

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas (Bmc) Dan Analisis Strength, Weakness, Opportunity, Dan Threats (Swot) Pada Usaha Kecil Kue Ny Lina Di Kota Bogor

Analysis Of Business Development Strategy Using Business Model Canvas (Bmc) And Analysis Of Strength, Weakness, Opportunity, And Threats (Swot) At Kue Ny Lina Small Business In Bogor City

Muhammad Farhan Abdulaziz¹, Kiki Sudiana², Sisca Eka Fitria³

¹Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, farhanabdulaziz@student.telkomuniversity.ac.id

²Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, kikisudiana@telkomuniversity.ac.id

³Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, siscaef@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study aims to develop a business model for the small business (SME) of Kue Ny Lina in Bogor City by using the Business Model Canvas approach which consists of 9 canvas building blocks (customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure) and strategy development using SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) on 4 dimensions of the Business Model Canvas, namely the value proposition dimension, cost and revenue dimension, infrastructure dimension, and customer relationship dimension.

The theory used in this research is the Business Model Canvas and SWOT analysis by Osterwalder and Pigneur (2012), and the TOWS Matrix by David (2015). The method used in this research is descriptive by using qualitative analysis. The data collection method in this study used interviews, observation, documentation, and questionnaires. The results of this study show that Ny Lina's Cake Canvas Business Model is currently still using the conventional business model. In the SWOT analysis and Mariks TOWS produced an alternative strategy where Kue Ny Lina can digitize by utilizing telecommunications and information technology to develop her business. The results of these alternative strategies become the basis for the results of the new Business Model Canvas where development strategies are carried out on all building blocks by implementing market penetration, market development, and product development strategies to reach a wider customer segment.

Keywords: strategy, business model, Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model bisnis pada usaha kecil (UKM) Kue Ny Lina di Kota Bogor dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* (BMC) yang terdiri dari 9 blok bangunan kanvas (*customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue stream, key resources, key activities, key partnership, dan cost structure*) dan pengembangan strategi menggunakan Analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, dan threat*) pada 4 dimensi BMC yaitu dimensi proposisi nilai, dimensi biaya dan pendapatan, dimensi infrastruktur, dan dimensi hubungan pelanggan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *business model canvas* dan analisis SWOT oleh Osterwalder dan Pigneur (2012), dan Matriks TOWS oleh David (2015). Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dengan menggunakan analisis kualitatif. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan pada *business model canvas* Kue Ny Lina saat ini masih menggunakan model bisnis yang konvensional. Pada analisis SWOT dan Mariks TOWS menghasilkan strategi alternatif dimana Kue Ny Lina dapat melakukan digitalisasi dengan memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi untuk mengembangkan bisnisnya. Hasil strategi alternatif tersebut menjadi landasan pada hasil *business model canvas* yang baru dimana strategi pengembangan dilakukan pada semua blok bangunan dengan menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk untuk menjangkau *customer segment* yang lebih luas.

Kata kunci: strategi, model bisnis, *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT

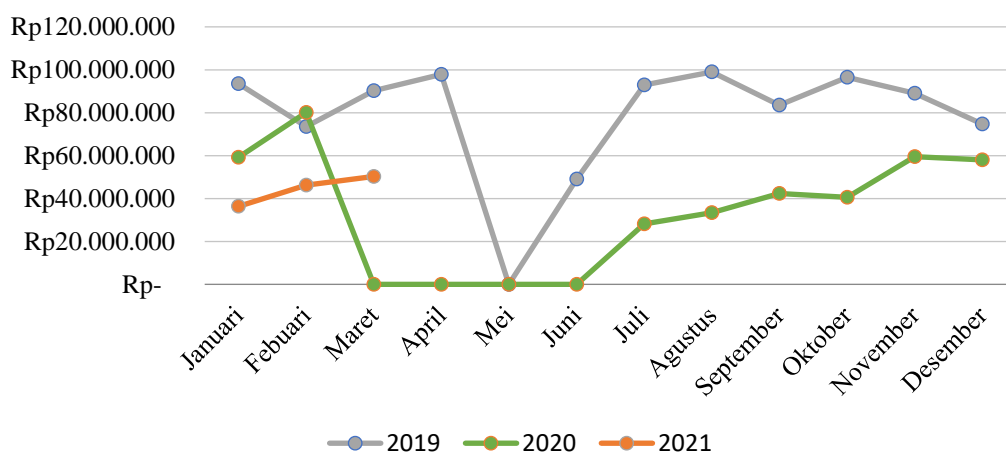
I. PENDAHULUAN

Kue Ny Lina adalah sebuah usaha kecil rumahan yang memproduksi aneka jenis jajanan pasar atau kue basah yang berada di kota Bogor. Dijalankan oleh keluarga almarhum Ibu Lina yaitu suami dan ketiga anaknya

berserta menantu salah satu anaknya dibantu oleh 9 orang pegawainya. Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) peran UMKM terdiri atas perluasan kesempatan kerja dan penyerapan tenaga kerja, pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan penyediaan jaring pengaman terutama bagi masyarakat berpendapatan rendah untuk menjalankan kegiatan ekonomi produktif (Abidin, 2020). Keberadaan UMKM di Indonesia dinilai sangat penting bagi keberlangsungan perekonomian Indonesia dan kesejahteraan masyarakat, karena memiliki kontribusi dalam penyediaan lapangan pekerjaan untuk masyarakat, memberikan pemasukan PDB negara untuk pertumbuhan perekonomian negara, dan roda pemutar ekonomi produktif masyarakat untuk dapat tetap bergerak.

