

Strategi Pengembangan Model Bisnis Pasca Pandemi COVID-19 Dengan Pendekatan *Business Model Canvas* Dan Analisis SWOT

Fandi Pratama Putra¹, Niluh Putu Hariastuti²
Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri^{1,2}
Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
e-mail: fandipratama826@gmail.com

ABSTRACT

Bakmi Jogja Depot Agung was a Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) base on culinary. The best product from Bakmi Jogja Depot Agung was bakmi goreng, nasi goreng and sop ayam. The owner's goal is to spread the product and opening new restaurant branch. Therefore, this research was purposed to help the owner to redesign a new strategy for develop the business model with Bussiness Model Canvas (BMC) method and SWOT analyze. At the beginning there are a mapping of business model using BMC based on strategy that used by the owner, then it combined with SWOT analyze to find internal factor and eksternal factor. The research result was Bakmi Jogja Depot Agung has internal factor of 12 environmental and external factor of 11 environmental that identified in IFAS matrix with amount score of 3,49 and EFAS matrix with amount score of 3,64 then in SWOT chart's position of quadran strategy was at quadran II. A strategy that was suggested base on SWOT matix and SWOT chart was ST strategy that can be optimize every strength (S) element which can be able to force any threat (T) that exist. The researches final step was designing new BMC base on result of SWOT analyze with adding alternative strategy for Value Proposition element and Channel element then upgrade the strategy for Customer Relationship element.

Keywords: *Business Model, Business Model Canvas, Business Strateg, SWOT Analyze.*

ABSTRAK

Bakmi Jogja Depot Agung merupakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang bergerak di sektor kuliner. Produk unggulan dari Bakmi Jogja Depot Agung adalah bakmi goreng, nasi goreng dan sop ayam. Pemilik usaha ini memiliki tujuan untuk menyebarluaskan produk dan membuka cabang baru. Oleh karena, itu penelitian ini bertujuan untuk membantu pemilik usaha merancang strategi baru untuk mengembangkan model bisnisnya dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT. Pada tahap awal dilakukan pemetaan model bisnis dengan BMC terhadap strategi yang di jalankan pemilik usaha, kemudian dikombinasikan dengan analisis SWOT untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal. Hasil dari penelitian ini yaitu Bakmi Jogja Depot Agung memiliki 12 faktor lingkungan internal dan 11 faktor lingkungan eksternal yang teridentifikasi dalam matrik IFAS dengan total nilai skor sebesar 3,49 dan EFAS dengan total nilai skor sebesar 3,64 serta pada diagram SWOT posisi kuadran strategi yang dimiliki berada di kuadran II. Strategi yang disarankan berdasarkan matrik SWOT dan diagram SWOT adalah strategi ST yaitu mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki untuk menghadapi berbagai ancaman (T) yang ada. Tahap akhir dari penelitian ini yaitu perancangan BMC baru berdasarkan hasil analisis SWOT yaitu dengan menambah alternatif strategi pada elemen *Value Proposition* dan elemen *Channel* serta meningkatkan strategi pada elemen *Customer Relationship*.

Kata kunci: Analisis SWOT, *Business Model Canvas*, Model Bisnis, Strategi Bisnis

PENDAHULUAN

Pada awal tahun 2020 dunia termasuk Indonesia diguncang musibah wabah virus Covid-19 yang menyebabkan *lock down* selama beberapa bulan sebagai upaya memperlambat penyebaran virus Covid-19. Sehingga berdampak langsung pada sektor ekonomi yang melanda kawasan Asia termasuk juga di Indonesia mengalami penurunan yang mengarah kepada pendapatan dan banyak perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan, sehingga kondisi ekonomi rakyat semakin sulit. Sebagai upaya pemulihan kondisi ekonomi dampak dari pandemi

Covid-19. Sejatinya Indonesia masih memiliki sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang dapat bergerak sebagai pondasi perekonomian nasional dan berkontribusi dalam pemulihan kondisi ekonomi Indonesia. Salah satunya dengan pendekatan manajemen strategi agar suatu UMKM berkembang dan memperoleh keuntungan. *Business Model Canvas* (BMC) adalah alat yang digunakan untuk membantu kita memahami secara detail bentuk bisnis yang sedang atau akan beroperasi [1]. BMC memiliki sembilan elemen yaitu *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channel*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Activities*, *Key Resource*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure* [2]. Analisis SWOT merupakan suatu alat identifikasi *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *Threats* (ancaman) [3].

