

Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis UMKM Miss Bluder dengan Business Model Canvas

Maharani Lingga Yasmine¹, Farda Hasun², Budi Sulisty³

^{1,2,3}Telkom University

maharanily@student.telkomuniversity.ac.id¹, fardahasun@telkomuniversity.ac.id²,

budisulistiyo@telkomuniversity.ac.id³

ABSTRACT

Miss Bluder is an MSME that sells bluder bread in the city of Bandung. In recent times, Miss Bluder has experienced a significant decline in sales. This is due to limitations in human resource management, suboptimal partnerships, and lack of effectiveness in the sales media used. This research aims to evaluate and design a new business model for Miss Bluder using the Business Model Canvas method. The data used included current business models, customer profiles from interviews, as well as business environment data from literature studies and online research. A SWOT analysis was carried out to formulate an improvement strategy, followed by the design of a Value Proposition Canvas, Channels, and Customer Relationships. After the business model design is completed, verification, financial simulation, and validation processes are carried out through evaluations and interviews with business owners. With the implementation of the new business model, it is hoped that Miss Bluder can overcome the decline in sales, improve business performance, and strengthen its position in the market.

Keywords: Business Model Canvas, Miss Bluder, MSME

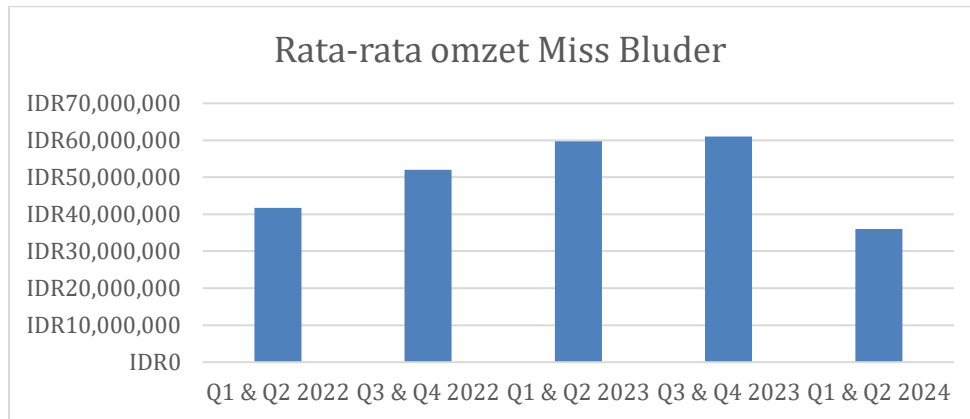
ABSTRAK

Miss Bluder merupakan UMKM yang menjual roti bluder di Kota Bandung. Dalam beberapa waktu terakhir, Miss Bluder mengalami penurunan penjualan yang signifikan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya manusia, kemitraan yang tidak optimal, dan kurangnya efektivitas media penjualan yang digunakan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi dan merancang model bisnis baru untuk Miss Bluder menggunakan metode Business Model Canvas. Data yang digunakan meliputi model bisnis saat ini, profil pelanggan dari wawancara, serta data lingkungan bisnis dari studi literatur dan riset online. Analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan strategi perbaikan, dilanjutkan dengan perancangan Value Proposition Canvas, Channels, dan Customer Relationships. Setelah perancangan model bisnis selesai, dilakukan verifikasi, simulasi keuangan hingga proses validasi melalui evaluasi dan wawancara dengan pemilik bisnis. Dengan penerapan model bisnis baru, diharapkan Miss Bluder dapat mengatasi penurunan penjualan, memperbaiki kinerja bisnis, dan memperkuat posisinya di pasar.