Usaha dari Kue Ny Lina mengalami dampak yang besar akibat dari wabah *COVID-19* dimana Ibu Lina Marlina sebagai pendiri dan pemilik usaha ini meninggal dunia akibat terkena virus *COVID-19* pada tanggal 31 Maret 2020. Proses produksi sempat dihentikan selama 4 bulan yaitu pada bulan Maret hingga Juni 2020 akibat wabah ini dikarenakan permintaan yang menurun secara signifikan dan prioritas kondisi kesehatan keluarga dan pegawai yang terlibat pada proses usaha kecil Kue Ny Lina.

**DATA OMSET KUE NY LINA
TAHUN 2019, 2020, DAN 2021**



Gambar 1 Data Omset Kue Ny Lina Tahun 2019, 2020, dan 2021

Sumber: Data keuangan internal Kue Ny Lina

Berdasarkan data laporan keuangan internal Kue Ny Lina dapat dilihat terjadi penurunan omset. Pada tahun 2019, rata-rata omset per bulan adalah Rp 78.338.531, sedangkan rata-rata omset pada tahun 2020 adalah Rp 33.437.583, kemudian pada tahun 2021, rata-rata omset dari bulan Januari hingga bulan Maret adalah Rp 44.274.333. Berdasarkan analisis tersebut rata-rata omset per bulan selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan dikarenakan kondisi perekonomian yang belum stabil akibat daripada wabah virus *COVID-19* ini. Alasan lain omset yang menurun dan belum stabil adalah dikarenakan pelanggan utama dari Kue Ny Lina adalah pelanggan yang membeli produk Kue Ny Lina untuk acara-acara seperti acara pertemuan, pernikahan, pengajian, seminar, dan sebagainya yang berhubungan dengan acara-acara besar. Dikarenakan pembatasan sosial bereskala besar maka acara-acara besar banyak ditiadakan secara langsung, hal tersebut sangat berdampak pada usaha kecil Kue Ny Lina.

Maka dari itu untuk membantu mengatasi permasalahan yang terjadi pada Kue Ny Lina, peneliti melakukan penelitian untuk melakukan pengembangan bisnis dengan harapan dapat membantu proses bisnis Kue Ny Lina dengan melakukan analisis menggunakan *Business Model Canvas* dan analisis *Strengths, Weakness, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:216) analisis SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis, sedangkan Kanvas Model Bisnis memberikan fokus yang diperlukan untuk sebuah diskusi yang terstruktur.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan metodenya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2017:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif. Pengertian deskriptif menurut Sugiyono (2017:147) Analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

B. Narasumber

Sugiyono (2017) juga menjelaskan, dalam penelitian kualitatif tidak dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian. Sampel pada penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2017) teknik *purposive sampling* dengan kata lain memilih orang yang akan diwawancara dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Narasumber atau informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. NI: Maman Sumarya (*owner* Kue Ny Lina)
2. N2: Tati Hermawati (admin Kue Ny Lina)
3. N3: Insan Harish (manajer pemasaran Kue Ny Lina)
4. N4: Diyah Utami Palupi (manajer produksi Kue Ny Lina)
5. N5: Mariska (Koordinator Badan Kulient Kota Bogor)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2017) teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner

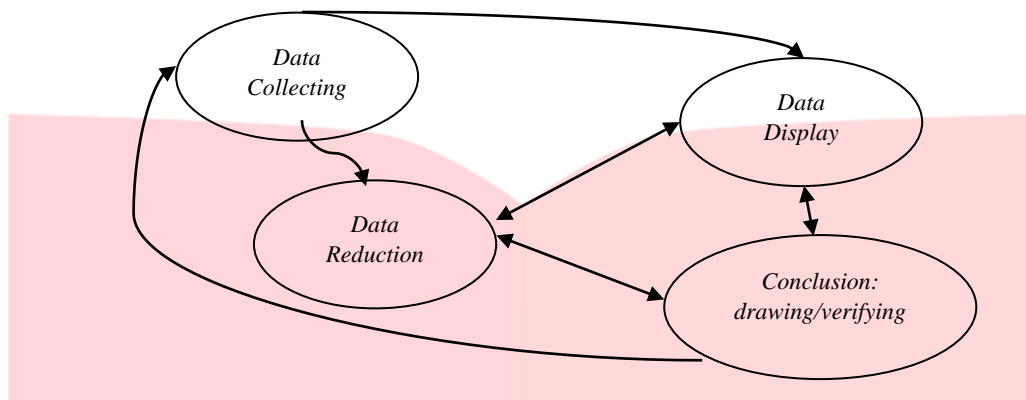
a. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji kredibilitas dengan triangulasi sumber dengan melakukan wawancara pada tiga jenis narasumber berbeda, yaitu *owner* Kue Ny Lina, pegawai Kue Ny Lina, dan koordinator Badan Kuliner Kota Bogor. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji kredibilitas dengan triangulasi teknik dengan menggunakan sumber data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

b. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan merencanakan secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara menyusun bagian data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam bagian terkecil, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilah mana yang penting dan yang dapat dipelajari, dan membuat simpulan sehingga bisa mudah untuk dipahami oleh diri sendiri ataupun orang lain.