Bakmi Jogja Depot Agung merupakan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang bergerak di sektor kuliner. Produk unggulan dari Bakmi Jogja Depot Agung adalah bakmi goreng, nasi goreng dan sop ayam. Pemilik usaha ini memiliki tujuan untuk menyebarluaskan produk dan membuka cabang baru namun usaha ini masih menggunakan cara pendekatan yang masih konvensional dengan hanya memasarkan produknya secara langsung melalui rumah makan fisik (*Offline*) sehingga peluang untuk memperluas jangkauan pasar cukup sulit dilakukan. Oleh karena itu diperlukan pendekatan manajemen strategi untuk membantu memperluas jangkauan pasar usaha ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah rencana yang menggabungkan keunggulan strategi organisasi dan masalah lingkungan secara komprehensif dan terintegrasi untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui keputusan dan tindakan yang tepat [4]. Manajemen strategi adalah seni untuk membuat, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang membantu organisasi dalam mewujudkan tujuannya [5].

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan model bisnis yang memiliki sembilan elemen yang digunakan untuk mendeskripsikan dan mengubah model bisnis yang dijelaskan di kanvas. Sembilan elemen tersebut meliputi *Customer Segmen*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resource*, *Key Activites*, *Key Partnership*, *Cost Structure* [6].

Tabel 1. Contoh *Business Model Canvas* (BMC)

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
	Key Resource		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk menilai faktor-faktor yang berpengaruh dalam upaya mewujudkan tujuan, secara umum analisis SWOT adalah sebuah bentuk analisa kondisi secara deskriptif sebagai masukan bagi perusahaan dengan menentukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk pelaksanaan program usaha suatu perusahaan [8]. Analisis SWOT adalah proses identifikasi sistem dari berbagai faktor untuk merancang strategi perusahaan atau organisasi dengan menggunakan matrik SWOT, matrik SWOT adalah suatu alat yang cukup penting dipergunakan untuk membantu dalam pengembangan empat tipe strategi antara lain yaitu Strategi SO (*Strenght-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strenght-Threat*), Strategi WT (*Weakness-Threat*) [9].

METODE

Metode penelitian berfungsi untuk membantu penulisan sebuah laporan yang akan dibahas dalam penelitian. Ada empat tahapan dalam penelitian ini, pada tahap pertama adalah tahap identifikasi masalah meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, Batasan, asumsi penelitian, studi lapangan dan studi literatur. Tahap kedua adalah tahap pengumpulan dan pengolahan data, pada tahap pengumpulan data terdapat dua jenis data yang dikumpulkan yaitu data primer dan data sekunder, pada tahap pengolahan data penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT. Tahap ketiga adalah tahap Analisa dan pembahasan, pada tahapan ini dilakukan Analisa dan pembahasan berdasarkan hasil dari pengolahan data. Tahap yang terakhir adalah tahap kesimpulan dan saran, pada tahapan ini dilakukan guna menjawab dari permasalahan yang ada lalu memberikan usulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Model Bisnis

Identifikasi model bisnis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, dalam BMC terdapat sembilan elemen, berikut merupakan sembilan elemen BMC: (1) *Customer segment*: para masyarakat pecinta kuliner, (2) *Value proposition*: pelayanan sopan dan ramah terhadap konsumen, Pelayanan yang cepat, Rasa produk kuliner yang ditawarkan memiliki ciri khas rasa tersendiri dan harga yang ditawarkan cukup ekonomis, (3) *Channel*: dengan cara langsung melalui rumah makan Bakmi Jogja Depot Agung, (4) *Customer relationship*: menjaga hubungan baik dengan pelanggan dengan cara mengganti kesalahan makanan apabila terjadi kesalahan, menawarkan dan menjelaskan menu yang tersedia pada pelanggan dan menerima kritik atau saran sebagai masukan dari pelanggan, (5) *Revenue streams*: penjualan produk kuliner diantaranya yaitu aneka olahan nasi goreng, aneka olahan bakmi dan sop ayam. (6) *Key activities*: pengolahan bahan baku, penyajian makanan dan minuman serta pelayanan pada pelanggan, (7) *Key resource*: modal usaha milik sendiri, 4 sumber daya manusia (karyawan) dan kemitraan (*Supplier*), (8) *Key Partnership*: Pemasok bahan baku dan pemasok arang, (9) *Cost struktur, fix cost*: gaji karyawan, sewa gedung dan biaya listrik/air. Dan *variabel cost*: Biaya bahan baku.