Kata kunci: Business Model Canvas, Miss Bluder, UMKM

PENDAHULUAN

Miss Bluder adalah UMKM di sektor makanan yang menjual roti bluder, roti klasik yang sudah ada sejak era kolonial Belanda dengan tekstur yang sangat lembut. Miss Bluder berdiri sejak 2020 dan berlokasi di Kota Bandung. Miss Bluder memiliki pendapatan yang fluktuatif selama 2 tahun terakhir, dan rata-rata omzet per bulan dalam semester 1 tahun 2024 menurun dibandingkan sebelumnya, seperti terlihat di gambar 1



Gambar 1 Rata-rata Omzet Per Bulan Miss Bluder

Sumber: Diolah dari Dokumen Perusahaan

Pada gambar tersebut, dapat dilihat bahwa pada tahun 2022 rata-rata omzet bulanan Miss Bluder menunjukkan peningkatan dari semester pertama ke semester kedua. Peningkatan ini berlanjut hingga semester pertama tahun 2023 dan mencapai puncaknya pada semester kedua tahun 2023. Namun pada semester pertama tahun 2024, terjadi penurunan yang tajam, menandakan adanya tantangan terhadap stabilitas keuangan Miss Bluder yang perlu diatasi untuk memastikan keberlangsungan usaha.

Ada beberapa hal yang menjadi penyebab turunnya rata-rata omzet bulanan. Penyebab pertama adalah turunnya penjualan di jaringan toko ritel, yang menjadi saluran distribusi utama Miss Bluder. Selain itu, penjualan *online* masih rendah jika dibandingkan kompetitor. Berdasarkan data yang diambil pada akhir 2023, di Shopee, produk Miss Bluder telah terjual sebanyak 852 buah, sementara kompetitor berhasil menjual sebanyak 2600 buah. Di Tokopedia meskipun penjualan lebih baik namun masih tertinggal jauh. Miss Bluder juga tidak memiliki toko fisik yang menghambat interaksi dengan pelanggan. Hal lain yang menjadi penyebab permasalahan adalah rendahnya *engagement* di Instagram, yang menunjukkan minimnya efektivitas pemasaran. Miss Bluder mendapat rata-rata 3 hingga 29 likes dan 0 hingga 4 komentar per postingan dari 969 jumlah pengikut. Selain itu tidak adanya tenaga kerja pemasaran mengakibatkan kurangnya inovasi produk dan tidak terperhatikannya perilaku

konsumen, Akar masalah lain yang juga perlu diperhatikan adalah penurunan kualitas produk akibat kemasan yang tidak memadai. Kemasan saat ini kurang praktis, tidak tahan lama, dan tidak kuat untuk melindungi produk, sehingga roti menjadi rusak. Kondisi ini meningkatkan potensi *return* dari mitra jika produk tidak laku terjual.

Berdasarkan akar masalah Miss Bluder yang telah diidentifikasi, ada banyak hal yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kondisi dan meningkatkan nilai penjualan. Beberapa alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi antara lain adalah perencanaan kebutuhan dan rekrutmen tenaga kerja untuk menangani masalah sumber daya manusia dalam pemasaran, perancangan kemasan baru untuk meningkatkan kualitas roti bluder, serta perancangan strategi kemitraan untuk mengatasi penurunan jumlah distribusi ke mitra. Selain itu perancangan media pemasaran untuk meningkatkan *engagement* di Instagram, pengembangan akun *marketplace* untuk meningkatkan penjualan online, mempertimbangkan pembukaan toko fisik juga merupakan alternatif solusi. Pemecahan masalah melalui suatu alternatif solusi dapat mempengaruhi aspek yang lain dari usaha yang dijalankan.

Miss Bluder menghadapi masalah penurunan omzet yang signifikan, tidak adanya tenaga kerja yang konsisten mengurus bagian pemasaran, rendahnya penjualan di *marketplace*, dan keterbatasan saluran distribusi. Masalah-masalah ini berkaitan, misalnya kurangnya tenaga pemasaran menyebabkan rendahnya visibilitas produk di *marketplace* dan *engagement* media sosial yang rendah yang berkontribusi pada penurunan penjualan online. Dengan demikian, perusahaan juga dapat mencoba memecahkan permasalahan tersebut secara menyeluruh dan simultan, karena memang penyelesaian satu masalah akan mempengaruhi hal yang lain. Pada dasarnya, peningkatan value akan berdampak pada peningkatan biaya, sehingga dalam peningkatan value juga perlu diupayakan inovasi dari sisi biaya, yang perlu dilakukan secara simultan, dan hal ini dapat dilaksanakan dengan melakukan evaluasi model bisnis. Salah satu metode untuk melakukan evaluasi model bisnis adalah dengan menggunakan Business Model Canvas atau disingkat BMC.

BMC membantu meninjau dan merencanakan setiap aspek bisnis dengan menggambarannya di dalam satu kanvas. BMC membantu mengidentifikasi kelemahan dalam strategi pemasaran, pengelolaan sumber daya, penentuan saluran distribusi, dan merumuskan solusi terintegrasi untuk mengatasi masalah perusahaan, termasuk Miss Bluder. Dengan pendekatan yang terstruktur, BMC tidak hanya dapat memecahkan masalah, namun juga dapat menjadi alat strategis untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merancang model bisnis usulan Miss Bluder menggunakan BMC. Dengan menggunakan kerangka ini, penelitian ini berupaya untuk

mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengusulkan model bisnis baru yang sesuai dengan tujuan dan kondisi pasar Miss Bluder.

TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengevaluasi dan merancang ulang model bisnis Miss Bluder. BMC memetakan dalam satu kanvas 9 elemen kunci dalam model bisnis: *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure* (Ostelwalder & Pigneur, 2010). Penelitian ini juga mempertimbangkan *business model environment* yang terdiri dari empat elemen yaitu *market forces, industry forces, key trends, dan macroeconomic forces* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Untuk memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan perlu dipahami *customer profile, yang nantinya akan digunakan untuk merancang value proposition canvas* (Ostelwalder, dkk, 2014). Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, dan ancaman) untuk mengembangkan strategi yang tepat (Puyt, Lie, dan Wilderom, 2023)

Pendekatan analisis *7 questions* digunakan untuk menilai model bisnis saat ini melalui *7 questions* yang terdiri dari: *switching costs, recurring revenues, earning vs. spending, game-changing cost structure, others who do the work, scalability, dan protection from competition*. Penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Switching cost*. Skor nol diberikan jika tidak ada yang menahan pelanggan untuk berpindah ke kompetitor, dan nilai 10 diberikan jika pelanggan terkunci beberapa tahun
2. *Recurring revenue*. Skor nol diberikan jika penjualan 100% transaksional, dan skor 10 jika penjualan akan membawa pada pendapatan yang berulang secara otomatis
3. *Earning vs spending*. Skor nol jika biaya 100% dikeluarkan sebelum mendapat pemasukan, dan nilai 10 jika 100% pemasukan diperoleh sebelum biaya dikeluarkan
4. *Game-changing Cost Structure*. Nilai 10 diberikan untuk produk yang memiliki biaya 30% lebih rendah dibanding kompetitor dan nilai 0 jika biaya 30% lebih tinggi dibanding kompetitor
5. *Others who do the work*. Nilai 0 jika seluruh biaya dalam menyediakan produk dan layanan ditanggung sendiri oleh perusahaan, dan nilai 10 jika semua *value* di dalam model bisnis diciptakan secara gratis oleh pihak ketiga
6. *Scalability*. Jika pertumbuhan bisnis membutuhkan upaya dan biaya yang besar, maka nilai yang diberikan adalah nol, dan jika tidak ada batas untuk pertumbuhan, maka nilai 10
7. *Protection from competition*. Nilai nol jika tidak ada pelindung dari kompetisi, dan nilai 10 diberikan jika ada perlindungan substansial dari kompetisi

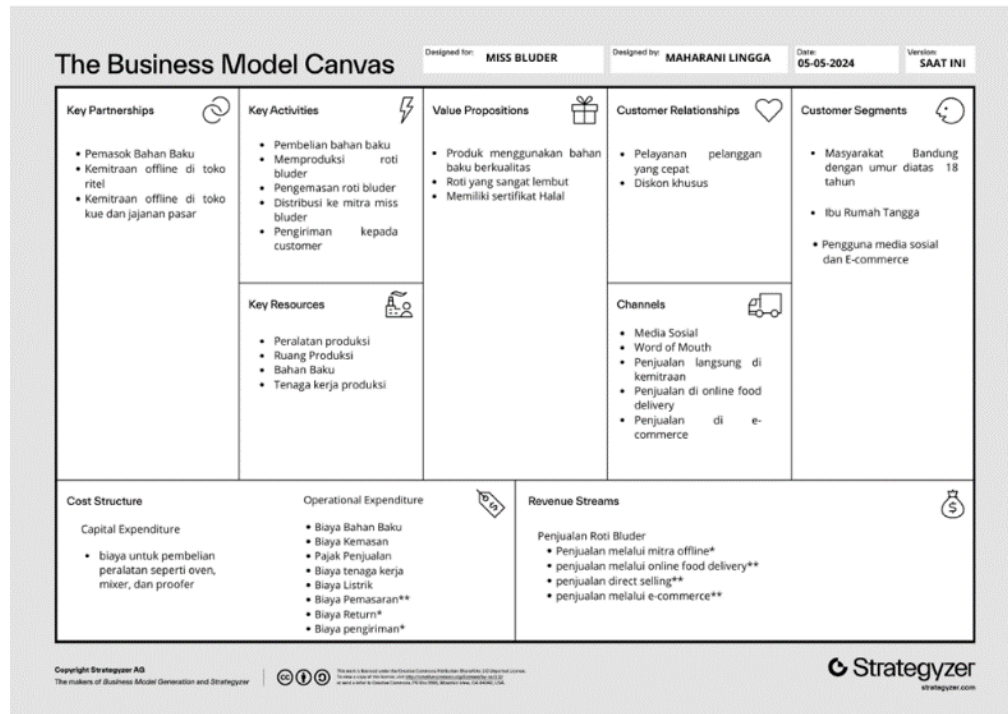
METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merancang model bisnis Miss Bluder menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Data primer dikumpulkan melalui observasi ke lokasi Miss Bluder dan wawancara dengan pemilik untuk mengetahui model bisnis saat ini, serta wawancara dengan sepuluh pelanggan untuk memahami profil pelanggan. Pengumpulan data sekunder melalui studi literatur dilakukan untuk memahami lingkungan bisnis. Selanjutnya dilakukan proses evaluasi model bisnis yang dilakukan dengan mengajukan 7 pertanyaan untuk menilai model bisnis dan dengan melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Proses *scoring* faktor SWOT dilakukan oleh pemilik perusahaan. Dari proses ini kemudian dirancang strategi perbaikan, yang dilanjutkan dengan proses identifikasi blok BMC yang memerlukan perbaikan. Dalam penelitian ini, perbaikan yang diusulkan melibatkan perancangan *value proposition canvas*, *channels*, dan *customer relationship*. Model bisnis usulan selanjutnya dirancang dengan penyesuaian pada 9 elemen BMC yang diperoleh dari hasil penelitian. Model ini kemudian diverifikasi dan dilakukan perhitungan simulasi keuangan untuk mengukur dampak perubahan model bisnis yang diusulkan, kemudian dilakukan proses validasi melalui wawancara dengan pemilik bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Business Model Canvas Saat Ini

Untuk memetakan model bisnis saat ini data dikumpulkan melalui wawancara dengan pemilik bisnis dan observasi terhadap operasional Miss Bluder. Wawancara ini bertujuan untuk memahami elemen-elemen kunci dari model bisnis yang ada. Hasil wawancara dianalisis dan dipetakan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk memberikan gambaran yang sistematis bagaimana Miss Bluder beroperasi saat ini.



Gambar 2 Business Model Canvas Saat Ini

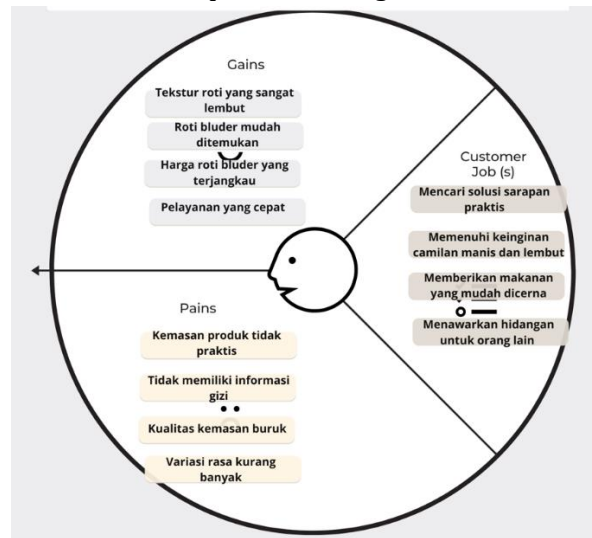
Sumber: Diolah dari Hasil Observasi dan Wawancara (2024)

Business Model Canvas saat ini menunjukkan Miss Bluder memiliki segmen pelanggan yang mencakup masyarakat Bandung, ibu rumah tangga, dan pengguna media sosial/*e-commerce*, dan menawarkan roti yang lembut dan berkualitas tinggi hingga bersertifikasi halal. Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui pelayanan yang cepat hingga diskon khusus, sementara saluran penjualan meliputi media sosial, penjualan langsung di mitra *offline* berupa jaringan toko ritel dan toko kue di Bandung, serta *platform online*. Sumber daya mencakup peralatan produksi, bahan baku, dan tenaga kerja, di mana untuk mendapatkannya Miss Bluder bermitra dengan pemasok bahan baku dan toko ritel, dan melakukan kegiatan utama seperti produksi, pengemasan, distribusi, dan pengiriman roti bluder. Struktur biaya terdiri dari biaya operasional yang mencakup biaya bahan, kemasan, tenaga kerja, utilitas, penjualan dan pemasaran, serta biaya pengiriman. Ada juga biaya yang diakibatkan oleh adanya retur dari produk yang tidak terjual di jaringan mitra. Selain itu ada biaya investasi, yang terutama digunakan untuk membeli alat produksi. Meskipun Miss Bluder memperoleh pendapatan dari penjualan roti di berbagai saluran, penjualan melalui jaringan toko mitra mengalami penurunan sementara penjualan melalui *platform e-commerce* dan *engagement* media sosial

masih sangat rendah, sehingga membutuhkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan penjualan di semua saluran ini.

Customer Profile

Data Customer Profile diperoleh dari wawancara dengan sepuluh konsumen Miss Bluder. Proses ini melibatkan pertanyaan yang dirancang untuk mengetahui informasi demografis, jobs, pains dan gains dari pelanggan. Langkah yang dilakukan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan adalah membuat transkrip wawancara dan melakukan proses *coding*. *Customer profile* Miss Bluder dapat dilihat di gambar 3.



Gambar 3 Customer Profile

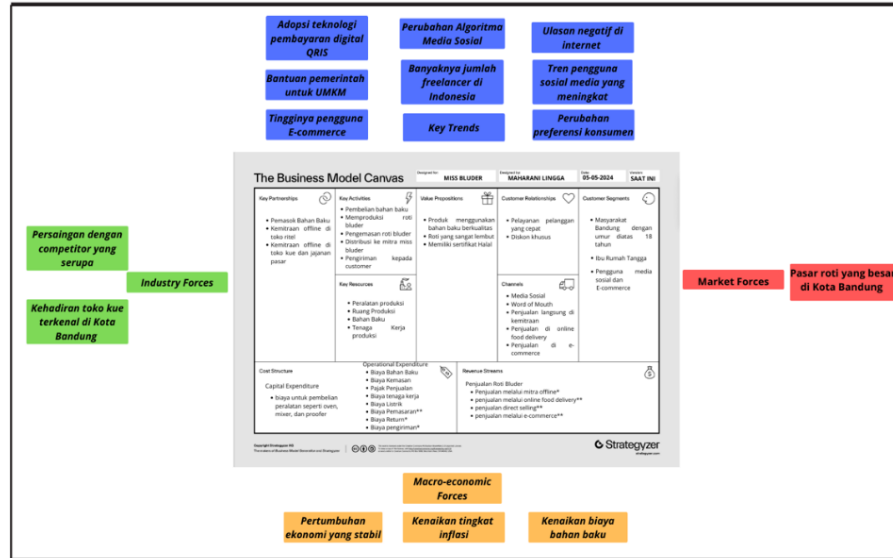
Sumber: Data Diolah dari Hasil Observasi dan Wawancara (2024)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan, didapatkan *customer jobs* yaitu mencari solusi praktis untuk sarapan dengan cepat dan mudah, memenuhi keinginan akan camilan yang manis dan lembut, mengkonsumsi makanan yang mudah dicerna untuk segala usia, dan memberikan hidangan yang cocok diberikan kepada orang lain sebagai oleh-oleh. *Customer pains* mencakup kemasan kurang praktis, tidak adanya informasi gizi pada produk, kualitas kemasan yang buruk sehingga produk mudah rusak, dan pilihan varian rasa yang terbatas. *Customer gains*: tekstur roti yang lembut, harga terjangkau, kemudahan aksesibilitas, serta pelayanan yang cepat. Dengan memahami ini membantu Miss Bluder mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Business Model Environment

Analisis lingkungan model bisnis Miss Bluder dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder melalui berbagai sumber melalui studi literatur. Empat elemen utama dalam *business*

model environment yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces* dianalisis untuk memahami bagaimana faktor eksternal mempengaruhi kinerja Miss Bluder. *Business model environment* Miss Bluder dapat dilihat di gambar 4.



Gambar 4 Business Model Environment
Sumber: Data Diolah dari Studi Literatur (2024)

Dalam analisis lingkungan bisnis Miss Bluder, terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan bisnis.

Market forces yang penting adalah besarnya pasar roti di Kota Bandung yang dapat menjadi peluang untuk Miss Bluder dimana pengeluaran perkapita seminggunya rata-rata Rp2,740 yang berarti didapatkan Rp360.518.253.333 setiap tahunnya dengan jumlah penduduk di kota Bandung 2,53 juta jiwa.

Industry forces yang perlu dihadapi adalah persaingan dengan kompetitor sejenis pada kota Bandung, antara lain Bluder Cokro yang merupakan *market leader* roti bluder dan Fen's Bluder penjual roti bluder dengan variasi rasa yang lebih beragam. Faktor lingkungan lain adalah kehadiran toko kue terkenal di Kota Bandung yang dapat menjadi peluang kemitraan.

Key trends menunjukkan bahwa peran pemerintah dalam mendukung UMKM terlihat dari Peraturan Koperasi dan UKM No.9 Tahun 2023 yang memfasilitasi akses pembiayaan. Selain itu, terkait tren teknologi, terjadi kenaikan pengguna *e-commerce* dengan Shopee sebagai platform utama dan banyaknya pengguna media sosial di Indonesia yang mencapai 139 juta orang pada tahun 2022 (Databoks, 2022). Transaksi digital QRIS juga meningkat 130% pada tahun 2023 (Katadata). Perubahan algoritma media sosial membuat UMKM kesulitan

mempertahankan strategi pemasaran. Ulasan negatif di platform penjualan juga mempengaruhi reputasi bisnis. Konsumen juga semakin sadar akan kesehatan dan memilih makanan sehat. Sedangkan jumlah *freelancer* juga meningkat pesat mencapai 46,47 juta orang pada tahun 2023 (BPS).

Macro-economic mempengaruhi daya beli konsumen. Pertumbuhan ekonomi Indonesia diperkirakan mencapai 5% pada tahun 2023. (Asian Development Bank). Hal ini didorong oleh permintaan domestik yang meningkat menunjukkan peningkatan daya beli masyarakat. Tingkat inflasi pada bulan Mei 2024 mencapai 2,84% berpengaruh pada biaya produksi termasuk dengan kenaikan harga bahan baku seperti tepung terigu, telur, gula menjadi tantangan yang perlu diperhatikan Miss Bluder.

Analisis 7 Questions

Analisis pertama yang dilakukan adalah analisis dengan mengajukan 7 *questions* untuk menilai model bisnis saat ini. Penilaian ini dilakukan berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta analisis bisnis yang telah diuraikan sebelumnya. Penilaian ini dilakukan menggunakan skala 1-10, di mana skor yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang baik dan aspek yang kuat dalam mendukung pertumbuhan bisnis. Dari analisis 7 *questions* ini dapat ditentukan prioritas aspek yang memerlukan perbaikan untuk memperkuat model bisnis Miss Bluder. Berikut merupakan hasil penilaian dari model bisnis saat ini Miss Bluder:

Tabel 1 Analisis 7 Questions

No	Aspek	Pertanyaan	Skor	Analisis
1	<i>Switching Cost</i>	Apakah pelanggan mudah untuk beralih ke pesaing?	2	Pelanggan Miss Bluder mudah untuk beralih ke pesaing karena banyak pesaing yang menawarkan produk serupa dan lebih bervariasi. Hal ini disebabkan karena tidak ada mekanisme yang membuat pelanggan Miss Bluder tetap setia.
2	<i>Scalability</i>	Apakah skala model bisnis anda mudah untuk diperluas?	4	Miss Bluder dapat meningkatkan produksi tanpa perlu merekrut tim produksi tambahan karena kapasitas produksi saat ini belum terpakai secara maksimal. Namun sebagian besar penjualan Miss Bluder bergantung pada kemitraan.

No	Aspek	Pertanyaan	Skor	Analisis
3	<i>Recurring Revenues</i>	Apakah anda memiliki pendapatan yang berulang?	2	Pendapatan Miss Bluder dari transaksi satu kali, Miss Bluder tidak memiliki program yang kuat untuk menjamin pembelian berulang yang konsisten. Semua penjualan saat ini bersifat satu kali, tanpa dorongan yang membuat pelanggan kembali membeli.
4	<i>Earnings vs Spending</i>	Apakah anda menghasilkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya?	2	Miss Bluder memperoleh pendapatan dari penjualan roti melalui jaringan mitra, beli langsung, dan online food delivery. Sebelum memperoleh pendapatan, Miss Bluder harus mengeluarkan biaya untuk memproduksi roti bluder yang artinya Miss Bluder harus mengeluarkan modal untuk memproduksi roti sebelum menjualnya dan mendapatkan pendapatan.
5	<i>Others Who Do The Work</i>	Berapa banyak pekerjaan anda yang dapat di delegasikan ke orang lain?	2	Pekerjaan utama Miss Bluder, seperti produksi, pemasaran, dan keuangan masih dilakukan oleh tim internal Miss Bluder. Meskipun pendistribusian dibantu oleh mitra offline, Sebagian besar pekerjaan inti tetap dilakukan oleh tim internal Miss Bluder.
6	<i>Protection from Competition</i>	Apakah model bisnis anda sudah dilengkapi perlindungan terhadap persaingan	3	Miss Bluder menghadapi persaingan yang kuat dengan merk roti bluder lainnya, Saat ini, Miss bluder tidak memiliki perlindungan yang kuat karena produk roti bludernya mudah ditiru oleh pesaing dan belum ada keunikan dan keunggulan khusus yang membuat produk Miss Bluder unik dan sulit ditiru.
7	<i>Game-changing Cost Structure</i>	Apakah struktur biaya anda memberikan keuntungan	3	Miss Bluder memiliki struktur biaya yang umum untuk UMKM makanan seperti biaya bahan baku, gaji karyawan, biaya operasional. Saat ini struktur biaya Miss Bluder tidak memberikan keuntungan

