

PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS*, ANALISIS SWOT & MATRIKS TOWS DALAM PENYUSUNAN STRATEGI BISNIS BARU CV. CAHAYA GANIRA (*BRAND KADOKADO*)

APPLICATION OF BUSINESS MODEL CANVAS, SWOT ANALYSIS & TOWS MATRIX IN DEVELOPMENT OF NEW BUSINESS STRATEGY CV. CAHAYA GANIRA (KADOKADO BRAND)

Rina Djunita Pasaribu¹, Tri Djatmiko², Davina Shalsabila³

¹Dosen,Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.

²Dosen,Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.

³Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.

rinadjunita@telkomuniversity.ac.id¹, tridjtmiko@telkomuniversity.ac.id²,
davinashalsabila@student.telkomuniversity.ac.id³

Abstrak

Pertumbuhan sektor industri kreatif di Indonesia kini telah berkembang dengan pesat. Hal ini berdampak pada UMKM KadoKado yang juga termasuk kedalam kategori industri kreatif khususnya bisnis jasa wrapping gift yang memiliki persaingan cukup ketat dengan para kompetitor. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk merancang *Business Model Canvas* sebagai alat strategi yang dibutuhkan dalam mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan serta mengembangkan bisnisnya agar kinerja dan kualitas yang dimiliki lebih baik dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Narasumber berjumlah 6 orang dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, *Business Model Canvas* pada kondisi *existing* secara garis besar dapat dikatakan cukup baik karena KadoKado mampu memenuhi keseluruhan 9 elemen blok. Setelah itu, dilakukan identifikasi mendalam terhadap *Business Model Canvas* yang ditinjau dengan Analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari kondisi internal perusahaan, terdapat 9 elemen kekuatan dan 3 kelemahan, sedangkan pada kondisi eksternal perusahaan terdapat 9 elemen peluang dan 4 elemen ancaman. Alat analisis Matriks TOWS disusun untuk mengetahui faktor-faktor strategis perusahaan serta pemetaan *Business Model Canvas* baru. Hasilnya terdapat 9 elemen yang perlu diperbaiki perusahaan dengan menambahkan poin-poin penting pada masing-masing blok secara keseluruhan serta khususnya pada elemen *value propositions, channels, dan key partnerships (Strategi Prioritas)*.

Kata Kunci : UMKM, *Business Model Canvas*, Analisis SWOT, Matriks TOWS.

Abstract

The growth of the creative industry sector in Indonesia has now grown rapidly. This has an impact on the KadoKado UMKM which is also included in the creative industry category, especially the gift wrapping service business which has quite tight competition with competitors. The purpose of this study is to design the Business Model Canvas as a strategic tool needed to overcome the problems faced by the company and develop its business so that its performance and quality are better than other companies in the same industry or market. This study uses descriptive qualitative methods with data collection techniques through interviews, observation and documentation. There are 6 resource persons from internal and external parties of the company. Based on the results of the interview, the Business Model Canvas under existing conditions can be said to be quite good because KadoKado is able to fulfill all 9 block elements. After that, an in-depth identification of the Business Model Canvas was carried out which was reviewed with a SWOT analysis. The results obtained in the company's internal conditions, there are 9 elements of strength and 3 weaknesses, while in the company's external conditions there are 9 elements of opportunities and 4 elements of threats. Furthermore, the SWOT Matrix analysis tool was compiled to determine the company's strategic factors as well as mapping the new Business Model Canvas. As a result, there are 9 elements that need to be improved by the company by adding important points in each block as a whole and especially on the elements of value propositions, channels, and key partnerships.

Keywords: *SMEs, Business Model Canvas, SWOT Analysis, SWOT Matrix.*

1. Pendahuluan

Dewasa ini usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) diberbagai negara telah berkembang dengan pesat. Salah satunya di negara Indonesia menurut badan pusat statistik (BPS), UMKM merupakan salah satu kegiatan ekonomi yang tumbuh subur dan menjadi peranan penting dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Salah satu jenis industri yang telah menyumbang kontribusi cukup besar bagi Produk Domestik Bruto (PDB) adalah industri kreatif. Hal ini dapat dilihat di Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa subsektor dari Industri kreatif masing-masing menghasilkan pendapatan yang cukup besar dari tahun ke tahun. Diantaranya pada tahun 2020, subsektor industri makanan dan minuman sebanyak 188.685,90 miliar, subsektor industri tekstil dan pakaian jadi sebanyak 30.774,80 miliar, subsektor industri barang dari kulit dan alas kaki sebanyak 7.190,20 miliar, subsektor industri barang dari kayu anyaman bambu dan sejenisnya sebanyak 13.717,20 miliar, dan subsektor industri barang percetakan dan media rekaman sebanyak 19.418,50 miliar. sebanyak 19.418,50 miliar.

Selain itu, menurut data yang ditunjukkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI, UMKM secara keseluruhan mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang baik dari tahun ke tahun. Misalnya pada tahun 2010, total jumlah unit UMKM sebanyak 52.769.426. Lalu dalam pemberitaan terakhir tahun 2017 sampai dengan tahun 2018, jumlah tersebut sudah mencapai angka 62 juta pada tahun 2017 dan sebanyak 64 juta pada tahun 2018, yang berarti persentase naik sekitar 2,02%. Dari banyaknya data jumlah unit UMKM di Indonesia, salah satu kota yang terdapat UMKM

terbanyak yaitu kota Bandung yang dikenal sebagai kota dengan masyarakatnya memiliki kreativitas tinggi, baik dari kreasi kuliner, inovasi beragam, maupun dari rancangan fesyen unik. Selain itu, Bandung tercatat memiliki persentase jumlah UMKM dan tenaga kerja tertinggi pada tahun 2016 menurut badan pusat statistik (BPS). Tentu saja karena semakin banyaknya UMKM yang terus bertambah di kota Bandung, hal ini berdampak pada UMKM KadoKado yang termasuk kedalam kategori industri kreatif khususnya bisnis *wrapping gift* di kota Bandung. Akibatnya, KadoKado harus menghadapi persaingan cukup ketat dengan para kompetitor baru yang juga bergerak di jenis bisnis yang sama yaitu jasa membuat hadiah. Kompetitor dari KadoKado di kota Bandung diantaranya yaitu Grow Gift Shop yang terletak di jalan Pager Gunung No.13. Kedua, Rumah Bagus Craft terletak di jalan Setrasari Mall, B2-19. Ketiga, Celebrate Party & Gifts terletak di jalan Diponegoro. Keempat, Vinvinha Giftshop di jalan Terusan Jakarta, No.88. dan Kelima, Safana Gift Box di jalan Komplek Bojongmalaka Blok H5, No.3. Sehingga dampak yang dirasakan dalam menghadapi persaingan yang ada, KadoKado mengalami banyak hambatan dan masalah yang mengharuskan KadoKado untuk membuat strategi agar dapat lebih unggul dari para kompetitor. Selain itu, KadoKado juga mengalami penghasilan yang naik turun dari tahun ke tahunnya. Pada tahun 2016 tepat 2 tahun setelah menjalani bisnis jasa *wrapping gift*, KadoKado mendapatkan revenue sebesar Rp. 239.311.500, lalu pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 14,25% atau senilai Rp. 205.201.400, ditahun 2018 mengalami penurunan lagi dari tahun sebelumnya sebesar 35,17% atau senilai Rp.133.023.000, namun di tahun 2019 sempat mengalami kenaikan yang cukup tinggi sebesar 50,19% atau senilai Rp. 199.781.975, dan ditahun 2020 mengalami penurunan sebesar 15,81% atau senilai Rp. 168.203.827. Sementara itu, terdapat data keuangan laba bersih dan beban usaha KadoKado. Dapat dilihat pada grafik bahwa terdapat kerugian laba bersih di tahun 2018 dan 2020. Pada tahun 2016 KadoKado mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 52.980.500. lalu ditahun 2017 keuntungan menurun menjadi Rp. 18.938.100, namun ditahun 2018 KadoKado mengalami kerugian sebesar Rp. 60.335.500. di tahun 2019 KadoKado mengalami kenaikan keuntungan sebesar Rp. 14.437.675, dan di tahun 2020 KadoKado mengalami kerugian lagi sebesar Rp. 11.996.173.

Setelah melihat fluktuasi revenue yang naik turun dan terdapat kerugian pada laba, peneliti menggali informasi dengan cara mewawancarai pemilik KadoKado untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh UMKM KadoKado. Berdasarkan hasil wawancara, ternyata masalah yang dihadapi KadoKado pada tahun 2018 adalah munculnya banyak pesaing baru yaitu Grow Gift Shop, Rumah Bagus Craft, Celebrate Party & Gifts, Vinvinha, dan Safana Gift Box. Beberapa kompetitor ini juga ada yang meniru konsep usaha KadoKado dan menetapkan harga dengan lebih murah, akibatnya pelanggan tetap menjadi berkurang dan berpindah kepada pesaing. Pemilik KadoKado juga mengatakan bahwa konsumen sangat mempertimbangkan kualitas dan harga dari produk yang dijual. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan bisnis pada usaha *wrapping gift* menjadi semakin kompetitif dan mengharuskan pemilik bisnis untuk menciptakan *competitive advantage* sehingga

dapat mempertahankan bisnisnya ataupun lebih unggul dari kompetitor lain. Dalam mengatasi permasalahan ini, peneliti merekomendasikan strategi bisnis dengan merancang *Business Model Canvas* yang ditinjau menggunakan analisis SWOT dengan terlebih dahulu mencari informasi pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

2. Landasan Teori dan Kerangka Pemikiran

2.1 Business Model Canvas

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2014), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Sebuah model bisnis adalah alat konseptual yang berisi kumpulan elemen dan hubungan elemen tersebut yang dapat mengekspresikan logika bisnis secara spesifik dari perusahaan. Hal ini adalah deskripsi dari nilai sebuah perusahaan yang memiliki satu atau beberapa segmen pelanggan dan arsitektur jaringan mitra untuk membuat, memasarkan, dan memberikan nilai untuk menghasilkan dan mendapatkan pendapatan secara berkelanjutan.

Didalam bukunya yang berjudul "*Business Model Generation* (2014), Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang menjelaskan tentang sembilan blok berisikan elemen-elemen yang saling mempengaruhi suatu usaha. Sembilan elemen tersebut yaitu *key partnership, key Activities, key resources, value proporsitions, customes relationship, channels, customes segments, cost structures, dan revenue streams*.

a) Customer Segments

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), blok *Customer Segments* menentukan berbagai kelompok orang yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan. Pelanggan membentuk jantung dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan tidak ada perusahaan yang bisa bertahan lama. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Model bisnis dapat mendefinisikan satu atau beberapa Segmen Pelanggan besar atau kecil. Organisasi harus membuat keputusan sadar tentang segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang harus diabaikan. Setelah keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati berdasarkan pemahaman yang kuat tentang kebutuhan pelanggan tertentu. Terdapat 5 kategori *Customer* berdasarkan kebutuhannya, diantaranya adalah:

- *Mass Market*
- *Niche Market*
- *Segmented Market*
- *Diversified Market*
- *Multi-Sided Market*

b) Value Proposition

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), *Value Propositions* merupakan alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan menggambarkan bagaimana suatu nilai lebih yang dimiliki produk perusahaan dapat menjadi faktor penentu mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. Nilai ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan pelanggan. Osterwalder dan Pigneur (2014), mengemukakan bahwa terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu:

- Menyelesaikan Pekerjaan
- Desain
- Merek
- Harga
- Pengurangan Biaya
- Pengurangan Resiko
- Kemampuan Dalam Mengakses
- Kenyamanan/kegunaan

c) Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dalam berkomunikasi dan menjangkau Segmen Pelanggan untuk memberikan proposisi nilai komunikasi, distribusi, dan penjualan. Saluran terdiri dari antarmuka perusahaan dengan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang memainkan peran penting dalam pengalaman pelanggan. Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggannya melalui salurannya sendiri, melalui Saluran mitra, atau melalui campuran keduanya. Saluran yang dimiliki dapat langsung, seperti tenaga penjualan internal atau situs Web, atau bisa juga tidak langsung, seperti toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran Mitra bersifat tidak langsung dan mencakup berbagai pilihan, seperti distribusi grosir, eceran, atau situs Web milik mitra. Saluran Mitra menghasilkan margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra

d) Customer Relationship

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), menjelaskan *Customer Relationship* adalah jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan Segmen Pelanggan tertentu. Perusahaan harus mengklarifikasi jenis hubungan yang ingin dibangun dengan setiap Segmen Pelanggan. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh akuisisi Pelanggan, retensi Pelanggan, Meningkatkan penjualan (*upselling*). Selain itu, *customer relationship* menggambarkan bagaimana suatu bisnis dapat

menjalin ikatan atau hubungan baik dengan konsumennya. Suatu usaha harus bisa melayani maupun memelihara para konsumennya dengan baik, sehingga terjalin hubungan yang baik pula dengan para konsumennya, selain itu memiliki komunikasi yang baik dengan para konsumen sangat diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu usaha.

e) *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), Menjelaskan bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dari masing-masing segmen pelanggan yang telah ditentukan. Perusahaan harus bisa memastikan pelanggan mau membayar uang untuk membeli produk mereka, dan memberikan pengertian mengapa pelanggan harus membeli produk tersebut. Model bisnis melibatkan dua arus pendapatan. Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan, yaitu:

- Pendapatan transaksi (*transactional*) adalah pendapatan yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
- Pendapatan berulang (*Repeat*) adalah yang dihasilkan proporsisi nilai kepada pelanggan dengan menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

f) *Key Resources*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), *Key resources* menjelaskan aset terpenting yang diperlukan untuk membuat model bisnis berfungsi. Setiap model bisnis membutuhkan Sumber Daya Utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan Segmen Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan.

g) *Key Activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014) menjelaskan aktivitas utama adalah hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnisnya berfungsi. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Aktivitas Utama. Tindakan ini paling penting yang harus diambil perusahaan untuk beroperasi dengan sukses. Seperti Sumber Daya Utama, diharuskan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, memelihara Hubungan Pelanggan, dan memperoleh pendapatan. menjelaskan bagaimana aktivitas utama dari suatu perusahaan. Aktivitas ini adalah aktivitas apapun yang dikerjakan dalam perusahaan sehingga kegiatannya harus di prioritaskan.

h) *Key Partnership*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), menjelaskan *key partnership* adalah bagaimana jaringan pemasok dan mitra dalam membuat model bisnis bekerja. Kemitraan menjadi landasan terciptanya aliansi dalam meningkatkan bisnis model dalam mengurangi resiko, dan memperoleh

sumber daya. Selain itu, kemitraan bisa menjadi cara bagi perusahaan untuk bisa mengoptimalkan model bisnis mereka, sehingga akan mengurangi risiko, dan biaya operasional perusahaan. Kita dapat membedakan antara empat jenis kemitraan:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. Coopetition: kemitraan strategis antar pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang andal

i) Cost Structure

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2014), menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya paling penting yang dikeluarkan saat beroperasi di bawah model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semua menimbulkan biaya. Biaya tersebut dapat dihitung dengan relatif mudah setelah mendefinisikan Sumber Daya Utama, Kegiatan Utama, dan Kemitraan Kunci.

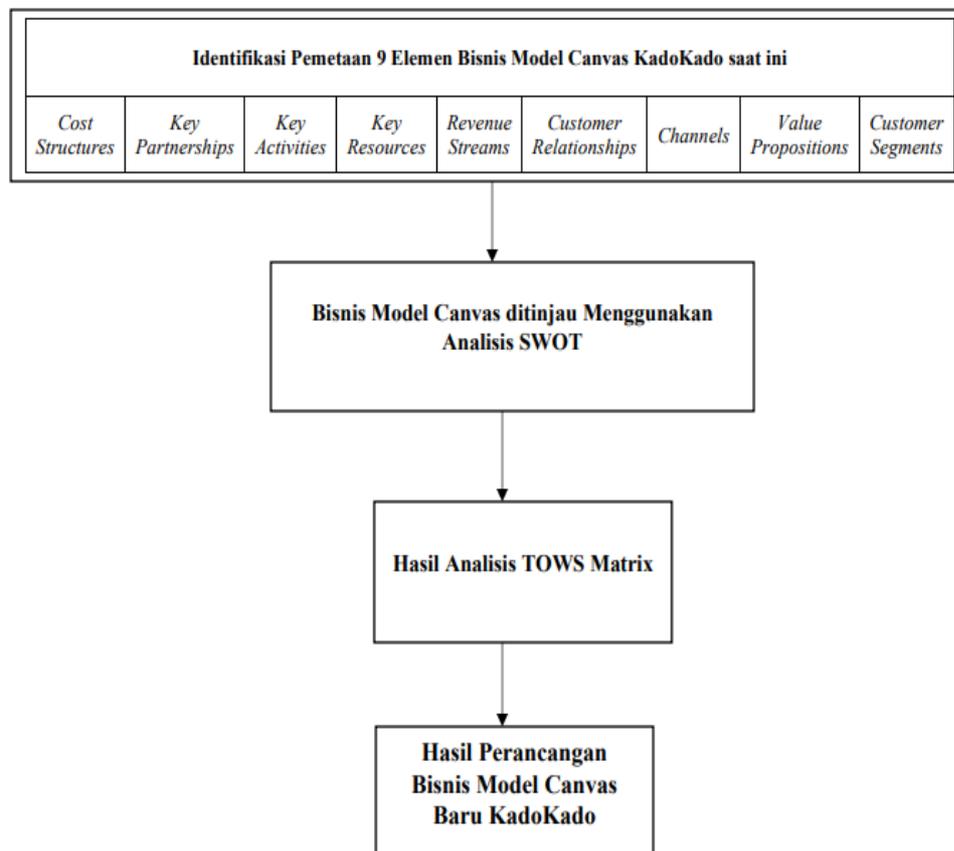
2.2 Analisis SWOT

Menurut Serdamayanti (2014:109) Analisis SWOT adalah pendekatan tradisional untuk analisis internal dan eksternal. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* dan *Weakness* internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* dan *Threats* lingkungan eksternal yang sedang dihadapi. *Strengths* merupakan sumber daya yang dikendalikan oleh suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif lebih unggul dibandingkan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. *Weakness* merupakan kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya. *Opportunities* merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. *Threats* merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah *Strength* atau kekuatan, W adalah *Weakness* atau kelemahan, O adalah *Opportunity* atau kesempatan, dan T adalah *Threat* atau ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan suatu program kerja (Buchari Alma, 2008).

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan *Business Model Canvas* sebagai alat formulasi untuk merancang strategi bisnis pada UMKM KadoKado. Pada tahap awal, dilakukan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. Setelah data terkumpul, dilakukan identifikasi dan pemetaan terhadap *Business Model Canvas existing* perusahaan. Untuk mengetahui kondisi internal perusahaan (*strength dan weakness*) serta kondisi eksternal (*opportunity dan threats*) peneliti menggunakan Analisis SWOT pada masing-masing elemen *Business Model Canvas*. Selanjutnya Matriks *TOWS* sebagai alat analisis dalam memperoleh model perumusan strategi dipakai untuk merancang *Business Model Canvas* baru bagi KadoKado.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Penulis

3. Metode Penelitian

3.1 Karakterik Penelitian

Karakteristik penelitian dengan judul “PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS*, ANALISIS *SWOT & MATRIKS TOWS* DALAM PENYUSUNAN STRATEGI BISNIS BARU CV. CAHAYA GANIRA (*BRAND KADOKADO*)” menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang menekankan analisis proses dari proses berfikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah dan menekankan kedalam berpikir formal dari penelitian dalam menjawab permasalahan yang dihadapi (Gunawan, 2014:82).

Tujuan dari penelitian ini adalah deskriptif, yang dimana penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan secara jelas dan rinci mengenai aspek-aspek yang relevan dari sebuah fenomena yang menjadi daya tarik penelitian untuk melakukan sebuah penelitian (Solimun et al.,2020;6)

4. Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 *Business Model Canvas* saat ini

1. *Customer Segments*

Dari hasil wawancara yang telah terlampir dengan menggunakan teknik triangulasi sumber data, didapatkan informasi bahwa segmen pelanggan yang ditargetkan oleh KadoKado berdasarkan usia adalah masyarakat dari usia muda contohnya anak-anak, remaja hingga dewasa karena mengingat bahwa dalam memberi hadiah yang dikemas dengan rapih dan menarik dapat dilakukan oleh siapapun. Sementara itu, pelanggan yang lebih ditargetkan adalah segmen pelanggan dengan kelas sosial *middle-up* (kalangan masyarakat dengan pendapatan menengah ke atas). Segmentasi ini dituju karena dalam membuat parcel khususnya untuk hari raya, harga jual yang ditawarkan cukup mahal dalam mengisi parcel dan menghiasnya dengan pernak-pernik agar parcel tersebut menjadi cantik dan menarik. Secara umum segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki keinginan yang sama, KadoKado mengelompokkan pelanggannya dengan terlebih dahulu melakukan survey terhadap konsumen dan pasar.

2. *Value Propositions*

Value Propositions merupakan alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan menggambarkan bagaimana suatu nilai lebih yang dimiliki perusahaan dapat menjadi faktor penentu mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. Nilai ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan pelanggan. Proposisi nilai yang diberikan kepada konsumen yaitu

bahan dari produk-produknya memiliki kualitas yang baik dan selalu dilakukan *quality control* untuk memastikan bahwa produk tersebut telah memenuhi kepuasan konsumen. Selain itu pada saat transaksi, konsumen diberikan kebebasan penuh dalam menentukan desain produk agar sesuai dengan kebutuhannya (*customization*). KadoKado selalu berusaha melakukan inovasi produk dengan cara mengikuti trend dan permintaan pasar. Selain itu produk yang dijual ke pelanggan selalu melewati proses *quality control* agar kualitas produk tersebut dapat memuaskan pelanggan.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan KadoKado yaitu melalui penjualan secara langsung (retail/toko) dengan lokasi yang strategis diharapkan hal ini dapat memudahkan pelanggan dalam menjangkau produk. Toko KadoKado terletak di Jalan Wira Angun Angun No.18A, Kota Bandung. Lokasi yang strategis dipilih agar dapat memudahkan pelanggan dalam menjangkau produk. Selain itu saluran melalui media promosi secara online (Whatsapp, Facebook, dan Instagram) juga dimanfaatkan KadoKado dalam berinteraksi dengan konsumen dan meningkatkan kesadaran masyarakat luas terhadap brand KadoKado.

4. *Customer Relationship*

Hubungan yang dimiliki KadoKado dengan konsumennya terjalin cukup baik, dengan selalu aktif berkomunikasi baik secara langsung ataupun media massa. Keluhan konsumen pada saat terjadi masalah saat proses transaksi dapat diatasi dengan sigap. Hal yang dilakukan KadoKado dalam meraih kepuasan konsumen dengan melakukan survey pendapat terhadap pelayanan jasa maupun produk serta meminta saran agar hubungan yang dijalin menjadi hangat.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan yang diraih KadoKado berasal dari penjualan produk dan kerja sama dengan mitra bisnis. Produk yang ditawarkan memiliki harga yang berbeda karena dapat dilakukan sesuai permintaan konsumen, seperti contohnya membuat parcel dapat disesuaikan dengan isi barang yang mahal ataupun murah, hantaran pernikahan, mendekorasi acara, membungkus kado, dan pernik-pernik lainnya. Selain itu, dalam menambah pendapatan juga melakukan kolaborasi menciptakan produk baru bersama mitra bisnis yaitu toko-toko kue.

6. *Key Resources*

Sumber daya kunci yang dimiliki KadoKado yaitu pegawai karena bidang bisnis yang ditekuni adalah jasa *wrapping* gift dan lebih banyak memerlukan keterampilan tangan dalam

memudahkan proses bisnisnya maka sumber daya manusia hanya diperlukan oleh KadoKado saat ini.

7. *Key Activities*

Aktivitas yang dilakukan KadoKado dalam melakukan proses bisnisnya yaitu menjual produk dan jasa contohnya membungkus hadiah sesuai dengan permintaan konsumen, membuat dan menghias parcel, membuat hantaran untuk hari raya dan pernikahan, merancang konsep dekorasi acara pesta ulang tahun, tunangan, dan juga khitanan, serta membuat pernik-pernik handmade. Untuk memastikan bahwa produk yang dijual telah sesuai dalam memenuhi kepuasan konsumen, KadoKado juga melakukan proses *quality control*. Hal ini dilakukan agar produk tetap terjaga kualitasnya.

8. *Key Partnership*

Mitra kunci yang dimiliki KadoKado untuk menyokong dan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu supplier yang menjual pernik-pernik barang produksi *made in china* dan mitra bisnis toko-toko kue di Bandung. KadoKado masih berupaya untuk menambah mitra baru agar dapat menambah pendapatannya.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya yang harus dikeluarkan KadoKado yaitu berupa biaya pegawai setiap bulannya, maintenance toko, belanja bahan-bahan perlengkapan produksi, serta biaya listrik air dan wifi.

Dari hasil wawancara, berikut ini adalah gambaran dan pemetaan *Business Model Canvas* pada kondisi saat ini:

Tabel 4.1 Business Model Canvas saat ini

<p>Key Partnerships</p> <ol style="list-style-type: none"> Mitra: Toko-toko kue. Pemasok/Supplier: bahan dan pernik-pernik (<i>made in-china</i>) 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjual produk dan Jasa membungkus hadiah, seperti menghias parcel, membuat hantaran untuk hari raya dan pernikahan, dekorasi acara pesta. Membuat produk handmade. Melakukan <i>quality Control</i>. <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: Pegawai <i>Financial</i>: Aset Cash 	<p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> Bahan dan kualitas yang premium dan selalu dilakukan <i>quality control</i>. Desain produk yang dapat disesuaikan dengan permintaan konsumen (<i>Customization</i>). Selalu membuat inovasi produk dengan memperhatikan kondisi pasar. 	<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> Bantuan personal: menjalin komunikasi yang baik secara langsung maupun melalui telepon atau media massa (Instagram, Whatssap, dan facebook.) <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Offline</i>: Retail <i>Online</i>: media massa (Instagram, Whatssap, dan facebook.) 	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> Masyarakat yang ingin memberikan hadiah dari kalangan usia muda anak-anak, remaja, hingga dewasa. Segmen konsumen dengan kelas sosial <i>middle-up</i> (kalangan masyarakat dengan pendapatan menengah ke atas).
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: Gaji pegawai Biaya fisik: bahan dan material. Biaya pemeliharaan Biaya operasional: Listrik, air. Dan Internet. 			<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> Melalui penjualan produk & jasa. Kerjasama dengan mitra bisnis 	

4.1.2 Business Model Canvas yang ditinjau menggunakan Analisis SWOT

Tabel 4.2 Hasil Business Model Canvas yang ditinjau oleh Analisis SWOT

	Internal		Eksternal	
	Strength	Weakness	Opportunity	Threats
Customer Segments				
Value Propositions				
Channels				
Customer Relationships				
Revenue Streams				
Key Resources				
Key Activities				
Key Partnerships				
Cost Structures				

Pada table 4.1 memperlihatkan tentang Business Model Canvas pada kondisi internal perusahaan. Terdapat 9 elemen kekuatan dan 4 kelemahan, sedangkan pada kondisi eksternal perusahaan terdapat 9 elemen peluang dan 6 elemen ancaman.

4.1.3 Analisis Strategi Bisnis untuk Perancangan Business Model Canvas baru KadoKado

Menurut Rangkuti (2017:83-84), Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis:

1. Strategi SO (Strength-Opportunities), Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (Strengths-Threats), Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities), Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (Weaknesses-Threats), Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Analisis strategi hasil analisis matriks SWOT terhadap KadoKado dapat digambarkan dalam bentuk diagram SWOT berikut ini:

Tabel 4.3 Matriks TOWS

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <p>Faktor-faktor kekuatan internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnership</i> 9. <i>Cost Structure</i> 	<p>WEAKNESS (W)</p> <p>Faktor-faktor kelemahan internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. X 2. X 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationships</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. X 7. X 8. <i>Key Partnerships</i> 9. X
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Faktor-faktor peluang eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationships</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnerships</i> 9. <i>Cost Structures</i> 	<p>STRATEGI (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer Segments</i>: Mengikuti trend dan permintaan pasar untuk memperluas dan meraih target konsumen yang dituju. - <i>Value Propositions</i>: Memperbaiki layanan dengan lebih responsif dalam menanggapi kebutuhan pelanggan secara cepat dan tanggap serta mempertahankan kualitas produk. - <i>Channels</i>: Menambahkan saluran promosi baik secara langsung (<i>direct</i>) dan tidak langsung (<i>indirect</i>). - <i>Customer Relationship</i>: Memberikan diskon atau <i>membership</i>. - <i>Revenue Streams</i>: Menambah pilihan variasi produk dan menambah mitra bisnis untuk berkolaborasi menghasilkan produk yang dapat dijual ke masyarakat - <i>Key Resources</i>: Merekrut pegawai baru dan meningkatkan kualitas SDM (pelatihan pegawai) - <i>Key Activities</i>: Menciptakan produk-produk baru. - <i>Key Partnership</i>: Menambah mitra bisnis baru. - <i>Cost Structures</i>: Mengelola biaya dengan cara menggolongkan sesuai dengan kebutuhan untuk menekan beban usaha dan memaksimalkan keuntungan. 	<p>STRATEGI (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Channels</i>: Menambah mitra bisnis dan media promosi e-commerce. - <i>Customer Relationships</i>: Mengadakan diskon dengan cara menambahkan kartu <i>memberships</i> untuk pelanggan dan mengadakan <i>give away</i>. - <i>Revenue Streams</i>: Melakukan inovasi, menambah ketersediaan produk, berkolaborasi menciptakan produk baru bersama mitra. - <i>Key Partnership</i>: Menambah mitra bisnis baru selain toko kue.
<p>THREATS (T)</p> <p>Faktor-faktor ancaman eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationships</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. X 7. X 8. <i>Key Partnerships</i> 	<p>STRATEGI (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer Segments</i>: Selalu memaksimalkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan khususnya pada segmen pelanggan yang sudah ditargetkan agar menghindari pelanggan untuk berpindah pada kompetitor. - <i>Value Propositions</i>: Mempertahankan kualitas terbaik dari produk yang dimiliki untuk menghindari kompetitor meniru produk dari KadoKado. - <i>Channels</i>: menambah mitra bisnis dan menambah e-commerce sebagai media promosi. 	<p>STRATEGI (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Channels</i>: Menambahkan e-commerce sesuai yang dimiliki kompetitor. - <i>Customer Relationships</i>: Lebih sering mengadakan diskon bagi pelanggan tetap dan menawarkan kartu <i>memberships</i> kepada pelanggan baru. - <i>Revenue Streams</i>: Kerugian yang dialami dapat diatasi dengan terus berinovasi menciptakan produk baru dan menambah pilihan variasi bahan

9.X	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Customer Relationships</i>: Membuat kartu memberships untuk pelanggan yang terdapat diskon didalamnya dan sering mengadakan <i>give away</i> di media sosial. - <i>Revenue Streams</i>: mengikuti trend pasar, permintaan pelanggan, dan mempertahankan kualitas produk untuk meningkatkan pendapatan. - Key Partnerships: Memperbanyak mitra bisnis dan mempertahankan ciri khas produk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Key Partnerships: Memperbanyak mitra bisnis selain toko kue, contohnya wedding organizer, toko aksesoris dan toko mainan/perengkapan anak.
-----	---	---

- **Keterangan: Strategi Prioritas**

Tahap akhir analisis strategis perusahaan adalah membuat perencanaan strategis untuk perusahaan dengan memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat dari hasil analisis strategis perusahaan berupa perumusan strategis dan formulasi rekomendasi yang dipilih dan akan dipakai oleh perusahaan untuk hidup perusahaan ke depan yang lebih baik. Dari hasil analisis Matriks SWOT KadoKado dapat membuat perencanaan model bisnis baru untuk kemajuan perusahaannya ke depan. Model bisnis baru itu bisa dibuat dengan cara meningkatkan sembilan elemen yang sudah menjadi kekuatan perusahaan dengan strategi SO hasil Matriks SWOT. Juga meminimalkan tiga elemen yang menjadi kelemahan perusahaan dengan strategi WO hasil analisis Matriks SWOT serta menghindari empat elemen yang mengancam perusahaan dengan strategi ST hasil analisis matriks SWOT.

Setelah peneliti melakukan analisis SWOT, diperoleh kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai faktor internal dari perusahaan KadoKado serta faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), Matriks SWOT menawarkan beberapa strategi sebagai hasil analisisnya. Strategi-strategi ini dapat amengembangkan perusahaan jauh lebih pesat dari perkembangan sebelumnya. Berikut adalah hasil alternatif strategi yang diperoleh:

- Strategi Untuk Faktor Internal (SO – WO)

- 1) Strategi SO

Merupakan strategi untuk memanfaatkan dan meningkatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Diperoleh 9 strategi SO untuk elemen *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*.

- 2) Strategi WO

Merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya. Diperoleh 4 strategi WO pada elemen *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, dan *Key Partnership*.

- Strategi untuk Faktor Eksternal

- 1) Strategi ST

Merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman dari eksternal perusahaan. Diperoleh 6 strategi ST untuk elemen *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams* dan *Key Partnerships*.

- 2) Strategi WT

Merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Diperoleh 4 strategi WT untuk elemen *Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, dan Key Partnership*.

Kelemahan yang dialami KadoKado yaitu terjadi kerugian yang dapat dilihat pada laporan laba rugi ditahun 2018 dan 2020. Sementara ancaman dari kompetitor yaitu persaingan yang ada berdampak pada pelanggan yang semakin berkurang. Untuk mengatasi kerugian, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu menambah mitra bisnis untuk berkolaborasi menghasilkan produk yang dapat dijual ke konsumen dengan segmen pelanggan yang lebih luas.

Tahap akhir analisis strategis perusahaan adalah membuat perencanaan strategis untuk perusahaan dengan memformulasikan keputusan yang akan diambil. Keputusannya didasarkan atas justifikasi yang dibuat dari hasil analisis strategis perusahaan berupa perumusan strategis dan formulasi rekomendasi yang dipilih dan akan dipakai oleh perusahaan untuk hidup perusahaan ke depan yang lebih baik. Dari hasil analisis Matriks TOWS KadoKado dapat membuat perencanaan model bisnis baru untuk kemajuan perusahaannya ke depan. Model bisnis baru itu bisa dibuat dengan cara meningkatkan sembilan elemen yang sudah menjadi kekuatan perusahaan dengan strategi SO hasil Matriks TOWS. Juga meminimalkan tiga elemen yang menjadi kelemahan perusahaan dengan strategi WO hasil analisis Matriks TOWS serta menghindari empat elemen yang mengancam perusahaan dengan strategi ST hasil analisis Matriks TOWS.

Tabel 4.4 Business Model Canvas Baru

<p>Key Partnerships</p> <ol style="list-style-type: none"> Mitra: Toko-toko kue. Pemasok/Supplier: bahan dan pernak-pernik (<i>made in China</i>). <p>(+) Menambahkan mitra bisnis baru selain toko kue.</p>	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjual produk dan Jasa membungkus hadiah, seperti menghias parcel, membuat hantaran untuk hari raya dan pernikahan, dekorasi acara pesta. Membuat produk handmade Melakukan <i>Quality Control</i>. <p>(+) Menciptakan produk baru dengan memperhatikan trend dan permintaan pasar.</p> <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: pegawai yang sudah dilatih. Financial: Aset Cash <p>(+) Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan pegawai.</p>	<p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> Bahan dan kualitas yang premium dan selalu dilakukan <i>quality control</i>. Desain produk yang dapat disesuaikan dengan permintaan konsumen (<i>Customization</i>). <p>(+)Memperbaiki layanan dengan lebih responsif dalam menanggapi kebutuhan pelanggan secara cepat dan tanggap serta mempertahankan kualitas produk.</p> <p>(+) Mempertahankan kualitas terbaik dari produk yang dimiliki untuk menghindari kompetitor meniru produk dari KadoKado.</p>	<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> Bantuan personal: menjalin komunikasi yang baik secara langsung maupun melalui telepon atau media massa (Instagram, Whatsapp, dan facebook.) <p>(+) Memberikan kartu memberships yang berisi potongan harga atau diskon kepada pelanggan.</p> <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> Offline: Retail. Online: media massa (Instagram, Whatsapp, dan facebook.) <p>(+) Menambah media promosi online (e-commerce)</p>	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> Masyarakat yang ingin memberikan hadiah dari kalangan usia muda contohnya anak- anak, remaja, hingga dewasa. Segmen konsumen dengan kelas sosial <i>middle-up</i> (kalangan masyarakat dengan pendapatan menengah ke atas). <p>(+) Mengikuti trend dan permintaan pasar untuk memperluas dan meraih target konsumen yang dituju.</p> <p>(+) Selalu memaksimalkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan khususnya pada segmen pelanggan yang sudah ditargetkan agar menghindari pelanggan untuk berpindah pada kompetitor.</p>
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: Gaji pegawai Biaya fisik: bahan dan material. Biaya pemeliharaan Biaya operasional: Listrik, air. Dan Internet. <p>(+) Membuat prediksi keuangan dan mengatur biaya yang harus keluar sesuai dengan kebutuhan agar dapat memaksimalkan keuntungan.</p>				<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> Penjualan produk & jasa. Hasil Kerjasama mitra bisnis. <p>(+) Melakukan inovasi dengan berkolaborasi Bersama mitra bisnis menciptakan produk baru untuk menambah pendapatan)</p>

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

- 1) Setelah dilakukan wawancara dengan beberapa narasumber tentang *Business Model Canvas* pada kondisi saat ini diperoleh bahwa KadoKado mampu memenuhi 9 elemen dalam *Business Model Canvas*.
- 2) Selanjutnya peneliti melakukan Analisa *Business Model Canvas* yang ditinjau menggunakan Analisis SWOT. Hasilnya, *Business Model Canvas* pada kondisi internal perusahaan terdapat 9 elemen kekuatan dan 4 kelemahan, sedangkan pada kondisi eksternal perusahaan terdapat 9 elemen peluang dan 6 elemen ancaman.
- 3) Matriks TOWS dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dan merancang *Business Model Canvas* baru bagi KadoKado, strategi yang didapatkan yaitu:
 - a. Strategi SO:
 - *Customer Segments*: Mengikuti trend dan permintaan pasar untuk memperluas dan meraih target konsumen yang dituju.
 - *Value Propositions*: Memperbaiki layanan dengan lebih responsif dalam menanggapi kebutuhan pelanggan secara cepat dan tanggap serta mempertahankan kualitas produk. Elemen ini merupakan strategi prioritas yang perlu diimplementasikan oleh KadoKado agar konsumen tidak ragu dalam membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Karena semakin banyaknya kompetitor yang bermunculan, maka suatu perusahaan perlu memiliki proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan konsumen yaitu layanan dan kualitas produk juga perlu sesuai dengan harga yang telah ditetapkan oleh KadoKado sesuai dengan target konsumen yang dituju. (Strategi Prioritas)
 - *Channels*: Menambahkan saluran promosi baik secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Elemen ini merupakan strategi prioritas yang perlu diimplementasikan. Hal yang dapat dilakukan yaitu menambah saluran media e-commerce sebagai sarana untuk berbisnis dan menjangkau konsumen secara lebih luas tanpa terhalang oleh wilayah ataupun waktu. Selain itu, dapat memudahkan proses pembayaran dan mengatasi masalah pada saat pandemi corona yang membatasi pergerakan masyarakat. (Strategi Prioritas)
 - *Customer Relationship*: Memberikan diskon atau membership.
 - *Revenue Streams*: Menambah pilihan variasi produk dan menambah mitra bisnis untuk berkolaborasi menghasilkan produk yang dapat dijual ke masyarakat
 - *Key Resources*: Merekrut pegawai baru dan meningkatkan kualitas SDM (pelatihan pegawai)
 - *Key Activities*: Menciptakan produk-produk baru.
 - *Key Partnership*: Menambah mitra bisnis baru. Elemen ini merupakan strategi prioritas yang perlu diimplementasikan oleh KadoKado. Karena dalam meningkatkan keuntungan, hal yang dapat dilakukan yaitu menambah mitra bisnis baru seperti contohnya vendor *wedding organizer* dengan berkolaborasi menciptakan produk baru dan menjangkau segmen pelanggan secara lebih luas. (Strategi Prioritas)
 - *Cost Structures*: Mengelola biaya dengan cara menggolongkan sesuai dengan kebutuhan untuk menekan beban usaha dan memaksimalkan keuntungan.
 - b. Strategi WO:
 - *Channels*: Menambah mitra bisnis dan media promosi e-commerce.

- *Customer Relationships*: Mengadakan diskon dengan cara menambahkan kartu memberships untuk pelanggan dan mengadakan give away.
 - *Revenue Streams*: Melakukan inovasi, menambah ketersediaan produk. berkolaborasi menciptakan produk baru bersama mitra.
 - *Key Partnership*: Menambah mitra bisnis baru selain toko kue.
- c. Strategi ST
- *Customer Segments*: Selalu memaksimalkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan khususnya pada segmen pelanggan yang sudah ditargetkan agar menghindari pelanggan untuk berpindah pada kompetitor.
 - *Value Propositions*: Mempertahankan kualitas terbaik dari produk yang dimiliki untuk menghindari kompetitor meniru produk dari KadoKado.
 - *Channels*: menambah mitra bisnis dan menambah e-commerce sebagai media promosi.
 - *Customer Relationships*: Membuat kartu memberships untuk pelanggan yang terdapat diskon didalamnya dan sering mengadakan give away di media sosial.
 - *Revenue Streams*: mengikuti trend pasar, permintaan pelanggan, dan mempertahankan kualitas produk untuk meningkatkan pendapatan.
 - *Key Partnerships*: Memperbanyak mitra bisnis dan mempertahankan ciri khas produk.
- d. Strategi WT
- *Channels*: Menambahkan *e-commerce* sesuai yang dimiliki kompetitor.
 - *Customer Relationships*: Lebih sering mengadakan diskon bagi pelanggan tetap dan menawarkan kartu memberships kepada pelanggan baru.
 - *Revenue Streams*: Kerugian yang dialami dapat diatasi dengan terus berinovasi menciptakan produk baru dan menambah pilihan variasi bahan
 - *Key Partnership*: Menambah mitra bisnis baru selain toko kue.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Teoritis

Penelitian ini termasuk ke dalam strategi formulasi dengan menggunakan *Business Model Canvas*, Analisis SWOT dan Matriks TOWS, disarankan bagi peneliti lain agar dapat melakukan penelitian lebih mendalam dengan menambahkan perumusan strategi implementasi pada objek yang berbeda menggunakan metode kualitatif ataupun metode kuantitatif.

5.2.2 Saran Praktis

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi KadoKado terutama dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor dan mengatasi revenue yang naik turun, peneliti menyarankan untuk mengimplementasikan *Business*

Model Canvas Baru yang berisi 3 strategi prioritas untuk jangka pendek, dan 6 strategi yang disarankan untuk jangka menengah hingga jangka panjang.



REFERENSI

- 1) Anggraini, N. (2019). Analisis Usaha Mikro dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) .
- 2) Boonual, C. T. (2021). Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*.
- 3) *Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia*. . (2021). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*.
- 4) Charamba, M. P. (2017). Applying the *Business Model Canvas to Develop Business Models for SMEs in Namibia*. . *A Case of the Khomas Region*.
- 5) David, F. R. (2011). Pearson Education. *Strategic Management: Concepts and Cases Thirteen Edition, England*.
- 6) Dewantoro, A. K. (2017). Evaluasi Model Pada CV. Spirit Wira Utama Dengan Pendekatan Business Model Canvas.
- 7) Mustaniroh, S. P. (2020). Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach.
- 8) Osterwalder, A. P. (2014). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 9) Pasaribu, R. D. (2016). Model Rantai Pasok Strategik Broadband dan Skema Pemecahan Terintegrasi Untuk Industri Fixed Broadband Indonesia.
- 10) Pratama, R. P. (2018). ANALISIS MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (Studi Kasus MxD).
- 11) Selwendri, S. O. (2020). Achievement of The Target Market Through Business
- 12) Model Canvas in Small and Medium Enterprises. *Advance in Social Science*(Educational and Humanities Research).
- 13) Sholihah, N. A. (2018). Analisis Perancangan Model Bisnis dengan pendekatan Business Model Canvas (Studi pada Usaha Kecil Menengah U.D Duta Merpati). *Jurnal Administrasi (JAB)*.
- 14) Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- 15) Umar, A. S. (2018). Business Model Canvas as a Solution for Competing Strategy of Small Business in Indonesia.