Model analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Model Miles dan Hubernas yang dijelaskan pada gambar berikut:



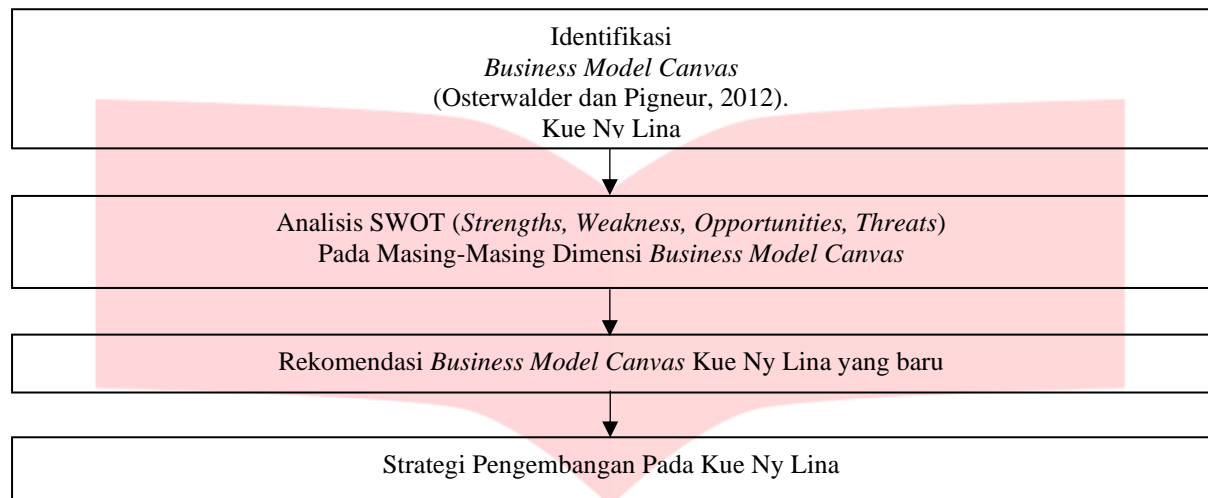
Gambar 2 Teknik Analisis Data Model Miles dan Huberman

Sumber: Sugiyono (2017)

Tahapan analisis data yang dikemukakan dalam model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017) dijelaskan pada tahapan-tahapan berikut:

1. *Data Collecting*
Pengumpulan data merupakan tahap mengumpulkan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi, dimana peneliti melakukan pengumpulan data terhadap situasi social yang diteliti, pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi pada Usaha Kue Ny Lina dan wawancara pada Badan Kuliner Kota Bogor.
2. *Data Reduction*
Menurut Sugiyono (2017) reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Pada penelitian ini, hasil wawancara yang telah didapatkan akan direduksi dengan berpedoman pada variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Business Model Canvas* dan SWOT.
3. *Data Display*
Menurut Sugiyono (2017) penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *pie chart*, pictogram dan sejenisnya. Adapun tujuan dilakukannya *display data* adalah untuk memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang dipahami tersebut. Pada penelitian ini penyajian data dilakukan dalam bentuk Sembilan Blok Model Bisnis dari Osterwalder dan Pigneur (2012) yaitu *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relation*, *key activities*, *key partnership*, *key resources*, *cost structure* dan *revenue streams* dan menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada masing-masing elemen *Business Model Canvas* Usaha Kue Ny Lina. Kemudian hasil analisis SWOT tersebut digunakan untuk menentukan strategi pengembangan Kue Ny Lina yang disajikan dengan *Business Model Canvas* dan penjabaran pada masing-masing blok elemen.
4. *Conclusion Drawing*
Tahap penarikan kesimpulan yang dilakukan pada penelitian ini adalah hasil dari *Business Model Canvas* yang baru berdasarkan hasil evaluasi analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan apa yang perlu dilakukan pada Usaha Kue Ny Lina.

c. Kerangka Pemikiran



Gambar 3 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Business Model Canvas Kue Ny Lina

