawancara dengan petani aren sebagai responden. Untuk mendapatkan nilai skor, bobot dan *rating* dikalikan. Penentuan nilai skor pada faktor strategi internal dapat dilihat pada Tabel 16, penentuan nilai skor pada faktor strategi eksternal dapat dilihat pada Tabel 17 dan perhitungan bobot, rating dapat dilihat pada Lampiran 2 dan 3.

Tabel 16. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)

Faktor- faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (S)			
1. Terdapat pelanggan tetap	0.06	4	0.24
2. Produk yang dihasilkan lebih tahan lama dan memiliki warna yang menarik	0.05	5	0.25
3. Biaya pada proses penyaluran rendah	0.07	6	0.42
4. Hubungan yang dibangun pada pelanggan baik	0.10	1	0.10
5. Hasil produksi selalu habis dan penjualan berjalan lancar	0.12	8	0.96
6. Bahan baku dapat dipanen setiap hari dan tenaga kerja tersedia	0.15	7	1.05
7. Bahan yang diperlukan selalu tersedia sehingga proses produksi dilakukan secara berkelanjutan	0.16	9	1.44
8. Telah terbangun kepercayaan kepada mitra	0.13	2	0.26
9. Biaya tetap yang dikeluarkan sedikit	0.16	3	0.48
Total	1.00	45.00	5.20
Kelemahan (W)			
1. Ketersediaan produk tidak tetap	0.05	4	0.20
2. Bahan tambahan dalam proses pembuatan menggunakan minyak kelapa hasil olahan pabrik yang tidak alami.	0.05	3	0.15
3. Alat distribusi kurang memadai dan cenderung mengandalkan orang lain.	0.08	2	0.16
4. Hubungan yang dibangun hanya terbatas pada konsumen lokal	0.11	3	0.33
5. Pendapatan hanya bergantung dari hasil penjualan gula aren	0.12	5	0.60

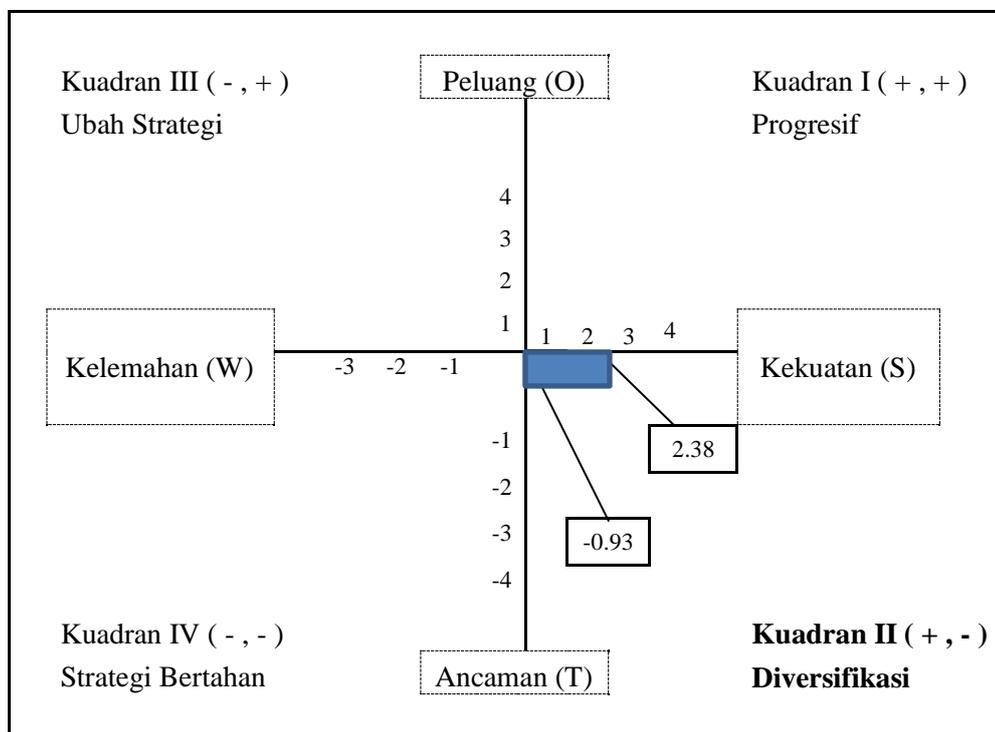
Faktor- faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
6. Hasil air nira dari aren tergantung pada kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi	0.14	2	0.28
7. Curah hujan yang tinggi akan mempersulit akses ke pondok produksi	0.14	1	0.14
8. Tidak terdapat kesepakatan bersama dalam jangka panjang (kontrak)	0.16	3	0.48
9. Biaya variabel yang dikeluarkan sedikit	0.16	3	0.48
Total	1.01	26.00	2.82

