

EVALUASI DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS PADA KUSUMA JAYA PERABOT DENGAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

EVALUATION AND DESIGN OF BUSINESS MODEL AT KUSUMA JAYA PERABOT USING BUSINESS MODEL CANVAS

Amirah Syahfitri Harahap¹, Farda Hasun², Yudha Prambudia³

^{1,2,3} Universitas Telkom, Bandung

¹amirahsyahfitri@student.telkomuniversity.ac.id, ²fardahasun@telkomuniveristy.co.id,

³prambudia@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Kusuma Jaya Perabot merupakan usaha furnitur kayu Jepara dengan produk seperti meja, kursi, lemari, dan tempat tidur. Pada saat ini Kusuma Jaya Perabot mengalami permasalahan seperti penurunan pendapatan penjualan, ditambah pemanfaatan media pemasaran yang belum maksimal, penjualan dan distribusi yang belum meluas, serta produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, yang tentu saja akan menyulitkan perusahaan dalam pengembangan bisnisnya. Untuk dapat bertahan, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan pada model bisnis untuk menciptakan nilai yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis saat ini dari Kusuma Jaya Perabot dan merancang model bisnis baru menggunakan *Business Model Canvas*, yaitu pemetaan model bisnis ke dalam sembilan blok yang terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*, yang dapat menggambarkan bisnis secara singkat dan mudah dimengerti. Data yang diperlukan untuk melakukan evaluasi model bisnis adalah kanvas model bisnis saat ini yang diperoleh melalui observasi dan wawancara pemilik, *customer profile* melalui wawancara kepada pelanggan, serta data lingkungan bisnis perusahaan melalui studi literatur. Data kemudian digunakan untuk melakukan analisis SWOT yang bertujuan menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan strategi dan merancang *value proposition canvas* yang disesuaikan dengan *customer profile*. Hasil tersebut kemudian digunakan dalam menyusun model bisnis usulan Kusuma Jaya Perabot. Beberapa usulan dalam model bisnis adalah menciptakan nilai baru yang menyesuaikan keinginan pelanggan, menambah variasi produk, serta menciptakan *channel* dan penjualan baru.

Kata kunci: Kusuma Jaya Perabot, *Business Model*, *Business Model Canvas*, *Customer Profile*, SWOT, *Value Proposition Canvas*.

Abstract

Kusuma Jaya Perabot is a Jepara wood-based furniture business with tables, chairs, cabinets, and beds products. Currently, the company is having problems such as decreased sales revenue, marketing media that is not maximized, sales and distribution have not expanded, and products which are not met with customer expectation. To survive, it has to evaluate and improve the business model to create better value. This research aims to evaluate the existing business model and design a new business model using Business Model Canvas, which maps the business model into nine blocks, namely customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key partnerships, and cost structures, that describes the business simply and easily to understand. Data needed to evaluate the business model is the existing business model, which is collected through observations and owner interviews, customer profiles which are obtained by doing interviews with ten customers, and business environment data which are obtained through literature studies. The data is used for SWOT analysis which describes internal and external conditions which are used to formulate strategies and design a value proposition canvas that is fit to the customer profile then. The results poured into the proposed Kusuma Jaya Perabot business model canvas. Some of the improvement proposals in the business model are to create new value that matches customer expectations, increase product variances, and create new channels.

Keywords: Kusuma Jaya Perabot, Business Model, Business Model Canvas, Customer Profile, SWOT, Value Proposition Canvas

1. Pendahuluan

Rumah tangga adalah sekelompok orang yang mendiami Sebagian atau seluruh bangunan fisik dan biasanya tinggal serta makan dari satu dapur dalam arti pembiayaan kebutuhan sehari-hari dikelola bersama-sama [1]. Rumah tangga dalam hal sebagai tempat tinggal keluarga memerlukan alat bantu yang membantu kegiatan sehari-hari keluarga, seperti tempat tidur, lemari pakaian, meja dan kursi. Selain fungsi utama membantu kegiatan sehari-hari, alat bantu tersebut juga digunakan sebagai aksesoris rumah tangga yang dapat memperindah tampilan rumah dari luar rumah. Dalam hal ini, alat bantu tersebut adalah furnitur. Pertumbuhan sektor furnitur di Indonesia rata-rata mencapai 2% - 3% setiap tahunnya sejak tahun 2013 sampai 2019[2]. Bisnis perabotan Jepara di Indonesia memiliki pertumbuhan yang cukup pesat dimana permintaan produk dapat mencapai pasar internasional. Bahan kayu Jepara meningkatkan ketertarikan konsumen dikarenakan daya tahan bahan yang sangat lama. Bahan kayu Jepara juga tidak pernah ketinggalan zaman dalam pemakaian produknya.