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal Kue Ny Lina, model bisnis menggunakan *business model canvas* Kue Ny Lina saat ini yaitu: 1) *customer segment* meliputi wilayah Bogor dengan kriteria pria dan Wanita 18-45 tahun yang memerlukan konsumsi kue basah untuk konsumsi pribadi, acara lamaran, pernikahan, rapat kantor dan institusi, acara keluarga, hajatan dan acara lain. 2) *value proposition* meliputi banyak varian produk, adanya jasa pengantaran, kemasan bervariasi, kualitas bahan premium, menggunakan gula asli, produk yang selalu segar, tanpa bahan pengawet, menerima permintaan, dan memberikan diskon khusus. 3) *channel* yang dimiliki yaitu milik sendiri berupa toko kiosk, rumah produksi, WhatsApp, Instagram, Google Maps, Facebook, dan OLX, dan saluran milik mitra berupa toko kue *reseller*, *resort*, hotel, *katersing*, dan *wedding organizer*. 4) *customer relationship* meliputi iklan, konten, promosi, *customer service*, dan komunikasi melalui Instagram, Facebook, dan WhatsApp. 5) *revenue stream* berupa penjualan kue, biaya pengantaran, dan komisi penjualan kue titipan. 6) *key resources* berupa rumah produksi, kiosk, kendaraan, peralatan, bahan baku, kemasan, pegawai, merek dagang, resep, dan sumber modal pribadi. 7) *key activities* meliputi rangkaian kegiatan produksi kue basah. 8) *key partnership* meliputi kerja sama pemasok, kerja sama sesama rumah produksi, dan kerja sama mitra penjual, catering, *resort*, hotel, dan *wedding organizer*. 9) *cost structure* berupa biaya Gedung, kendaraan, peralatan, bahan baku, gaji pegawai, dan biaya promosi.

Key Partnerships 1. Kerjasama Pemasok - Pengrajin tampah, toko-toko bahan baku kue, toko-toko peralatan kue, pedagang pasar. 2. Kerjasama Pesaing - Sesama prumah produksi kue dengan kualitas tinggi. 3. Kerjasama Penjual - Toko reseller kue, pedagang kue di pasar, katering, resort, hotel, WO	Key Activities - Pengadaan bahan - Penyimpanan Bahan - Produksi kue - Distribusi produk - Pemasaran - Administrasi - Pencatatan Keuangan Key Resources 1. Fisik : Rumah produksi, kios, kendaraan, peralatan dapur, bahan baku, kemasan 2. Manusia : pegawai padat karya, admin, akuntan, pengirim, marketing. 3. Intelektual : merek dagang, resep produk 4. Finansial : modal pribadi	Value Propositions - Banyak varian produk - Jasa Pengantaran langsung - Pengemasan bervariasi - Kualitas bahan premium - Gula 100% asli - Produk selalu segar - Tanpa bahan pengawt - Menerima <i>request</i> - Memberikan diskon biaya antar dengan syarat dan ketentuan.	Customer Relationships Iklan, Konten, Customer Service, Promosi, Komunikasi melalui Instagram, FB, WhatsApp Channels Milik sendiri - Toko kios, Rumah produksi - Google Maps, WhatsApp, Instagram, FB, OLX Milik Mitra - Toko kue reseller, resort, hotel, katering, WO	Customer Segments Geografis - Kota Bogor - Kab. Bogor Demografis - Pria & Wanita - 18 – 45 Tahun Psikologi - Konsumsi pribadi - Lamaran & Pernikahan - Rapat Kantor & Institusi - Acara kantorm keluarga, Keluarga, hajatan. Individu, keluarga, komunitas, tamu hotel, tamu resort, tamu pernikahan, pelanggan katering, perkantoran, institusi pemerintahan, sekolah. Segmented
Cost Structure 1. Biaya Tetap : gedung, kendaraan, peralatan produksi. Pajak kendaraan dan gedung 2. Biaya Variabel : bahan baku, gas, listrik, air, bensin, gaji pegawai, promosi online (facebook, Instagram, OLX)		Revenue Streams 1. Penjualan Produk Kue Langsung 2. Biaya Pengantaran 3. Biaya Komisi Penjualan Kue Titipan		

Gambar 4 Business Model Canvas Kue Ny Lina Saat Ini

Sumber: Olahan Peneliti

B. Analisis Matriks TOWS Kue Ny Lina

Analisis SWOT dilakukan berdasarkan hasil identifikasi dari masing-masing sub variabel *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* pada 4 dimensi yaitu dimensi proposisi nilai, dimensi biaya dan pendapatan, dimensi infrastruktur, dan dimensi hubungan pelanggan dari *business model canvas* Kue Ny Lina. Penulis juga melakukan analisis berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi untuk mendapatkan poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang lebih detail.

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner kekuatan pada 4 dimensi yaitu dimensi proposisi nilai, dimensi biaya dan pendapatan, dimensi infrastruktur, dan dimensi hubungan pelanggan, maka dapat diidentifikasi apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari unis bisnis Kue Ny Lina.

Berdasarkan hasil analisis dan identifikasi masing-masing faktor SWOT yang sudah dijelaskan, maka selanjutnya adalah pembuatan matriks TOWS untuk menentukan strategi yang dapat dilakukan untuk proses pengembangan bisnis Kue Ny Lina. Berikut adalah hasil matriks TOWS pada BMC Kue Ny Lina:

Tabel 1 Matriks TOWS Kue Ny Lina

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proposisi nilai yang ditawarkan sudah sesuai kebutuhan pelanggan 2. Pelanggan puas dengan pelayanan dan produk yang diberikan 3. Sering mendapatkan pembelian berulang dari pelanggan 4. Margin yang diperoleh cukup besar 5. Biaya yang dikeluarkan dapat diprediksi 6. Mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi 7. Terdapat hubungan kerja yang baik dengan mitra yang ada 8. Saluran yang dimiliki sangat sesuai dengan segmen pelanggan yang dituju 9. Basis pelanggan tersegmentasi dengan baik 10. Terus menerus mendapatkan pelanggan baru 11. Pelanggan dapat menemukan saluran dengan mudah 12. Hubungan dengan pelanggan sangat kuat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arus pendapatan yang dimiliki tidak terdiversifikasi (monoton) 2. Aktivitas kunci mudah ditiru 3. Keseimbangan antara <i>in-house</i> versus <i>outsourcing</i> tidak ideal 4. Penyimpanan produk tidak tahan lama 5. Penggunaan teknologi telekomunikasi dan informasi tidak maksimal 6. Wilayah jangkauan distribusi produk terbatas 7. Kapasitas tenaga produksi dan distribusi terbatas 8. Pencatatan keuangan dan administrasi tidak efisien dan optimal 9. Kue Ny Lina belum mendaftarkan legalitas usaha di instansi dinas terkait
<i>Opportunities</i>	<i>Strategi S-O</i>	<i>Strategi W-O</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan jasa dapat diintegrasikan dengan baik. 2. Masih dapatnya memenuhi tambahan pelanggan. 3. Dapat melakukan perluasan atau menciptakan pelengkap bagi proposisi nilai yang ditawarkan untuk pelanggan. 4. Memiliki peluang untuk melakukan penjualan silang dengan mitra usaha. 5. Dapat menghasilkan pendapatan berulang dari pelanggan dengan mengubah atau menambahkan produk baru. 6. Teknologi informasi dapat mendukung peningkatan efisiensi kegiatan. 7. Mampu melakukan standarisasi pada beberapa aktivitas kunci. 8. Dapat melakukan kolaborasi dengan mitra untuk berfokus pada bisnis inti. 9. Dapat memiliki tambahan saluran mitra yang membantu menjangkau pelanggan dengan lebih baik 10. Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang ditawarkan. 11. Dapat melayani segmen pelanggan yang baru. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penjualan dari stok ideal produksi 2. Menyediakan pilihan kemasan untuk penjualan langsung di toko 3. Mengintegrasikan sistem pemesanan dari mitra untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis 4. Membuat cabang tempat <i>retail</i> kue dengan sistem penjualan silang dengan mitra 5. Berkolaborasi dengan organisasi kampus & komunitas sosial untuk meningkatkan penjualan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambahkan produk baru yang tahan lama 2. Memanfaatkan aplikasi digital pencatatan keuangan dan administrasi 3. Memanfaatkan layanan aplikasi dari perusahaan <i>delivery service</i> 4. Memanfaatkan <i>e-commerce</i> 5. Memanfaatkan <i>e-wallet</i> untuk kemudahan pembayaran 6. Melakukan riset untuk mengetahui jumlah kapasitas produksi ideal 7. Mendaftarkan legalitas usaha di instansi dinas terkait dan komunitas
<i>Threats</i>	<i>Strategi S-T</i>	<i>Strategi W-T</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat biaya yang mengancam karena tidak dapat diprediksi 2. Kue Ny Lina sangat bergantung pada satu arus pendapatan. 3. Terdapat biaya yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat daripada pendapatan yang didukungnya. 4. Kue Ny Lina tidak dapat mengatasi gangguan dalam pasokan sumber daya. 5. Pelanggan dapat dengan mudah membeli produk pesaing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat database pelanggan 2. Membuat sistem <i>membership</i> dengan keuntungan pendukungnya 3. Membuat syarat dan ketentuan untuk mempermudah sistem pemesanan yang lebih baik dan efektif 4. Melakukan <i>Give Away</i> untuk menambah pelanggan baru dan meningkatkan <i>awareness</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perencanaan <i>supply chain management</i> untuk efisiensi distribusi sumber daya

Sumber: Olahan Peneliti

1. SO-1 – Meningkatkan penjualan produk dari jumlah produksi ideal harian
2. SO-2 – Menyediakan pilihan kemasan di kios untuk pembelian on the spot
3. SO-3 – Membuat integrasi sistem pemesanan dengan mitra
4. SO-4 – Membuat cabang toko retail kue untuk penjualan silang dengan mitra
5. SO-5 – Kolaborasi komunitas sosial dan organisasi kampus
6. WO-1 – Menambah produk baru yang tahan lama
7. WO-2 – Memanfaatkan aplikasi pencatatan keuangan dan administrasi
8. WO-3 – Memanfaatkan aplikasi *market place* dan *delivery service*
9. WO-4 – Memanfaatkan *e-commerce*
10. WO-5 – Memanfaatkan *e-wallet*
11. WO-6 – Melakukan riset dan pengembangan untuk mengetahui kapasitas produksi ideal
12. WO-7 – Mendaftarkan legalitas usaha dalam bentuk PT atau CV ke dinas terkait dan menjadi anggota BAKUL Kota Bogor.
13. ST-1 – Membuat *database* pelanggan
14. ST-2 – Membuat sistem *membership* dan keuntungan pendukungnya
15. ST-3 – Membuat syarat dan ketentuan untuk mempermudah informasi proses pemesanan
16. ST-4 – Melakukan *give away* untuk meningkatkan *awareness* pelanggan
17. WT-1 – Melakukan perencanaan *supply chain* untuk distribusi yang lebih efisien.

