

# Strategi Pengembangan Business Model Canvas Melalui Integrasi Swot Untuk Meningkatkan Daya Saing Umkm Kitanata

Daryl Marcviandra Soerojo<sup>1</sup>, Mohammad Riza Sutjipto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, darylmarcviandra@student.telkomuniversity.ac.id

<sup>2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengembangan strategi bisnis Kitanata, sebuah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang furnitur dan berbasis di Bogor. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta dokumentasi lapangan. Penelitian ini mengintegrasikan kerangka Business Model Canvas (BMC) dengan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Kitanata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama Kitanata terletak pada kualitas produk yang tinggi dan kemampuan layanan kustomisasi sesuai permintaan pelanggan. Namun, perusahaan menghadapi tantangan signifikan, seperti persaingan dengan produk impor berharga murah, belum adanya program loyalitas pelanggan, serta keterbatasan strategi pemasaran offline. Berdasarkan analisis SWOT terhadap sembilan elemen BMC, dirumuskan strategi seperti peluncuran program loyalitas, optimalisasi pemasaran digital, dan penguatan citra merek sebagai produsen furnitur lokal premium. Hasil sintesis ini menghasilkan model BMC yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi BMC dan SWOT dapat menjadi pendekatan strategis yang efektif bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Business Model Canvas*, SWOT, strategi bisnis, daya saing, UMKM, Kitanata

## I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor penting dalam pembangunan ekonomi Indonesia. Berdasarkan data Kadin Indonesia (2023), UMKM menyumbang sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional. Namun, meskipun perannya besar, UMKM menghadapi berbagai dampak buruk akibat serbuan produk impor. Persaingan menjadi sangat ketat karena produk impor seringkali ditawarkan dengan harga lebih murah. Di Provinsi Jawa Barat, jumlah pelaku UMKM, khususnya di Kabupaten Bogor, mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir, mencerminkan adanya tekanan signifikan

terhadap daya tahan bisnis (BPS Jawa Barat, 2024). Kitanata, salah satu UMKM di bidang furnitur yang berbasis di Bogor, menghadapi tantangan pasar sejak berdiri pada masa pandemi COVID-19. Mengandalkan e-commerce sebagai saluran distribusi utama, Kitanata harus bersaing dengan produk massal dan produk impor murah dari China, serta produk substitusi seperti furnitur daur ulang dan fleksibel. Untuk menjaga keberlanjutan bisnis, diperlukan pendekatan strategis dalam pengembangan model bisnis yang tidak hanya adaptif, tetapi juga mampu membedakan diri di pasar yang kompetitif. Urgensi dari penelitian ini terletak pada pentingnya strategi bisnis yang dapat meningkatkan daya saing UMKM, khususnya melalui pendekatan yang terstruktur seperti Business Model Canvas (BMC) yang terintegrasi dengan analisis SWOT. BMC merupakan kerangka kerja strategis yang memperlihatkan bagaimana sebuah bisnis menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ketika dikombinasikan dengan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BMC dapat digunakan sebagai alat untuk menyusun strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Galavan, 2014). BMC merupakan alat strategis yang efektif untuk menggambarkan dan merancang model bisnis serta memfokuskan pada aspek strategis utama. Selain itu, BMC membantu menganalisis permasalahan bisnis guna merumuskan strategi yang terintegrasi dan aplikatif (Priyadi & Prasetyo, 2018). Business Model Canvas (BMC) membantu menjawab empat pertanyaan inti: nilai apa yang ditawarkan, bagaimana nilai itu diciptakan, bagaimana disampaikan ke pelanggan, dan bagaimana bisnis mendapatkan keuntungan dari nilai tersebut (Taufiqulloh & Pasaribu, 2023). Studi Pasaribu et al., (2023) menunjukkan bahwa integrasi BMC dan SWOT dalam sebuah usaha gift-wrapping di Bandung mampu merumuskan 11 strategi bisnis baru yang terbukti relevan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan tersebut memungkinkan perumusan strategi berbasis data yang dapat langsung diterapkan untuk menjawab tantangan pasar secara sistematis dan berkelanjutan.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kondisi model bisnis Kitanata saat ini berdasarkan kerangka BMC.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal terhadap sembilan elemen BMC menggunakan analisis SWOT, PESTEL, dan Porter's Five Forces.
3. Merumuskan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan SWOT Matrix untuk membentuk model bisnis baru yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

Sebagai rencana pemecahan masalah, penelitian ini menggabungkan pendekatan kualitatif berbasis wawancara dengan analisis teoritis untuk membangun landasan strategi yang aplikatif bagi UMKM Kitanata. Hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model bisnis UMKM berbasis inovasi dan daya saing.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses menyeluruh yang mencakup tiga tahap utama, yaitu perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Tahap perumusan strategi dimulai dengan menganalisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman serta lingkungan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis SWOT menjadi alat penting dalam tahap ini karena membantu organisasi memahami posisi kompetitifnya di pasar (Wheelen & Hunger, 2012). Selanjutnya, implementasi strategi berfokus pada penerapan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata melalui pengalokasian sumber daya, penyesuaian struktur organisasi, dan pembentukan kebijakan pendukung. Menurut David (2011), implementasi strategi sering kali lebih kompleks daripada tahap perumusan karena melibatkan perubahan struktural dan perilaku organisasi secara menyeluruh. Tahap akhir adalah evaluasi dan kontrol strategi untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan tetap berada pada jalur yang tepat dan dapat disesuaikan jika terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis. Evaluasi ini, menurut Thompson & Strickland (2003), bersifat berkelanjutan dan penting untuk menjaga relevansi strategi dalam jangka panjang.