Kusuma Jaya Perabot bergerak di industri produk furnitur/perabot berbahan kayu jepara. Kusuma Jaya Perabot memulai bisnis pada tahun 1990 hingga sekarang. Kusuma Jaya Perabot yang terletak di kota Rantauprapat, Kabupaten Labuhanbatu ini menjual berbagai macam produk furnitur, mulai dari tempat tidur, lemari, meja, kursi, dan lain-lain. Sistem pembelian yang diterapkan Kusuma Jaya Perabot adalah *ready stock* dimana pembeli dapat memilih barang yang diinginkan secara langsung di toko dan kemudian diantarkan ke alamat pembeli untuk sekaligus dilakukan pemasangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kusuma Jaya Perabot, terdapat kendala atau permasalahan yang sedang dialami perusahaan. Penjualan produk Kusuma Jaya Perabot menunjukkan ketidakpastian atau fluktuatif sampai mengalami penurunan drastis. Setidaknya dari tahun 2017 hingga 2020, Kusuma Jaya Perabot mengalami sedikit penurunan pada tahun 2019 dan dilanjut penurunan secara lebih drastis pada tahun 2020 dimulai pada masa Covid-19. Permasalahan selanjutnya terletak pada aktivitas kunci Kusuma Jaya Perabot yaitu pemasaran dengan melakukan sistem jual dan beli secara langsung melalui toko. Dengan adanya peraturan yang dikeluarkan pemerintah melalui PP Nomor 21 tahun 2020 yang mengatur tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), operasional Kusuma Jaya Perabot mengalami kendala sebagai dampaknya. Kegiatan pemasaran produk menjadi terganggu yang berakibat tidak ada pembelian di Kusuma Jaya Perabot. Terjadi pergeseran pola pemasaran dan pembelian customer terhadap produk. Permasalahan yang dapat ditemukan selanjutnya pada sumber daya yang dimiliki Kusuma Jaya Perabot dimana tidak menggunakan mesin produksi yang dapat membantu proses produksi menjadi lebih efisien, Dengan adanya penggunaan mesin dapat mempermudah dan mempersingkat aktivitas Kusuma Jaya Perabot dalam produksi sehingga Kusuma Jaya Perabot dapat berinovasi terhadap variasi produk. Berdasarkan penjualan produk Kusuma Jaya Perabot dan penjelasan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa Kusuma Jaya Perabot mengalami penurunan penjualan yang sangat signifikan yang dipengaruhi oleh keadaan Covid-19 yang berdampak pada kebiasaan dan preferensi masyarakat yang berubah. Perubahan ini mempengaruhi pengembangan produk, cara penjualan, dan distribusi produk oleh perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pemanfaatan digital marketing, salah satunya melalui media sosial yang penggunaannya sangat tinggi namun hal ini belum dimanfaatkan oleh Kusuma Jaya Perabot. Dengan mengetahui permasalahan yang dihadapi, Kusuma Jaya Perabot perlu melakukan evaluasi terhadap bisnis model saat ini untuk menghasilkan model bisnis baru yang disesuaikan agar dapat membantu Kusuma Jaya Perabot bertahan kedepannya. Business Model Canvas digunakan dalam analisis karena menjelaskan model bisnis dengan jelas dalam mempresentasikan secara sederhana menggunakan visualisasi berupa sembilan blok aspek bisnis yang saling berkaitan untuk menunjukkan logika bagaimana perusahaan beroperasi. *Business Model Canvas* mempresentasikan model bisnis melalui sembilan blok yang terdiri dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structure*. Sembilan blok model bisnis dalam Business Model Canvas yang saling berkaitan dan berkorelasi antar aspek dapat membantu memudahkan Kusuma Jaya Perabot mengevaluasi dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, nilai yang diberikan produk, aktivitas yang terjadi, dan blok lainnya yang saling terintegrasi sehingga proses analisis dan hasil analisis dapat mudah dipahami dalam meningkatkan performa Kusuma Jaya Perabot.

2. Landasan Teori

2.1 Business Model

Business Model adalah gambaran dasar bagaimana sebuah organisasi membuat, menciptakan, menyampaikan, dan menangkap value yang ada [3, p. 14].

2.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah pendekatan dalam menggambarkan model bisnis menjadi sembilan aspek atau komponen yang menjelaskan bagaimana perusahaan mendapatkan penghasilan. *Business Model Canvas* akan

memudahkan pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis atau perusahaan yang dijalankan [3]. Sembilan elemen blok yang digunakan untuk menggambarkan *business model canvas* menurut Osterwalder dan Pigneur [3, pp. 20–40] adalah:

1. *Customer Segments*

Pengelompokan pelanggan berdasarkan aspek dan ketentuan. Ketentuan tersebut seperti jenis kebutuhan, keuntungan, sumber informasi, dan sebagainya.

2. *Value Proposition*

Value Propositions bertujuan untuk memberikan nilai kepada pelanggan sebagai pemenuhan atas kebutuhan konsumen dan pemecahan masalah konsumen.

3. *Channels*

Channels adalah cara yang digunakan perusahaan untuk berkomunikasi dengan konsumen dalam menjelaskan tentang nilai-nilai tambah yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship bertujuan membangun hubungan baik dengan konsumen dengan berbagai bentuk hubungan perusahaan dengan konsumen.

5. *Revenue Stream*

Revenue Streams berisi bagaimana suatu perusahaan mendapatkan dana dari konsumen dan sebuah perusahaan dapat menghasilkan satu atau lebih *Revenue Streams*.

6. *Key Resources*

Key Resources menjelaskan aset terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk membuat suatu model bisnis berjalan yang merupakan sumber daya utama. Sumber daya utama dapat berupa fisik, keuangan, intelektual, dan manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa atau diperoleh dari mitra perusahaan.

7. *Key Activities*

Key Activities menjelaskan kegiatan-kegiatan penting perusahaan yang harus dilakukan perusahaan agar beroperasi dengan sukses.

8. *Key Partnership*

Key Partnerships adalah menjelaskan hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan partner lainnya yang membantu dalam proses bisnis sehingga bisnis perusahaan tersebut tetap berjalan lancar

9. *Cost Structure*

Berisi rincian biaya yang dibutuhkan selama proses bisnis berlangsung. Terdapat dua bagian dalam *cost structure*, yaitu *cost-driven* dan *value-driven*. *Cost-driven* adalah bagian yang berfokus pada meminimalisir biaya jika memungkinkan, sedangkan *value-driven* adalah bagian yang berfokus pada kualitas nilai dari produk yang ditawarkan.

2.3 Analisis Lingkungan Bisnis

Business model environment merupakan suatu konsep yang digunakan untuk memetakan dan mengklasifikasi aspek lingkungan pada sebuah bisnis secara sistematis dan terstruktur. Analisis lingkungan meliputi *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macroeconomic force*. Mengembangkan pemahaman lingkungan bisnis perusahaan dapat membantu mendapatkan strategi usulan agar model bisnis yang lebih kompetitif [3].