Strategi-strategi alternatif tersebut kemudian akan dijadikan landasan untuk membuat rancangan *business model canvas* yang baru untuk Kue Ny Lina. Setiap strategi alternatif yang dihasilkan, yaitu *strength – opportunity* (SO), *weakness – opportunity* (WO), *strength – threat* (ST), dan *weakness – threats* (WT) memiliki faktor yang akan menjadi penentu tindakan yang dilakukan pada BMC Kue Ny Lina, tindakan yang dimaksud adalah diciptakan, ditingkatkan, dikurangkan, dan dihilangkan.

a. Perancangan Business Model Canvas Baru Kue Ny Lina

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
1. Kerjasama Pemasok - Pengrajin tampah, toko-toko bahan baku kue, toko-toko peralatan kue, pedagang pasar. 2. Kerjasama Pesaing - Sesama rumah produksi kue dengan kualitas tinggi. 3. Kerjasama Penjual - Toko reseller kue, pedagang kue di pasar, katering, resort, hotel, WO - Komunitas Sosial di Bogor - Gojek, Grab, Shopee, Paxel - Tokopedia - DANA (QRIS) - BAKUL Bogor	- Pengadaan bahan - Penyimpanan Bahan - Produksi kue - Distribusi produk - Pemasaran - Administrasi - Pencatatan Keuangan - Riset & Pengembangan - Keanggotaan BAKUL Key Resources 1. Fisik : Rumah produksi, kios, kendaraan, peralatan dapur, bahan baku, kemasan <i>Smartphone & Komputer</i> 2. Manusia : pegawai padat karya, admin, akuntan, pengirim, marketing. 3. Intelektual : merek dagang, resep produk <i>Database Pelanggan</i> 4. Finansial : modal pribadi	- Banyak varian produk - Jasa Pengantaran langsung - <i>Pengemasan bervariasi</i> - Kualitas bahan premium - Gula 100% asli - Produk selalu segar - Tanpa bahan pengawet - Menerima request - Memberikan diskon biaya antar dengan syarat dan ketentuan. - Produk tahan lama - Legalitas usaha PT/CV - Informasi S&K Pemesanan - Give away rutin	Iklan, Konten, Customer Service, Promosi, Komunikasi melalui Instagram, FB, WhatsApp <i>Membership</i> <i>Kemudahan proses pemesanan</i> <i>Give Away</i> Channels Milik sendiri - Toko kios, Rumah produksi - Google Maps, WhatsApp, Instagram, FB, OLX Milik Mitra - Toko kue reseller, resort, hotel, katering, WO - GoFood, Grab Food, Shopee Food - Tokopedia, Shopee	Geografis - Kota Bogor - Kab. Bogor - Seluruh Indonesia Demografis - Pria & Wanita - 18 – 45 Tahun Psikologi - Konsumsi pribadi - Lamaran & Pernikahan - Rapat Kantor & Institusi - Acara kantorm keluarga, Keluarga, hajatan. Individu, keluarga, komunitas, tamu hotel, tamu resort, tamu pernikahan, pelanggan katering, perkantoran, institusi pemerintahan, sekolah. <i>Organisasi Kampus</i> <i>Pengguna Gojek & Grab</i> <i>Pengguna Tokopedia & Shopee</i> Segmented
Cost Structure			Revenue Streams	
1. Biaya Tetap : gedung, kendaraan, peralatan produksi, pajak kendaraan dan gedung <i>Smartphone, Komputer, Langganan Aplikasi Digital</i> 2. Biaya Variabel : bahan baku, gas, listrik, air, bensin, gaji pegawai, promosi online (facebook, Instagram, OLX)			1. Penjualan Produk Kue Langsung 2. Biaya Pengantaran 3. <i>Biaya Komisi Penjualan Kue Titipan</i> Menyediakan pembayaran <i>e-wallet</i> (QRIS)	

Keterangan : Diciptakan, Ditingkatkan, Dikurangkan, Dihilangkan

Gambar 5 Rekomendasi Business Model Canvas Baru

Sumber: Olahan Peneliti

C. *Customer Segments*

Hasil analisis pada segmen pelanggan Kue Ny Lina menghasilkan strategi penetrasi pasar dimana Kue Ny Lina dapat menjangkau pelanggan yang lebih luas dengan melakukan strategi penetrasi produk untuk memungkinkan didistribusikan kepada pelanggan di luar wilayah Bogor. Selain itu pemanfaatan teknologi telekomunikasi dan informasi seperti pemanfaatan *e-commerce* seperti Tokopedia dan Shopee, dan penyedia *platform market place* lainnya seperti Gojek, dan Grab dapat mendatangkan pelanggan baru yaitu para pengguna dari aplikasi digital tersebut.

