

Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas Pada Keripik Kentang BBC Pangalengan

1st Mochamad Rafli Dwisanjani

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

raflidwisanjani@student.telkomuniversi-
ty.ac.id

2nd Budi Sulistyio

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

budisulistyio@telkomuniversity.ac.id

3rd Meldi Rendra

Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Bandung, Indonesia

meldirendra@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — Industri mikro-kecil yang bergerak pada sektor makanan berperan sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Jumlah unit usaha yang terus muncul seiring dengan perkembangan teknologi memaksa para pelaku usaha untuk memutar otak agar dapat menghadapi persaingan pasar. Salah satu unit usaha yang masih berdiri dan terus mencoba untuk mengembangkan bisnisnya adalah Keripik Kentang BBC. Home industry menitipkan berbagai macam produk olahan kentang pada beberapa toko oleh-oleh dan rumah makan di dekat pabriknya. Saat ini, Keripik Kentang BBC mengalami beberapa masalah seperti kesulitan dalam memperluas area distribusi, kerugian terhadap produk yang gagal terjual, serta pemasaran yang tidak efektif. Model Business Canvas merupakan metode yang tepat untuk mengevaluasi permasalahan tersebut karena membantu perancang strategi untuk melihat setiap komponen penting yang ada pada model bisnisnya. Data yang dibutuhkan berupa model bisnis saat ini, customer profile, dan Business Model Environment. Hasil rancangan dipetakan melalui Business Model Canvas usulan. Setelah dilakukan analisis terhadap hasil rancangan, terdapat perubahan terhadap model bisnis Keripik Kentang BBC. Model bisnis yang baru tersebut membutuhkan biaya yang berlebih pada upah pegawai namun dapat meringankan beban pada biaya bahan baku

Kata Kunci — Keripik Kentang BBC, Business Model Canvas, Analisa SWOT

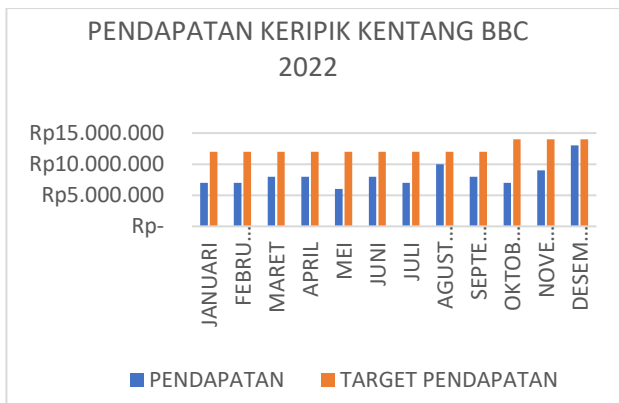
I. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) berperan sangat penting dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia. UMKM merupakan aset yang berharga karena kontribusinya dalam menyumbang Produk Domestik Bruto (PDB). Menurut *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) dalam laporannya yang diterbitkan pada tahun 2022, terdapat 65,46 juta unit usaha, kontribusi UMKM terhadap PDB adalah sebesar 60,3%, UMKM juga menyerap 97% dari total tenaga kerja nasional, hampir semua rakyat Indonesia menggantungkan kehidupannya pada sektor tersebut.

Salah satu unit usaha yang masih terus mencoba untuk berkembang adalah pabrik keripik kentang BBC, perusahaan *home industry* yang memproduksi keripik kentang sejak

tahun 1989. Pabrik yang berlokasi di Desa Sukamanah, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung ini telah menjual produknya secara langsung kepada konsumen melalui kios yang berada pada bagian depan pabrik, dan dipasarkan ke kios-kios di daerah sekitar, yaitu Pangalengan, Bandung, Ciwidey, dan beberapa *rest area*. Penjualan juga dilakukan secara daring melalui *e-commerce* namun belum membuahkan hasil sama sekali, pemilik produk berasumsi bahwa hal tersebut dapat disebabkan oleh persaingan yang ketat dan tidak adanya strategi pemasaran yang tepat.

Perubahan cuaca yang tidak menentu menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kualitas keripik kentang. Keripik kentang yang tidak kering secara maksimal akan cenderung berwarna kecoklatan ketika digoreng. Solusi yang telah dicoba oleh perusahaan untuk mengatasi kendala tersebut adalah penggunaan mesin pengering bertenaga gas dan listrik. Proses pengeringan lebih efektif dan efisien melihat keripik kentang yang dihasilkan memiliki warna yang lebih menarik serta lama pengeringan hanya berlangsung selama 2 hingga 3 jam. Walaupun masalah yang dialami dapat teratasi dan *output* yang dihasilkan lebih berkualitas, hasil keuntungan dari penjualan produk tidak dapat menutupi biaya bahan bakar yang digunakan untuk mengoperasikan mesin tersebut. *Demand* yang tidak kunjung meningkat berujung pada ketidak mampuan perusahaan dalam meningkatkan fasilitas produksi. Pendapatan bersih dari Keripik Kentang BBC sepanjang tahun 2022 dapat dilihat pada gambar 1



GAMBAR 1
Pendapatan Keripik Kentang BBC (2022)

Berdasarkan gambar diatas, terdapat fluktuasi yang terjadi pada pendapatan Keripik Kentang BBC dari bulan Januari hingga bulan Desember 2022. Jumlah penjualan yang konstan menahan bisnis Keripik Kentang BBC untuk berkembang.

Keripik Kentang BBC menerapkan sistem konsinyasi dalam menjual produknya, dimana produsen membuat perjanjian kepada pemilik toko agar dapat menyerahkan beberapa produknya untuk dijual. Pemilik toko nantinya hanya membayar atas produk yang laku terjual. Sistem tersebut sangat menguntungkan pihak pemilik toko karena tidak membutuhkan modal dan tidak perlu khawatir akan risiko jika produk tidak laku terjual. Terlepas dari manfaat yang didapatkan pemilik toko, Keripik Kentang BBC harus menanggung risiko yang besar apabila produknya gagal terjual. Produk yang dikembalikan tidak dapat dijual kembali karena kualitas makanan akan menurun seiring dengan waktu.