Tabel 17. *External Factor Analysis Summary (IFAS)*

Faktor- faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (O)			
1. Menjangkau pasar yang lebih besar	0.07	2	0.14
2. Kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat dengan mengkonsumsi produk gula merah	0.16	6	0.96
3. Memiliki alat distribusi yang memadai	0.09	3	0.27
4. Luasnya jangkauan pelanggan	0.11	5	0.55
5. Banyaknya pohon di lahan lain untuk ditanami aren sehingga memperbanyak hasil produksi	0.1	5	0.50
6. Banyaknya anakan pohon aren yang siap panen dalam jangka waktu yang tidak lama lagi	0.12	4	0.48
7. Perkembangan teknologi produksi dan pemasaran	0.14	6	0.84
8. Metode promosi yang progresif	0.06	1	0.06
9. Besarnya kebutuhan konsumen terhadap gula aren sebagai kebutuhan utama	0.15	5	0.75
Total	1.00	37.00	4.55
Ancaman (T)			
1. Terdapat pesaing dengan tampilan yang lebih menarik	0.06	4	0.24
2. Kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi dapat mempengaruhi hasil produksi	0.07	2	0.14
3. Pedagang lain yang memiliki alat distribusi yang baik	0.08	5	0.40
4. Produk lain yang lebih menarik dan dapat menarik perhatian pelanggan	0.15	9	1.35
5. Lahan baru berada jauh dari pondok produksi	0.12	7	0.84
6. Tidak ada peremajaan pohon aren	0.15	8	1.20
7. Perkembangan teknologi yang sangat cepat sehingga tidak dapat diimbangi.	0.12	6	0.72
8. Mitra dapat menentukan harga produk secara sepihak	0.08	1	0.08
9. Alat produksi yang rusak	0.17	3	0.51
Total	1.00	45.00	5.48

Berdasarkan hasil skoring yang telah dilakukan dari IFAS dan EFAS, dapat dilihat hasil nilai IFAS adalah 2,38 yang diperoleh dari hasil pengurangan nilai total kekuatan sebanyak 5.20 dengan nilai total kelemahan sebanyak 2,82.

Sedangkan nilai EFAS adalah -0.93 yang diperoleh dengan mengurangkan nilai total peluang sebanyak 4,55 dengan nilai total ancaman 5,48. Setelah melakukan penentuan nilai skor, maka *positioning quadrant* dapat ditentukan dan dilihat pada Gambar 10.



Gambar 10. *Positioning Quadrant* SWOT Usaha Gula Aren

Pada kuadran II dengan nilai faktor internal positif (2,38) dan nilai faktor eksternal negatif (-0,93), kondisi ini menggambarkan bahwa disisi internal kekuatan yang dimiliki lebih besar dibandingkan kelemahan dalam usaha. Dapat dilihat bahwa usaha gula aren memiliki ancaman yang lebih besar dibandingkan dengan peluang yang ada posisi eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa usaha gula

aren yang ada pada Desa Labuaja memiliki ancaman dalam melakukan usahanya, namun memiliki kekuatan yang cukup besar dibandingkan ancaman yang ada. Maka dari itu strategi yang diberikan adalah strategi diversifikasi yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mencegah ancaman yang akan timbul.

Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS serta *positioning quadrant* SWOT, maka dapat dirumuskan berbagai strategi dalam pengembangan usaha gula aren melalui matriks SWOT. Hasil dari matriks SWOT memberikan alternatif strategi pengembangan unit usaha gula aren dengan menggunakan strategi S-T sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan strategi yang tepat untuk usaha gula aren yang ada.

Tabel 18. Matriks Perumusan Strategi S-T

Elemen BMC	<i>Strength - Threat</i>
Segmen Pelanggan (SP)	Membuat produk baru dari bahan baku aren
Proporsi Nilai (PN)	Menjaga kualitas produk sesuai standar mutu gula palma dan membuat produk jenis lain seperti gula cair dan gula semut
Saluran (SL)	Memanfaatkan teknologi pemasaran dengan menggunakan sosial media
Hubungan Pelanggan (HP)	Meningkatkan kualitas hubungan pelanggan dan membuat produk lebih menarik untuk mempertahankan pelanggan
Arus Pendapatan (AP)	Membuat rumah produksi berada dekat pada lahan baru untuk meningkatkan kuantitas produk
Sumber Daya Utama (SU)	Melakukan peremajaan atau budidaya pohon aren
Aktivitas Utama (AU)	Peningkatan kapasitas dalam penggunaan teknologi produksi maupun marketing
Hubungan Kemitraan (HK)	Diperlukan mitra dengan tetapi tetap melakukan penjualan langsung
Struktur Biaya (SB)	Peran pemerintah dalam pembuatan kebijakan atau regulasi yang dapat mendukung struktur biaya usaha gula aren.

4.6 Model Bisnis Ideal Usaha Gula Aren

Berdasarkan hasil dari identifikasi setiap elemen BMC, analisis IFAS dan EFAS, dan matriks SWOT, strategi yang tepat untuk digunakan adalah dengan menggunakan strategi diversifikasi dengan memanfaatkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman yang timbul. Untuk melaksanakan hal tersebut, maka diperlukan model bisnis yang baru dari yang diterapkan sebelumnya. Model bisnis ideal yang disarankan dapat dilihat pada Gambar 11.



Gambar 11. *Business Model Canvas Ideal* pada Usaha Gula Aren

Model bisnis inilah yang telah diperbaharui berdasarkan hasil analisis sebelumnya, maka diharapkan usaha menjadi lebih berkembang dengan melihat model bisnis tersebut. Perluasan pelanggan sangat diperlukan, kenyataan bahwa kebutuhan rumah tangga terkait gula aren yang semakin meningkat menjadi peluang untuk meningkatkan penghasilan usaha gula aren. Untuk memperkuat hubungan dengan mitra maka perjanjian kerja sama perlu untuk dilakukan, selain itu dalam perjanjian mitra juga dapat mencantumkan harga tetap selama berlangsungnya kerjasama. Penambahan bentuk produk gula aren menjadi gula batok, gula cair, dan gula semut dapat menjadi nilai tambah dan nilai jual pada usaha gula aren. Penerapan teknologi dalam proses pengolahan dan pemasaran gula aren dalam aktivitas utama dapat mengefisienkan waktu dalam pengolahan dan memperluas pasar gula aren. Untuk menambah dan mempermudah jaringan pasar, diharapkan terjalinnya kerja sama mitra dengan pemerintah setempat atau BUMDes.