### B. Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis adalah proses strategis yang berfokus pada penciptaan nilai jangka panjang dengan cara mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang tersedia di pasar. Proses ini mencakup perluasan pasar, peningkatan layanan, dan pengembangan produk baru. Menurut Pittz & White (2016), pengembangan bisnis yang efektif membutuhkan pengambilan keputusan berbasis data serta kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi. Untuk menemukan peluang pasar yang tepat, diperlukan analisis mendalam mengenai tren, regulasi, dan kondisi ekonomi Hitt et al., (2013). Salah satu pendekatan yang terbukti ampuh adalah integrasi Business Model Canvas (BMC), SWOT, PESTEL, dan Porter's Five Forces yang telah digunakan untuk

merumuskan strategi pengembangan yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar (Zakaria & Alfianur, 2024). Di samping itu, membangun relasi yang kuat dengan pelanggan dan mitra strategis juga merupakan aspek penting dalam pengembangan bisnis. Grant (2016) menekankan bahwa keberhasilan pengembangan bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan menjalin kemitraan yang saling menguntungkan. Kesiapan untuk berubah berperan penting dalam strategi pengembangan UMKM. (Saptari & Dudija, 2024) menyatakan bahwa budaya inovatif, dukungan organisasi, dan komitmen internal merupakan faktor kunci yang membentuk kesiapan tersebut. Bagi UMKM seperti Kitanata, kesiapan ini menjadi landasan dalam merespons perubahan pasar dan meningkatkan daya saing

#### **C. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia karena mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar dan memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Menurut Sudaryanto & Hanim (2002), UMKM memiliki peran penting dalam menopang stabilitas ekonomi nasional, terutama dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Lebih lanjut, Suyadi et al., (2018) menyebutkan bahwa UMKM menyumbang sekitar 60% dari total kontribusi pertumbuhan ekonomi Indonesia dan menciptakan lapangan kerja bagi jutaan orang. Meskipun demikian, UMKM menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan modal, rendahnya kualitas SDM, dan minimnya penguasaan teknologi (Kwartono, 2020). Oleh karena itu, diperlukan pemberdayaan UMKM melalui pelatihan, pendampingan, dan akses teknologi.

#### **D. Model Bisnis**

Model bisnis adalah kerangka kerja konseptual yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Osterwalder & Pigneur (2010) menjelaskan bahwa model bisnis terdiri dari sembilan elemen utama, termasuk proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya. Pemahaman terhadap model bisnis memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi dengan kondisi pasar dan sumber daya yang dimiliki. Johnson et al., (2008) menyatakan bahwa inovasi model bisnis dapat memberikan keunggulan kompetitif, khususnya di industri yang dinamis. Sementara itu, (Amit & Zott, 2012) berpendapat bahwa model bisnis juga membantu perusahaan dalam mengelola risiko strategis. Dalam era digital, integrasi teknologi menjadi semakin penting dalam model bisnis modern.

#### **E. Manajemen Fungsional**

Manajemen fungsional adalah pendekatan dalam pengelolaan organisasi yang mengelompokkan tugas-tugas ke dalam fungsi utama seperti manajemen SDM, pemasaran, operasi, dan keuangan. Dalam manajemen SDM, menyatakan bahwa pengelolaan tenaga kerja mencakup proses rekrutmen, pelatihan, hingga retensi karyawan untuk mencapai efisiensi organisasi (Dessler, 2020). Mathis & Jackson (2017) menyebutkan bahwa manajemen SDM memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Di sisi lain, Kotler & Keller (2016) menggambarkan manajemen pemasaran sebagai proses untuk memilih pasar sasaran dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Lamb et al., (2019) menekankan pentingnya manajemen pemasaran dalam merespons kebutuhan konsumen dan menciptakan nilai unggul. Dalam konteks operasi, Heizer & Render (2020) menjelaskan bahwa manajemen operasi berfungsi mengubah input menjadi output bernilai. Stevenson (2017) menambahkan bahwa operasi yang efisien dan pengawasan yang baik sangat berpengaruh terhadap kualitas produk. Terakhir, Gitman & Zutter (2015) menyatakan bahwa manajemen keuangan mencakup perencanaan dan pengendalian keuangan yang bertujuan menjaga kelangsungan bisnis. Brigham & Houston (2018)) menekankan bahwa manajemen keuangan strategis berperan penting dalam memaksimalkan nilai perusahaan.

#### **F. Porter's Five Forces**

Model Lima Kekuatan Porter adalah kerangka analisis industri yang mengidentifikasi lima kekuatan kompetitif utama yang mempengaruhi daya tarik suatu industri. David & David (2017) menjelaskan bahwa kelima kekuatan tersebut mencakup ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan intensitas persaingan antar perusahaan. Ancaman dari pendatang baru dapat memperketat persaingan jika hambatan masuk rendah. Kekuatan pemasok dan pembeli memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menetapkan harga dan menjaga margin keuntungan. Sementara itu, ancaman produk pengganti dan persaingan yang intens mengharuskan perusahaan untuk terus berinovasi

dan menjaga proposisi nilai. Analisis ini membantu perusahaan dalam menyusun strategi kompetitif untuk bertahan dan tumbuh di pasar.

**G. Analisis PESTEL**

Analisis PESTEL adalah alat strategis untuk mengevaluasi enam faktor eksternal: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Menurut David & David (2017), analisis ini membantu organisasi memahami konteks eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan. PESTEL penting untuk merumuskan strategi yang responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

**H. Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) yang dihadapi organisasi. David & David, (2017) menjelaskan bahwa kekuatan dan kelemahan berasal dari lingkungan internal, sedangkan peluang dan ancaman bersumber dari faktor eksternal. Dengan memahami kekuatan, perusahaan dapat memaksimalkan keunggulan yang dimilikinya. Kelemahan perlu diperbaiki agar tidak menjadi hambatan dalam bersaing. Peluang harus dimanfaatkan untuk ekspansi dan pertumbuhan. Sementara itu, ancaman harus diidentifikasi sejak dini untuk disiapkan langkah mitigasi yang tepat. Analisis ini memberikan dasar penting dalam merancang strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungannya.

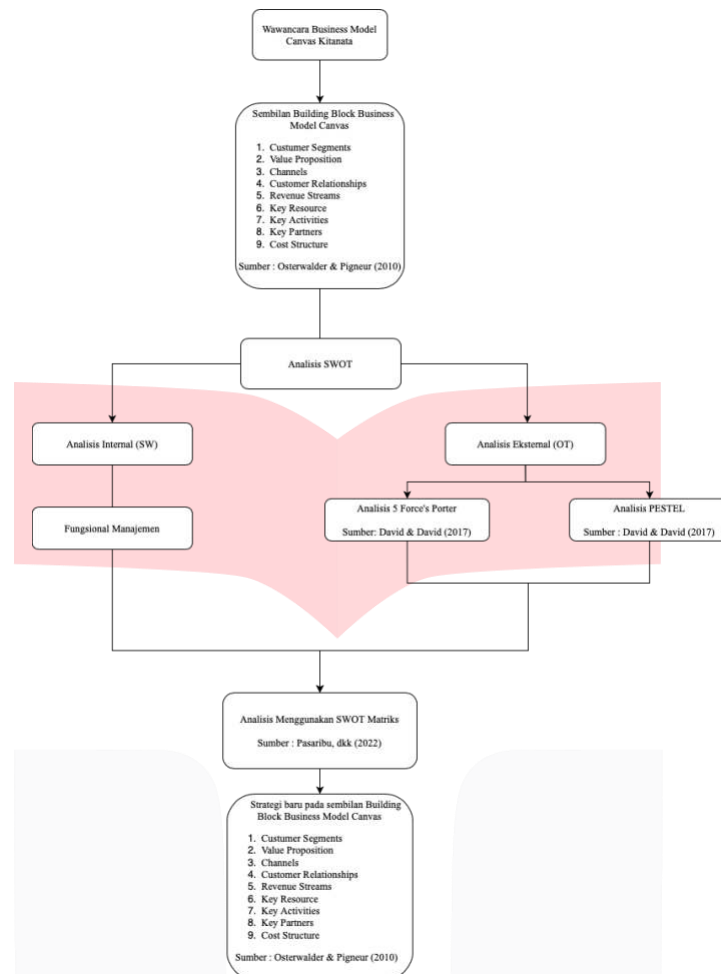
**I. SWOT Matrix**

SWOT Matrix merupakan pengembangan dari analisis SWOT yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal. David & David (2017) menyatakan bahwa terdapat empat tipe strategi utama dalam SWOT Matrix, yaitu SO (Strengths-Opportunities), WO (Weaknesses- Opportunities), ST (Strengths-Threats), dan WT (Weaknesses-Threats). Strategi SO digunakan untuk memanfaatkan kekuatan guna mengejar peluang. Strategi WO berupaya mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Strategi ST dirancang untuk menghadapi ancaman dengan kekuatan yang ada. Sementara itu, strategi WT ditujukan untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. SWOT Matrix memberikan panduan sistematis dalam merumuskan strategi berbasis realitas kondisi bisnis yang ada.

**J. Business Model Canvas**

Business Model Canvas (BMC) adalah alat visual yang digunakan untuk menggambarkan dan merancang model bisnis secara komprehensif. Osterwalder & Pigneur (2010) memperkenalkan BMC dengan sembilan blok utama: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, dan struktur biaya. Dengan menggunakan BMC, pelaku bisnis dapat memahami interaksi antar elemen model bisnis dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Novia et al., (2022) menjelaskan bahwa BMC membantu pelaku usaha memetakan kekuatan dan kelemahan internal serta menyusun strategi yang responsif terhadap perubahan pasar. BMC juga mendorong inovasi, kolaborasi tim, dan penyesuaian strategi bisnis secara keseluruhan.

## K. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran  
Sumber : diadaptasi dari pasaribu (2022)

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus pada UMKM Kitanata. Paradigma interpretivisme dan pendekatan induktif digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan persepsi dan pengalaman para pelaku usaha. Penelitian ini dilakukan secara non- contrived dan bersifat one-shot, dengan peneliti terlibat secara moderate (Sugiyono, 2022)

### B. Operasionalisasi Variabel

Penelitian mengkaji lima variabel utama: Business Model Canvas (BMC), SWOT, Porter's Five Forces, PESTEL, dan Manajemen Fungsional. Masing-masing variabel dijabarkan ke dalam indikator operasional dengan daftar pertanyaan wawancara yang terstruktur berdasarkan teori-teori relevan (Brigham & Houston, 2018; David & David, 2017; Kotler & Keller, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010)

### C. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian terdiri dari: (1) perencanaan (penentuan masalah, tujuan, dan kajian pustaka), (2) pelaksanaan (pengumpulan dan analisis data), dan (3) penulisan laporan (kesimpulan dan saran). Model tahapan ini disusun sistematis untuk menjamin validitas dan koherensi proses penelitian.