Sebagai upaya antisipasi kerugian, Keripik Kentang BBC hanya akan menyalurkan produknya kepada beberapa tempat yang telah dipercaya dengan minimum pemesanan 50 pcs untuk setiap jenis produk. Hal tersebut dilakukan perusahaan setelah banyak pemilik toko yang mengembalikan produknya, menyebabkan perusahaan mengalami kerugian besar.

Perusahaan berencana untuk mengembangkan bisnisnya dengan melebarkan distribusi produknya ke beberapa toko besar. Langkah dalam mengambil segmen pasar beberapa gerai ternama merupakan strategi agar produk dapat menjangkau khalayak luas. Persyaratan yang harus disetujui perusahaan agar dapat memasukkan produknya kedalam toko adalah penggunaan label distributor pada produk, tanpa mencantumkan nama Keripik Kentang BBC. Hal ini ditolak perusahaan karena menganggap akan merusak merek dagang yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Perusahaan juga mencoba mendaftarkan produknya kepada *minimarket* dalam menjalankan bisnisnya. Melihat dari kapasitas produksi dan jumlah permintaan yang terbatas, perusahaan belum sanggup untuk menerima beban yang harus ditanggung jika diterapkan promosi seperti pemotongan harga dan berbagai kegiatan promosi dalam bentuk apapun.

Berdasarkan permasalahan dan hasil penelitian terdahulu, disimpulkan bahwa penelitian ini harus dilakukan guna memperbaiki permasalahan yang ada. *Model business canvas* merupakan alat yang tepat untuk menggambarkan model bisnis karena pemetaan setiap aspek bisnis dapat terlihat

dengan jelas. Analisis SWOT juga diperlukan dalam menyusun strategi perbaikan.

II. KAJIAN TEORI

A. Pengertian Model Bisnis

Model bisnis dibangun sebagai metode yang diterapkan pada suatu bisnis agar dapat berjalan dan menghasilkan keuntungan. Menurut Osterwalder (2010) model bisnis adalah gambaran dasar bagaimana sebuah organisasi membuat, memberikan, dan menangkap nilai yang ada. Model bisnis menjadi landasan untuk bisnis agar tetap berada pada arah yang telah ditentukan sebelumnya. Melalui model bisnis, perusahaan dapat menentukan nilai yang dimiliki produk sehingga lebih mudah untuk mengidentifikasi target pasar.

B. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas adalah kerangka kerja sebuah bisnis yang ditampilkan dalam bentuk kanvas dan terdiri dari 9 blok. Tokoh yang mengembangkan model bisnis tersebut, yaitu Osterwalder & Yves Pigneur (2012) mengatakan bahwa *Business model canvas* menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Model bisnis ini membuat pelaku bisnis dapat lebih mudah memetakan setiap aspek penting pada bisnisnya, sehingga semua strategi yang akan diterapkan dapat terencana dengan baik. Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi *business model canvas* dalam sembilan elemen, yaitu :

1. *Customer Segment*

Segmentasi pelanggan adalah blok yang berisi mengenai kelompok-kelompok masyarakat yang ingin dijangkau perusahaan dengan produknya. *Customer segment* dapat berupa individu atau kelompok yang memiliki kebutuhan atau ketertarikan yang sama. Jenis pelanggan yang akan ditetapkan sebagai target pasar adalah kunci utama perusahaan menghasilkan keuntungan dan mempertahankan keberlangsungan bisnis. Dalam menentukan segmen pelanggan, pelaku bisnis harus mempertimbangkan nilai yang dimiliki produk dan memastikan jika target konsumen telah sesuai dengan nilai-nilai yang diberikan

2. *Value Proposition*

Elemen *Value propositions* membahas tentang kumpulan produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan untuk memberikan nilai tambah kepada penggunaanya. *Value propositions* merupakan komponen yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menarik pelanggan. Nilai yang diciptakan oleh perusahaan dapat berupa kuantitatif atau kualitatif.

3. *Channel*

Channels berisikan jaringan yang dimiliki perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggannya. Elemen *Channels* hadir sebagai sarana untuk pelaku bisnis dalam menyampaikan proporsi nilai kepada konsumen. Pemilihan *channels* yang tepat dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas bisnis, serta membantu mencapai target pasar yang diinginkan.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship adalah hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Blok *Business Model Canvas* yang satu ini menjelaskan mengenai berbagai upaya perusahaan dalam menarik pelanggan baru

dan mempertahankan pelanggan lama melalui interaksi yang terjalin.

5. *Revenue Streams*

Ekonomi merupakan salah satu faktor penggerak perusahaan dalam melaksanakan segala kegiatan bisnisnya. Revenue streams membahas mengenai aliran kas yang didapatkan suatu organisasi dari berbagai segmen pelanggan. Dalam membangun model bisnis, perusahaan dapat menentukan bagaimana proporsi nilai dapat dikonversikan menjadi profit.

6. *Key Resources*

Key resources berisi semua aset yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan bisnis dan menghasilkan proporsi nilai. *Key resources* yang digunakan pada model bisnis tergantung pada produk atau layanan yang dihasilkan perusahaan.

7. *Key Activities*

Blok *Key activities* mengacu pada semua kegiatan utama perusahaan ketika menjalankan bisnisnya. Aktivitas kunci adalah salah satu faktor kesuksesan perusahaan dalam membuat dan menyampaikan proporsi nilai untuk meraup keuntungan.

8. *Key Partnership*

Hubungan perusahaan dengan berbagai pihak, seperti supplier dan mitra bisnis terjalin karena adanya kerja sama yang saling menguntungkan diantara kedua belah pihak. Blok *Key partnership* pada kanvas menggambarkan jaringan yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan bisnis. Pemilihan *Key Partnership* dapat dipengaruhi oleh berbagai macam motif, seperti meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya bahan baku, memperluas pasar, dan masih banyak lagi. Dalam memanfaatkan jaringan secara maksimal, perusahaan harus memahami tujuan dan kebutuhan dari pihak yang terlibat.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya menguraikan semua biaya yang harus dikeluarkan agar dapat menjalankan model bisnis. Kegiatan membangun dan menyampaikan proporsi nilai kepada pelanggan, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, dan kegiatan bisnis lainnya membutuhkan biaya.