Tabel 2. Model bisnis UMKM Bakmi Jogja Depot Agung dengan BMC

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segment
- Pemilik bahan baku - Pemilik Arang	- Pengolahan bahan baku - Penyajian makanan dan minuman - Pelayanan	- Pelayanan cepat dan ramah - Pelayanan cepat - Rasa makanan yang memiliki ciri khas tersendiri - Harga ekonomis	- Menjaga hubungan baik dengan customer dengan cara menyajikan makanan, minuman, menu yang tersedia dan menerima tips dan saran - Channel: - Channel yang digunakan adalah secara langsung melalui rumah makan Bakmi Jogja Depot Agung	- Masyarakat pecinta kuliner
	Key Resource			
	- Modal usaha tidak sendiri - 4 Sumber daya manusia (karyawan) - kemitraan (Supplier)			
Cost Structure		Revenue Structure		
- Fis Cost: Gaji karyawan, sewa gedung dan Biaya listrik air - Financial Cost: Biaya bahan baku		Penjualan produk: - Anjka cilaha nasi goreng a. Anjka cilaha bakmi b. Sop ayam		

Analisis SWOT

Kemudian mengidentifikasi faktor internal (*Strengths* (kekuatan) & *Weakness* (kelemahan)), dan faktor eksternal (*Strengths* (kekuatan) & *Weakness* (kelemahan)), berdasarkan hasil identifikasi elemen *Business Model Canvas* (BMC), sebagai upaya untuk memperoleh dan menilai indikator-indikator yang masuk kedalam faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Tahap ini dilakukan melalui forum diskusi dengan pemilik dan semua karyawan UMKM Bakmi Jogja Depot Agung.

Tabel 3. Hasil Penyebaran Kuesioner

Faktor Internal (Strengths)		
Kode	Aspek yang diteliti	Rating
S1	Menjaga hubungan baik dengan customer dengan cara menyajikan makanan, minuman, dan menu yang tersedia dan menerima tips dan saran	0 0 2 3
S2	Memiliki hubungan baik kemitraan dan memiliki produk UMKM Bakmi Jogja Depot Agung yang adaanya homemade	0 0 3 3
S3	Pelayanan karyawan terhadap customer selalu ramah, cepat dan cekatan	0 0 2 4
S4	Produk kuliner memiliki karakteristik khas tersendiri dan bebas dari bahan pascaproses	0 0 1 4
S5	Harga produk kuliner yang terjangkau dan ekonomis	0 0 3 3
S6	Mendukung karyawan dan koki yang ada dalam budayanya	0 0 2 3
S7	Modal usaha tidak sendiri sehingga tidak terdapat kerugian	0 0 1 4
Faktor Internal (Weakness)		
Kode	Aspek yang diteliti	Rating
W1	Bahan menggunakan media online untuk mempromosikan produknya	0 0 1 4
W2	Masih menggunakan alat memasak yang konvensional	0 2 2 1
W3	Modal usaha memiliki biaya besar	0 0 2 3
W4	Produk kuliner tidak bisa dibagikan dan bertukar dengan jama	0 1 4 0
W5	Kemampuan produk kuliner Agung kurang menarik	0 0 2 3

Faktor Eksternal (Opportunities)		
Kode	Aspek yang diteliti	Rating
O1	Mendapatkan pelayanan prima dan promosi dan customer secara mandiri dan gratis	0 0 2 3
O2	Mendapatkan lokasi yang strategis juga	0 0 2 3
O3	Mendapatkan produk kuliner media online seperti Grab Food dan Go Food	0 0 1 4
O4	Mendapatkan customer UMKM Bakmi Jogja Depot Agung	0 0 1 3
O5	Mendapatkan layanan gratis jasa tulis	0 0 1 3
Faktor Eksternal (Threats)		
Kode	Aspek yang diteliti	Rating
T1	Harga produk kompetitor lebih murah dari harga produk UMKM Bakmi Jogja Depot Agung	0 0 4 1
T2	Pasar kuliner kompetitor yang menggunakan media online akan mengganggu produksinya	0 0 3 3
T3	Menggunakan platform media sosial dan customer	0 0 1 4
T4	Selalu ada media online	0 0 1 3
T5	Harga yang sedang dan bisa bersaing juga	0 0 2 3
T6	Harga bahan baku naik	0 0 1 3