Penelitian Makkarenu (2021) di Desa Mattabulu Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng mendapatkan posisi usaha pada kuadran I. Strategi yang disarankan adalah mengoptimalkan kekuatan untuk mendapatkan peluang dengan mengubah strategi dalam pengembangan usaha. Faktor eksternal di Desa Mattabulu memiliki skor yang tinggi adalah peluang pada elemen struktur biaya yaitu penggunaan teknologi tepat guna pada skala komersil dan teknologi packing

untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produk. Sementara, di Desa Labuaja Kabupaten Maros pada faktor eksternal yang memiliki skor tertinggi adalah ancaman pada elemen hubungan pelanggan yaitu produk lain yang lebih menarik yang dapat menarik perhatian pelanggan sehingga, posisi usahanya terletak pada kuadran 4.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil identifikasi awal dari usaha gula aren dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* diketahui usaha tersebut masih menggunakan segmentasi pelanggan yang tetap dan tidak terdapat perbedaan signifikan pada pengolahan dan pemasaran yang dilakukan sejak lama.
2. Berdasarkan hasil matriks IFAS, faktor kekuatan yang memiliki skor tertinggi adalah S1 (air nira yang selalu tersedia) dengan jumlah skor 1,44 sedangkan faktor kelemahan yang memiliki skor tertinggi adalah W5 (pendapatan hanya bergantung dari gula aren) dengan jumlah skor 0.60. Selain itu, berdasarkan matriks EFAS, faktor peluang yang memiliki skor tertinggi adalah O2 (Kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat dengan mengkonsumsi produk gula merah) dengan jumlah skor 0,92 sedangkan faktor ancaman yang memiliki skor tertinggi adalah T4 (produk padaa usaha lain yang lebih menarik) dengan jumlah skor 1,35.
3. Berdasarkan hasil analisis, model bisnis yang sesuai untuk pengembangan usaha gula aren di Desa Labuaja adalah dengan melakukan strategi diversifikasi dengan membuat produk gula aren cair dan gula semut.

5.2 Saran

Pilihan strategi yang didapatkan dari hasil identifikasi pada penelitian ini dapat diterapkan pada usaha gula aren yaitu membuat produk gula aren cair dan gula semut seiring dengan berkembangnya teknologi dan permintaan pasar. Bagi peneliti selanjutnya, diperlukan penelitian lanjutan mengenai pengembangan pemasaran dari gula aren di Desa Labuaja Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, I. A. (2022). *Studi kasus bisnis model canvas Rotiboy* (No. d2f8m). Center for Open Science.
- Aprilia, L. (2019). *Pengaruh Pendapatan Jumlah Anggota Keluarga dan Pendidikan Terhadap Pola Konsumsi Rumah Tangga Miskin dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Rumah Tangga Miskin Kecamatan Anak Ratu Aji Kabupaten Lampung Tengah)* (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Badan Pusat Statistik. 2022. *Ekonomi Indonesia 2022*. BPS
- Ermaya, K., & Darna, N. (2019). Strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan business model canvas (studi kasus: industri kecil kerupuk). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3).
- Fahmi I., 2013. *Manajemen Strategis*. Alfabeta. Bandung.
- Haryanto, H., Fridayanthie, E. W., & Nisaa, N. M. H. (2021). Dampak Penggunaan Internet sebagai Media Sumber Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa dengan Metode Slovin. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, 6(3), 152-159.
- Humaizar. 2010. *Manajemen Peluang Usaha*. Bekasi: Dian Anugerah Perkasa.
- Imelda, I. (2022). *Strategi Pengembangan Aneka Usaha Kehutanan Pada Gapoktan Hutan Kemasyarakatan Tandung Billa Di Kecamatan Wara Barat Kota Palopo* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Indah, D. P., & Wilopo, W. (2017). *Pengembangan Value Proposition dalam Pembentukan Strategi Pemasaran* (Studi Kasus pada: PT. Suryaraya Nusatama Surabaya) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Lempang, M. (2012). *Pohon aren dan manfaat produksinya*. Buletin Eboni, 9(1), 37-54.
- Lubis, N. A. (2019). *Sebaran, nilai ekonomi dan kontribusi hasil hutan bukan kayu terhadap pendapatan masyarakat di desa Marancar Godang kecamatan Marancar kabupaten Tapanuli Selatan* (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).