C. Analisis SWOT

analisis SWOT bertujuan untuk memanfaatkan pengetahuan perusahaan akan lingkungan dalam dan luar dalam membuat formula strategi yang terbaik bagi bisnisnya. Melalui analisis SWOT, pelaku bisnis dapat melihat potensi pasar sehingga mampu menetapkan apa saja yang akan menjadi prioritas perusahaan. Analisis SWOT dilakukan untuk merancang strategi efektif yang diterapkan sesuai dengan pasar dan keadaan publik saat itu, peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) diapakai untuk mengidentifikasi kondisi eksternal, kemudian kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) didapatkan melalui analisis terhadap faktor internal

D. *Value Proposition Design*

Value proposition design adalah sebuah pendekatan dan kerangka kerja untuk merancang produk dan layanan yang menarik bagi pelanggan (Osterwalder et al., 2014). *Value proposition* canvas memiliki dua sisi, yaitu *customer profile* untuk mengklarifikasi pemahaman terhadap konsumen, serta sisi *value map* yang menjelaskan mengenai setiap fitur dari

value proposition yang ditawarkan secara spesifik. Ketika kedua sisi bertemu, maka terjadi *fit*.

1. *Customer Profile*

Bagian *customer profile* menggambarkan bagaimana konsumen pada model bisnis memilih dan mengenali produk yang ditawarkan secara terstruktur dan mendetail. *Customer profile* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*.

2. *Value Map*

Value map merupakan sebuah diagram untuk mendeskripsikan nilai yang ditawarkan dari produk atau jasa kepada konsumen dalam cara yang lebih spesifik. *Value map* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu *products and services*, *pain relievers*, dan *gain creators*.

E. *Business Model Environment*

Business Model Environment adalah suatu konsep yang membantu bisnis untuk memahami lingkungan dimana mereka beroperasi dan merancang model bisnis yang sesuai dengan lingkungan tersebut. Analisis lingkungan bisnis yang berkelanjutan merupakan hal yang sangat penting karena adanya peningkatan kompleksitas pada lanskap ekonomi, ketidakpastian yang semakin besar, dan ancaman dari pasar yang berpotensi mengganggu kelancaran bisnis. *Business Model Environment* terbagi menjadi empat bagian lingkungan yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces*.

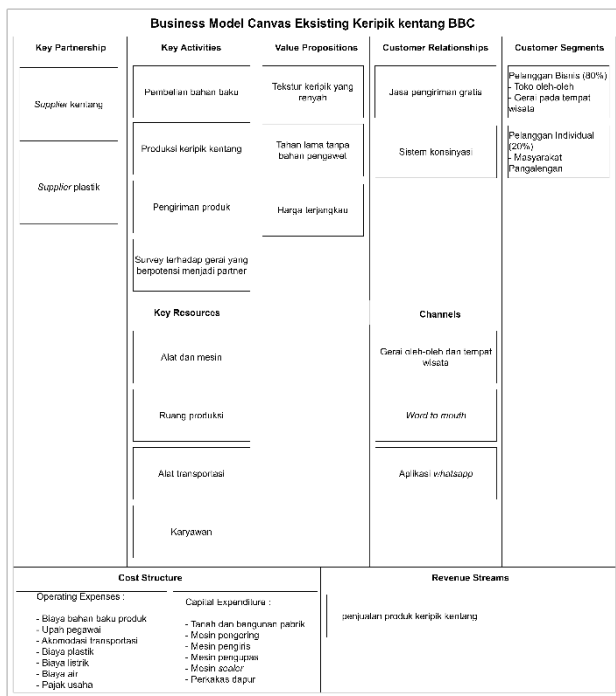
III. METODE

Perancangan dilakukan secara terstruktur dan sistematis agar mendapatkan hasil yang terbaik dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi Keripik Kentang BBC. Tahapan pertama dalam perancangan adalah pendahuluan yang berisikan identifikasi dan perumusan masalah. Tahapan selanjutnya adalah pengumpulan data, berupa data primer dan sekunder. Data primer merupakan data model bisnis eksisting dan data *customer profile* dari Keripik Kentang BBC yang didapatkan melalui wawancara dengan narasumber. Data sekunder merupakan data lingkungan bisnis Keripik Kentang BBC yang akan diolah pada analisis SWOT bersama dengan data primer. Strategi usulan dibangun berdasarkan matriks SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Tahapan selanjutnya adalah memastikan *value proposition* telah sesuai dengan *customer profile*, setelah itu model bisnis usulan terhadap Keripik Kentang BBC dapat dipetakan. Validasi dilakukan melalui diskusi dengan pengelola Keripik Kentang BBC untuk mendapatkan umpan balik mengenai model rancangan yang disusulkan. Penelitian ditutup dengan kesimpulan beserta saran yang diberikan penulis kepada Keripik Kentang BBC dan pelaku akademisi di masa depan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Model Bisnis Eksisting Keripik Kentang BBC

Model bisnis eksisting Keripik Kentang BBC didapatkan berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap Bapak Nova selaku pengelola Keripik Kentang BBC. Model bisnis eksisting berupa *Business Model Canvas* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Gambar 2.



GAMBAR 2
Model Bisnis Eksisting Keripik Kentang BBC

B. Customer Profile

Berdasarkan data pelanggan yang didapatkan dari hasil wawancara, maka didapatkan *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*. *customer profile* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Gambar 3.



GAMBAR 3
Customer Profile Keripik Kentang BBC

C. Business Model Environment

Data Lingkungan Bisnis sebuah perusahaan merupakan data penting yang digunakan dalam mempertimbangkan keputusan, mengidentifikasi peluang yang ada, dan evaluasi model bisnis. Dalam rangka memajukan suatu bisnis agar tetap kompetitif, penting bagi perusahaan memahami lingkungan bisnisnya. Berikut adalah data lingkungan bisnis dari Keripik Kentang BBC.