D. *Value Proposition*

Hasil analisis proposisi nilai Kue Ny Lina menghasilkan strategi penetrasi produk atau pengembangan pada produknya dengan menambahkan produk baru yang lebih tahan lama untuk dapat didistribusikan lebih jauh untuk menjangkau pelanggan yang lebih luas. Selain itu Kue Ny Lina harus melakukan pembentukan usaha sebagai PT atau CV dan mendaftarkan legalitas usaha ke dinas terkait untuk mendapatkan perlindungan hukum dan manfaat lainnya.

E. *Channels*

Hasil analisis saluran Kue Ny Lina menghasilkan strategi penetrasi pasar, dimana Kue Ny Lina dapat memanfaatkan layanan penyedia *platform market place* seperti merchant Gojek, Grab, Shopee, dan membuat lapak di Tokopedia dan Shopee. Hal ini untuk memaksimalkan saluran yang efektif dalam menjangkau pelanggan baru dan lebih luas.

F. *Customer Relationships*

Hasil analisis hubungan pelanggan Kue Ny Lina menghasilkan strategi pengembangan produk dimana produk yang dikembangkan adalah layanan jasa. Dengan menyediakan sistem *membership* dan promosi *give away* untuk meningkatkan hubungan pelanggan baru dan meningkatkan integrasi komunikasi pemasaran dengan pelanggan.

G. *Revenue Streams*

Hasil analisis penelitian pada arus pendapatan Kue Ny Lina menghasilkan strategi penetrasi pasar yaitu meningkatkan pemasukan dari biaya komisi produk mitra untuk meminimalkan resiko produk tidak laku dan basi. Strategi lainnya adalah strategi penetrasi produk dimana produk yang dikembangkan adalah pelayanannya dengan menyediakan media pembayaran tambahan dengan memanfaatkan *e-wallet* dan menyediakan QRIS.

H. *Key Resources*

Hasil analisis penelitian pada sumber daya Kue Ny Lina menghasilkan strategi untuk menambah sumber daya fisik yaitu *smartphone* dan computer untuk menunjang pengembangan proses bisnis dalam pemanfaatan teknologi telekomunikasi dan informasi digital, dan membuat *database* pelanggan sebagai penunjang sumber daya intelektual yang dapat dimanfaatkan Kue Ny Lina untuk meningkatkan proses bisnisnya.

I. *Key Activities*

Hasil analisis aktivitas kunci Kue Ny Lina menghasilkan strategi dimana Kue Ny Lina dapat melakukan aktivitas tambahan riset dan pengembangan untuk merencanakan aktivitas yang lebih efisien, dan meningkatkan aktivitas lain secara modern dengan memanfaatkan teknologi seperti aplikasi digital.

J. *Key Partnerships*

Hasil analisis kemitraan utama Kue Ny Lina menghasilkan strategi dimana Kue Ny Lina dapat meningkatkan mitranya dengan memanfaatkan aplikasi penyedia *platform marketplace* seperti Tokopedia dan Shopee, dan juga yang dapat membantu proses distribusi seperti Gofood dari Gojek, Grabfood, dari Grab, Shopee Food dari Shopee, dan Paxel. Selain itu Kue Ny Lina dapat menambahkan mitra lain seperti DANA untuk menyediakan pembayaran digital, dan berkolaborasi dengan komunitas sosial di Bogor, dan kolaborasi dengan anggota dari Badan Kuliner Kota Bogor untuk meningkatkan proses bisnis inti.

K. *Cost Structure*

Hasil analisis penelitian pada struktur biaya Kue Ny Lina menghasilkan penambahan biaya untuk menunjang strategi alternatif yang direkomendasikan. Penambahan biaya yang diperlukan yaitu pada biaya tetap terdiri dari penambahan biaya untuk revitalisasi toko kios Kue Ny Lina, biaya pengadaan *smartphone*, komputer, dan biaya berlangganan bulanan pada aplikasi digital penunjang administrasi dan keuangan, dan penambahan biaya variabel yaitu penambahan biaya promosi untuk meningkatkan *awareness* calon pelanggan baru yang dituju, seperti peningkatan promosi digital dan *give away*.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kondisi *business model canvas* (BMC) Kue Ny Lina saat ini memiliki kekuatan bisnis yang cukup baik namun tidak optimal, dimana hasil dari identifikasi model bisnis yang ada pada Kue Ny Lina menunjukkan bahwa model bisnisnya masih sangat konvensional. Penggunaan teknologi modern terutama teknologi telekomunikasi dan informasi masih sangat minim dan belum dimaksimalkan, padahal di era perkembangan teknologi seperti sekarang dapat membantu proses bisnis lebih optimal terutama untuk unit usaha kecil seperti Kue Ny Lina.

Hasil identifikasi lainnya yaitu proses bisnis Kue Ny Lina mengandalkan pesanan yang diterima dari pelanggan, dan pelanggan biasanya melakukan pesanan atas permintaan produk Kue Ny Lina untuk acara-acara yang dilakukan. Sedangkan pada kondisi pandemi *COVID-19* acara-acara besar dan *meeting* kantor tidak boleh diadakan secara tatap muka langsung untuk menghindari kerumunan dan penyebaran virus, sehingga jika terjadi kejadian dan kondisi serupa, Kue Ny Lina sangat tidak diuntungkan karena permintaan akan menurun secara signifikan.