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT yakni *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman), adalah salah satu cara mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi terbaik bagi perusahaan [4]. Keadaan internal dan eksternal perusahaan dapat dilihat melalui matriks SWOT menurut Freddy Ranguti [4, pp. 20–21] yang terdiri dari:

- Kuadran 1 (S-O): Situasi yang menguntungkan dikarenakan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk dimanfaatkan. Di Dalam S-O, terdapat 2 ruang yaitu pertumbuhan cepat dan pertumbuhan stabil. Pertumbuhan cepat merupakan strategi peningkatan laju penjualan dalam waktu yang singkat sedangkan pertumbuhan stabil merupakan strategi pengembangan yang dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kondisi
- Kuadran 2 (S-T): Situasi perusahaan menghadapi berbagai ancaman namun masih memiliki kekuatan internal. Didalam S-T, terdapat 2 ruang yaitu diversifikasi besar-besaran dan diversifikasi terpusat.

Diversifikasi besar-besaran merupakan strategi yang luas dari masing-masing kelompok sedangkan strategi terpusat adalah strategi yang dilakukan secara terpusat dari satu pihak

- Kuadran 3 (W-O): Situasi perusahaan memiliki peluang namun dengan kendala internal. Di Dalam W-O, terdapat 2 ruang yaitu pemeliharaan agresif dan pemeliharaan selektif. Pemeliharaan agresif adalah strategi pengembangan secara aktif dan agresif sedangkan pemeliharaan selektif adalah strategi pengembangan dengan pemilihan yang dianggap penting terlebih dahulu
- Kuadran 4 (W-T): Situasi perusahaan sangat tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi ancaman dan kelemahan internal. Di Dalam W-T, terdapat 2 ruang yaitu berputar dan ceruk. Berputar dimaksud strategi untuk menutup sumber masalah dalam kegiatan operasional sedangkan ceruk adalah strategi gerilya yang dimaksudkan melakukan pemecahan masalah sambil kegiatan operasional dijalankan [5].

2.5 Value Proposition Design

Value Proposition Design merupakan cara yang digunakan untuk membuat pola penciptaan nilai lebih mudah terlihat. *Value Proposition Design* diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu *customer profile* dan *value map*. *Customer Profile* bertujuan mengumpulkan informasi mengenai apa yang dibutuhkan dan diinginkan *customer* [6, p. 9]. *Value Map* menjelaskan mengenai pembuatan dan pengolahan nilai untuk *customer* [6, p. 29].

3. Metodologi Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi dan merancang model bisnis baru yang tepat sasaran sehingga dapat dijalankan agar Kusuma Jaya Perabot dapat bertahan secara maksimal. Dalam mendapatkan model bisnis perlu dilakukan pengumpulan data terkait dan pengolahan data yang tepat. Pada penelitian ini diperlukan data model bisnis saat ini, *customer profile*, dan data lingkungan bisnis. Data model bisnis saat ini didapatkan dari wawancara dan observasi lapangan terhadap Kusuma Jaya Perabot. Data *customer profile* dikumpulkan melalui wawancara kepada 10 pelanggan individu dan dilakukan *coding* atas hasil wawancara tersebut untuk mendapatkan kebutuhan, keinginan, dan kendala pelanggan. Kemudian data lingkungan bisnis didapatkan melalui studi literatur untuk mengenali peluang dan ancaman bisnis yang dihadapi perusahaan. Hasil dari data model bisnis saat ini, *customer profile*, dan analisis lingkungan bisnis kemudian dijadikan awalan untuk analisis SWOT yang hasilnya dikonfirmasi kepada perusahaan. Berdasarkan hasil konfirmasi kemudian dibentuk kuesioner berdasarkan sembilan blok model bisnis yang dikelompokkan atas empat kelompok yaitu kelompok *value proposition* yang terdiri dari blok *value proposition*, kelompok *cost and revenue* yang terdiri dari blok *cost structure* dan *revenue streams*, kelompok *infrastructure* yang terdiri dari blok *key resource*, *key activities*, dan *key partnership*, serta kelompok *customer interface* yang terdiri dari blok *customer segment*, *channels*, dan *customer relationship*. Kuesioner kemudian disebar untuk dilakukan *scoring* atas empat kelompok tersebut yang hasilnya dituangkan ke dalam matriks SWOT 8K untuk masing-masing kelompok yang kemudian digunakan dalam perumusan strategi agar tepat sasaran. Strategi tersebut selanjutnya diterjemahkan ke dalam *value proposition canvas* yang disesuaikan dengan *customer profile* sebagai bentuk pemecahan masalah dan nilai kepada pelanggan. Terakhir adalah merancang *business model canvas* usulan Kusuma Jaya Perabot yang berisi usulan dari permasalahan sebelumnya untuk kemudian digunakan Kusuma Jaya Perabot dalam menjalankan bisnisnya.

4. Pembahasan

Pengembangan inovasi terhadap model bisnis diperlukan untuk menghadapi dan menyesuaikan situasi bisnis sekarang dengan menciptakan nilai bagi pelanggan dan perusahaan. Inovasi nilai baru terhadap model bisnis digambarkan melalui *business model canvas*. Model bisnis baru didapatkan melalui pengumpulan data terkait yaitu permasalahan pada model bisnis eksisting, *customer profile*, dan lingkungan bisnis yang kemudian dilakukan pengolahan terhadap data tersebut sehingga dapat digambarkan dengan jelas. Kemudian dilakukan analisis SWOT yang digunakan sebagai penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimana selanjutnya dituangkan ke dalam *value proposition canvas* dan diadaptasi ke dalam model bisnis usulan Kusuma Jaya Perabot.