- Mahendra, A. H. I. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Gantra Betta Fish Tulungagung dalam Perspektif Swot Dan Bmc. Juremi: *Jurnal Riset Ekonomi*, 1(4), 322-332.
- Mandang, I. C., & Polii, B. J. (2018). Strategi Pengembangan Hasil Hutan Bukan Kayu di Kawasan Hutan Lindung Gunung Soputan KPHP Unit V Provinsi Sulawesi Utara. *AGRI-SOSIOEKONOMI*, 14(3), 1-16.
- Mansur, M., Tjoneng, A., & Saida, S. (2018). Model Pemanfaatan Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK) bagi Masyarakat Di Zona Tradisional Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung. *AGROTEK: Jurnal Ilmiah Ilmu Pertanian*, 2(1), 28-34.
- Makkarennu, M., Rum, M. F., & Ridwan, R. (2018). Analisis Pendapatan Usaha Gula Aren Pada Masyarakat Yang Tinggal Di Dalam Dan Di Sekitar Hutan. *Perennial*, 14(2), 61-65.
- Makkarennu, M., & Rahmadani, I. (2021). Penerapan Business Model Canvas pada pengembangan Usaha Gula Aren: Studi Kasus Di Kabupaten Soppeng, Sulawesi Selatan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*, 18(1), 1-18.
- Mariati, R. (2013). Potensi produksi dan prospek pengembangan tumbuhan aren (Arenga Pinnata) di Kalimantan Timur. *Jurnal Agrifor* (12), 2-10
- Mulyanie, E., & Romdani, A. (2018). Pohon aren sebagai tanaman fungsi konservasi. *Jurnal Geografi: Media Informasi Pengembangan dan Profesi Kegeografian*, 14(2), 11-17.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Pratami, N. W. C. A., & ADH, I. P. W. (2016). Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar. *Jurnal Sistem dan Informatika (JSI)*, 11(1), 77-85.
- Priyono, F. (2015). Analisa penerapan business model canvas pada Toko Moi Collection. *Agora*, 3(2), 358-363.
- Rangkuti, F. (2016). Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT. *Jakarta: PT Gramedia*.

- Rusdi, R. (2014). *Strategi Pengembangan Wisata Belanja Pasar Cimol Gedebage sebagai Daya Tarik Wisata Kota Bandung* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Saputra, E., Fitriana, L., & Bahar, E. (2012). Strategi pengembangan usaha gula aren di desa rambah tengah barat Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Sungkai*, 1(1), 22-31.
- Surya, E., Ridhwan, M., Armi, A., Jailani, J., & Samsiar, S. (2018). Konservasi Pohon Aren (*Arenga Pinnata Merr*) Dalam Pemanfaatan Nira Aren Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Di Desa Padang Kecamatan Terangun Kabupaten Gayo Lues. *Bionatural: Jurnal Ilmiah Pendidikan Biologi*, 5(2).
- Susanti, E. (2016). Pengaruh model pembelajaran discovery learning terhadap keterampilan sains dan hasil belajar siswa kelas viii tentang IPA SMP Advent Palu. *JSTT*, 5(3).
- Wiagustini, N. L. P., & Pertamawati, N. P. (2015). Pengaruh risiko bisnis dan ukuran perusahaan pada struktur modal dan nilai perusahaan pada perusahaan farmasi di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Universitas Udayana*, 9(2), 112-122.
- Wibowo, D. H., & Zainul Arifin, S. (2015). Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 29(1).
- Winarso, B. (2014). Dinamika Ketenagakerjaan pada Wilayah Pedesaan Lahan Kering di Indonesia. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan*, 14(1).
- Wulandari, N. A., Utomo, T. P., Yuliandari, P., & Sartika, D. (2022). Strategi Pengembangan Usaha CV Vanana Jaya Sinergi Menggunakan Metode Business Model Canvas (BMC), Swot Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Jurnal Agroindustri Berkelanjutan*, 1(2), 271-282.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara

Pedoman Wawancara Responden

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN DI DESA LABUAJA

No. Responden :

Tanggal Wawancara :

Dusun/KTH :

Nama / Umur :

Jenis Kelamin :

Agama :

Status Perkawinan :

Jumlah Tanggungan :

Pendidikan :

Pekerjaan :

- Utama :

- Sampingan :

Pendidikan terakhir:

Pengalaman bekerja:

A. SEGMENT PELANGGAN

1. Dimana saja produk gula aren anda dipasarkan?
2. Apakah anda memiliki pelanggan tetap?
3. Apakah anda memiliki pembeli khusus?
4. Apa kendala anda dalam mendapatkan pelanggan?

B. PROPORSI NILAI

1. Apa keunggulan dari produk gula aren anda?
2. Bagaimana cara anda untuk menambah nilai jual dari produk gula aren anda?
3. Berapa lama produk gula aren anda dapat dikonsumsi?
4. Apakah produk gula aren anda menggunakan bahan kimia?
5. Apakah produk gula aren anda memiliki perbedaan dengan produk yang sama yang dijual dipasaran?
6. Apa kendala anda untuk meningkatkan nilai produk gula aren anda?

C. SALURAN

1. Bagaimana anda menjangkau pasar?
2. Melalui saluran apa saja yang dilakukan untuk sampai ke konsumen?
3. Apa kendala dalam mencari saluran?

D. HUBUNGAN PELANGGAN

1. Bagaimana anda membangun hubungan dengan konsumen dari usaha gula aren anda?
2. Apakah hubungan anda baik?
3. Apakah terdapat hambatan dalam menjalin hubungan?

E. ARUS PENDAPATAN

1. Berapa harga satuan gula aren anda?
2. Berapa harga jual gula aren yang anda pasarkan ke industri tersebut? Apakah berbeda jika dijual langsung ke konsumen?
3. Berapa laba bersih dari usaha anda?
4. Berapa produk gula aren yang anda hasilkan dalam satu bulan?
5. Selain dari bahan baku dan alat produksi, apakah anda mengeluarkan biaya lain dalam produksi hingga pemasaran gula aren?

F. SUMBERDAYA UTAMA

1. Berapa luas lahan anda?
2. Berapa pohon aren yang anda sadap?
3. Apakah anda melakukan budidaya untuk memperbanyak pohon aren atau tumbuh secara alami?
4. Apakah pernah terjadi kasus, setelah dipanen, apakah pohon aren tersebut mati?
5. Sampai umur berapa masa produktif tanaman aren?
6. Apakah pernah terjadi kasus kurangnya bahan baku sehingga mengurangi hasil produksi? Apakah ada alternative yang dilakukan agar produksi tetap merata?
7. Apakah ada pengaruh musim pada penyediaan bahan baku?
8. Apakah anda melibatkan orang lain untuk membantu pekerjaan anda dalam proses produksi gula aren?
9. Berapa banyak orang yang anda libatkan pada setiap proses tersebut?
10. Berapa biaya yang anda keluarkan untuk membayar upah tenaga kerja tersebut?
11. Apakah anda memiliki hambatan dalam penggunaan sumberdaya utama ini?

G. AKTIVITAS UTAMA

1. Dapatkah anda menjelaskan proses yang anda lakukan untuk menghasilkan produk?
2. Apa yang anda lakukan untuk memasarkan produk gula aren anda?
3. Apakah anda memiliki kendala dalam melakukan aktivitas dalam usaha gula aren anda?

H. HUBUNGAN KEMITRAAN

1. Sebagai pemasok apakah anda mempunyai industri atau perusahaan sasaran yang bergerak di bidang pengelolaan gula aren?
2. Bagaimana anda membangun hubungan dengan mitra anda?
3. Apakah hubungan anda baik?
4. Apakah terdapat hambatan dalam menjalin hubungan?

I. STRUKTUR BIAYA

1. Apasaja dan berapa biaya yang tidak berubah (*fixed cost*) yang digunakan dalam usaha gula aren anda?
2. Apasaja dan berapa biaya yang dapat berubah (*variable cost*) yang digunakan dalam usaha gula aren anda?

Penilaian Pakar

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA GULA AREN DI DESA LABUAJA

No. :

Tanggal Wawancara :

Nama / Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Pekerjaan :

Pendidikan terakhir:

Pengalaman bekerja:

Faktor Penentu : Keberhasilan Produksi Gula Aren

VARIABEL	SP	PN	SL	HP	AP	SU	AU	HK	SB
SP									
PN									
SL									

HP				■					
AP					■				
SU						■			
AU							■		
HK								■	
SB									■

Keterangan

- SP : Segmen Pelanggan
- PN : Proporsi Nilia
- SL : Saluran
- HP : Hubungan Pelanggan
- AP : Arus Pendapatan
- SU : Sumberdaya Utama
- AU : Aktivitas Utama
- HK : Hubungan Kemitraan
- SB : Struktur Biaya

Faktor S (STRENGHT) KEKUATAN

VARIABEL	SP	PN	SL	HP	AP	SU	AU	HK	SB
SP	■								
PN		■							
SL			■						
HP				■					
AP					■				
SU						■			
AU							■		
HK								■	
SB									■

Keterangan

SP	Terdapat pelanggan tetap
PN	Produk yang dihasilkan lebih tahan lama dan memiliki warna yang menarik
SL	Biaya pada proses penyaluran rendah
HP	Hubungan yang dibangun pada pelanggan baik
AP	Hasil produksi selalu habis dan penjualan berjalan lancar
SU	Bahan baku dapat dipanen setiap hari dan tenaga kerja tersedia
AU	Bahan yang diperlukan selalu tersedia sehingga proses produksi dilakukan secara berkelanjutan
HK	Telah terbangun kepercayaan kepada mitra
SB	Biaya tetap yang dikeluarkan sedikit

Penilaian Intensitas Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua faktor sama penting
2	Faktor yang satu kurang penting daripada yang lain
3	Faktor yang satu cukup penting dari pada faktor yang lainnya
4	Faktor yang satu penting dari pada faktor yang lainnya
5	Satu faktor sangat penting dari pada faktor yang lainnya

Sumber : Saaty, 2008

Faktor W (WEAKNESS) KELEMAHAN

VARIABEL	SP	PN	SL	HP	AP	SU	AU	HK	SB
SP									
PN									
SL									
HP									
AP									
SU									
AU									
HK									
SB									

Keterangan

SP	Ketidakpastian jumlah kebutuhan konsumen
PN	Bahan tambahan dalam proses pembuatan menggunakan minyak kelapa hasil olahan pabrik yang tidak alami
SL	Alat distribusi kurang memadai dan cenderung mengandalkan orang lain.
HP	Hubungan yang dibangun hanya terbatas pada tetangga
AP	Pendapatan hanya bergantung dari hasil penjualan gula aren
SU	Hasil air nira dari aren tergantung pada cuaca
AU	Cuaca yang buruk akan mempersulit akses ke pondok produksi
HK	Tidak terdapat kontrak
SB	Biaya variabel yang dikeluarkan sedikit

Penilaian Intensitas Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua faktor sama penting
2	Faktor yang satu kurang penting daripada yang lain
3	Faktor yang satu cukup penting dari pada faktor yang lainnya
4	Faktor yang satu penting dari pada faktor yang lainnya

5	Satu faktor sangat penting dari pada faktor yang lainnya
----------	--

Sumber : Saaty, 2008

Faktor O (Opportunity) PELUANG

VARIABEL	SP	PN	SL	HP	AP	SU	AU	HK	SB
SP									
PN									
SL									
HP									
AP									
SU									
AU									
HK									
SB									

Keterangan

SP	Menjangkau pasar yang lebih besar
PN	Menghasilkan hasil produksi dengan menggunakan bahan alami
SL	Memiliki alat distribusi yang memadai
HP	Luasnya jangkauan pelanggan
AP	Luasnya lahan untuk ditanami aren sehingga memperbanyak hasil produksi
SU	Banyaknya anakan pohon aren yang siap panen dalam jangka waktu yang tidak lama lagi
AU	Perkembangan teknologi
HK	Metode promosi yang progresif
SB	Besarnya kebutuhan konsumen terhadap gula aren sebagai kebutuhan utama

Penilaian Intensitas Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua faktor sama penting
2	Faktor yang satu kurang penting daripada yang lain
3	Faktor yang satu cukup penting dari pada faktor yang lainnya
4	Faktor yang satu penting dari pada faktor yang lainnya
5	Satu faktor sangat penting dari pada faktor yang lainnya

Sumber : Saaty, 2008

Faktor T (TREAT) ANCAMAN

VARIABEL	SP	PN	SL	HP	AP	SU	AU	HK	SB
SP									
PN									
SL									
HP									
AP									
SU									
AU									
HK									
SB									

Keterangan

SP	Terdapat pesaing dengan tampilan yang lebih menarik
PN	Kemarau yang berkepanjangan dan curah hujan yang tinggi dapat mempengaruhi hasil produksi
SL	Pedagang lain yang memiliki alat distribusi yang baik
HP	Produk lain yang lebih menarik dan dapat menarik perhatian pelanggan
AP	Lahan baru berada jauh dari pondok produksi
SU	Tidak ada peremajaan pohon aren
AU	Jumlah pesaing yang tinggi
HK	Mitra dapat menentukan harga produk secara sepihak
SB	Banyaknya pesaing yang dapat mempengaruhi harga gula aren

Penilaian Intensitas Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Definisi
1	Kedua faktor sama penting
2	Faktor yang satu kurang penting daripada yang lain
3	Faktor yang satu cukup penting dari pada faktor yang lainnya
4	Faktor yang satu penting dari pada faktor yang lainnya
5	Satu faktor sangat penting dari pada faktor yang lainnya

Sumber : Saaty, 2008

Lampiran 2. Penilaian Bobot Faktor Internal dan Eksternal

Kekuatan (S)

Faktor Internal	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	TOTAL	BOBOT
S1	1.00	1.00	0.50	1.00	0.60	0.38	0.43	1.00	0.43	6.33	0.06
S2	1.00	1.00	0.50	0.50	0.50	0.30	0.43	0.75	0.60	5.58	0.05
S3	2.00	2.00	1.00	0.30	0.30	0.38	0.33	0.30	0.60	7.21	0.07
S4	1.00	2.00	3.33	1.00	0.60	0.43	0.33	1.00	0.38	10.07	0.10
S5	1.67	2.00	3.33	1.67	1.00	1.00	0.50	0.75	0.50	12.42	0.12
S6	2.67	3.33	2.67	2.33	1.00	1.00	0.75	0.75	0.60	15.10	0.15
S7	2.33	2.33	3.00	3.00	2.00	1.33	1.00	0.50	0.50	16.00	0.16
S8	1.00	1.33	3.33	1.00	1.33	1.33	2.00	1.00	0.60	12.93	0.13
S9	2.33	1.67	1.67	2.67	2.00	1.67	2.00	1.67	1.00	16.67	0.16
Total	15.00	16.67	19.33	13.47	9.33	7.81	7.77	7.72	5.20	102.31	1.00

Kelemahan (W)

Faktor Internal	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	TOTAL	BOBOT
W1	1.00	0.43	0.43	0.43	0.75	0.60	0.43	0.38	0.75	5.19	0.05
W2	2.33	1.00	0.38	0.27	0.25	0.33	0.43	0.33	0.30	5.63	0.05
W3	2.33	2.67	1.00	0.43	0.33	0.38	0.50	0.50	0.30	8.44	0.08
W4	2.33	3.67	2.33	1.00	0.60	0.33	0.38	1.00	0.60	12.24	0.11
W5	1.33	4.00	3.00	1.67	1.00	0.43	0.43	0.60	0.75	13.21	0.12
W6	1.67	3.00	2.67	3.00	2.33	1.00	0.43	0.38	0.50	14.97	0.14
W7	2.33	2.33	2.00	2.67	2.33	2.33	1.00	0.33	0.50	15.83	0.14
W8	2.67	3.00	2.00	1.00	1.67	2.67	3.00	1.00	0.75	17.75	0.16
W9	1.33	3.33	3.33	1.67	1.33	2.00	2.00	1.33	1.00	17.33	0.16
Total	17.33	23.43	17.14	12.13	10.60	10.07	8.59	5.85	5.45	110.59	1.00

Peluang (O)

Faktor Eksternal	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL	BOBOT
O1	1.00	0.60	0.50	1.00	1.00	0.75	0.50	0.60	0.75	6.70	0.07
O2	1.67	1.00	0.43	0.38	0.43	0.43	0.60	0.30	0.43	5.66	0.16
O3	2.00	2.33	1.00	0.38	0.60	0.38	0.38	1.00	0.33	8.39	0.09
O4	1.00	2.67	2.67	1.00	0.60	0.75	0.60	0.60	0.75	10.63	0.11
O5	1.00	2.33	1.67	1.67	1.00	0.75	0.50	0.50	0.75	10.17	0.10
O6	1.33	2.33	2.67	1.33	1.33	1.00	0.60	0.43	0.75	11.78	0.12
O7	2.00	1.67	2.67	1.67	2.00	1.67	1.00	0.60	0.75	14.02	0.14
O8	1.67	3.33	1.00	1.67	2.00	2.33	1.67	1.00	0.50	15.17	0.06
O9	1.33	2.33	3.00	1.33	1.33	1.33	1.33	2.00	1.00	15.00	0.15
Total	13.00	18.60	15.60	10.42	10.30	9.39	7.18	7.03	6.01	97.51	1.00

Ancaman (T)

Faktor Eksternal	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	TOTAL	BOBOT
T1	1.00	0.43	0.43	1.00	0.38	0.33	1.00	0.75	0.75	6.07	0.06
T2	2.33	1.00	0.33	0.75	0.43	0.60	0.75	0.75	0.50	7.45	0.07
T3	2.33	3.00	1.00	0.43	0.38	0.30	0.43	0.33	0.30	8.50	0.08
T4	1.00	1.33	2.33	1.00	0.43	0.60	0.75	0.43	0.60	8.47	0.15
T5	2.67	2.33	2.67	2.33	1.00	0.30	0.33	0.30	0.30	12.23	0.12
T6	3.00	1.67	3.33	1.67	3.33	1.00	0.75	0.75	0.60	16.10	0.15
T7	1.00	1.33	2.33	1.33	3.00	1.33	1.00	0.60	0.60	12.53	0.12
T8	1.33	1.33	3.00	2.33	3.33	1.33	1.67	1.00	0.60	15.93	0.08
T9	1.33	2.00	3.33	1.67	3.33	1.67	1.67	1.67	1.00	17.67	0.17
Total	16.00	14.43	18.76	12.51	15.61	7.47	8.35	6.58	5.25	104.95	1.00

Lampiran 3. Penilaian Rating Faktor Internal dan Eksternal

Kode	Indikator	Kode																							Rata-rata	Rating	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23			
		Faktor Internal																									
S	SP	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3	2	3.13	4	
	PN	2	3	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3.09	5	
	SL	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	3.04	6	
	HP	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3.57	1	
	AP	3	2	3	4	4	2	3	3	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2.96	8	
	SU	3	2	4	3	4	1	3	3	3	3	4	1	2	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3.00	7	
	AU	3	2	3	4	3	2	3	3	2	4	4	1	1	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	2.91	9	
	HK	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3.26	2	
	SB	4	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3.17	3	
W	SP	4	3	1	3	3	2	3	3	2	2	4	4	1	2	2	1	2	3	3	2	3	3	1	2.48	4	
	PN	3	3	4	4	3	2	2	3	4	3	1	3	2	2	2	1	3	4	2	3	2	3	1	2.61	3	
	SL	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	2	4	4	2.96	2		
	HP	4	2	3	3	2	3	3	1	4	1	4	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2.61	3	
	AP	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	3	4	3	2	3	2	2.43	5	
	SU	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	1	3	1	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2	2.96	2	
	AU	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	4	3	1	4	3	3.09	1	
	HK	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2.61	3	
	SB	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	4	3	2.61	3	
		Faktor Eksternal																									
0	SP	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3.22	2	
	PN	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3.57	6	
	SL	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2.96	3	
	HP	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	4	2.83	5
	AP	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	4	3	3	2	3	2	4	3	2	4	2	2.83	5

Kode	Indikator	Kode																							Rata-rata	Rating
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23		
	SU	2	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2.87	4
	AU	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2.78	6
	HK	3	2	1	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	4	2.78	1
	SB	4	2	1	2	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2.83	5
T	SP	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	2.83	4
	PN	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3.09	2
	SL	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2.78	5
	HP	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3.13	9
	AP	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2.61	7
	SU	3	3	1	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2.48	8
	AU	4	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	2.70	6
	HK	3	2	1	4	3	2	4	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	3	3	3	2	2	1	2.35	1
SB	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	2.96	3	

Lampiran 4. Rincian Biaya Pembelian Peralatan Usaha Gula Aren

Nomor Responden	Biaya Tetap (Rp)						
	Wajan (Rp)	Parang (Rp)	Saringan (Rp)	Baskom (Rp)	Jerigen (Rp)	Tali (Rp)	Tungku (Rp)
1	2,400,000	400,000	20,000	50,000	160,000	65,000	75,000
2	2,400,000	400,000	20,000	50,000	160,000	70,000	75,000
3	400,000	100,000	20,000	50,000	40,000	65,000	75,000
4	400,000	100,000	20,000	50,000	160,000	65,000	75,000
5	400,000	100,000	20,000	50,000	40,000	70,000	75,000
6	400,000	100,000	20,000	100,000	40,000	65,000	75,000
7	400,000	400,000	20,000	50,000	40,000	65,000	75,000
8	400,000	100,000	20,000	100,000	40,000	70,000	75,000
9	2,000,000	100,000	20,000	100,000	40,000	140,000	75,000
10	200,000	100,000	20,000	50,000	40,000	65,000	75,000
11	200,000	100,000	20,000	50,000	160,000	65,000	75,000
12	400,000	150,000	20,000	100,000	160,000	140,000	75,000
13	2,400,000	150,000	20,000	100,000	160,000	65,000	75,000
14	800,000	150,000	20,000	100,000	160,000	65,000	75,000
15	2,400,000	150,000	20,000	100,000	160,000	70,000	75,000
16	2,400,000	400,000	20,000	100,000	160,000	65,000	75,000
17	2,400,000	400,000	20,000	50,000	40,000	70,000	75,000
18	400,000	400,000	20,000	50,000	40,000	65,000	75,000
19	400,000	100,000	20,000	100,000	160,000	65,000	75,000
20	400,000	100,000	20,000	100,000	40,000	70,000	75,000
21	1,200,000	100,000	20,000	50,000	40,000	65,000	75,000
22	400,000	400,000	20,000	50,000	40,000	70,000	75,000
23	400,000	100,000	20,000	50,000	40,000	140,000	75,000
Total	23,600,000	4,600,000	460,000	1,650,000	2,120,000	1,755,000	1,725,000
Rata-rata	1,026,087	200,000	20,000	71,739	92,174	76,304	75,000

Lampiran 5. Rincian Biaya Pengeluaran Usaha Gula Aren

Nomor Responden	Biaya Tetap (Rp)							Biaya Variabel					Total Biaya Peralatan Pertahun (Rp)
	Wajan (Rp)	Parang (Rp)	Saringan (Rp)	Baskom (Rp)	Jerigen (Rp)	Tali (Rp)	Tungku (Rp)	Minyak Kelapa (Rp)	Kantong Plastik (Rp)	Korek Gas (Rp)	Pengantaran (Rp)	Sewa Lahan (Rp)	
1	160,000	200,000	20,000	50,000	160,000	32,500	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,642,470	6,387,970
2	160,000	200,000	20,000	50,000	160,000	35,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,642,119	6,390,119
3	40,000	100,000	20,000	10,000	40,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,745,438	5,567,438
4	40,000	100,000	20,000	10,000	160,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,880,118	5,822,118
5	40,000	100,000	20,000	10,000	40,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,744,037	5,571,037
6	40,000	100,000	20,000	20,000	40,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,742,637	5,574,637
7	40,000	400,000	20,000	10,000	40,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,827,916	5,949,916
8	40,000	100,000	20,000	20,000	40,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,741,236	5,578,236
9	200,000	100,000	10,000	10,000	20,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,802,596	6,335,596
10	50,000	100,000	10,000	25,000	20,000	32,500	15,000	100,000	240,000	72,000	0	4,836,663	5,501,163
11	50,000	100,000	10,000	25,000	80,000	32,500	15,000	100,000	240,000	72,000	0	4,734,389	5,458,889
12	40,000	75,000	20,000	50,000	80,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,783,517	6,241,517
13	160,000	75,000	20,000	10,000	80,000	32,500	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,751,369	6,251,869
14	80,000	75,000	20,000	50,000	80,000	32,500	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,704,657	6,165,157
15	160,000	75,000	20,000	10,000	80,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,938,155	6,476,155
16	160,000	200,000	10,000	10,000	160,000	65,000	15,000	100,000	240,000	72,000	0	4,850,289	5,882,289
17	160,000	200,000	10,000	25,000	40,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,922,854	6,550,854
18	40,000	200,000	10,000	25,000	40,000	65,000	15,000	100,000	240,000	72,000	0	4,788,208	5,595,208
19	40,000	100,000	10,000	50,000	160,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,708,433	6,256,433
20	40,000	100,000	10,000	50,000	40,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	0	4,771,770	5,628,770
21	80,000	100,000	10,000	25,000	20,000	65,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,831,851	6,254,851
22	40,000	200,000	10,000	25,000	20,000	70,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,718,734	6,206,734
23	40,000	100,000	10,000	25,000	20,000	140,000	15,000	100,000	360,000	72,000	576,000	4,682,714	6,140,714
Total	1,900,000	3,100,000	350,000	595,000	1,620,000	1,417,500	345,000	2,300,000	7,800,000	1,656,000	6,912,000	109,792,168	137,787,668
Rata-rata	82,609	134,783	15,217	25,870	70,435	61,630	15,000	100,000	339,130	72,000	300,522	4,773,573	5,990,768

Lampiran 6. Rincian Total Penerimaan Usaha Gula Aren

Nomor Responden	Total Penerimaan Tahun (Rp)	Total Pengeluaran Tahun (Rp)	Total Penerimaan Bersih Tahun (Rp)
1	34,560,000	6,387,970	28,172,030
2	34,560,000	6,390,119	28,169,881
3	18,000,000	5,567,438	12,432,562
4	18,000,000	5,822,118	12,177,882
5	18,000,000	5,571,037	12,428,963
6	18,000,000	5,574,637	12,425,363
7	18,000,000	5,949,916	12,050,084
8	18,000,000	5,578,236	12,421,764
9	25,200,000	6,335,596	18,864,404
10	15,120,000	5,501,163	9,618,837
11	17,280,000	5,458,889	11,821,111
12	35,280,000	6,241,517	29,038,483
13	20,160,000	6,251,869	13,908,131
14	40,320,000	6,165,157	34,154,843
15	30,240,000	6,476,155	23,763,845
16	15,120,000	5,882,289	9,237,711
17	30,240,000	6,550,854	23,689,146
18	15,120,000	5,595,208	9,524,792
19	27,360,000	6,256,433	21,103,567
20	19,440,000	5,628,770	13,811,230
21	23,040,000	6,254,851	16,785,149
22	37,440,000	6,206,734	31,233,266
23	34,560,000	6,140,714	28,419,286
Rata-rata	24,480,000	5,990,768	18,489,232

Lampiran 7. Dokumentasi Penelitian



Wawancara kepada narasumber