**D. Situasi Sosial dan Narasumber**

Menggunakan konsep situasi sosial dari Spradley dalam Sugiyono (2022), penelitian berfokus pada tempat (UMKM Kitanata), aktor (pemilik, karyawan, pelanggan, pemasok, dan kompetitor), dan aktivitas bisnis. Teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang relevan dan kompeten dalam memberikan data strategis.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif pasif, wawancara semi terstruktur, dan studi literatur. Pendekatan triangulasi digunakan untuk menjamin kredibilitas dan keabsahan data (Sugiyono, 2022)

**F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas diuji dengan empat kriteria: credibility, transferability, dependability, dan confirmability. Hal ini untuk memastikan bahwa temuan benar-benar mencerminkan kondisi aktual UMKM Kitanata dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

**G. Teknik Analisis Data**

Model analisis yang digunakan adalah Miles & Huberman, yang meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses dilakukan secara interaktif dan berulang hingga diperoleh pemahaman yang utuh terhadap fenomena yang dikaji (Sugiyono, 2022)

**H. Integrasi Model BMC dan SWOT**

Analisis integratif dilakukan dengan menggabungkan sembilan elemen Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) dengan hasil evaluasi dari SWOT Matrix (David & David, 2017) untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan UMKM Kitanata.

**IV. HASIL DAN PEMBAHASAN****A. Hasil Penelitian**

Berikut penulis menyajikan hasil karakteristik narasumber dalam penelitian ini

Tabel 4. 1 Karakteristik Penelitian

| No. | Nama               | Kode Narasumber | Jabatan                         | Alasan Pemilihan                                                        |
|-----|--------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Bapak Bira Faisal  | N1              | Owner                           | Bertanggung jawab atas strategi bisnis dan pengambilan keputusan utama. |
| 2.  | Bapak Tengku Rafli | N2              | Kepala Produksi dan Operasional | Mengelola proses produksi dan sistem kerja bisnis.                      |
| 3.  | Bapak Durokhim     | N3              | Supplier                        | Memahami kondisi industri terkini.                                      |
| 4.  | Ibu Putri          | N4              | Pelanggan                       | Memberikan perspektif dari sisi pelanggan                               |
| 5.  | Ibu Dian Rostini   | N5              | Kompetitor                      | Ahli dalam rantai bisnis furniture.                                     |

Sumber : diolah oleh penulis (2025)

B. Hasil Penelitian

Hasil observasi yang diperoleh lewat Teknik triangulasi yaitu observasi langsung, dokumentasi dan wawancara yang dilakukan terhadap narasumber yang terlibat dalam penelitian ini

a. Business Model Canvas Saat Ini

| Business Model Canvas                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Designed For<br>KITANATA                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      | Designed By<br>Daryl Marcviandra S                                                                                                                                                                         | Date<br>12 Maret 2025                                                                                                 | Version<br>Saat Ini                                                                                                                                                                 |
| Key Partners                                                                                                                                       | Key Activities                                                                                                                                                                                                       | Value Proposition                                                                                                                                                                                          | Customer Relationships                                                                                                | Customer Segments                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Supplier Bahan Mentah</li><li>• Supplier Bahan Setengah</li><li>• Mitra Pengeriman</li><li>• KOL</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desain Produk Baru</li><li>• Produksi Produk</li><li>• Marketing</li><li>• Pelayanan</li></ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Konsep Produk Industrial Minimalis</li><li>• Bisa Custom Model</li><li>• Free Konsultasi</li><li>• Estetika, Ketahanan dan Fungsional</li><li>• Handmade</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diskon Promo</li><li>• Gift For Loyal Customers</li><li>• Interaksi</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pasangan Baru</li><li>• Coffee Shop dan Restoran</li><li>• Ruang Publik</li><li>• Instansi Pendidikan</li><li>• Desainer Interior</li></ul> |
|                                                                                                                                                    | Key Resources                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                            | Channels                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Platform digital yang handal dan mudah digunakan</li><li>• Database freelancer dan klien yang luas</li><li>• Tim pengembangan dan dukungan pelanggan yang terampil</li></ul> |                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketplace</li><li>• Sosial Media</li></ul>                                  |                                                                                                                                                                                     |
| Cost Structure                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                            | Revenue Streams                                                                                                       |                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Biaya Pembelian Bahan Baku</li><li>• Biaya Alat Kerja</li><li>• Biaya Upah</li><li>• Biaya Iklan</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Penjualan Furniture</li></ul>                                                 |                                                                                                                                                                                     |

Gambar 4. 1 BMC Saat Ini  
Sumber: diolah oleh penulis (2025)

b. SWOT

1. Strength
- Kekuatan utama bisnis terletak pada kemampuan menyediakan furnitur custom berkualitas tinggi dengan bahan kayu solid dan besi, desain sesuai permintaan, pengerjaan handmade yang rapi, serta layanan responsif dan harga bersaing.
2. Weakness
- Kelemahan utama terletak pada distribusi dan efisiensi operasional, seperti ketergantungan pada jasa pengiriman, waktu produksi yang lama karena proses handmade, adaptasi B2B yang masih awal, serta sistem internal yang belum optimal.
3. Opportunity
- Peluang bisnis tumbuh seiring tren furnitur minimalis dan fungsional, didukung promosi lewat media sosial, potensi ekspansi toko offline, serta kemampuan adaptasi terhadap tren desain dan material.

#### 4. Threat

Ancaman berasal dari produk impor murah, regulasi marketplace, kenaikan harga bahan baku, serta persaingan dengan pemain besar seperti Informa, Dekoruma, dan Offo Living, yang menuntut inovasi berkelanjutan agar tetap kompetitif.

### c. 5 Force's Porter

#### 1. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman terbesar datang dari produk impor murah, regulasi ketat di platform digital, dan kenaikan harga bahan baku, yang mendorong pelaku usaha untuk meningkatkan kualitas dan diferensiasi produk agar tetap kompetitif.

#### 2. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Daya tawar pembeli tinggi karena kemudahan membandingkan produk secara online, sehingga kepuasan pelanggan dan promosi menarik menjadi kunci menjaga loyalitas dan daya saing, khususnya di segmen menengah.

#### 3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Hubungan jangka panjang dengan pemasok dan fleksibilitas pembayaran penting untuk mengatasi fluktuasi harga bahan baku, menjaga efisiensi biaya, dan mempertahankan daya saing.

#### 4. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti rendah karena konsumen tetap mengutamakan kualitas dan ketahanan kayu solid, dengan diferensiasi desain dan fungsi sebagai strategi utama mempertahankan pasar.

#### 5. Persaingan Antar Pesaing yang Ada

Industri furnitur sangat kompetitif dengan tekanan dari produk impor dan produsen lokal, namun kualitas produk dan pelayanan menjadi kunci diferensiasi untuk bersaing.

### d. PESTEL

#### 1. Political

Aspek politik memengaruhi UMKM furnitur melalui regulasi bahan baku, perpajakan, dan perizinan. Dampaknya semakin terasa seiring pertumbuhan usaha. Meski ketat, regulasi dianggap mendorong praktik bisnis yang lebih profesional dan tertib.

#### 2. Economic

Kondisi ekonomi makro seperti daya beli dan kenaikan biaya produksi memengaruhi stabilitas penjualan, terutama di segmen B2C. Namun, proyek besar tetap menopang bisnis. Kebijakan pajak turut memengaruhi strategi harga domestik dan internasional.

#### 3. Social

Perubahan gaya hidup masyarakat seperti tren hunian minimalis dan kepedulian terhadap produk lokal dan ramah lingkungan menciptakan peluang pasar baru. Pelaku usaha dituntut untuk adaptif terhadap preferensi konsumen muda serta menjaga kualitas layanan, karena ulasan pelanggan berperan penting dalam membangun reputasi merek.

#### 4. Technological

Adopsi teknologi digital dan sistem manajemen seperti omnichannel, payment gateway, serta alat bantu operasional seperti Trello mendukung efisiensi bisnis. Kendala biaya masih menghambat penggunaan mesin produksi canggih, namun media sosial menjadi saluran utama untuk memperluas jangkauan pasar dan promosi produk.

#### 5. Environmental

Kesadaran terhadap isu lingkungan diwujudkan melalui pengelolaan limbah dan penggunaan bahan baku legal. Meski proses seperti pengemasan belum sepenuhnya ramah lingkungan, upaya perbaikan terus dilakukan. Faktor eksternal seperti cuaca juga menjadi tantangan teknis yang mempengaruhi proses produksi, khususnya pengeringan kayu.

#### 6. Legal

Perusahaan menjaga kepatuhan hukum dengan melengkapi dokumen legal seperti HAKI, faktur, dan surat jalan. Perubahan regulasi izin usaha yang bersifat tahunan menjadi tantangan administratif, namun perusahaan terus menyesuaikan diri agar operasional berjalan lancar dan sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

#### e. Manajemen Fungsional

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan memprioritaskan kesejahteraan karyawan melalui lingkungan kerja yang nyaman dan disiplin, pemberian insentif berbasis kinerja, serta pelibatan dalam perencanaan, sehingga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja.

##### 2. Manajemen Pemasaran

Strategi pemasaran dijalankan secara terpadu melalui media sosial, kerja sama dengan *Key Opinion Leaders* (KOL), serta komunikasi langsung melalui WhatsApp. Pendekatan ini diperkuat dengan promosi dari mulut ke mulut yang berasal dari pelanggan loyal. Fokus utamanya adalah memperkuat citra merek dan memperluas jangkauan pasar secara efektif.

##### 3. Manajemen Operasional

Kualitas produk dijaga melalui sistem *Quality Control* (QC) yang ketat, mencakup pemilihan bahan baku seperti kayu solid dan pengecekan detail akhir produk sebelum dikirim. Pengawasan dalam proses pengiriman juga menjadi bagian penting untuk memastikan kepuasan pelanggan tetap terjaga melalui produk yang diterima dalam kondisi optimal.

##### 4. Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan dilakukan secara hati-hati dengan fokus pada efisiensi belanja bahan baku, operasional bengkel, dan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Dana cadangan dijaga untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar, dan evaluasi berkala terhadap harga serta umpan balik pelanggan digunakan untuk menjaga keseimbangan antara kualitas, keuntungan, dan kepuasan konsumen.

#### f. Analisis SWOT matriks kitanata

Penelitian ini menganalisis SWOT pada sembilan elemen Business Model Canvas (BMC) untuk memperoleh gambaran menyeluruh dan menjadi dasar perumusan strategi pengembangan yang sesuai bagi Kitanata.

1. Customer Segments: Kekuatan Kitanata ada pada segmentasi pasar B2C dan B2B yang jelas. Kelemahannya terletak pada proses penetrasi B2B yang lambat dan keterbatasan variasi produk. Peluang berasal dari tren minimalis dan permintaan furnitur multifungsi, sementara ancaman datang dari produk impor murah dan regulasi marketplace yang ketat.
2. Value Proposition: Keunggulan Kitanata terletak pada produk kustom berkualitas tinggi berbahan kayu solid dan besi yang dibuat secara handmade. Kelemahannya adalah harga tinggi dan waktu produksi lama. Peluang muncul dari minat konsumen terhadap produk personal dan ramah lingkungan, sementara ancamannya adalah persaingan produk massal dan risiko peniruan desain.
3. Channels: Kekuatan Kitanata terletak pada penggunaan saluran distribusi digital yang beragam. Namun, penjualan di marketplace masih kurang optimal. Peluang ada pada ekspansi internasional dan toko fisik, sementara ancaman datang dari biaya tinggi dan regulasi ketat platform digital.
4. Customer Relationships: Strategi promosi dan follow-up efektif membangun loyalitas, namun kurangnya layanan personal dan program loyalitas formal menjadi kelemahan. Peluang ada pada personalisasi promosi berbasis data, sementara ancaman berasal dari kompetitor dengan layanan pelanggan yang lebih cepat dan sistematis.
5. Revenue Streams: Diversifikasi pendapatan melalui furnitur, fabrikasi besi, dan produk custom menjadi kekuatan Kitanata. Namun, ketergantungan pada produk custom berdampak pada margin karena waktu produksi dan biaya tinggi. Peluang ada di pasar B2B dan pengembangan produk baru, sementara ancaman datang dari tekanan harga kompetitor..
6. Key Resources: Sumber daya manusia yang terampil serta hubungan baik dengan pemasok bahan baku menjadi kekuatan utama. Namun, keterbatasan teknologi produksi dan mesin yang belum modern menjadi

hambatan dalam efisiensi produksi. Peluang dapat dicapai melalui investasi teknologi dan diversifikasi sumber pasokan bahan baku. Ancaman berupa fluktuasi harga bahan dan ketergantungan pada pemasok tertentu harus diantisipasi.

7. **Key Activities:** Proses produksi Kitanata mengikuti SOP ketat yang menjamin kualitas produk, menjadi keunggulan utama. Sayangnya, keterbatasan kapasitas akibat proses manual menjadi kelemahan saat permintaan meningkat. Peluang terbuka melalui penerapan otomatisasi dan inovasi desain produk. Ancaman berasal dari kompetitor yang lebih cepat dalam inovasi dan memiliki kapasitas produksi lebih besar.
8. **Key Partnerships:** Kekuatan UMKM terletak pada kemitraan dengan pemasok, logistik, dan influencer. Namun, ketergantungan pada mitra utama menjadi kelemahan. Peluang ada dalam perluasan jejaring, termasuk dengan content creator, sementara ancamannya adalah kompetitor dengan jaringan kemitraan yang lebih kuat.
9. **Cost Structure:** Kitanata unggul dalam efisiensi pengelolaan bahan baku dan stok, namun terbebani oleh tingginya biaya kirim dan harga kayu solid. Peluang ada pada otomatisasi dan bahan alternatif, sementara ancaman muncul dari fluktuasi harga bahan baku dan biaya platform marketplace.

Setelah menyelesaikan analisis SWOT terhadap sembilan elemen BMC, penulis akan mengolah temuan-temuan tersebut untuk merumuskan strategi pengembangan yang baru melalui pendekatan Matriks SWOT. Adapun tahapan dalam pemanfaatan Matriks SWOT ini digunakan untuk merancang formulasi strategi yang tepat bagi Kitanata.

1. **Pemanfaatan Segmentasi untuk Inovasi Produk:** Manfaatkan segmentasi pasar B2B-B2C untuk tawarkan produk sesuai tren gaya hidup minimalis & customisasi (S1, O1, O3).
2. **Aktivasi Pasar Lewat Konten & Kolaborasi Influencer:** Gunakan media sosial kreatif dan kerjasama influencer untuk promosikan produk multifungsi dan perluas jangkauan pasar (S6, S13, O4).
3. **Produk Ramah Lingkungan (Green Branding):** Tingkatkan eksposur bahan ramah lingkungan untuk pasar yang peduli keberlanjutan (S3, O5).
4. **Strategi Ekspansi Saluran Fisik:** Manfaatkan kemitraan logistic untuk mendukung ekspansi distribusi offline misalnya melalui pameran atau showroom partner. (S12, O7).
5. **Ekspansi Pasar Internasional:** Dengan menargetkan pasar yang luas dapat memperkenalkan produk ke audiens internasional (S2, O6).
6. **Pemosisian Eksklusif di Tengah Tekanan Harga:** Perkuat posisi di pasar premium untuk melawan produk impor murah & kompetitor massal (S4, S3, T1, T2).
7. **Optimalisasi Standar Kualitas sebagai Pembeda:** Gunakan standar produksi tinggi dan SDM terampil untuk menghadapi kompetitor dengan layanan lebih cepat (S9, S10, T7).
8. **Penguatan Infrastruktur Rantai Pasok:** Perluas kerjasama logistik & supplier untuk menghadapi potensi gangguan pasokan & distribusi (S11, S12, T9, T11).
9. **Inovasi Sebagai Strategi Daya Saing Jangka Panjang:** Tingkatkan frekuensi inovasi desain produk untuk bersaing dalam inovasi produk (S3, T10).
10. **Penguatan Loyalitas Pelanggan:** Kembangkan program loyalitas pelanggan untuk mengatasi kurangnya personalisasi layanan (W6, O8).
11. **Penciptaan Produk Siap Jual:** Tambahkan produk ready stock multifungsi untuk atasi keterbatasan produk custom (W7, O1, O4).
12. **Autonatisasi Produk Bertahap:** Terapkan otomatisasi untuk meningkatkan kapasitas produksi & efisiensi (W10, W4, O12, O16).
13. **Pembuatan Website kitanata:** Kurangi ketergantungan pada marketplace dengan membangun website sendiri (W5, T6).
14. **Digitalisasi Manajemen Keuangan Dasar:** Terapkan sistem keuangan sederhana untuk menanggulangi fluktuasi harga bahan baku dan margin rendah (W8, T13).
15. **Diversifikasi Sumber bahan baku:** Diversifikasi bahan baku agar tidak terlalu tergantung pada supplier utama dan kenaikan harga bahan baku (W11, T9, T13).

**g. Hasil dan Pembahasan Strategi Jangka Pendek**

1. Pemanfaatan Segmentasi untuk Inovasi Produk: Manfaatkan segmentasi pasar B2B-B2C untuk tawarkan produk sesuai tren gaya hidup minimalis & customisasi
2. Aktivasi Pasar Lewat Konten & Kolaborasi Influencer: Gunakan media sosial kreatif dan kerjasama influencer untuk promosikan produk multifungsi dan perluas jangkauan pasar
3. Penguatan Loyalitas Pelanggan: Kembangkan program loyalitas pelanggan untuk mengatasi kurangnya personalisasi layanan
4. Pembuatan Website kitanata: Kurangi ketergantungan pada marketplace dengan membangun website sendiri
5. Digitalisasi Manajemen Keuangan Dasar: Terapkan sistem keuangan sederhana untuk menanggulangi fluktuasi harga bahan baku dan margin rendah

**Strategi Jangka Menengah**

1. Produk Ramah Lingkungan (Green Branding): Tingkatkan eksposur bahan ramah lingkungan untuk pasar yang peduli keberlanjutan
2. Strategi Ekspansi Saluran Fisik: Manfaatkan kemitraan logistic untuk mendukung ekspansi distribusi offline misalnya melalui pameran atau showroom partner
3. Penciptaan Produk Siap Jual: Tambahkan produk ready stock multifungsi untuk atasi keterbatasan produk custom
4. Autonisasi Produk Bertahap: Terapkan otomatisasi untuk meningkatkan kapasitas produksi & efisiensi
5. Optimalisasi Standar Kualitas sebagai Pembeda: Gunakan standar produksi tinggi dan SDM terampil untuk menghadapi kompetitor dengan layanan lebih cepat
6. Pemosisian Eksklusif di Tengah Tekanan Harga: Perkuat posisi di pasar premium untuk melawan produk impor murah & kompetitor massal

**Strategi Jangka Panjang**

1. Ekspansi Pasar Internasional: Dengan menargetkan pasar yang luas dapat memperkenalkan produk ke audiens internasional
2. Penguatan Infrastruktur Rantai Pasok: Perluas kerjasama logistik & supplier untuk menghadapi potensi gangguan pasokan & distribusi
3. Inovasi Sebagai Strategi Daya Saing Jangka Panjang: Tingkatkan frekuensi inovasi desain produk untuk bersaing dalam inovasi produk
4. Diversifikasi Sumber bahan baku: Diversifikasi bahan baku agar tidak terlalu tergantung pada supplier utama dan kenaikan harga bahan baku

Hasil rancangan strategi baru menyebabkan perubahan menyeluruh pada keseluruhan gambaran Business Model Canvas (BMC) Kitanata. Perubahan ini terjadi sebagai bentuk penyesuaian dan adaptasi terhadap strategi baru yang telah ditetapkan. Berikut adalah BMC terbaru dari Kitanata:

| Business Model Canvas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Designed For<br>KITANATA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Designed By<br>Daryl Marcviandra S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Date<br>1 Juni 2025                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Version<br>Versi Baru                                                                                                                                                                                                                                      |
| Key Partners                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Key Activities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Value Proposition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Customer Relationships                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Customer Segments                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Supplier Bahan Mentah</li><li>• Supplier Bahan Setengah</li><li>• Mitra Pengeriman</li><li>• KOL</li><li>• Developer Website</li><li>• Mitra logistik tambahan (untuk diversifikasi pengiriman)</li><li>• Supplier bahan baku alternatif (untuk stabilisasi harga)</li><li>• Konsultan ekspor</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Desain Produk Baru</li><li>• Produksi Produk</li><li>• Marketing</li><li>• Pelayanan</li><li>• Pengembangan konten &amp; kampanye digital</li><li>• Penerapan otomatisasi produksi bertahap</li><li>• Perluasan saluran distribusi</li><li>• Riset &amp; inovasi desain produk berkala</li></ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Konsep Produk Industrial Minimalis</li><li>• Bisa Custom Model</li><li>• Free Konsultasi</li><li>• Estetika, Ketahanan dan Fungsional</li><li>• Handmade</li><li>• Produk handmade eksklusif dan ramah lingkungan (green branding)</li><li>• Pelayanan premium untuk pasar eksklusif</li><li>• Ready stock furniture</li><li>• Desain produk inovatif dan terus diperbarui</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diskon Promo</li><li>• Gift For Loyal Customers</li><li>• Interaksi</li><li>• Program loyalitas berbasis poin dan hadiah</li><li>• Follow-up pasca pembelian dan konsultasi berkelanjutan</li><li>• Interaksi edukatif melalui konten media sosial (desain, perawatan, tren)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pasangan Baru</li><li>• Coffee Shop dan Restoran</li><li>• Ruang Publik</li><li>• Instansi Pendidikan</li><li>• Desainer Interior</li><li>• Konsumen peduli lingkungan</li><li>• Pelanggan Internasional</li></ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Platform digital yang handal dan mudah digunakan</li><li>• Database freelancer dan klien yang luas</li><li>• Tim pengembangan dan dukungan pelanggan yang terampil</li><li>• Website &amp; sistem CRM</li><li>• Platform keuangan digital (pencatatan &amp; manajemen biaya)</li><li>• Mesin produksi semi-otomatis (CNC, pemotong, bor)</li><li>• Tim desain &amp; inovasi produk internal</li><li>• Supplier bahan baku alternatif (untuk diversifikasi)</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketplace</li><li>• Sosial Media</li><li>• Website Kitanata</li><li>• Pameran desain interior dan UMKM</li><li>• Showroom partner</li></ul>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Cost Structure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Revenue Streams                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Biaya Pembelian Bahan Baku</li><li>• Biaya Alat Kerja</li><li>• Biaya Upah</li><li>• Biaya Iklan</li><li>• Biaya Pengeriman</li></ul>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Penjualan Furniture custom</li><li>• Penjualan produk ready stock</li><li>• Penjualan Produk furniture bundling</li><li>• Penjualan ekspor</li></ul>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                            |

**PENJELASAN**  
**HITAM** : Kondisi Saat Ini  
**MERAH** : Jangka Pendek  
**HIAU** : Jangka Menengah  
**BIRU** : Jangka Panjang

Gambar 4. 2 BMC baru kitanata  
Sumber : diolah oleh penulis (2025)

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Model Bisnis Kitanata saat ini mengadopsi Business Model Canvas (BMC) dengan fokus pada segmen B2B dan B2C, nilai utama berupa furnitur custom, serta distribusi melalui marketplace online. Kelebihan meliputi tenaga kerja terampil dan standar SOP produksi. Namun, tantangan mencakup keterbatasan inovasi pemasaran, ketergantungan pada marketplace, dan persaingan harga dari produk impor.

Analisis SWOT terhadap BMC menunjukkan kekuatan utama pada kualitas dan kustomisasi produk. Kelemahan ada pada ketiadaan showroom fisik dan strategi pemasaran yang terbatas. Peluang datang dari tren furnitur custom dan keberlanjutan, sementara ancaman berasal dari kompetitor asing dan fluktuasi pasar online. Hal ini diperkuat oleh analisis PESTEL dan Porter's Five Forces.

Strategi pengembangan Kitanata dirancang dalam tiga tahapan:

Jangka Pendek:

Inovasi produk berbasis segmen, kolaborasi dengan influencer, website, dan digitalisasi keuangan.

Jangka Menengah:

Produk ramah lingkungan, showroom fisik, produk siap jual, otomatisasi, dan branding eksklusif.

Jangka Panjang:

Ekspansi internasional, diversifikasi bahan baku, inovasi berkelanjutan, dan penguatan rantai pasok.

Strategi ini memengaruhi seluruh elemen BMC, termasuk penambahan segmen, saluran baru, value proposition, customer relationship, aktivitas kunci, dan struktur biaya.

### B. Saran

#### a. Praktis untuk Kitanata

1. Implementasikan program loyalitas untuk meningkatkan retensi pelanggan.
2. Lakukan diversifikasi saluran penjualan, termasuk showroom fisik dan kolaborasi lokal.
3. Gunakan teknologi sederhana untuk efisiensi operasional.
4. Lakukan inovasi produk sesuai tren pasar.
5. Perkuat branding dan storytelling agar nilai unik lebih menonjol.
6. Bangun kemitraan strategis dengan pemasok, desainer, dan mitra distribusi.

#### b. Teoritis untuk Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

1. Kontribusi terhadap pengembangan teori strategi bisnis UMKM, khususnya integrasi BMC dan SWOT.
2. Kaji BMC sebagai alat evaluasi dan pengambilan keputusan strategis yang dinamis.
3. Gunakan metode kuantitatif atau mixed method agar hasil lebih generalisabel.
4. Fokus pada pengaruh digitalisasi terhadap performa BMC dalam UMKM.
5. Lakukan studi komparatif antar sektor dan wilayah untuk memperluas wawasan strategi UMKM.

## VI. REFERENSI

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2018). *Fundamentals of Financial Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (16th ed.)*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th ed.)*. Pearson.
- Galavan, R. (2014). *Doing Business Strategy*. NuBooks.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance (14th ed.)*. Pearson.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Heizer, J., & Render, B. (2020). *Operations Management (12th ed.)*. Pearson.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kwartono, A. (2020). Tantangan dan peluang pengembangan UMKM di era digital. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 123–135. <https://ejournalppmunsa.ac.id/index.php/jeb/article/download/540/788>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *MKTG Principles of Marketing (11th ed.)*. Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Novia, C., Pasaribu, R. D., Sutjipto, M. R., & Bustomi, D. (2022). ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) CV MUNJUL JAYA KARAWANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 943–956. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i3.2445>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>

- Pittz, T. G., & White, K. L. (2016). Business development and the business model: A systems analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 5480–5484.
- Priyadi, Y., & Prasetyo, A. (2018). Implementation of supply chain business application through business model canvas and waterfall framework collaborations for fish farmers SMEs in ulekan market bandung. *Journal of Physics: Conference Series*, 978(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/978/1/012021>
- Saptari, F. M., & Dudija, N. (2024). Readiness for Change in the Hospitality Industry in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(1). <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i1.3033>
- Stevenson, W. J. (2017). *Operations Management (13th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sudaryanto, & Hanim, A. (2002). Evaluasi kesiapan UKM menyongsong pasar bebas ASEAN (AFTA): Analisis perspektif dan tinjauan teoritis. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Alfabeta.
- Suyadi, S., Syahdanur, & Suryani, S. (2018). Analisis pengembangan usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kabupaten Bengkalis-Riau. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 29(1), 1–10. <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat/article/download/2736/3029>
- Taufiqulloh, R., & Pasaribu, R. D. (2023). IMPROVING BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) WITH THE APPROACH OF STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY AND THREAT FACTORS AT SEYMOUR BUSINESS UNIT. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 07, 849–854. <https://doi.org/10.33751/jhss.v7i3.8555>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw- Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- Zakaria, M. A., & Alfianur, F. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas pada Industri Logistik: Studi PT XYZ. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis*, 5, 4833.