Maka dari analisis penelitian ini, menghasilkan strategi rekomendasi BMC Kue Ny Lina secara garis besar adalah memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan kekuatan dan kemampuan Kue Ny Lina dalam menjalankan proses bisnisnya.

REFERENSI

- [1] Abidin, F. (2020, Oktober 09). *Apa Saja Peran UMKM Bagi Perekonomian Indonesia*. Retrieved Febuari 19, 2021, from IDX Channel: <https://www.idxchannel.com/infografis/apa-saja-peran-umkm-bagi-perekonomian-indonesia>
- [2] David, F. R., & David, F. R. (2015). *Manajemen Strategik: Konsep, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat.
- [3] Disa, A. A., Nurmalina, R., & Syuaib, M. F. (2017). Analysis of Business Model Developments of Honey Products Using Business Model Canvas Approach. *International Journal of Science and Research (IJSR)* Volume 6, 262-267.
- [4] Fauziah, P. (2020). Strategi Pengembangan UMKM Menggunakan Business Model Canvas. *HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (HJIMB)*, 109-115.
- [5] Hasan, E. (2011). *Fisalfat Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Galia Indonesia.
- [6] Ilmiyah, S. (2020, Febuari 11). PBNU Menjawab Tantangan Virus Corona. *Lembaga Kesehatan - PBNU*. PBNU. NU Channel.
- [7] Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Aditama.
- [8] Jayani, D. H. (2020, Mei 20). *Berapa Sumbangan UMKM Terhadap Perekonomian Indonesia*. Retrieved Febuari 21, 2021, from databooks: <https://databooks.katadata.co.id/datapublish/2020/05/20/berapa-sumbangan-umkm-terhadap-perekonomian-indonesia>
- [9] Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia. (2017). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Tahun 2015-2016*. Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.
- [10] Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia. (2018). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Tahun 2016-2017*. Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.
- [11] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia. (2019). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Tahun 2017-2018*. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia.
- [12] Kue Ny Lina. (n.d.). Retrieved Maret 31, 2021, from Facebook: <https://www.facebook.com/KueNyLina>
- [13] kuenylina. (2021, Maret 04). Retrieved Maret 31, 2021, from instagram: <https://instagram.com/kuenylina/>
- [14] Lubis, W. H., Absah, Y., & Lubis, A. N. (2019). Analysis of Restaurant Business Strategy in Developing Business using SWOT Analysis. *International Conference on Economics, Management, Accounting and Business*.

- [15] McQuillan, D., & Scott, P. S. (2015). Business Models and Modelling. *Models of Internationalization: A Business Model Approach to Professional Service Firm Internationalization*, 309-345.
- [16] Murfiah, U., & Nopianti, R. (2019). Business Development Strategy with Business Model Canvas Approach at Pakdhe Mie Chicken Shop-Cimanggis, Depok. *International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8*, 44-49.
- [17] Mustaniroh, S. A., Prabaningtyas, N., & Citraresmi, A. D. (2020). Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach. *IOP Conferences Series: Earth and Environmental Science*, 1-11.
- [18] Nainggolan, E. U. (2020, Agustus 24). *UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit*. Retrieved Febuari 25, 2021, from Kementrian Keuangan Republik Indonesia: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>
- [19] Nuryadin, A. (2012). *Manajemen Perusahaan*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- [20] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- [21] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [22] Outbound, G. (2015, September 22). *Saung Dolken Resort, Cimahpar Bogor*. Retrieved from Go Out Bound: <https://gooutbound.com/saung-dolken-resort-cimahpar-bogor>
- [23] Rahardjo, B., Hasbullah, R., & Taqi, F. M. (2019). Coffee Shop Business Model Analysis. *Integrated Journal of Business and Economics*, 140-152.
- [24] Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [25] Royan, F. M. (2014). *Bisnis Model Kanvas Distributor: Memetakan Kinerja Optimal Distributor dan 30 Kesalahan Yang Dilakukan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [26] Rukka, R. M., Busthanul, N., & Fatonny, N. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Keripik Bayam (*Amaranthus hybridus*) Dengan Pendekatan Business Model Kanvas: Studi Kasus pada CV. OAG di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 41-54.
- [27] Sholihah, N. A., & Iqbal, M. (2018). Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi pada Usaha Kecil Menengah UD. Duta Merpati). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 183-191.
- [28] Sitio, V. S. (2017). Strategi Bisnis Model Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus di Industri Kecil dan Menengah (IKM) Bir Pletok Bu Lina di Kelurahan Ciracas, Jakarta Timur). *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, 36-51.
- [29] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [30] Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM.
- [31] Wijayanti, N., & Hidayat, H. H. (2020). Model Business Canvas (BMC) Sebagai Strategy Penguatan Kompetensi UMKM Makanan RIngan di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. *Jurnal Agroindustri Halal*, 114-121.
- [32] Yoeti, O. A. (2008). *Ekonomi Pariwisata: Introduksi, Informasi, dan Aplikasi*. Jakarta: Kompas.
- [33] Yunan. (2009). *Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- [34] Zulganef. (2018). *Metode Penelitian Bisnis dan Manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama.