

Strategi Pengembangan Bisnis pada Pusat Koperasi Madu Hutan Kapuas Hulu Melalui *Business Model Canvas* (BMC)

M. Purna Dewansyah Saputra¹ Nur Afifah
Prodi Magister Manajemen FEB UNTAN

*Email: dewansnirwana@gmail.com

Abstrak

Sejak berdiri pada tahun 2019, Pusat Koperasi Madu Hutan belum mengalami perkembangan yang signifikan. Beberapa kendala yang dialami terdapat pada modal, pemasaran, sumber daya manusia dan persaingan yang semakin tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengembangan usaha yang dapat digunakan Pusat Koperasi Madu Hutan untuk menyusun suatu model bisnis yang baru sebagai bentuk pengembangan usaha. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan Business Model Canvas yang dilengkapi Analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis faktor EFAS dan IFAS SWOT hasil penelitian menunjukkan strategi PKMH Kapuas Hulu pada kuadran I yakni kondisi secara internal memiliki kekuatan dan memiliki kesempatan yang dapat dimanfaatkan, maka strategi yang direkomendasikan ialah Growth Oriented Strategy. Penelitian ini merekomendasikan dan menyusun 11 (sebelas) strategi untuk mengembangkan Pusat Koperasi Madu Hutan Kapuas Hulu. Selanjutnya 11 (sebelas) strategi tersebut disusun dalam desain Business Model Canvas sebagai strategi alternatif terpilih yang pada akhirnya semoga dapat digunakan untuk pengembangan bisnis madu hutan Kapuas Hulu di masa depan.

Kata kunci— *Business Model Canvas; SWOT; Strategi Pengembangan Bisnis; Madu Hutan*

PENDAHULUAN

Sejak diumumkan pada Bulan Maret 2020 kasus pandemi covid-19 telah masuk ke Indonesia, perhatian masyarakat atas kesehatan khususnya pada imunitas pun meningkat. Berbagai vitamin baik yang dibuat dari kimia hingga herbal pun mulai bermunculan di pasar obat-obatan di Indonesia. Obat-obatan herbal pun menjadi primadona, karena dianggap ampuh dan aman dalam meningkatkan imunitas tubuh dalam menghadapi virus covid-19. Madu merupakan satu diantara primadona obat-obatan herbal yang sedang naik daun. Mengonsumsi madu yang kaya akan kandungan antioksidan yang bermanfaat bagi kinerja sistem pencernaan tubuh karena dipercaya mengandung *nutraceuticals* yang mampu melawan radikal bebas dalam tubuh. Selain itu madu bisa diminum secara langsung dan bisa pula dijadikan bahan olahan minuman herbal.

Madu Indonesia terdiri dari dua jenis yaitu madu hutan dan madu ternak. Dalam teknik budidaya lebah madu hutan dilakukan dengan pembuatan sarang di hutan. Pembuatan sarang lebah madu hutan selama ini dilakukan dengan berbagai cara dengan tujuan menghasilkan jumlah lebah madu yang lebih banyak. Metode petani lebah di Indonesia pada umumnya terdapat dua cara untuk budidaya madu hutan yaitu cara tradisional yang menggunakan *tikung* (sarang buatan), *lalau* (lebah bersarang di kayu besar), dan *repak* (lebah yang bersarang di sembarang tempat) dan cara modern dengan menggunakan *stup* dari kayu yang berisi bingkai sisiran atau kotak kayu (Sofia, 2017).

Satu diantara kabupaten di Kalimantan Barat yang menjadi penghasil madu hutan adalah Kabupaten Kapuas Hulu. Madu di kabupaten Kapuas Hulu berasal dari daerah sekitar Taman Nasional Danau Sentarum (TNDS). Kualitas madu berasal dari TNDS ini telah dikontrol dengan baik karena seluruh proses dilakukan secara higienis sesuai dengan standar *Internal Control System* yang sudah disepakati oleh para anggota kelompok petani madu. Menurut pengurus PKMH Kapuas Hulu ICS adalah sistem penjaminan mutu terhadap madu hutan yang dilakukan secara internal, terdokumentasi dengan baik, serta dapat diperiksa oleh pihak lain berdasarkan standar yang telah ditentukan untuk mendapatkan sumber produk madu hutan yang berkualitas tinggi³.

Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu (Pembab-KH) menaruh perhatian serius terhadap isu madu hutan ini. Pembinaan dan penyamaan persepsi yang diaktualisasikan dalam bentuk kesepahaman bersama yang kemudian ditindaklanjuti aksi konkrit seperti pembentukan kelembagaan yang efektif dan operasional dengan melibatkan masyarakat di hulu dan pelaku industri di hilir yang dijumpai oleh pemerintah daerah pun dilakukan. Satu diantara perhatian serius Pembab KH yakni dengan pembentukan Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu sebagai Sentra yang menaungi 5 (lima) subsentra petani madu hutan dan kemudian subsentra ini terdiri dari beberapa kelompok tani yang disebut *periau*. Sejauh ini sebanyak 39 *Periau* yang telah terbentuk dan berdomisili di Kab. Kapuas Hulu.

Tabel 1
Sentra Dan Subsentra Petani Madu Hutan Kapuas Hulu

NO	NAMA	LOKASI	KETERANGAN
1	Pusat Koperasi Madu Hutan Kapuas Hulu (PKMHKH) Sentra	Putussibau	Sentra
2	Asosiasi Periau Danau Sentarum (APDS) -Subsentra	Semangit	305 KK (15 periau madu hutan)
3	Asosiasi Periau Muara Belitung (APMB) -Subsentra	Sekulat	125 KK (4 periau madu hutan)
4	Asosiasi Periau Mitra Penepian (APMP) -Subsentra	Penepian Raya	165 KK (7 periau madu hutan)
5	Asosiasi Petikung Bunut Singkar (APBS) -Subsentra	Bunut Hilir	234 KK (11 periau madu hutan)
6	Lembaga Pengelola Hutan Desa Lauk Bersatu -Subsentra	Nanga Lauk	185 KK (2 periau madu hutan)

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menganalisis model bisnis PKMH Kapuas Hulu dengan menggunakan pendekatan BMC berdasarkan kondisi koperasi saat ini, (2) menganalisis apa saja elemen BMC PKMH Kapuas Hulu yang perlu diperbaiki

berdasarkan metode analisis SWOT dan terakhir (3) menganalisis strategi dan program perbaikan yang dapat dilakukan dari hasil penyempurnaan BMC dalam pengembangan bisnis PKMH Kapuas Hulu setelah menggunakan metode analisis SWOT.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas maka studi mengenai strategi dalam bisnis madu di Kapuas Hulu penting untuk dilakukan. Melalui kajian ini diharapkan dapat sebagai referensi dalam pengambilan keputusan oleh pengurus Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu. Kajian ini akan menganalisis kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang bisnis madu hutan asal Kapuas Hulu yang diproduksi oleh PKMH Kapuas Hulu. Selanjutnya diharapkan penelitian ini juga dapat menjadi satu diantara solusi di bidang manajemen bisnis bagi pengurus koperasi dan pelaku bisnis madu lainnya di Kab. Kapuas Hulu dalam rangka meningkatkan kualitas dan volume pemasaran produknya.

KAJIAN LITERATUR

Strategi Bisnis

Strategi adalah media yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi adalah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam upaya merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2018). Menurut George Steiner dalam buku Rachmat (2014:2) strategi merupakan rencana jangka panjang yang terdiri dari beberapa aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Strategi didefinisikan juga sebagai suatu cara dan alat yang digunakan untuk mencapai sasaran atau tujuan akhir. Dalam memformulasikan strategi, diawali dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi lingkungan bisnis sehingga dapat mencerminkan strategi yang diformulasikan sesuai dengan situasi saat ini (Shafieyan & Homayounfar, 2017).

Adapun beberapa penelitian yang menjelaskan *Business Model Canvas* (BMC) dapat menjadi alat sederhana dalam menghasilkan alternatif strategi perusahaan. disampaikan oleh (Tjitradi, 2015) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa BMC adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan bahan evaluasi dan perancangan sebuah model bisnis baru yang lebih baik dan modern bagi usaha yang sedang dijalankan dimasa depan. Pemikiran yang sama juga disampaikan oleh (Boedianto dan Harjati, 2015) menyatakan BMC dapat digunakan sebagai pendekatan untuk menciptakan strategi pengembangan bisnis. Selain itu (Putri, 2015) menyatakan penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang usaha yang lebih besar untuk pengembangan usaha dengan analisis SWOT pengusaha dapat mengetahui ancaman yang dihadapi.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dari bisnis ini. Dengan demikian dapat diidentifikasi dan diukur

indikator kelemahan dan kekuatan sebagai faktor internal dan indikator kesempatan dan ancaman sebagai faktor eksternal. Analisis SWOT didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif harus dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan dan kesempatan, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Asumsi sederhana ini mengarahkan pada pemilihan dan formulasi strategi yang efektif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nwachukwu & Chladkova, 2017) menunjukkan bahwa perumusan strategi merupakan proses yang memiliki efek positif pada inovasi proses kinerja, kinerja inovasi produk dan pemasaran, dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa proses perumusan strategi yang sistematis diperlukan bagi perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja inovasi proses, kinerja inovasi produk dan inovasi pemasaran.

Selanjutnya penelitian (Nurrahmi dkk., 2018) dengan judul penelitian *Strategi Pemasaran Madu Hutan di Kota Bengkulu*, adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisis strategi pemasaran madu hutan di Kota Bengkulu dengan terlebih dahulu mengidentifikasi, menilai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Berdasarkan analisis tersebut, alat yang di pakai untuk menyusun faktor-faktor strategis usaha adalah dengan menggunakan matrik SWOT. Hasil analisis SWOT yang diperoleh, dapat diketahui pada pemasaran madu di Kota Bengkulu berada pada kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan dan mendukung strategi agresif. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis adalah analisis SWOT dalam bentuk matrik. Matrik ini dapat menggambarkan secara umum mengenai peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi, disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 kombinasi alternatif formulasi strategis. Seperti Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Matrik SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Kesempatan (O)	STRATEGI - SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI - WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	STRATEGI - ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatannya untuk menghindari ancaman	STRATEGI - WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Rangkuti, 2018)

Analisis SWOT dimanfaatkan untuk menentukan alternatif formulasi strategi, dengan mengkombinasikan unsur SWOT, menjadi:

Tabel 3
Kuadran Ie Matrik Swot

Kuadran 1:	Kondisi perusahaan secara internal memiliki kekuatan dan memiliki kesempatan yang dapat dimanfaatkan, maka perusahaan dapat memilih strategi agresif.	
Kuadran 2:	kondisi perusahaan secara internal memiliki kekuatan, tetapi secara eksternal banyak menghadapi ancaman, maka strategi yang dipilih adalah strategi diversifikasi.	
Kuadran 3	kondisi internal perusahaan lemah dan banyak ancaman dari sisi eksternal, maka strategi yang dipilih adalah defensive.	
Kuaran 4	kondisi internal perusahaan memiliki kelemahan namun secara eksternal masih terdapat kesempatan, maka yang dipilih adalah strategi <i>turn around</i> .	

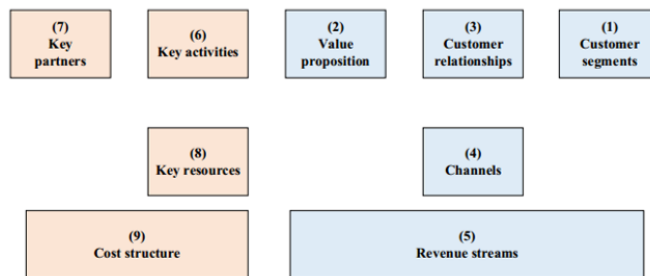
(Rangkuti, 2018)

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT telah menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia bisnis. Metode ini merupakan sebuah analisis yang cukup baik, efektif dan efisien serta sebagai alat yang cepat dan tepat dalam menemukan dan mengenali kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan inovasi baru dalam dunia bisnis. Jika digunakan dengan baik dan benar maka analisis ini akan dapat membantu untuk melihat sisi-sisi yang terabaikan atau tidak terlihat dari seorang pebisnis dan organisasi, sehingga dalam pelaksanaan meraih visi dan misi program bisnis yang direncanakan tentunya akan dapat berjalan lebih baik dan dengan hasil yang lebih optimal.

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) menjadi alat yang menjanjikan untuk mendukung upaya memodifikasi atau menciptakan model bisnis baru dengan kecepatan yang lebih tepat. Terdapat 9 (sembilan) elemen blok bangunan dasar yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure* dalam

Business Model Canvas (BMC) yang mampu mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana dan mudah dipahami (Osterwalder & Pigneur, 2019: 16-41).



Gambar 1
Business Model Canvas

Konsep *Business Model Canvas (BMC)* sangat kompleks dan secara jelas menggambarkan tidak hanya berfokus pada ekonomi dan proses bisnis melainkan juga cara menciptakan nilai (Stefan & Richard: 2014). Melalui *Business Model Canvas (BMC)*, pelaku usaha dapat menyusun sedemikian rupa model bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru dalam upaya peningkatan daya saing khususnya pada sector bisnis. Adapun penelitian yang menyinggung beberapa hal yang dibahas dalam penelitian ini adalah penelitian Kamila (2017) yang berjudul *Analisis Pengembangan Bisnis Madu pada CV AthThoifah dengan pendekatan Business Model Canvas* menghasilkan strategi bisnis baru yaitu dengan mengembangkan bisnis di kota-kota besar di luar Jabodetabek, menambah distributor dan agen secara lebih intens dan menjalin kemitraan khusus.

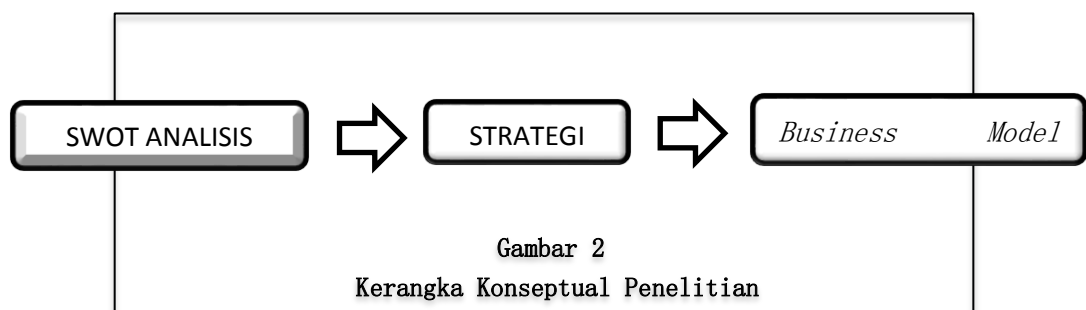
Penelitian sebelumnya mengenai pengembangan usaha melalui BMC juga pernah dilakukan oleh (Rahmatang., dkk 2019) menggunakan metode penelitian analisis kualitatif yang terdiri dari analisis deskriptif dan analisis SWOT. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa UMKM Toko Pelawan telah memenuhi kesembilan elemen dari BMC. Namun, model bisnis di UMKM Toko Pelawan masih memiliki kelemahan, sehingga menciptakan strategi yang dihasilkan dari perbaikan BMC seperti menambah agen, perlu menambah jenis lebah madu dan menambah rumah sarang lebah madu, membuat gerai yang lebih menarik dan nyaman, membuat kartu member, penambahan modal usaha, perlu memodifikasi bentuk dan ukuran kemasan yang bervariasi, melakukan pelatihan bagi anggota atau karyawan, serta perlu adanya kerja sama tertulis yang sah secara hukum.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman koperasi Sentra Madu Hutan Kapuas Hulu. Selanjutnya dilakukan pembobotan faktor internal dan faktor eksternal. Data diolah menggunakan matriks *Internal factor Evaluation (IFE)* dan Matriks *external Factor Evaluation (EFE)*. Setelah diketahui skor disetiap masing – masing faktor pada matriks IFE dan matriks EFE maka akan diketahui *weighted score*.

weighted score tersebut digunakan untuk melihat posisi dari koperasi pada kuadran IE Matrix. Tahap selanjutnya menentukan posisi strategi. Empat strategi utama yang dirumuskan yaitu, strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *treats*) dan strategi WT (*weakness* dan *treats*). Tahap selanjutnya adalah menentukan prioritas strategi yang akan dijalankan koperasi. Selanjutnya berdasarkan strategi yang terpilih dilakukan pengembangan strategi sesuai dengan prioritas yang telah didapat dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

Responden dari penelitian ini adalah individu yaitu ketua koperasi sentra dan anggota koperasi yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi bisnis madu di Kabupaten Kapuas Hulu. Data yang dikumpulkan berupa data primer yang diperoleh dari responden langsung. Selanjutnya data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen, jurnal atau literatur-literatur lainnya dari internet. Teknik analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini. Berikut kerangka konseptual penelitian.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu

Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu didirikan pada tahun 2019. Sejumlah pemangku kepentingan di Kabupaten Kapuas Hulu bersepakat melakukan aksi bersama dalam *Pembentukan Sentra Wirausaha Produksi dan Pemanfaatan Komoditas Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK) Madu* melalui penandatanganan '*Kesepahaman Kapuas Hulu*'. Butir-butir kesepahaman diantaranya menyepakati tentang pembentukan kelembagaan wirausaha pengembangan produksi dan pemanfaatan madu hutan Kapuas Hulu, dalam bentuk sentra wirausaha produksi dan pemanfaatan Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK) komoditas madu hutan di wilayah Kapuas Hulu (<https://info.kapuashulukab.go.id>). Pembentukan koperasi sentra madu hutan ini dimaksudkan untuk mempercepat pertumbuhan wirausaha produktif komoditas HHBK madu hutan di wilayah masyarakat Taman Nasional Danau Sentarum (TNDS) yang efektif dan efisien, khususnya di ruang lingkup Kabupaten Kapuas Hulu.

Analisis SWOT Faktor Internal dan Eksternal

Dalam penelitian ini identifikasi masalah internal dan eksternal diperlukan untuk mengetahui strategi pengembangan bisnis pada *PKMH* Kapuas Hulu. Faktor internal dan eksternal dilihat dari sudut *PKMH* Kapuas Hulu itu sendiri sebagai objek yang diteliti yang kemudian dianalisis. Adapun faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh *PKMH* Kapuas Hulu serta faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman luar yang akan dihadapi. Perumusan strategi akan memperhitungkan kedua faktor tersebut yang kemudian dihasilkan strategi-strategi yang paling sesuai dalam rangka mengembangkan *PKMH* Kapuas Hulu. Analisis faktor internal dan eksternal diperoleh melalui kajian pustaka, *indepth interview* dan *Focus Group Discussion* (FGD) terhadap para responden *PKMH* Kapuas Hulu yang memahami permasalahan pengembangan bisnis madu di Kapuas Hulu sehingga dengan hal tersebut akan mampu dengan cepat dan tepat mengidentifikasi faktor-faktor strategis.

Selanjutnya dilakukan pembobotan pada tiap faktor internal dan faktor eksternal pada strategi pengembangan *Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH)* Kapuas Hulu. Nilai skala yang akan dimasukkan dalam pembobotan merupakan tindak lanjut dari FGD yang kemudian dilakukan pengisian kuesioner oleh 6 responden yang berasal dari pihak pengurus koperasi. Nilai-nilai pada tiap responden digabungkan kemudian dihitung akumulasinya maka akan didapatkan *Weight Score* (WS). Pembobotan diberikan sebuah angka dalam tabel sebagai penilaian terhadap bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Definisi skala pembobotan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4
SKALA PEMBOBOTAN SKOR MATRIK IFAS DAN EFAS

SKALA IFAS & EFAS			
SKALA 1	:	Tidak Baik	Strategi Koperasi dalam mengelola faktor internal tidak baik
SKALA 2	:	Kurang Baik	Strategi Koperasi dalam mengelola faktor internal kurang baik
SKALA 3	:	Baik	Strategi Koperasi dalam mengelola faktor internal sudah baik
SKALA 4	:	Sangat Baik	Strategi Koperasi dalam mengelola faktor internal sudah sangat baik
<i>*Semakin Tinggi skala yang diberikan menunjukkan kemampuan pengurus yang tinggi dalam mengelola sumber daya internal dan eksternal.</i>			

Analisis Faktor Internal

Analisis faktor lingkungan internal merupakan kegiatan-kegiatan internal PKMH yang dapat dikendalikan untuk mencapai tujuan dan menjalankan strategi pemasaran, pengendalian dan pengaturan atas operasi kegiatan bisnis. Pengurus PKMH dapat melakukan alokasi sumber daya secara produktif melalui koordinasi factor manusia dan alat-alat manajemen. Pengendalian yang optimal akan meningkatkan efektivitas kegiatan operasi koperasi begitupula sebaliknya pengendalian yang tidak optimal akan menghambat kegiatan operasi koperasi. Berikut tabel analisis faktor internal pada PKMH Kapuas Hulu (Tabel 5).

Tabel 5
Analisis Faktor Internal
Pusat Koperasi Madu Hutan (Pkmh) Kapuas Hulu

No	FAKTOR INTERNAL STRENGTHS/ KEKUATAN	NARASUMBER						JUMLAH	BOBOT	RATING	Weighted Score
		Ke-1	Ke-2	Ke-3	Ke-4	Ke-5	Ke-6				
S1	Petani Anggota periau telah terlatih menjaga keaslian dan higienis pada saat panen madu	4	4	4	4	4	4	24	0,139	4,000	0,555
S2	Adanya pengaturan organisasi dan memiliki proses operasional produksi yang terstandar	4	4	4	3	4	4	23	0,133	3,833	0,510
S3	Jaminan keaslian dan higienis madu Hutan Kapuas Hulu yang telah tersertifikasi	4	3	4	4	3	4	22	0,127	3,667	0,466
S4	Memiliki Anggota kelompok tani (periau) yang banyak	3	3	3	3	3	3	18	0,104	3,000	0,312
S5	Harga yang kompetitif	4	3	4	3	3	4	21	0,121	3,500	0,425
S6	Inovasi Kemasan	3	2	3	3	3	4	18	0,104	3,000	0,312
TOTAL								126	0,728		2,580
No	WEAKNESSES / KELEMAHAN	NARASUMBER						JUMLAH	BOBOT	RATING	Weighted Score
		Ke-1	Ke-2	Ke-3	Ke-4	Ke-5	Ke-6				
W1	Jaringan akses permodalan	1	1	1	1	1	1	6	0,035	1,200	0,042
W2	Promosi	1	1	2	2	1	2	9	0,052	1,800	0,094
W3	Pabrik pengolahan madu yang representatif	2	2	1	2	2	2	11	0,064	2,200	0,140
W4	Selain Pengurus inti, anggota koperasi kurang aktif	2	1	1	1	2	2	9	0,052	1,800	0,094
W5	Belum memiliki toko Offline dan Online yang konsisten	2	2	2	2	2	2	12	0,069	2,400	0,166
TOTAL								47	0,272		0,535
TOTAL (KEKUATAN - KELEMAHAN)								173	1,000		2,045

Strengths/ Kekuatan

Tampak pada tabel 5 analisis faktor internal *Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH)* Kapuas Hulu di atas bahwa kekuatan internal utama pada *PKMH* Kapuas Hulu adalah *S(1) Anggota periau telah terlatih menjaga keaslian dan higienis pada saat panen madu* dengan *Weight Score (WS)* 0,555. Hal tersebut dikarenakan petani-petani yang tergabung dalam asosiasi telah terlatih dalam melakukan panen madu karena seluruh proses dilakukan secara higienis sesuai dengan standar *Internal Control System (ICS)* yang sudah disepakati oleh para anggota kelompok (*periau*) petani madu. Adapun *ICS* adalah sistem penjaminan mutu terhadap madu hutan yang dilakukan secara internal, terdokumentasi dengan baik, serta dapat diperiksa oleh pihak lain berdasarkan standar yang telah ditentukan untuk mendapatkan sumber produk madu hutan yang berkualitas tinggi. Selanjutnya Faktor Kekuatan dengan *WS* terendah adalah pada Faktor *S4* dan *S6*. Pada Faktor Kekuatan *S4 Memiliki Anggota kelompok tani (periau) yang banyak* dengan *WS* 0,312. Faktor ini merupakan kekuatan bagi *PKMH* Kapuas Hulu yang memiliki 5 Subsentra yang menghimpun 39 kelompok tani (*periau*) dengan jumlah 1.014 Kepala Keluarga. Selanjutnya *S6* adalah *Inovasi Kemasan* dengan *WS* 0,312. Faktor *S6* ini telah dilakukan dan menjadi kekuatan dari *PKMH* Kapuas Hulu dimana sebelumnya penjualan madu menggunakan *Jerigen* dan kantong plastik (seperti kemasan yang beredar saat ini) telah diperbaharui dengan menggunakan botol kaca dan plastik yang telah diberi label.

Weaknesses / Kelemahan

Tampak pada tabel 5 Analisis Faktor Internal *Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH)* Kapuas Hulu di atas, faktor utama kelemahan dari *PKMH* adalah pada faktor *W1 Jaringan akses permodalan*, dengan *WS* 0.042. Pada Faktor ini pengurus *PKMH* Kapuas Hulu mengalami kesulitan dalam meyakinkan para pemodal untuk investasi di *PKMH*. Bantuan atau suntikan modal dari pemerintah dirasa tidak cukup untuk mencukupi komitmen *PKMH* dengan pihak pembeli yang menargetkan jumlah produksi tiap bulannya. Selain itu, waktu panen dan hasil panen yang tidak dapat di kuantifikasikan secara pasti menjadi satu diantara penyebab utama dari *PKMH* Kapuas Hulu kesulitan dalam mengakses permodalan dari BUMD maupun BUMN yang mewajibkan untuk membuat *cashflow* arus kas pendapatan dan pengeluaran secara bulanan.

Selanjutnya faktor kelemahan dari *PKMH* adalah faktor *W2* dan *W4*. Faktor *W2 Promosi* dengan *WS* 0,094. Pada dasarnya promosi dan pemasaran telah dilakukan, akan tetapi promosi belum dilakukan secara terstruktur dan tersegmentasi dengan baik. Selajuntya pada fakto *W4 Selain Pengurus inti, anggota koperasi kurang aktif* dengan *WS* 0.094. Ketidak-aktifan ini disebabkan kurangnya modal dari *PKMH* Kapuas Hulu itu sendiri yang mengakibatkan alur proses produksi dan penjualan tidak tertata dengan baik. Selain itu, jarak sekretariat Koperasi yang di Putussibau (ibukota kabupaten) dengan para anggota koperasi yang jauh terletak di kecamatan menjadi faktor penyebab anggota koperasi kurang aktif dalam proses bisnis pengembangan *PKMH* Kapuas Hulu.

Analisis Faktor Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kondisi yang selalu bergerak dinamis. Gerakan dinamis tersebut berpengaruh pada cara mengelola koperasi dan termasuk dalam merumuskan dan menetapkan strategi. Faktor eksternal ini harus dikenali, dianalisis, diperhitungkan, dan dimanfaatkan demi mencapai tujuan dan sasaran koperasi. Oleh sebab itu, melalui analisis terhadap lingkungan eksternal, sebuah organisasi dapat mengimplementasikan strategi untuk mendayagunakan kekuatan dan mengatasi kelemahan organisasi dalam memanfaatkan peluang dan menghadapi hambatan dan tantangan yang terjadi.

Tabel 6
Analisis Faktor Eksternal
Pusat Koperasi Madu Hutan (Pkmh) Kapuas Hulu

No	FAKTOR EKSTERNAL							JUM LAH	BOBOT	RATING	Weighted Score
	OPPORTUNITIES /PELUANG	NARASUMBER									
		Ke-1	Ke-2	Ke-3	Ke-4	Ke-5	Ke-6				
01	Madu sebagai alternatif Pencegah Pandemi Covid-19	3	4	4	4	4	4	23	0,113	3,286	0,372
02	Membangun pasar lokal yang lebih massif	3	2	4	3	3	3	18	0,089	2,571	0,228
03	Inovasi produk turunan madu hutan	2	3	4	2	3	4	18	0,089	2,571	0,228
04	Konsumen yang besar secara lokal, nasional dan internasional	3	3	3	3	3	3	18	0,089	2,571	0,228
05	Kepercayaan konsumen terhadap produk herbal madu sangat tinggi	4	3	4	3	3	4	21	0,103	3,000	0,310
06	Mesin teknologi terbaru	3	3	3	3	3	4	19	0,094	2,714	0,254
07	Ketersediaan kurir jasa antar	3	3	3	3	3	4	19	0,094	2,714	0,254
TOTAL								136	0,67		1,875
No	THREATHS/ANCAMAN	NARASUMBER						JUM LAH	BOBOT	RATING	Weighted Score
		Ke-1	Ke-2	Ke-3	Ke-4	Ke-5	Ke-6				
T1	Produk bersifat musiman sehingga ketersediaan produk tidak selalu ada	3	3	2	2	3	3	16	0,079	2,667	0,210
T2	Bunga pohon pakan lebah dan koloni semakin berkurang akibat cuaca tak menentu	1	1	2	1	2	1	8	0,039	1,333	0,053
T3	Munculnya produk herbal madu dari luar dengan brand image bagus & harga murah	2	3	3	3	3	3	17	0,084	2,833	0,237
T4	Harga mesin & suku cadang impor teknologi terbaru sangat tinggi	1	1	1	1	2	3	9	0,044	1,500	0,067
T5	Keinginan Konsumen Mencoba produk lain	2	2	2	1	2	2	11	0,054	1,833	0,099
T6	Beredar madu kualitas rendah mengatasnamakan Madu Kapuas Hulu	1	1	1	1	1	1	6	0,030	1,000	0,030
TOTAL								67	0,330		0,695
TOTAL (PELUANG - ANCAMAN)								203	1,000		1,179

Opportunities /Peluang

Tampak pada tabel 6 Analisis Faktor Eksternal *PKMH* Kapuas Hulu di atas bahwa peluang utama pada *PKMH* Kapuas Hulu adalah pada (O1) *Madu sebagai alternatif Pencegah Pandemi Covid-19* dengan WS 0,372. Semenjak merebaknya pandemic Covid-19 pada awal tahun 2020 silam, madu mengalami kejayaannya sebagai obat-obatan herbal yang dianggap memiliki kaya akan kandungan vitamin C dan mineral baik bagi imunitas tubuh. Peluang ini menjadi peluang terbesar bagi *PKMH* Kapuas Hulu dalam melakukan penjualan hasil produksinya. Efek dari kepercayaan konsumen terhadap madu sebagai alternative pencegah Covid-19, memberikan peluang terhadap *kepercayaan yang besar terhadap madu yang berasal dari Kapuas Hulu* O5 dengan WS 0,310. Kepercayaan konsumen ini bukanlah tidak beralasan. Madu yang diproduksi oleh *PKMH* Kapuas Hulu dan asosiasi subsentra di bawahnya telah mendapatkan sertifikat Organik dari BIOCert, SNI 01-6729 pertama di Indonesia. Selain itu Madu yang diproduksi oleh *PKMH* Kapuas Hulu dan asosiasi subsentra di bawahnya juga telah mendapatkan sertifikat HALAL dari MUI dan sertifikasi dari BPOM (sumber: <http://ksdae.menlhk.go.id/info/1895/karnaval-minum-madu,-meriahkan-acara-festival-danau-sentarum-dan-betung-kerihun.html>).

Peluang selanjutnya adalah O6 *Mesin teknologi terbaru* dengan O6 dengan WS 0,254. Dengan kemajuan teknologi dan informasi saat ini, bahwa telah ditemukan mesin penguaraan kadar air pada madu yang lebih canggih dan berkapasitas besar. Alat tersebut dapat mempersingkat waktu pengeringan yang semula membutuhkan waktu 7 hari menjadi 1 hari saja. Dengan demikian dengan penggunaan alat ini mampu meningkatkan kapasitas produksi hingga 39 persen. Selain itu juga mampu menghemat energi sebesar 66,57 persen dimana pengeringan tanpa HBD memerlukan 17,95 kWh per hari sementara dengan HBD hanya butuh 6 kWh per hari (sumber:<https://ugm.ac.id/id/berita/10468-honey-bee-dryer-penurun-kadar-air-dalam-madu-buatan-mahasiswa-ugm>). Peluang selanjutnya adalah pada O7 yakni *Ketersediaan kurir jasa antar* dengan WS 0,254. Faktor ini menjadi peluang bagi *PKMH* Kapuas Hulu dalam melakukan penjualan lintas kabupaten, provinsi dan bahkan internasional.

Peluang berikutnya adalah O2, O3 dan O4 dengan WS 0,228. *Membangun Pasar lokal lebih massif*. Dalam memanfaatkan peluang ini, *PKMH* Kapuas Hulu dapat melakukan penjualan secara ritel dengan melakukan pembukaan toko *offline* di pusat ibukota kabupaten. Dengan melakukan pembukaan toko ini dapat memberikan citra yang positif bagi keberadaan *PKMH* itu sendiri dari aspek manajemen dan pemasaran. Peluang berikutnya yakni pada O3 *Inovasi Produk turunan Madu* dengan WS 0,228. Madu sebagai zat yang kaya vitamin dan mineral dapat dijadikan sebagai bahan utama untuk memproduksi *propolis*, sabun kecantikan, masker kecantikan, kapsul suplemen kesehatan dan produk herbal lainnya yang memiliki nilai ekonomis tinggi selain hanya dijual sebagai madu murni. Peluang berikutnya adalah O4, *Konsumen yang besar secara lokal, nasional dan internasional* dengan WS 0,228. Tingginya minat konsumen terhadap madu asal Kapuas Hulu merupakan peluang yang sangat menjanjikan bagi *PKMH* Kapuas Hulu di kemudian hari. Satu di antara strategi

mengoptimalkan peluang ini adalah dengan membangun *digital marketing*/pemasaran digital melalui internet. Pemasaran melalui media internet ini dapat dilakukan melalui *website, Youtube, Facebook, Intasgram* dan media sosial lainnya.

Threats/Ancaman

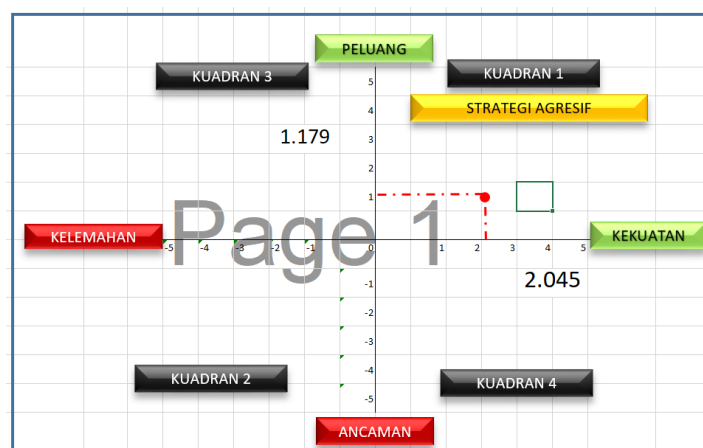
Tampak pada tabel 6 Analisis Faktor Eksternal *Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu* di atas bahwa ancaman utama pada *PKMH Kapuas Hulu* adalah pada T3 *Munculnya produk herbal madu dari luar dengan brand image bagus & harga murah* dengan WS 0,237. Produksi dan promosi yang konsisten dari produk madu dari merk lain merupakan ancaman tersendiri terhadap eksistensi madu produksi *PKMH Kapuas Hulu*. Produk herbal dari luar yang sudah melakukan strategi *digital marketing* dan *packaging* yang bagus membuat produk madu merk lain ini seakan lebih higeinis dan organik dari madu produksi *PKMH Kapuas Hulu*. Ancaman ini apabila tidak diantisipasi dengan baik dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan kepada madu produksi *PKMH Kapuas Hulu* yang telah di *branding* selama ini melalui sertifikasi-sertifikasi yang telah dilakukan.

Selanjutnya Ancaman bagi *PKMH Kapuas Hulu* adalah pada T1 *Produk bersifat musiman sehingga ketersediaan produk tidak selalu ada* dengan WS 0,210. Kurangnya modal juga menjadi penyebab kekurangan stok madu dari *PKMH Kapuas Hulu*. Pada saat musim panen madu, *PKMH Kapuas Hulu* kekurangan modal untuk melakukan pembelian terhadap hasil panen dari asosiasi subsentra. Hal tersebut mengakibatkan asosiasi subsentra menjual madu ke pihak / pembeli lain yang mengakibatkan ketersediaan stok madu di *PKMH Kapuas Hulu* tidak selalu ada khususnya pada bulan-bulan bukan masa panen madu.

Matrik SWOT *Pkmh Kapuas Hulu*

Setelah melakukan analisis terhadap faktor eksternal (EFAS) dan internal (IFAS) dari *PKMH Kapuas Hulu* dan telah diketahui skor tertimbang total *Weight Score (WS)* dari kedua faktor tersebut, langkah berikut adalah menentukan matrix kuadran pada diagram kartesius dari *PKMH Kapuas Hulu*.

Gambar 3.
Diagram Kartesius SWOT *PKMH Kapuas Hulu*



Dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS, diketahui nilai *Weight Score (WS)* sebagai berikut.

Faktor		Weight Score (WS)	Diagram Kartesius	
Kekuatan	:	2,580	Kekuatan - Kelemahan	2,045
Kelemahan	:	0,535		
Peluang	:	1,875	Peluang - Ancaman	1,179
Ancaman	:	0,695		

Sumber : data yang diolah, 2021

Berdasarkan matrik di atas, tampak bahwa peluang dari *PKMH* Kapuas Hulu pada KUADRAN I yakni kondisi *PKMH* Kapuas Hulu secara internal memiliki kekuatan dan memiliki kesempatan yang dapat dimanfaatkan, maka *PKMH* dapat memilih strategi agresif. Hasil dari perhitungan perumusan diagram *kartesius* SWOT, diketahui bahwa titik koordinat terletak pada (2,045; 1,179) yang berarti berada pada kuadran I (dapat dilihat pada Gambar 2) yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan ialah "Growth Oriented Strategy" (Rangkuti F, 2018).

Berdasarkan analisis EFAS dan IFAS *PKMH* Kapuas Hulu di atas, dapat dirumuskan alternatif strategi sebagai berikut.

Tabel 7
STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PKMH KAPUAS HULU

IFAS EFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Kesempatan (O)	<p>STRATEGI (ST) S-O</p> <hr/> <p>ST1: Harga terjangkau, jaminan keaslian dan higienis madu hutan Kapuas Hulu yang telah tersertifikasi <i>Biocert</i>, <i>MUI</i>, BPOM menjadi <i>bargaining</i> produk madu sebagai alternatif Pencegah Pandemi Covid-19 dan dicantumkan pada kemasan produk (S3, S5 - 01, 05)</p> <p>ST2: Dengan memiliki anggota kelompok tani (<i>periau</i>) yang banyak <i>PKMH</i> KH dapat memberikan <i>support</i> kepada anggotanya untuk melakukan inovasi kelompok untuk menghasilkan produk turunan madu hutan yang dapat dipasarkan secara lokal, nasional bahkan internasional (S2,S4 - 03,04, 02, 07)</p>	<p>STRATEGI (ST) W-O</p> <hr/> <p>ST3: Meningkatkan inovasi kemasan yang telah dilakukan dengan <i>labeling</i> produk yang lebih <i>fresh</i> dan kekinian untuk meningkatkan daya tarik promosi produk (W2,W5 - 01, 02, 05).</p> <p>ST4: Dengan keterbatasan modal yang ada, penjualan secara <i>online</i> dapat dilakukan melalui <i>Digital Marketing</i> media sosial yang berbiaya murah (W1, W5 - 01, 05)</p> <p>ST5: Meningkatkan Jaringan akses permodalan dengan berkerja sama pengusaha/pemilik sumber dana lokal agar berinvestasi di <i>PKMH</i> untuk memanfaatkan popularitas madu di masa Pandemi Covid - 19. (W1 - 01,02,07)</p>

Ancaman (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
	<p>ST6: Dengan memiliki anggota kelompok tani (<i>Periau</i>) yang banyak, perlu diadakan kegiatan pelestarian pakan pohon hutan dan pelestarian koloni lebah agar tetap terjaga keberlangsungan bisnis madu di Kapuas Hulu. (S1,S3 - T2,T6)</p> <p>ST7: Melakukan kodefikasi/memberi tanda khusus pada hasil produksi panen anggota kelompok tani (<i>periau</i>) untuk memudahkan mengidentifikasi asal madu guna mencegah beredarnya kualitas madu rendah yang mengatasnamakan madu asal Kapuas Hulu. (S3,S4 - T6,T5,T3).</p> <p>ST8: Melakukan inovasi produk dengan membuat kemasan madu sekali minum dalam kemasan <i>sachet</i> (S5,S6 - T3,T5,T6)</p>	<p>ST9: Berkerjama sama dengan <i>Stakeholder</i> (Pemda, Pemprov, Dll) melalui perangkatnya (OPD/dinas terkait) untuk memberikan sosialisasi tentang <i>digital marketing</i> melalui <i>website, google ads, youtube ads, instagram ads</i> dan lainnya untuk meningkatkan strategi promosi (W2, W5 - T3, T6)</p> <p>ST10: Menggunakan mesin pengolahan madu produk dalam negeri untuk memudahkan koordinasi teknis penggunaan dan kendala pada saat pengoperasian mesin (W3-T4).</p> <p>ST11: Mengadakan Rapat Anggota (RAT) Tahunan (yang dapat diselenggarakan bersamaan dengan even tahunan Pemkab KH 'Festival Danau Sentarum') secara konsisten untuk meningkatkan keaktifan anggota.</p>

Pengembangan *Business Model Canvas* (Bmc)

Bisnis Model Canvas (BMC) sebagai strategi bersaing bagi pelaku bisnis, dapat digunakan untuk menyusun perencanaan bisnis. Merancang model bisnis dengan media visual melalui alat kanvas ini mendukung pengembangan dan komunikasi tampilan model bisnis yang lebih holistik dan terintegrasi yang juga mendukung inovasi kreatif menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan. Menurut (Hora et al., 2016) mendesain model bisnis berdasarkan hasil penelitiannya, dengan mendesain model bisnis untuk menjaga keberlangsungan bisnis yang dapat digunakan secara umum, sebagai kerangka proposal. Hasil penelitian ini mengintegrasikan berbagai bidang baru untuk keberlanjutan bisnis dalam model bisnis seperti BMC. Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas, posisi *PKMH* Kapuas Hulu pada strategi *Growth Oriented Strategy* yakni memiliki kekuatan secara internal dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan. Pengembangan bisnis *PKMH* Kapuas Hulu akan diformulasikan dalam 9 (Sembilan) elemen Bisnis Model Canvas (BMC).

***Business Model Canvas* *PKMH* Kapuas Hulu**

Berdasarkan strategi yang terpilih dilakukan pengembangan strategi sesuai dengan prioritas yang telah didapat dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas, posisi *PKMH* Kapuas Hulu pada strategi *Growth Oriented Strategy* yakni memiliki kekuatan secara internal dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan. Pengembangan bisnis *PKMH* Kapuas Hulu akan diformulasikan dalam 9 (Sembilan) elemen Bisnis Model Canvas (BMC). Terdapat 9 (sembilan)

elemen blok bangunan dasar yang terdiri dari *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

Customer Segments

Segmen konsumen *PKMH* Kapuas Hulu adalah semua kalangan mulai dari anak-anak, remaja, hingga dewasa. Pada Blok ini *PKMH* Kapuas Hulu perlu melakukan perbaikan yakni dengan mensegmentasi konsumennya dan proyeksi pembelian berdasarkan loyalitas dan prioritas. *PKMH* Kapuas Hulu harus mensegmen konsumennya yang mana konsumen *corporate* beserta proyeksi kebutuhannya, konsumen perorangan/lokal yang loyal dan perorangan/lokal konsumen biasa. Apabila *PKMH* Kapuas Hulu telah membuat segmentasi tersebut, maka akan mempermudah menjaga loyalitas pelanggan untuk mengatasi *produk bersifat musiman sehingga ketersediaan produk tidak selalu ada*. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST1 dan ST2.

Value Propositions

Produk yang diproduksi dari *PKMH* Kapuas Hulu adalah harga terjangkau, jaminan keaslian dan higienis yang telah tersertifikasi, rendah kadar air, pencegah Covid-19 dan madu yang dipanen mementingkan aspek kelestarian hutan. Pada Blok ini sudah menjadi kekuatan *PKMH* Kapuas Hulu dan perlu dipertahankan standarnya. Selanjutnya perbaikan yang perlu ditingkatkan adalah melakukan sertifikasi produk ke lembaga sertifikasi level internasional untuk meningkatkan nilai tambah madu produksi *PKMH* Kapuas Hulu. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST7 dan ST10.

Channels

Saluran yang digunakan oleh *PKMH* Kapuas Hulu terbagi menjadi dua yaitu dengan sistem *offline* dan *online*. Saluran yang telah dijalani selama ini hanya untuk *offline* dengan metode yang digunakan adalah *word of mouth*, *sales*, penyebaran brosur. Sedangkan perbaikan yang perlu diperbaiki pada blok ini adalah dengan mengoptimalkan pemasaran *online* dengan penggunaan *official website* dan *social Media* untuk menjangkau pelanggannya baik dari lokal, nasional maupun internasional. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST9.

Customer Relationships

Pola hubungan yang dibangun *PKMH* Kapuas Hulu adalah *direct marketing*. Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses pembelian hingga selesai. Selanjutnya melalui kontak telepon selular dan *Short Message Service* (SMS). Pada blok ini dapat dilakukan perbaikan dengan membuat kontak online, mengikuti dan membuat stand khusus untuk promosi dan penjualan melalui event-event Pemkab (Misalnya; Festival Danau Sentarum, Festival; Budaya Melayu, dll), membuat kartu nama tim marketing, dan pemberian diskon pada batas pembelian tertentu. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST11.

Revenue Streams

Arus pendapatan yang didapatkan oleh *PKMH* Kapuas Hulu adalah melalui margin antara pembelian bahan baku dari subsentra dan penjualan. Pada Blok ini perlu dilakukan perbaikan dengan melakukan inovasi produk untuk mendapatkan sumber pendapatan lain. Berbagai alternatif inovasi produk pada blok ini adalah dengan membuat madu *sachet*, *propolis*, sabun kecantikan, masker kecantikan dan produk herbal lainnya yang memiliki nilai ekonomis tinggi. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST8 dan ST11.

Key Activities

Aktifitas kunci dalam bisnis *PKMH* Kapuas Hulu adalah melakukan produksi pengolahan pengurangan kadar air madu kemudian dilakukan promosi dan penjualan secara *offline*. Pada blok ini perlu dilakukan perbaikan dengan menambah aktifitas anggota kelompok melakukan inovasi pada produk turunan madu misalnya dengan melakukan produksi *propolis*, sabun kecantikan, masker kecantikan dan produk herbal lainnya yang memiliki nilai ekonomis tinggi. Pada blok ini dapat diterapkan strategi ST2 dan ST11.

Key Resources

Pada aset kunci bisnis *PKMH* Kapuas Hulu adalah peralatan dan fasilitas pabrik pengolahan madu. Pada blok ini perlu dilakukan perbaikan yakni pada bidang SDM yakni penambahan tenaga ahli yang memahami pemasaran secara *Online* melalui *Website* dan periklanan internet. Selain itu pada blok ini juga perlu penambahan tenaga ahli yang mengetahui tentang manajemen keuangan berstandar akuntansi yang pada akhirnya dapat dipertanggungjawabkan kepada investor dan anggota koperasi. Pada Blok ini dapat dilakukan melalui strategi ST3, ST4 dan ST9.

Key Partnerships

Mitra kunci *PKMH* Kapuas Hulu adalah anggota kelompok tani (*periau*) yang tergabung dalam asosiasi subsentra. Pada blok ini perlu dilakukan perbaikan yakni mencari investor lokal yang mau berinvestasi di *PKMH* Kapuas Hulu. Selain itu mencari dana hibah yang berasal dari yayasan atau lembaga nasional/ internasional pun perlu dilakukan dengan komunikasi yang profesional (misalnya proposal yang sistematis dan terukur, presentasi yang terstruktur dan sempurna) sehingga dapat meyakinkan investor nasional maupun asing mau berinvestasi modal di *PKMH* Kapuas Hulu. Pada Blok ini dapat dilakukan melalui strategi ST5, ST9 dan ST11.

Cost Structure

Struktur biaya pada *PKMH* Kapuas Hulu adalah biaya operasional pabrik, biaya gaji karyawan dan biaya transportasi bahan baku. Pada blok ini perlu dilakukan perbaikan dengan penambahan biaya iklan dan tenaga ahli marketing. Penambahan ini juga harus mensyaratkan efektivitas dan efisien serta dampak terhadap *PKMH* Kapuas Hulu di kemudian hari. Pada Blok ini dapat dilakukan melalui strategi ST3, ST4 dan ST9.