D. Market Forces

Market forces membahas mengenai tingkat pengaruh pasar terhadap lingkungan bisnis dari Keripik Kentang BBC. *Market forces* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Market segment

Pada Market Segment, penjualan melalui e-commerce menjadi refrensi dalam memperluas jangkauan customer serta mengembangkan bisnis saat ini. Menurut laporan Badan Pusat Statistik (BPS), dilakukan survei pada tahun 2021 terhadap 15.677 sampel usaha pada e-commerce yang tersebar di 34 provinsi dan 159 kabupaten/kota. Makanan dan minuman menjadi kategori produk paling banyak dijual dengan persentase 41,5%, disusul oleh produk dari kategori busana sebesar 16,25% dan kebutuhan rumah tangga sebesar 9,67%. Melihat data tersebut, penggunaan e-commerce dapat menjadi refrensi bagi Keripik Kentang BBC dalam menjual produknya.

2. Market Issues

Kentang dan bawang merupakan komoditas pertanian yang sangat dipengaruhi oleh faktor cuaca. Pada tahun 2023, terjadi kenaikan terhadap harga kentang dan bawang di pasaran. Hal ini dapat mengganggu aktivitas produksi, serta aktivitas penjualan Keripik Kentang BBC.

3. Need and Demand

Keripik kentang adalah camilan yang digemari banyak kalangan dan sudah ada dari zaman dahulu. Menu camilan ini banyak diminati oleh semua lapisan masyarakat, mulai dari anak-anak hingga dewasa. Sifatnya yang praktis dan mudah dibawa membuat keripik kentang menjadi salah satu makanan yang selalu dipilih untuk menemani saat berpergian atau menonton film.

4. Revenue Attractiveness

Melalui tarif harga yang telah melalui pertimbangan Keripik Kentang BBC terhadap keinginan pelanggan dan harga yang tersebar di pasaran. Keripik Kentang BBC mendapatkan pendapatan bersih sebesar Rp. 96.000.000,00 hingga Rp. 192.000.000,00 per tahun melalui penjualan keripik kentang.

B. Industry Forces

Berikut merupakan *industry forces* dari lingkungan bisnis Keripik Kentang BBC:

1. Competitor

Pada wilayah Kabupaten Bandung dan Kota Bandung, terdapat beberapa pabrik keripik kentang yang menyediakan berbagai macam varian dan jenis keripik

2. Substitute Product and Service

Terdapat banyak sekali camilan-camilan lain yang dapat menggantikan posisi keripik kentang sebagai makanan ringan yang siap santap. Camilan seperti keripik singkong, keripik pisang, dan basreng dapat menjadi pilihan alternatif dari keripik kentang. Camilan-camilan tersebut memiliki rasa yang cukup diminati oleh masyarakat dan memiliki sifat yang sama dengan keripik kentang, yaitu praktis dan mudah dibawa.

3. Supplier and Other Value Chain Actor

Keripik Kentang BBC dapat menjalankan bisnisnya karena beberapa supplier yang dapat memasok bahan baku yang dibutuhkan, yaitu pemasok kentang dan pemasok kemasan.

C. Key Trends

Key trends pada adalah faktor eksternal berupa tren-tren yang mempengaruhi model bisnis Keripik Kentang BBC. Berikut merupakan Key trends dari Keripik Kentang BBC:

1. Tren Sosio-Ekonomi

Masyarakat saat ini cenderung lebih sibuk dan memilih makanan yang praktis dan mudah disajikan. Bisnis keripik kentang merupakan bisnis dengan peluang yang menjanjikan karena keripik kentang dapat menjadi salah satu pilihan yang tepat bagi masyarakat dalam memilih makanan ringan yang mudah dijangkau..

2. Tren Masyarakat dan Budaya

Menurut riset yang dilakukan oleh LED FEB UI pada September 2020 terhadap 4.199 orang responden, pemesanan makanan merupakan aktivitas dengan pengeluaran terbanyak oleh konsumen saat pandemi berlangsung dengan total persentase sebesar 97%. Walaupun pemerintah telah mencabut status pandemi COVID-19 mulai 21 Juni 2023, dampak yang ditinggalkan pandemi terhadap kebiasaan masyarakat dalam melakukan belanja online masih sangat terasa

3. Tren Teknologi

Kentang yang digunakan oleh Keripik Kentang BBC merupakan kentang hasil panen petani lokal Kecamatan Pangalengan. Menurut pengakuan pengelola Keripik Kentang BBC, supplier kentang sangat mudah ditemukan di daerah pabrik, namun ketersediaan kentang terkadang tidak menentu karena cuaca yang buruk.

D. Macro-economics Forces

Macro economic force meliputi kondisi ekonomi makro terhadap lingkungan bisnis dari Keripik Kentang BBC. Berikut merupakan macro economic force dari Keripik Kentang BBC:

1. Kondisi pasar global

Terjadi peningkatan PDB atas dasar harga konstan industri makanan dan minuman sebesar 3,57% dari periode yang sama pada tahun lalu. Industri ini mampu berkontribusi sebesar 37,82% terhadap PDB industri pengolahan non migas. Pertumbuhan industri tersebut didorong oleh kinerja ekspor produk makanan dan minuman. Pertumbuhan ekonomi yang stabil dapat menciptakan peluang dan kondisi yang menguntungkan bagi bisnis.

2. Infrastruktur Ekonomi

Pembangunan infrastruktur tidak hanya terfokus pada jalan raya, rel kereta api, jembatan, dan bandara, namun juga infrastruktur konektivitas digital. Menteri Keuangan Republik Indonesia menyebutkan bahwa hingga Januari 2022, sebanyak 17,2 juta UMKM telah terdigitalisasi dan pemerintah menargetkan bahwa tahun 2024, 40 juta UMKM akan terdigitalisasi.

3. Komoditas dan Sumber Daya Lain

Kentang yang digunakan oleh Keripik Kentang BBC merupakan kentang hasil panen petani lokal Kecamatan Pangalengan. Menurut pengakuan pengelola Keripik Kentang BBC, supplier kentang sangat mudah ditemukan di daerah pabrik, namun ketersediaan kentang terkadang tidak menentu karena cuaca yang buruk.

D. Analisis SWOT, Matriks SWOT, dan Strategi Usulan

Analisis matriks SWOT pada variabel *customer interface* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Tabel 1.

TABEL 1
Matriks SWOT *Customer Interface*

	Strength	Weakness
Customer Interface	1. Memiliki pelanggan bisnis yang melakukan pemesanan setiap minggu (5) 2. Dipercaya oleh berbagai macam pelanggan sebagai salah satu dengan pelayanan yang baik (4,7) 3. Memiliki Channel yang tepat dengan value proposition yang akan diberikan kepada pelanggan (+)	1. Kesulitan dalam mendapatkan pelanggan baru (-3,7) 2. Tidak ada pelayanan khusus yang diberikan ketika pelanggan melakukan pembelian (-2) 3. Channel yang dimiliki hanya terfokus pada satu daerah (-3,7) 4. Pelanggan kesulitan dalam membeli produk (-4,3)
Opportunity	1. Kemungkinan Keripik Kentang BBC dalam memperluas jangkauan pasar (+7) 2. Penggunaan media sosial dalam membangun interaksi dengan pelanggan (+7) 3. Menggunakan media sosial sebagai sarana promosi (+3) 4. Membuka toko pada e-commerce (+7)	1. Penggunaan media sosial sebagai alat komunikasi pemasaran untuk meningkatkan kesadaran konsumen terhadap produk yang ditawarkan 2. Menjangkau pangsa pasar di daerah lain dengan melakukan promosi melalui media sosial 3. Melakukan penjualan produk melalui e-commerce agar memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi
Threat	1. Keberadaan kompetitor yang dapat mengurangi market share Keripik Kentang BBC (-2,3) 2. Kompetitor dengan produk serupa namun memiliki varian yang lebih beragam (-3) 3. Kritik dan saran yang tidak terselesaikan dapat mengancam hubungan antara Keripik Kentang BBC dengan pelanggan (-4,3)	1. Menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan agar dapat tetap bersaing dengan kompetitor 2. Memberikan penawaran yang menarik kepada pelanggan berupa potongan harga atau bonus pembelian agar dapat tetap bersaing dengan kompetitor 3. Memperluas channel ke daerah lain dengan tujuan agar meningkatkan market share

Berdasarkan tabel Matriks SWOT dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *value proposition* seperti pada Tabel 2.

TABEL 2
Strategi Usulan *Customer Interface*

No	Usulan	Keterangan	Blok BMC
1	Penambahan channel di berbagai daerah	Channel yang dimiliki Keripik Kentang BBC saat ini hanya terfokus pada daerah Kec. Pangalengan dan sekitarnya. Penambahan channel berupa <i>reseller</i> diluar daerah dapat memperluas pangsa pasar dan menjangkau pelanggan lebih banyak	Channel
2	Membangun branding produk dengan memanfaatkan media sosial	Media sosial dapat dijadikan sebagai alat komunikasi pemasaran yang efektif dalam merangkul pelanggan baru dan memperkenalkan produk ke masyarakat luas secara efisien. Membuat konten yang relevan dan menarik atensi konsumen merupakan strategi yang tepat dalam membangun branding produk	Channel
3	Penjualan produk melalui e-commerce	Belanja melalui online marketplace adalah sebuah tren yang semakin besar seiring perkembangan zaman. Kebiasaan masyarakat dalam melakukan pengeluaran untuk berbagai macam kebutuhan termasuk makanan menjadi peluang yang dimanfaatkan	Channel

		banyak pemilik usaha. Menjual produk melalui e-commerce dapat menambah opsi metode pembelian produk Keripik Kentang BBC untuk pelanggan				tingkat ketertarikan pelanggan, Keripik Kentang BBC dapat Melakukan riset terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam menciptakan produk baru. Produk baru yang dibuat dapat berupa modifikasi produk saat ini menjadi produk dengan rasa atau jenis berbeda.	
4	Memberikan penawaran khusus kepada pelanggan yang membeli produk dengan persyaratan tertentu	Memberikan penawaran khusus kepada pelanggan merupakan strategi yang dapat digunakan Keripik Kentang BBC dalam menjaga dan meningkatkan hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan pelanggan. Penawaran yang diberikan dapat berupa potongan harga atau memberikan bonus produk kepada pelanggan yang melakukan pembelian dalam persyaratan tertentu.	Customer Relationship	2	Menawarkan produk tanpa bahan pengawet yang aman untuk dikonsumsi	Penggunaan bahan-bahan baku yang aman untuk dikonsumsi menjadi nilai tambah dalam menjual produk makanan.	Value Proposition
				3	Menawarkan produk dengan harga dan kualitas yang bersaing	Keripik kentang merupakan produk yang banyak dijual di pasaran. Setiap produsen memiliki produk keripik kentang dengan harga dan kualitas yang beragam. Menawarkan produk yang memiliki kualitas tinggi dan harga yang terjangkau menjadi hal yang dapat diunggulkan dari produk kompetitor	Value Proposition
				4	Menggunakan mesin untuk mengoptimalkan proses produksi dan	Proses produksi yang masih konvensional cenderung kurang efisien karena membutuhkan waktu yang	Value Proposition

Analisis matriks SWOT pada variabel *Value Proposition* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Tabel 3.

TABEL 3
Matriks SWOT *Value Proposition*

	Strength	Weakness
Value Proposition	1. Produk memiliki selera keripik kentang yang unik (5) 2. Produk tidak menggunakan bahan pengawet (5) 3. Harga yang terjangkau (5)	1. Kualitas keripik kentang yang tidak konsisten (-4,7) 2. Produk tidak memiliki variasi (-4)
Opportunity	1. Membuat produk baru melalui modifikasi produk saat ini dengan memperhatikan ciri khas selera keripik yang unik 2. Melakukan riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam menciptakan produk baru tanpa mengubah rentang harga yang sudah ada	1. Melakukan riset terhadap produk baru yang memiliki proses produksi dengan tingkat kemampuan kecocokan pada produk yang kecil 2. Menggunakan mesin untuk mengoptimalkan proses produksi dan meminimalisasi cacatan produk
Threat	1. Terdapat camilan lain yang dapat menggantikan keripik kentang (-2) 2. Terdapat kompetitor dengan kualitas dan harga yang lebih baik (-3)	1. Menawarkan produk camilan baru yang terjaga kualitasnya 2. Menawarkan variasi rasa yang berbeda dengan kualitas dan harga yang dapat bersaing dengan kompetitor

Berdasarkan tabel Matriks SWOT dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Value Proposition* seperti pada Tabel 4.

TABEL 4
Strategi Usulan *Value Proposition*

No	Usulan	Keterangan	Blok BMC
1	Mengembangkan varian rasa dan variasi jenis keripik baru	Jumlah variasi produk yang terbatas dapat membuat pelanggan bosan. Sebagai upaya dalam meningkatkan	Value Proposition

	meminimalisasi kecacatan produk	lebih lama dan lebih banyak tenaga kerja manusia. Adapun kualitas yang dihasilkan menjadi kurang stabil karena terlalu bergantung pada faktor manusia. Mesin digunakan untuk mengurangi kesalahan produksi yang terjadi dan meningkatkan kualitas produk jadi.			pendapatan baru bagi Keripik Kentang BBC. Menjangkau pelanggan dari <i>segment</i> yang berbeda meningkatkan penjualan dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan	
3	Mengatur jadwal pemakaian mesin produksi yang optimal				Penggunaan mesin produksi membuat proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien, namun membutuhkan biaya lebih untuk membeli bahan bakar. Mengatur jadwal pemakaian mesin produksi dapat mengurangi beban biaya yang dihadapi Keripik Kentang BBC	<i>Cost Structure</i>

Analisis matriks SWOT pada variabel *Cost/Revenue Stream* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Tabel 5.

TABEL 5
Matriks SWOT *Cost/Revenue Stream*

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Cost/Revenue Streams</i>	1. Biaya yang dikeluarkan sudah sesuai dengan kebutuhan saat ini (4,3) 2. Sumber pemasukan yang tetap setiap minggu (5)	1. Biaya bahan baku yang tinggi membatasi penggunaan mesin produksi dan menghambat bisnis untuk berkembang (4-7) 2. Keripik Kentang BBC hanya mengandalkan penjualan keripik kentang sebagai sumber pendapatan (-3,-7)
<i>Opportunity</i>	1. Keripik Kentang BBC dapat menggunakan bahan baku dengan harga yang lebih murah (4,7) 2. Sumber pendapatan yang berasal dari penjualan keripik dengan varian lain (3,7)	1. Mencari <i>supplier</i> yang dapat menyediakan bahan baku yang lebih murah 2. Membuat sumber pendapatan baru dengan menjual varian lain dari produk saat ini 3. Mengurangi konsumsi bahan baku dengan mengatur jadwal penggunaan mesin produksi yang optimal
<i>Threat</i>	1. Harga bahan baku yang fluktuatif (-3) 2. Terdapat kompetitor yang menawarkan produk dengan kualitas dan harga yang lebih baik (-3)	1. Mencari <i>supplier</i> lain sebagai alternatif ketika harga bahan baku naik 2. Mengembangkan produk baru yang lebih efisien dalam penggunaan mesin produksi 3. Mengembangkan produk baru dengan varian yang berbeda untuk meningkatkan daya saing bisnis

Berdasarkan tabel Matriks SWOT dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Cost/Revenue Stream* seperti pada Tabel 6.

TABEL 6
Strategi Usulan pada *Cost/Revenue Stream*

No	Usulan	Keterangan	Blok BMC
1	Mencari supplier bahan baku baru dengan harga yang lebih murah	Bahan baku yang digunakan Keripik Kentang BBC merupakan komoditas dengan harga fluktuatif. Memiliki beberapa <i>supplier</i> memberikan pilihan lebih dalam membeli bahan baku dengan harga yang lebih murah	<i>Cost Structure</i>
2	Menjual produk dengan varian lain	Menawarkan produk dengan varian lain membuka sumber	<i>Revenue Streams</i>

Analisis matriks SWOT pada variabel *Infrastructure* dari Keripik Kentang BBC dapat dilihat pada Tabel 7.

TABEL 7
Matriks SWOT *Infrastructure*

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Infrastructure</i>	1. Keripik Kentang BBC memiliki fasilitas produksi yang memadai (5) 2. Sumber daya manusia yang cukup (5) 3. <i>Supplier</i> bahan baku yang dapat dipercaya (4,7) 4. Tingkat kesalahan pada proses produksi yang minim (5)	1. Penggunaan beberapa mesin produksi yang terbatas (-3,7) 2. Ketersediaan bahan baku yang tidak tetap (-4,7) 3. <i>Supplier</i> tidak dapat memenuhi permintaan (-3) 4. Proses pengeringan keripik kentang yang masih konvensional (-4,3)
<i>Opportunity</i>	1. Memperluas jaringan untuk menggunakan bahan baku alternatif yang lebih murah namun tetap berkualitas dalam meningkatkan kapasitas produksi 2. Melakukan pelatihan terhadap pegawai untuk menggunakan media sosial sebagai sarana promosi produk 3. Menempatkan pegawai pada posisi penjualan <i>online</i> sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi	1. Membuat <i>inventory</i> untuk menyimpan persediaan bahan baku untuk mengatasi ketersediaan bahan baku yang tidak konsisten pada <i>supplier</i> 2. Mengganti mesin produksi saat ini dengan mesin produksi yang lebih hemat energi
<i>Threat</i>	1. Kenaikan harga bahan baku (-4,3)	1. Mencari <i>supplier</i> baru yang dapat dipercaya dengan bahan baku yang murah 2. Menggunakan bahan baku alternatif untuk menekan biaya produksi

Berdasarkan tabel Matriks SWOT dan usulan strategi, dapat dirumuskan usulan strategi pada bidang *Infrastructure* seperti pada Tabel 8.

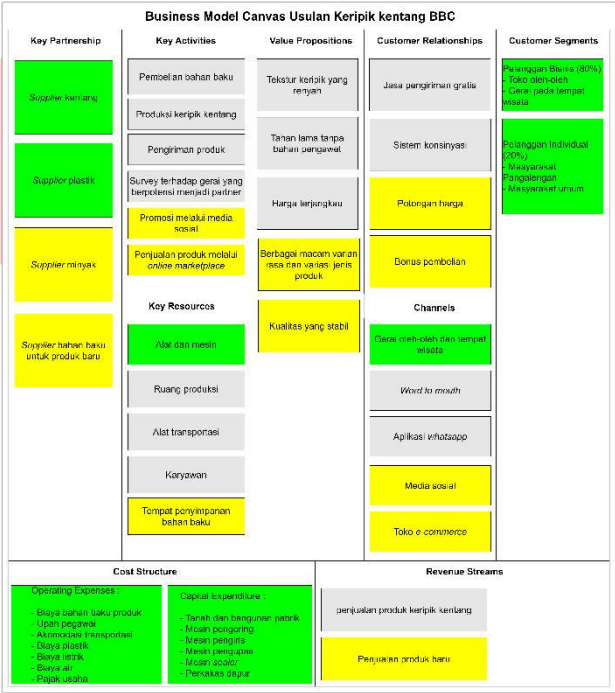
TABEL 8
Strategi Usulan pada *Customer Interface*

No	Usulan	Keterangan	Blok BMC
1	Membuat tempat penyimpanan bahan baku	Ketersediaan bahan baku yang tidak tetap terkadang menyulitkan Keripik Kentang BBC untuk memenuhi permintaan pelanggan. Pembangunan	<i>Key Resources</i>

		<i>inventory</i> dapat membantu perusahaan dalam mengatur persediaan yang ada	
2	Pelatihan terhadap pegawai dalam menggunakan media sosial	Memberikan pelatihan kepada pegawai dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan pegawai dalam menggunakan media sosial sebagai sarana promosi. Pemanfaatan media sosial dalam melakukan promosi dapat memberikan informasi yang lebih transparan dan terpercaya kepada pelanggan	Key Activities
3	Menempatkan pegawai pada posisi penjualan online	Keripik Kentang BBC dapat memanfaatkan tenaga kerja yang dimiliki untuk mengoptimalkan penjualan melalui <i>online marketplace</i> .	Key Activities
4	Mencari <i>supplier</i> baru dengan bahan baku yang murah	Mencari <i>supplier</i> baru yang menawarkan bahan baku dengan harga yang lebih murah dapat meningkatkan fleksibilitas Keripik Kentang BBC dalam menghadapi perubahan harga bahan baku. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam menghadapi ketersediaan bahan baku yang tidak tetap dan mengurangi risiko kerugian akibat kenaikan harga bahan baku	Key Partnership

5	Penggunaan bahan baku alternatif	Penggunaan bahan baku alternatif dapat menjadi solusi dalam mengatasi keterbatasan komoditas yang diperlukan dalam proses produksi.	Key Resources
---	----------------------------------	---	---------------

F. *Business Model Canvas* Usulan Keripik Kentang BBC
Hasil perancangan model bisnis usulan pada Keripik Kentang BBC dapat dilihat seperti pada Gambar 4.



GAMBAR 4
Business Model Canvas Usulan Keripik Kentang BBC

Rancangan *Business Model Canvas* ini menggunakan data dari analisis SWOT, *value proposition canvas*, dan *fit customer profile with value map* untuk melakukan peningkatan dan pemberian usulan pada bisnis model. Hasil rancangan *Business Model Canvas* setiap bloknya sebagai berikut:

A. *Customer Segment*

1. Pelanggan Bisnis (80%)

Keripik Kentang BBC sangat bergantung pada penjualan produk melalui pelanggan bisnis. Terdapat keinginan bagi Keripik Kentang BBC untuk memperluas pangsa pasar dengan meningkatkan pelanggan bisnis, namun karena penjualan dilakukan menggunakan sistem konsinyasi, maka pelanggan bisnis yang dituju harus dipastikan memiliki banyak pelanggan yang membeli produk keripik kentang agar Keripik Kentang BBC tidak mengalami kerugian..

2. Pelanggan Individual (20%)

Selama ini, Keripik Kentang BBC hanya terfokus pada penjualan di daerah Kec. Pangalengan dan sekitarnya. Pengelola mengatakan bahwa mereka menginginkan

produknya dapat menjangkau masyarakat luas melalui penjualan online ataupun offline.

B. Customer Relationship

Usulan pada blok *customer relationship* adalah penambahan beberapa metode untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan, yaitu pemberian potongan harga dan bonus pembelian pada pelanggan. Keripik Kentang BBC dapat memberikan penawaran khusus berupa potongan harga jika pelanggan membeli produk dalam kuantitas besar. Keripik Kentang BBC juga dapat memberikan bonus pembelian berupa produk yang sama atau item lain agar hubungan antara perusahaan dengan pelanggan dapat terjalin dengan baik.

C. Value Proposition

Usulan pada blok *value proposition* adalah penambahan berbagai macam varian rasa dan variasi jenis produk, serta kualitas produk yang lebih stabil. Saat ini, Keripik Kentang BBC hanya menawarkan keripik kentang dengan rasa original. Pengelola dapat melakukan riset mengenai varian rasa dan variasi jenis keripik yang digemari konsumen dalam mengembangkan produk baru. Kualitas yang tidak konsisten berdampak buruk terhadap kepercayaan pelanggan. Kesalahan pada proses produksi dapat diminimalisasi dengan penggunaan mesin seperti mesin pengering yang hemat energi dan tidak membutuhkan banyak bahan bakar.

F. Key Activities

Usulan pada blok *key activities* adalah penambahan beberapa aktifitas baru berupa promosi melalui media sosial dan penjualan produk melalui *online marketplace*. Keripik Kentang BBC dapat melakukan promosi melalui media sosial. Keripik Kentang BBC juga memiliki beberapa tenaga kerja yang dapat ditugaskan untuk membantu kegiatan penjualan seperti packing dan pengelolaan pesanan.

G. Key Partnership

Usulan pada blok *key partnership* adalah peningkatan jumlah supplier kentang, plastik, dan penambahan supplier minyak. Keripik Kentang BBC hanya mengandalkan hasil panen dari petani lokal yang ada di daerah Kec. Pangalengan, yaitu CV Sabani dan Bintang Saga sehingga Ketika kuantitas persediaan sedang menurun, Keripik Kentang BBC kerap mengalami kesulitan dalam mencari bahan baku. Keripik Kentang BBC dapat menambahkan supplier dari luar daerah Pangalengan agar memiliki pilihan sumber bahan baku dengan harga dan kualitas yang bermacam-macam. Kemasan yang digunakan Keripik Kentang BBC untuk produknya didapatkan dari Toko Plastik Singa dengan harga Rp. 33.000,00/100 pcs. Keripik Kentang BBC dapat mencari sumber plastik baru melalui *online marketplace* yang memiliki varian harga yang beragam. Minyak yang digunakan Keripik Kentang BBC saat ini dibeli dari berbagai warung di area sekitar pabrik. Keripik Kentang BBC dapat mencari supplier yang mampu memberikan harga yang lebih murah dan mengantarkan minyak tersebut langsung ke pabrik.

H. Key Resources

Usulan pada blok *key resources* adalah penambahan alat dan mesin, serta pembuatan tempat penyimpanan bahan

baku. Mesin produksi yang dimiliki Keripik Kentang BBC membutuhkan bahan bakar yang besar dan memiliki kapasitas yang kecil. Keripik Kentang BBC dapat mencari mesin yang hemat energi dan membuat proses produksi menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, Kentang merupakan bahan baku yang membutuhkan tempat penyimpanan dengan suhu yang sejuk, sirkulasi udara yang baik, dan terhindar dari sinar matahari. Tempat penyimpanan bahan baku yang baik dapat menjaga kualitas bahan baku, serta membuat pengelola semakin fleksibel. Ketika membutuhkan bahan baku untuk proses produksi

I. Channels

Usulan pada blok *channel* adalah peningkatan jumlah gerai oleh-oleh dan tempat wisata, serta penambahan media sosial sebagai sarana promosi dan toko *e-commerce* untuk penjualan *online*. Keripik Kentang BBC dapat memanfaatkan media sosial sebagai saluran baru dalam melakukan promosi. Instagram dan facebook menjadi platform yang tepat untuk membangun kesadaran konsumen terhadap produk karena kemampuannya dalam menyebarkan informasi secara efektif dan efisien. *Online Marketplace* seperti *Shopee* dan *Tiktok shop* merupakan sarana yang dapat memudahkan pelanggan Keripik Kentang BBC dalam melakukan pembelian karena pelanggan tidak perlu datang secara langsung ke tempat dan tersedia opsi metode pembayaran yang beragam

J. Cost Structure

Usulan pada blok *cost structure* adalah penekanan pada biaya bahan baku produk dan penambahan fasilitas berupa mesin pengering. Keripik Kentang BBC perlu menurunkan biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku agar dapat menurunkan biaya produksi. Keripik Kentang BBC juga membutuhkan mesin pengering yang menggunakan bahan bakar lebih sedikit dengan kapasitas yang lebih besar agar dapat menekan biaya yang dikeluarkan serta meningkatkan kualitas produksi.

K. Revenue Streams

Usulan pada blok *revenue stream* adalah penambahan sumber pendapatan baru, yaitu melalui penjualan produk selain keripik kentang saat ini. Keripik Kentang BBC memiliki peluang untuk meningkatkan jumlah sumber pendapatan dengan menjual produk lain, seperti keripik kentang dengan varian rasa dan jenis berbeda atau bahkan camilan selain keripik kentang.

IV. KESIMPULAN

Rancangan ini memiliki tujuan untuk menyusun tugas akhir dan melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang ada pada Keripik Kentang BBC. Setelah melalui beberapa tahapan perancangan yang meliputi beberapa data seperti model bisnis eksisting, *customer profile*, dan analisis lingkungan bisnis, didapatkan hasil berupa analisis SWOT yang digunakan untuk membangun strategi usulan pada Keripik Kentang BBC. Model bisnis usulan mencakup perubahan pada beberapa blok *Business Model Canvas* milik Keripik Kentang BBC, seperti perluasan segmen pelanggan dan *supplier* bahan baku, penambahan sumber daya, sumber pendapatan dan kegiatan bisnis, perubahan *value proposition*

yang diberikan kepada pelanggan, peningkatan *customer relationship*, serta penekanan biaya. Hasil rancangan yang diusulkan diharapkan dapat mendorong perkembangan bisnis dari Keripik Kentang BBC.

REFERENSI

- [1] Indonesia.go.id. (2022). Porsi Kredit Diperbesar, Sektor UMKM Segera Naik Kelas. Diakses pada 28 Agustus 2023, dari <https://indonesia.go.id/kategori/indonesia-dalam-angka/6721/porsi-kredit-diperbesar-sektor-umkm-segera-naik-kelas?lang=1#:~:text=United%20Nations%20Conference%20on%20Trade,persen%20tenaga%20kerja%20di%20Indonesia>.
- [2] Databoks. (2022). Mayoritas Industri Mikro-Kecil Bergerak di Sektor Makanan. Diakses pada 12 Desember 2022, dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/30/mayoritas-industri-mikro-kecil-bergerak-di-sektor-makanan>
- [3] Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2012). Business models: A challenging agenda. Strategic Organization. <https://doi.org/10.1177/1476127013510112>
- [4] Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, 43(2–3), 156–171. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2010.02.005>
- [5] Strategyzer. (2023). *The Business Model Canvas*. Diakses pada 28 Agustus 2023, dari <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.
- [6] Galavan, R. (2014). *Doing Business Strategy*. NuBooks.
- [7] Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Perspectives, 19(4), 51–62. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417907>
- [8] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- [9] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons.
- [10] Ranguti, F. (2014). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT : Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Gramedia Pustaka Utama.
- [11] Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
- [12] Chan, K. W., & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Review Press
- [13] DataIndonesia.id, (2022). Industri Makanan dan Minuman Tumbuh 3.68% pada Kuartal II/2022. Diakses pada 18 Juni 2023, dari <https://dataIndonesia.id/industri-perdagangan/detail/industri-makanan-dan-minuman-tumbuh-368-pada-kuartal-ii2022>