4.1 Business Model Canvas Existing

Hasil dari wawancara mengenai model bisnis saat ini yang diajukan kepada pihak internal Kusuma Jaya Perabot diolah menjadi model bisnis yang dipetakan berdasarkan sembilan blok *business model canvas* yang dapat dilihat pada Gambar 1 dengan uraian sebagai berikut:

1. *Customer Segments*: Kusuma Jaya Perabot memiliki segmen pelanggan individu yang terdiri dari penghuni rumah baru, pengguna mengganti furnitur lama, calon pengantin, dan individu yang ingin memberi hadiah kepada keluarga maupun sahabat.

2. *Value Propositions*: Nilai yang ditawarkan kepada pelanggan yaitu kualitas produk yang baik ditambah dengan service pemasangan produk secara gratis dan disediakan penyesuaian produk dengan *budget* pelanggan
3. *Channels*: Dalam menjangkau pelanggan Kusuma Jaya Perabot menggunakan *store* dan pemanfaatan *word of mouth*.
4. *Customer Relationships*: Kusuma Jaya Perabot menerapkan potongan harga dalam menjaga hubungannya dengan pelanggan.
5. *Revenue Streams*: Pendapatan Kusuma Jaya Perabot berasal dari penjualan produk furnitur dan reparasi furnitur.
6. *Key Resources*: Sumber daya yang dimiliki Kusuma Jaya Perabot dalam kegiatan bisnis yaitu pegawai, peralatan produksi, bangunan ruang produksi, dan transportasi berupa mobil *pickup*.
7. *Key Activities*: Aktivitas yang dilakukan Kusuma Jaya Perabot dalam menjalankan bisnis yaitu pembelian material, produksi produk atau reparasi, pemasaran produk, pengiriman produk dan pengelolaan keuangan.
8. *Key Partnership*: Kusuma Jaya Perabot bermitra dengan supplier Kayu Jepara dan bengkel reparasi untuk peralatan produksi.
9. *Cost Structure*: Biaya yang dikeluarkan Kusuma Jaya Perabot yaitu biaya produksi, biaya pemasaran, biaya administrasi, dan biaya pajak.

Business Model Canvas Eksisting Kusuma Jaya Perabot				
Key Partnership	Key Activities	Value Propotition	Customer Relationship	Customer Segment
Supplier Kayu Jepara Bengkel Reparasi Peralatan Produksi	Pembelian Material Produksi : 1. Produk a. Penjemuran Kayu b. Pemotongan Kayu c. Pembentukan Kayu d. Pengukiran Kayu e. <i>Assembly</i> Produk f. Penghalusan g. Pengecatan h. Penghalusan i. Pernis 2. Reparasi a. Pengecekan Produk b. Perbaikan Produk Pemasaran Produk Pengiriman Produk Pengolahan Keuangan	Kualitas Produk Baik Service Pemasangan Produk Sesuai dengan <i>Budget</i> Pelanggan	Potongan Harga	Pelanggan Individu: 1. Penghuni Rumah Baru 2. Pengguna Mengganti Furnitur Lama 3. Calon Pengantin 4. Individu Memberi Hadiah
	Key Resource Sumber Daya Manusia: Administrasi (1), Bagian Produksi (9), Distribusi (3), Keuangan (1) Peralatan: Circular Saw (1), Alat Bubut (1), Bor (1), Alat Ukir/Pahat (2), Palu dan Obeng (3), Kertas Pasir (5), Alat cat (2), Alat Pernis (2) Bangunan: Ruang Produksi Transportasi: Mobil <i>Pickup</i>		Channels Store Word of Mouth	
Cost Structure		Revenue Stream		
Biaya Administrasi (Keuangan): Listrik, Gaji Pegawai Biaya Produksi: Material, Peralatan, Gaji Pegawai, <i>Maintanance</i> Biaya Pemasaran: Gaji Pegawai	Biaya Pajak	Penjualan Produk Furnitur Reparasi Furnitur		

Gambar 1. Business Model Canvas Saat Ini

4.2 Customer Profile

Data *customer profile* didapatkan melalui wawancara kepada pelanggan Kusuma Jaya Perabot. Hasil dari wawancara kepada 10 pelanggan kemudian dilakukan identifikasi dari *customer profile* yang terdiri dari tiga aspek yaitu *customer job*, *customer gain*, dan *customer pain*, yang dipetakan pada Gambar 2 dengan uraian sebagai berikut:

- *Customer Jobs*: memiliki produk sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan, realisasi furnitur impian, melakukan penataan ruangan dengan baik dan menarik, serta memberikan hadiah.
- *Customer Pains*: lokasi *store* jauh dari tempat tinggal, kurang *up-to-date* mengenai ketersediaan produk, produk tersedia tidak sesuai dengan kebutuhan dan selera, produk memakan waktu untuk tersedia, pelayanan dan komunikasi tidak memuaskan, kesulitan mendapatkan informasi referensi model dan harga furnitur kayu, serta *defect* pada proses pengiriman.
- *Customer Gains*: Produk yang ditawarkan sesuai dengan keinginan dan selera, mendapatkan kualitas produk yang terbaik, membantu pengambilan keputusan terhadap *budget* dengan opsi produk, harga terjangkau, mendapatkan kenyamanan dalam pelayanan, terdapat variasi produk yang menarik untuk ditawarkan, mendapatkan furnitur pelengkap yang minimalis, mendapatkan kualitas produk yang terbaik, produk yang ditawarkan mengikuti trend.



Gambar 2. Customer Profile

4.3 Analisis Lingkungan Bisnis

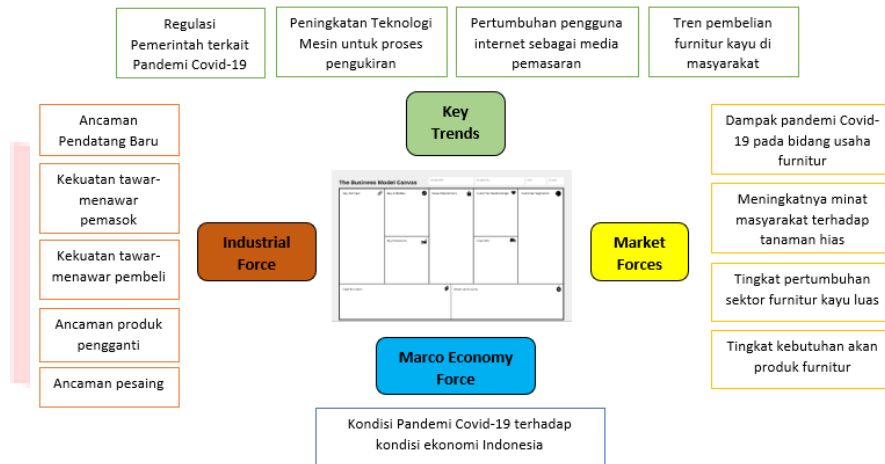
Analisis lingkungan bisnis digunakan untuk mengidentifikasi keadaan eksternal bisnis yang menyangkut peluang dan ancaman terhadap bisnis. Analisis lingkungan bisnis didapatkan melalui studi literatur, berita, ataupun artikel resmi yang kemudian dipetakan pada Gambar 3 dengan uraian sebagai berikut:

1. *Market Force*
Pandemi covid-19 berdampak pada penurunan sektor furnitur dikarenakan menurunnya perekonomian Indonesia namun terdapat peningkatan pada minat masyarakat terhadap tanaman hias yang memberikan peluang menambahnya pelanggan yang diperkuat dengan kebutuhan ekspor terhadap furnitur.
2. *Industry Force*
Dalam menganalisis *industry force* menggunakan *porter five force* yang dapat menggambarkan situasi industri terhadap Kusuma Jaya Perabot yang terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk pengganti dimana tersedia produk furnitur dengan bahan dan harga beragam, dan ancaman pesaing sejenis yang menawarkan nilai yang beragam.
3. *Key Trends*
Terdapat regulasi baru yang mengatur pergerakan pada masa pandemi yaitu Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang dapat menghambat kegiatan pembelian produk yang hanya melibatkan *store* namun dalam era digitalisasi terdapat pertumbuhan penggunaan internet di Indonesia sebagai media pemasaran

dan penjualan produk yang dapat menunjang pemanfaatan trend pembelian furnitur kayu dalam masyarakat.

4. *Macroeconomics Forces*

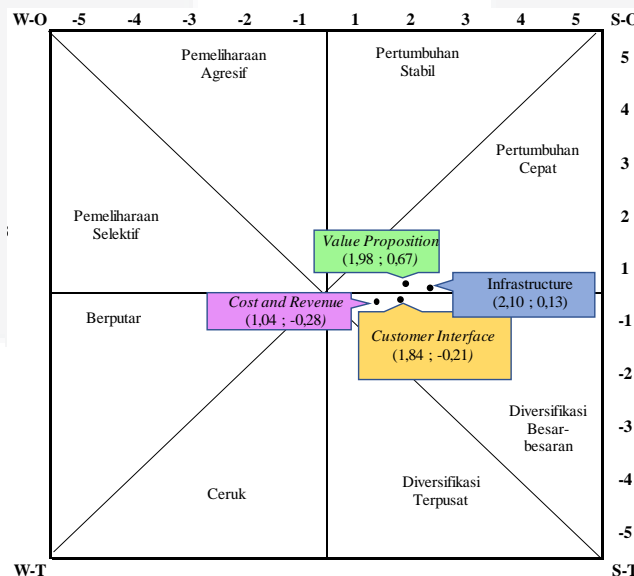
Dalam kondisi pandemi covid-19 di Indonesia menghambat banyak aktivitas kerja yang menyebabkan penurunan penghasilan dan sejalan dengan penurunan kemampuan beli dari pembeli.



Gambar 3. Analisis Lingkungan Bisnis

4.4 Analisis SWOT dan Strategi

Data yang telah diperoleh yaitu *business model canvas* eksisting, *customer profile*, dan lingkungan bisnis Kusuma Jaya Perabot selanjutnya dirumuskan ke dalam SWOT dan penyusunan strategi. Analisis SWOT dan penyusunan strategi dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal (*strength* dan *weakness*) dan faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) perusahaan. Setelah dilakukan identifikasi SWOT selanjutnya mengkonfirmasi hasil identifikasi SWOT kepada pihak perusahaan dan menghasilkan pembentukan kuesioner terhadap empat kelompok yaitu *Value Proposition*, *Cost and Revenue*, *Infrastructure*, dan *Customer Interface*. Kuesioner disebarakan kepada pihak internal Kusuma Jaya Perabot yang diisi oleh 3 responden internal. Selanjutnya hasil kuesioner dilakukan *scoring* untuk mendapatkan posisi dari setiap kelompok yang dapat dilihat pada Gambar 4 yang mengawali perumusan strategi tepat sasaran.



Gambar 4. Hasil Analisis SWOT

1. *Value Proposition*

Untuk kelompok *value proposition* beberapa faktor yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Strength	Indikator
----------	-----------

	Produk (Proposisi nilai) yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan
	<i>Service</i> pemasangan produk mempermudah kegiatan pelanggan
	Kualitas yang ditawarkan sesuai dengan ekspektasi pelanggan
	Penyesuaian produk dengan <i>budget</i> pelanggan
Weakness	Produk yang disediakan belum menyesuaikan keinginan pelanggan
	Variansi produk belum lengkap
Opportunities	Harga yang menarik menambah daya tarik pelanggan.
	Pelanggan memiliki konsep dan keinginan menarik pada furnitur untuk dijadikan ide baru
Threats	Adanya ancaman produk pengganti
	Adanya ancaman pesaing sebagai alternatif pelanggan melakukan pembelian produk

Berdasarkan perhitungan, kelompok *value proposition* berada pada kuadran I (S-O) Pertumbuhan Cepat dengan nilai sebesar (1.98, 0.67) dimana peluang dapat dioptimalkan dengan pemanfaatan kekuatan sehingga menghasilkan usulan strategi yaitu meningkatkan *recreate your furniture*, menciptakan *customized product*, penetapan harga yang dapat bersaing dipasaran, menciptakan *simple furniture*, menciptakan layanan konsultasi dekorasi, dan menciptakan *product guarantee*.

2. Cost and Revenue

Untuk kelompok *cost and revenue* beberapa faktor yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Strength	Indikator
	Harga yang ditawarkan memberikan profit pada perusahaan
	Perusahaan mampu memprediksi biaya yang akan dikeluarkan
	Biaya operasional perusahaan efisien
Weakness	Pendapatan belum terdiversifikasi
	Pendapatan jasa cenderung fluktuatif atau menurun
	Perusahaan mengeluarkan biaya sebelum mendapatkan pendapatan
Opportunities	Budaya masyarakat terhadap penggunaan produk furnitur kayu dapat meningkatkan pendapatan
	Perusahaan dapat menciptakan sumber pendapatan lain

	Perusahaan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan
Threats	Lemahnya kondisi ekonomi Indonesia selama masa pandemi mempengaruhi penjualan produk dan pendapatan perusahaan
	Regulasi pemerintah terkait pergerakan manusia dan barang di masa pandemi
	Margin perusahaan terancam dengan teknologi dan pesaing
	Pada masa pandemi terdapat biaya yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan pemasukan

Berdasarkan perhitungan, kelompok *cost and revenue* berada pada kuadran II (S-T) Diversifikasi besar-besaran dengan nilai sebesar (1.04, -0,28) dimana pemanfaatan kekuatan untuk menghindari ancaman yang ada sehingga menghasilkan usulan strategi yaitu menambah arus pendapatan dari peningkatan harga pada *customized product*, meningkatkan pencarian pemasok bahan baku dengan harga yang lebih murah, menambah arus pendapatan dari jasa *recreate your furniture*, dan meningkatkan arus pendapatan dari penjualan produk dan layanan.

3. *Infrastructure*

Untuk kelompok *infrastructure* beberapa faktor yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Strength	Indikator
	Kebutuhan terhadap sumber daya utama terpenuhi
	Perusahaan menggunakan sumber daya dengan tepat
	Tenaga manusia sulit direplikasi oleh pesaing
	Kualitas <i>supplier</i> dapat memenuhi kebutuhan
	Kegiatan pembelian material berjalan tepat waktu
	Aktivitas produksi yang efisien dapat meningkatkan performa penjualan produk
	Kegiatan <i>sales</i> dalam menjangkau pelanggan efisien
Weakness	Perusahaan bergantung pada satu <i>supplier</i> dan mitra dalam ketersediaan bahan baku
	Ketidakjelasan/ketidaktepatan waktu pengiriman mempengaruhi aktivitas usaha
	Kegiatan pengelolaan keuangan masih konservatif
	Aktivitas kunci perusahaan mudah ditiru
Opportunities	Perkembangan teknologi mesin produksi
	Kuantitas <i>supplier</i> yang tersedia cukup banyak
	Penggunaan teknologi mesin meningkatkan efisiensi produksi
Threats	Perusahaan dapat mengalami gangguan dalam <i>supplier</i> bahan baku
	<i>Supplier</i> memiliki kemungkinan bermitra dengan pesaing

	Masa pandemi dapat mempengaruhi serangkaian aktivitas perusahaan
--	--

Berdasarkan perhitungan, kelompok *infrastructure* berada pada kuadran I (S-O) Pertumbuhan Cepat dengan nilai sebesar (2,10, 0.13) dimana peluang dapat dioptimalkan dengan pemanfaatan kekuatan sehingga menghasilkan usulan strategi yaitu meningkatkan penggunaan mesin produksi, menciptakan kerjasama dengan perusahaan ekspedisi, dan meningkatkan penggunaan peralatan *general administration*.

4. Customer Interface

Untuk kelompok *customer interface* beberapa faktor yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Strength	Indikator
	Promosi melalui <i>store</i> sudah efisien
	<i>Customer segment</i> menjalankan <i>word of mouth</i> dengan efektif
	Potongan harga meningkatkan loyalitas pelanggan
	Aktivitas pelayanan ramah dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan
Weakness	Pelanggan belum tersegmentasi dengan baik
	<i>Channels</i> perusahaan belum variatif
Opportunities	Peningkatan minat tanaman hias di masyarakat dapat menjadi pelanggan baru
	Sektor usaha furnitur semakin meluas dapat mendatangkan pelanggan
	Tren penggunaan internet dan media sosial dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi saluran pemasaran dalam menjangkau pelanggan
	Penggunaan <i>website</i> meningkatkan kredibilitas perusahaan
	Pemberian bonus dapat meningkatkan loyalitas hubungan dengan pelanggan
Threats	Pelanggan mencari informasi usaha furnitur lain sebagai referensi atau pembanding
	<i>Channels</i> pesaing perusahaan sejenis mengancam saluran perusahaan
	Pesaing menciptakan berbagai bentuk hubungan untuk mempertahankan pelanggan
	Adanya ancaman hubungan buruk antara pelanggan dengan perusahaan

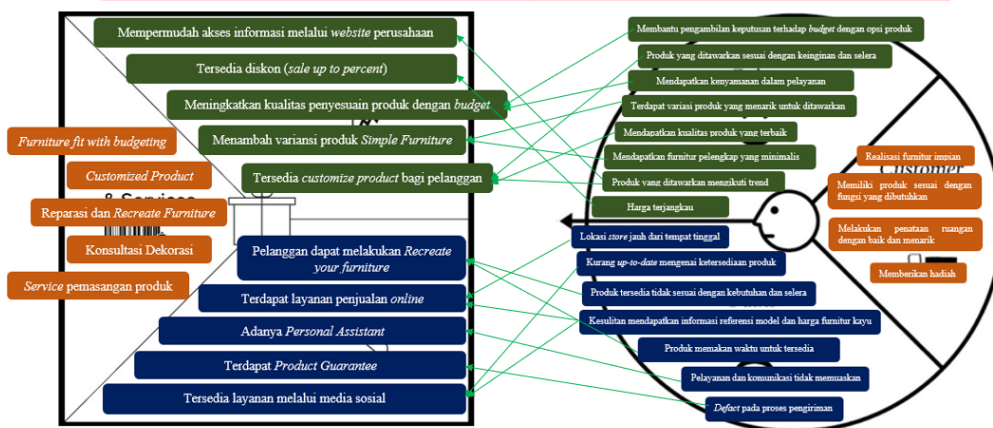
Berdasarkan perhitungan, kelompok *customer interface* berada pada kuadran II (S-T) Diversifikasi besar-besaran dengan nilai sebesar (1.84, -0,21) dimana pemanfaatan kekuatan untuk menghindari ancaman yang ada sehingga menghasilkan usulan strategi yaitu menciptakan *channel* promosi media sosial facebook & Instagram, menyediakan *personal assistant*, meningkatkan *sale up to percent*, dan membangun *website* perusahaan.

4.5 Value Proposition Canvas

Usulan strategi selanjutnya dituangkan ke dalam *value proposition canvas* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dalam *customer profile* melalui *pains relievers*, *gain creators*, serta *product & service* yang dituangkan ke dalam Gambar 5 dengan uraian sebagai berikut:

1. *Pain Relievers*: Beberapa usulan yang dapat diterapkan untuk memecahkan masalah *customer* antara lain menciptakan penjualan dan pemasaran *online*, menciptakan *recreate your furniture*, *product guarantee* dan *available assistant*.
2. *Gain Creators*: Beberapa usulan yang dapat diterapkan untuk menciptakan keuntungan bagi *customer* antara lain menciptakan *customized product*, *sale up to percent*, dan *simple furniture* dengan tetap meningkatkan kualitas penyesuaian produk dengan *budget* pelanggan.
3. *Product & Services*: Berdasarkan hasil identifikasi *pain relievers* dan *gain creators* maka nilai yang ditawarkan adalah *furniture fit with budgeting*, terdapat *customized product*, kemudian terdapat layanan konsultasi dekorasi, reparasi dan *recreate furniture*, serta *service* pemasangan produk gratis.

Setelahnya mencocokkan *value map* dengan *customer profile* yang telah dipetakan sebelumnya. Berikut merupakan gambar *value map fit with customer profile* Kusuma Jaya Perabot:

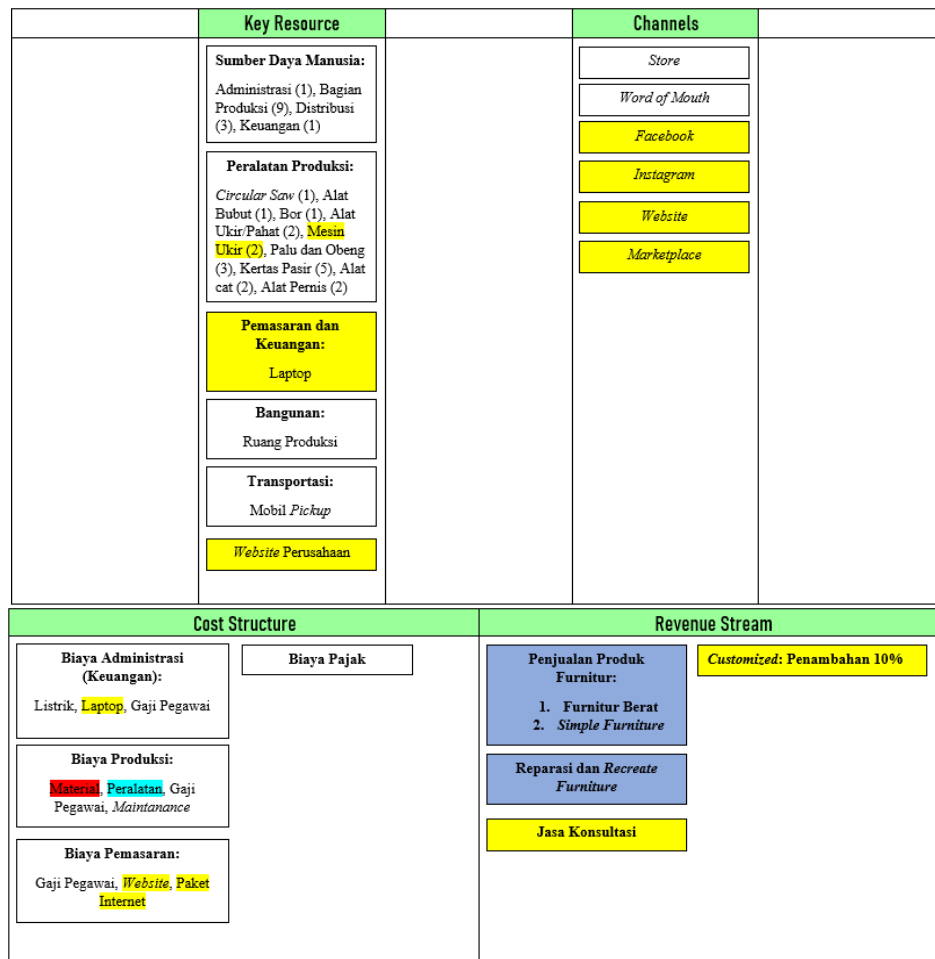


Gambar 5. Value Proposition Canvas

4.6 Business Model Canvas Usulan

Tahap terakhir yaitu melakukan perancangan *business model canvas* usulan berdasarkan rumusan strategi dan hasil rancangan *value proposition* sebelumnya. *Business model canvas* usulan Kusuma Jaya Perabot dipetakan dalam Gambar 6 dengan uraian sebagai berikut:

Business Model Canvas Usulan Kusuma Jaya Perabot				
Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
<ul style="list-style-type: none"> Supplier Kayu Jepara Bengkel Reparasi Peralatan Produksi Perusahaan Ekspedisi 	<ul style="list-style-type: none"> Pembelian Material Produksi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk <ol style="list-style-type: none"> a. Penjemuran Kayu b. Pemotongan Kayu c. Pembentukan Kayu d. Pengukiran Kayu e. Assembly Produk f. Penghalusan g. Pengecatan h. Penghalusan i. Pernis 2. Reparasi/Recreate <ol style="list-style-type: none"> a. Pengecekan Produk b. Perbaikan atau Perombakan Produk Pemasaran Produk Pengiriman Produk Pengolahan Keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> Simple and Customized Product fit with your furniture budget Service Pemasangan Produk Recreate your Furniture Konsultasi Dekorasi Product Guarantee 	<ul style="list-style-type: none"> Potongan Harga Personal Assistant 	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggan Individu: <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghuni Rumah Baru 2. Pengguna Mengganti Furnitur Lama 3. Calon Pengantin 4. Individu Memberi Hadiah 5. Pecinta Tanaman Hias



Keterangan: Tetap, Ditingkatkan, Ditambahkan, Dikurangi

Gambar 6. Business Model Canvas Usulan

1. *Customer Segments*: Pelanggan individu yang terbagi menjadi penghuni rumah baru, pengguna mengganti furnitur lama dengan yang baru, calon pengantin, dan individu memberi hadiah. Pelanggan individu menambah dari kalangan pencinta tanaman hias.
2. *Value Propositions*: Tetap meningkatkan kualitas dengan *simple and Customized Product fit with your furniture budget, service* pemasangan produk, *recreate your furniture, customized product*, dan *product guarantee* dimana pelanggan dapat memanfaatkan furnitur yang lama serta mewujudkan konsep pelanggan dengan jaminan produk baik sampai di tangan pelanggan.
3. *Channels*: Kusuma Jaya Perabot memiliki *store* untuk menjual produk dan memanfaatkan *word of mouth*, serta menambahkan penggunaan media yang mudah diakses pembeli untuk mendapatkan informasi dan produk seperti *facebook, instagram, website*, dan *marketplace*.
4. *Customer Relationships*: Menerapkan potongan harga bagi pelanggan dan menyediakan layanan baru yaitu *personal assistant*.
5. *Revenue Streams*: Pendapatan dapat meningkat dari penjualan produk di *store* dan *marketplace*, reparasi *furniture, customized product*, dan tip dari jasa konsultasi.
6. *Key Resources*: Sumber daya manusia, peningkatan penggunaan peralatan produksi dalam hal mesin pengukiran modern yang telah menggunakan tenaga listrik sehingga dapat menghemat waktu dan tenaga dengan hasil produk yang berkualitas, peralatan pemasaran dan keuangan sebagai penunjang kegiatan digitalisasi, transportasi, bangunan, dan penambahan *website* perusahaan yang dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan.
7. *Key Activities*: Aktivitas yang dilakukan Kusuma Jaya Perabot dalam menjalankan bisnis masih tetap yaitu pembelian material, produksi produk atau reparasi, pemasaran produk, pengiriman produk dan pengelolaan keuangan.

8. *Key Partnership: Supplier* kayu Jepara dapat diperluas pencarian dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang baik, bengkel reparasi peralatan produksi, dan perusahaan ekspedisi sebagai penunjang kegiatan penjualan *marketplace*.
9. *Cost Structure*: Terdapat penambahan pada biaya administrasi mengenai penambahan peralatan digitalisasi, penambahan pada biaya produksi yaitu penambahan mesin namun penurunan pada biaya material, biaya pemasaran, dan biaya pajak.

5. Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada pengembangan bisnis model Kusuma Jaya Perabot melalui evaluasi terhadap model bisnis eksisting yang kemudian menghasilkan rancangan model bisnis usulan bagi Kusuma Jaya. Berikut adalah usulan dalam model bisnis usulan Kusuma Jaya Perabot, yaitu menambah pelanggan dari kalangan pecinta tanaman hias, meningkatkan kualitas dengan *simple and Customized Product fit with your furniture budget*, *service* pemasangan produk, *recreate your furniture*, *customized product*, dan *product guarantee*, menambahkan penggunaan media yang mudah diakses pembeli untuk mendapatkan informasi dan produk seperti *facebook*, *instagram*, *website*, dan *marketplace*, menyediakan layanan baru yaitu *personal assistant*, penggunaan peralatan produksi, peralatan pemasaran dan keuangan, memperluas pencarian *supplier*, dan kerjasama perusahaan ekspedisi. Dengan usulan tersebut akan berpengaruh pada pendapatan dan biaya yang dikeluarkan Kusuma Jaya Perabot yang memerlukan peninjauan lebih lanjut.

Referensi

- [1] Badan Pusat Statistik, "Pengertian Rumah Tangga," 2013. <https://www.bps.go.id/subject/29/perumahan.html%0A>.
- [2] Data Industri Research, "Tren Pertumbuhan Sektor Furniture di Indonesia," 2019. <https://www.dataindustri.com/produk/tren-data-pertumbuhan-industri-pengolahan-kayu-bambu-rotan-dan-sejenisnya/%0A>.
- [3] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- [4] F. Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- [5] W. Wulandari, Sodik, and Y. I. Rahayu, "Analisa SWOT terhadap Sikap Perilaku Konsumen dalam Memutuskan Berbelanja Di Pasar Tradisional Program," *J. Semin. Nas. dan Gelar Prod.*, 2019.
- [6] A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, and A. Smith, *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.