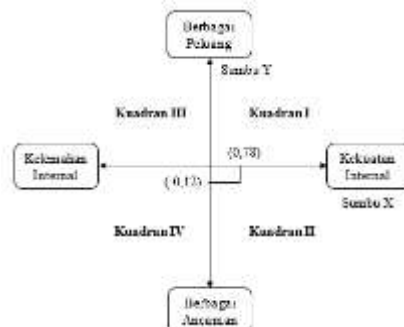
Dari hasil dari penyebaran kuesioner terdapat 12 faktor lingkungan internal dan 11 faktor lingkungan eksternal yang teridentifikasi dalam matrik IFAS dan EFAS dengan total nilai skor IFAS sebesar 3,49 dan total nilai skor EFAS sebesar 3,64.

Matrik SWOT

Dasar pertimbangan matrik SWOT adalah faktor internal dan faktor eksternal, rancangan strategi yang muncul dari matrik SWOT adalah (1) Strategi SO (*Strengths and Opportunities*): Meningkatkan inovasi produk dengan menambah varian menu baru dengan tetap mempertimbangkan harga dan meningkatkan kinerja karyawan, (2) Strategi ST (*Strengths and Threats*): Meningkatkan inovasi produk dengan memperhatikan harga dan kualitas dan memperhatikan media promosi online agar produk lebih dikenal banyak masyarakat, (3) Strategi WO (*Weakness and Opportunities*): Memanfaatkan media online untuk memasarkan produk dan menciptakan kemasan yang inovatif dan membuat katalog foto produk, (4) Strategi WT (*Weakness and Threats*): Mempertahankan alat memasak konvensional dengan menggunakan tungku arang agar cita rasa atau ciri khas rasa produk tidak berubah dan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk membeli alat memasak baru.

Diagram SWOT

Posisi kuadran strategi yang dimiliki UMKM Bakmi Jogja Depot Agung dalam diagram SWOT dengan menemukan titik temu antara sumbu X dan sumbu Y, dari perhitungan yang telah dilakukan maka diperoleh hasil koordinatnya terletak pada (sumbu X= 0,78; sumbu Y= - 0,12) yang dipetakan pada gambar berikut:



Gambar 1. Diagram SWOT

Dari gambar 1. posisi kuadran strategi usaha ini berada di kuadran II. Kuadran II merupakan kondisi organisasi yang sedang menghadapi berbagai *Threats* (ancaman) akan tetapi organisasi masih memiliki *Strength* (kekuatan) dari faktor internal. Strategi yang direkomendasikan berdasarkan kondisi atau posisi kuadran strategi yang terletak di kuadran II ini adalah menerapkan strategi ST, yaitu dengan mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki untuk menghadapi berbagai ancaman (T) yang ada. Beberapa strategi yang bisa diterapkan adalah (1) Mempertahankan atau meningkatkan kualitas dan mempertimbangkan harga produk, (2) Berinovasi dengan menambah menu baru dan memperhatikan desain kemasan produk, (3) Membuat katalog menu yang menarik untuk diposting di media promosi, (4) Mulai memasarkan produk melalui GoFood dan GrabFood, (5) Meningkatkan pelayanan kepada konsumen agar konsumen merasa nyaman dan memberikan penilaian positif.

Rekomendasi Usulan *Business Model Canvas*

Dari analisis SWOT yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, maka diperoleh hasil rancangan strategi model bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* sebagai berikut:

Tabel 4. Usulan Model bisnis Baru UMKM Bakmi Jogja Depot Agung dengan BMC

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> - Pemasok bahan baku - Pemasok Asang 	<ul style="list-style-type: none"> - Penjualan bahan baku - Penyajian makanan dan minuman - Pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan sopan dan ramah - Pelayanan cepat - Rasa makanan yang memiliki ciri khas tersendiri - Harga ekonomis 	<ul style="list-style-type: none"> - Menjaga hubungan baik dengan customer dengan cara mengatasi kesulitan makanan, memuaskan menu yang tersedia dan memiliki kritik dan saran 	<ul style="list-style-type: none"> - Marnakat pecaia kuliner
	<p>Key Resource</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modal usaha milik sendiri - 4 Sumber daya manusia (karyawan) - Inventaris (Supplier) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas produk yang sesuai dan higienis - Sistem menu baru 	<p>Channel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Channel yang digunakan adalah secara langsung melalui rumah makan Bakmi Jogja Depot Agung - Melalui media online (GoFood dan GrabFood) 	
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fix Cost: Gaji karyawan, Sewa gedung dan Biaya listrik/air - Variable Cost: Biaya bahan baku 		<p>Revenue Streams</p> <p>Pendapatan produk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aneka olahan nasi goreng - Aneka olahan bakmi - Sep ayam 		

Keterangan:

Hijau = Diciptakan, Kuning = Ditingkatkan

Pada elemen *Value Proposition* diciptakan strategi berupa menciptakan kemasan produk yang inovatif, menambahkan varian menu sebagai bentuk inovasi produk dan meningkatkan kualitas pelayanan. Pada elemen *Customer Relationship* meningkatkan dan menjaga hubungan baik dengan *customer*, agar pelanggan merasa nyaman, loyal dan memberikan penilaian positif. Pada elemen *Channel* diciptakan strategi berupa memanfaatkan media online untuk promosi melalui aplikasi GoFood dan Grabfood agar memperluas jangkauan pasar. Sebelum membuka cabang baru, memperluas jangkauan pasar adalah langkah awal yang sangat tepat.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian terdapat 12 faktor lingkungan internal dan 11 faktor lingkungan eksternal dengan total nilai skor IFAS sebesar 3,49 dan total nilai skor EFAS sebesar 3,64. Berdasarkan matrik SWOT dan diagram SWOT, diperoleh beberapa strategi yang tepat bagi UMKM Bakmi Jogja Depot Agung yaitu strategi ST yaitu mengoptimalkan segala kekuatan (S) yang dimiliki untuk menghadapi berbagai ancaman (T) yang ada. Dari seluruh strategi yang diperoleh UMKM Bakmi Jogja Depot Agung diharapkan mampu mengembangkan strategi dalam menghadapi kondisi pasar pasca pandemi Covid-19 dengan meningkatkan inovasi produk, kualitas produk dan pelayanan pada konsumen serta memperhatikan dan memanfaatkan media promosi online seperti membuat katalog dan memasarkan produk secara online agar produk lebih dikenal oleh masyarakat dengan jangkauan yang lebih luas. Usulan *Business Model Canvas* yang direkomendasikan yaitu pada elemen *Value Proposition* ditambahkan item berupa menciptakan kemasan produk yang menarik atau inovatif dan menambahkan varian menu, pada elemen *Customer Relationship* berupa meningkatkan kualitas pelayanan, menjaga dan meningkatkan hubungan baik dengan customer, pada elemen *Channel* ditambahkan item berupa memasarkan produk melalui aplikasi GoFood dan Grabfood.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Z. Zaratrzhembsky. "Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas & SWOT," pp. 141–149, 2020.
- [2] H. Gustrian and S. E. Fitria, "Analisis Model Bisnis Pada Jalanesia Dengan Pendekatan Businessmodel Canvas," pp. 185–194, 2014.
- [3] F. Wijaya, "Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas, , pp. 205–212, 2019,
- [4] R. D. Hudiya, "Formulasi Perancangan Model Bisnis Sebagai Pengembangan Usaha Menggunakan Pendekatan Business Model Formulation Of Business Model Designation As A Business Rifki Dwiman Hudiya , 2) pp. 3112–3119, 2018.
- [5] A. Ramadhan and F. R. Sofiyah, "Analisis SWOT sebagai landasan dalam menentukan strategi pemasaran," pp. 1–5, 2018.
- [6] Osterwalder, "Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Perancangan Strategi Bisnis Baru," pp. 123–131, 2017.
- [7] F. N. Baity, "10 Manfaat Menggunakan Bisnis Model Kanvas (BMC)," 2017, /.
- [8] H. Nazarudin, *Manajemen Strategik*. 2019.
- [9] Niluh Putu Hariastuti, "Analisis Strategi Bisnis Yang Tepat Bagi Ikm Tas Gadukan Morokrengan Surabaya Jawa Timur, pp. 1–8, 2014.
- [10] Y. Diyanti, "Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Usaha Tahu Di Kabupaten Labuhan Batu Selatan," pp. 121, 2018.