Tabel 8
Desain Business Model Canvas

Business Model Canvas		PUSAT KOPERASI MADU HUTAN (PKMH) KAPUAS HULU		
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> - 5 Asosiasi subsentra - Pemkab - Pemprov <p><u>ST5, ST9 & ST11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Investor Lokal * Yayasan/Lembaga lain 	<ul style="list-style-type: none"> -Produksi pengurangan kadar air madu - penjualan offline - promosi offline <p><u>ST2 & ST11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Produksi produk turunan madu * Penjualan online * Promosi online 	<ul style="list-style-type: none"> - harga terjangkau - jaminan keaslian dan higienis yang telah tersertifikasi, - rendah kadar air, - pencegah Covid-19 - madu yang dipanen mementingkan aspek kelestarian hutan <p><u>ST7 & ST10</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Bersertifikasi internasional 	<ul style="list-style-type: none"> -<i>direct marketing</i> / penjualan langsung -kontak telepon selular <p><u>ST11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Feedback</i> & kontak online * Diskon 	<ul style="list-style-type: none"> -Semua kalangan mulai dari anak-anak, remaja, hingga dewasa <p><u>ST1 & ST2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Konsumen <i>Corporate</i> *Konsumen Perorangan Loyal *Konsumen Perorangan Biasa
	Key Resources		Channels	
	Fasilitas Pabrik <ul style="list-style-type: none"> - Mesin pengurang kadar air Madu - perlengkapan pabrik lainnya <p><u>ST3, ST4 & ST9</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Penambahan tenaga Professional digital marketing * Penambahan tenaga Professional akuntansi 		<ul style="list-style-type: none"> -<i>word of mouth</i> -<i>sales</i> -penyebaran brosur & pamflet <p><u>ST9</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mengikuti event Pemkab *<i>Official Website</i> *<i>Social Media</i> *<i>Media berita Online</i> 	
Cost Structure		Revenue Streams		
<ul style="list-style-type: none"> -biaya operasional pabrik (listrik, leding, dan lainnya) - biaya transportasi bahan baku - Biaya Tenaga Kerja <p><u>ST3, ST4 & ST9</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Biaya iklan <i>Online</i> & biaya tenaga kerja marketing online. 		<ul style="list-style-type: none"> -margin antara modal dan penjualan <p><u>ST8 & ST11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * melakukan inovasi produk yang bernilai ekonomis tinggi 		

SIMPULAN

Pusat Koperasi Madu Hutan (PKMH) Kapuas Hulu adalah sentra usaha yang dibentuk Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu yang menaungi 5 subsentra di sekitar wilayah Taman Nasional Danau Sentarum (TNDS). Berdasarkan analisis EFAS dan IFAS SWOT yang telah dilakukan, terdapat kekuatan utama dari PKMH Kapuas Hulu adalah (S1) Petani Anggota periau telah terlatih menjaga keaslian dan higienis pada saat panen madu dengan *Weighted Score* (WS) 0,555 dan kelemahan utama ada pada jaringan akses permodalan dengan *Weighted Score* (WS) 0,042. Selanjutnya peluang utama dari PKMH Kapuas Hulu adalah pada (O1) Madu sebagai alternatif Pencegah Pandemi Covid-19 dengan *Weighted Score* (WS) 0,372 dan Ancaman terbesar ada pada (T3) Munculnya produk herbal madu dari luar dengan *brand image* bagus & harga murah dengan *Weighted Score* (WS) 0,237.

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, strategi PKMH Kapuas Hulu pada KUADRAN I yakni kondisi PKMH Kapuas Hulu secara internal memiliki kekuatan dan memiliki kesempatan yang dapat dimanfaatkan, maka strategi yang direkomendasikan ialah "*Growth Oriented Strategy*". Berdasarkan hasil analisis dan strategi yang telah direkomendasikan maka telah disusun 11 (sebelas) strategi untuk mengembangkan PKMH Kapuas Hulu. Selanjutnya penerapan dari 11 (sebelas) strategi tersebut disusun kedalam 9 elemen *Business Model Canvas*. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat membuat penerapan strategi *Digital Marketing* pada PKMH Kapuas Hulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Boedianto, Laurentia Priska dan Harjati, Dhyah. 2015. *Strategi Pengembangan Bisnis Pada Depot Selaris Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Jurnal Universitas Petra. Surabaya.
- Hora, M., Hankammer, S., Canetta, L., Sel, S. K., Gomez, S., & Gahrens, S. (2016). A Framework for the Development of Sustainable Mass Customization Business Models. *Proceedings of the 7th International Conference on Mass Customization and Personalization in Central Europe (MCP-CE 2016)*
- Kamila R. 2017. Analisis pengembangan bisnis madu pada CV Ath-Thoifah dengan pendekatanbusiness model canvas. *Jurnal Agribisnis indonesia* 5(2): 174–175. Kementerian Lingkungan Hidup, Website., <http://ksdae.menlhk.go.id/> diakses 25 Oktober 2021 Pukul 21.00 Wib
- Nurrahmi, dkk. 2018. *Strategi Pemasaran Madu Hutan di Kota Bengkulu*. Jurusan Peternakan. Fakultas Pertanian. Universitas Bengkulu.
- Nwachukwu, C. E., & Chladkova, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. *Trends Economics and Management*. <https://doi.org/10.13164/trends.2017.28.23>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: a handbook for visionaries, game_changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Putri, F.F.T. (2015). *Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas*. Jurnal Universitas Telkom. Bandung
- Pemerintah Kab Kapuas Hulu, Website., <https://info.kapuashulukab.go.id/> diakses pada 25 Oktober 2021 pukul 21.00 Wib.
- Rangkuti Freddy. 2018. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rahmatang, R., Evahelda, E., & Agustina, F. (2019). *Strategi Pengembangan Usaha Madu Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus: UMKM Toko Pelawan Desa Namang Kabupaten Bangka Tengah)*. *Journal of Integrated Agribusiness*, 1(2), 115-129.
- Sugiyanto, 2017 *Formulasi Strategi Menggunakan Bisnis Model Canvas (Studi Kasus Pada Bisnis Distro di Jalan Padjajaran Bandung Jawa Barat)*. Jurnal Ilmiah Manajemen (E-ISSN : 2615-4978, P-ISSN : 2086-4620) Vol XII No 1, Maret 2021
- Shafieyan, M., & Homayounfar, M. (2017). *Identifikasi Strategi untuk Pembangunan Berkelanjutan Produksi Beras di Guilan Provinsi Menggunakan Analisis SWOT*. Abstrak. *International Journal of Management Dan Pengembangan Pertanian*, 5852, 141– 153.
- Slavik & Richard., 2014. Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*. Vol. 6, Issue 4, pp. 19-40, December 2014. ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI:10.7441/joc.2014.04.02
- Sofia, et all.2017. *Pengelolaan Madu Hutan Berbasis Kearifan Lokal Masyarakat Di Desa Semalah Dan Desa Melemba Kawasan Danau Sentarum Kabupaten Kapuas Hulu*. JURNAL HUTAN LESTARI (2017) Vol. 5 (2) : 209 – 208.
- Tjitradi, Elizabeth Cindy. 2015. *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis berdasarkan Bussines Model Bisnis*. Jurnal Universitas Petra. Surabaya.
- Universitas Gajahmada Webstite., <https://ugm.ac.id/id/berita/> diakses pada 25 Oktober 2021 pukul 21.00 Wib.
- Wijaya F, Sultan M A. 2019. *Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas*. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* Vol. 10 (2): 205-211. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/15308>.