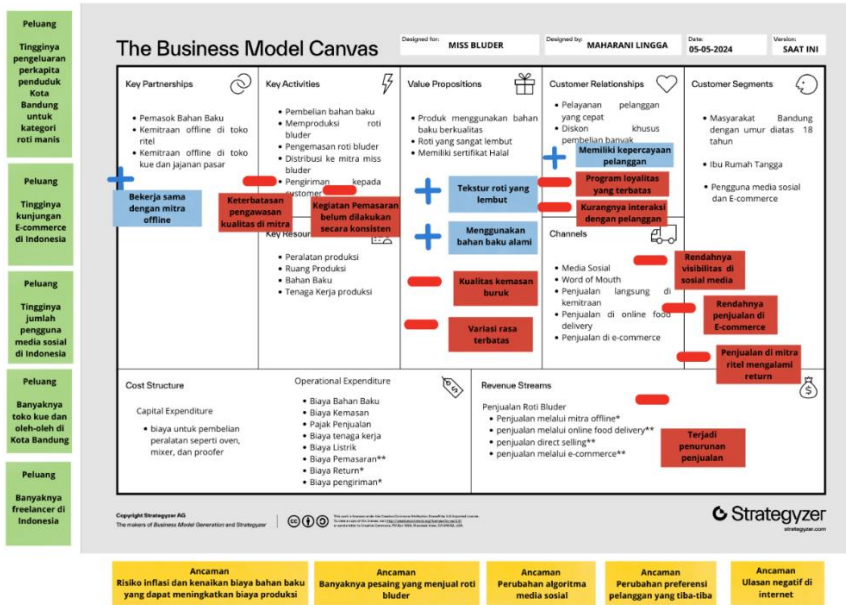
No	Aspek	Pertanyaan	Skor	Analisis
		kompetitif yang signifikan?		yang kompetitif atau penghematan biaya yang signifikan.

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2024)

Berdasarkan analisis 7 *questions* dan dengan memperhatikan kondisi perusahaan, Miss Bluder memiliki peluang untuk meningkatkan skor *recurring revenues* dan *scalability*. Skor *recurring revenues* saat ini di angka 2 dari 10, menunjukkan bisnis belum memiliki program loyalitas atau layanan berlangganan yang mendorong pembelian berulang. Dengan memperkenalkan program langganan Miss Bluder dapat meningkatkan pendapatan. Skor *scalability* berada di angka 4 dari 10, meskipun Miss Bluder memiliki potensi untuk memaksimalkan kapasitas produksi tanpa investasi besar, penjualan masih bergantung pada mitra. Untuk meningkatkan skalabilitas, Miss Bluder perlu memperluas saluran penjualan melalui *e-commerce* dan mengadakan kampanye pemasaran yang efektif untuk memaksimalkan pemanfaatan kapasitas produksi yang tersedia.

SWOT Big Picture

Analisis SWOT Big Picture dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Miss Bluder. Analisis SWOT dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis BME. Proses ini melibatkan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Miss Bluder. Data ini kemudian diolah untuk menentukan strategi yang tepat. Berikut merupakan SWOT *big picture* Miss Bluder



Gambar 5 Analisis SWOT Big Picture

Sumber: Data Diolah dari Data Model Bisnis Saat Ini, Customer Profile, dan Analisis Lingkungan Bisnis (2024)

Analisis SWOT Miss Bluder menunjukkan bahwa kekuatan Miss Bluder terletak pada tekstur roti yang lembut, penggunaan bahan baku alami, memiliki kepercayaan pelanggan, dan kemitraan dengan mitra *offline*. Namun, kelemahan utama yang dihadapi adalah rendahnya visibilitas di media sosial, penjualan *e-commerce* yang masih rendah, kualitas kemasan yang kurang baik, variasi rasa yang terbatas, dan keterbatasan dalam pengawasan kualitas di mitra distribusi. Miss Bluder juga belum konsisten dalam kegiatan pemasaran, memiliki program loyalitas yang terbatas, kurangnya interaksi dengan pelanggan, penjualan di mitra ritel mengalami return dan menghadapi penurunan penjualan. Di sisi lain, terdapat peluang besar seperti meningkatnya pengeluaran untuk roti manis di Bandung, pertumbuhan pengguna media sosial, tingginya kunjungan *e-commerce*, banyaknya *freelancer*, serta potensi kemitraan dengan toko oleh-oleh. Namun, ancaman seperti kenaikan biaya bahan baku, persaingan yang ketat, perubahan algoritma media sosial, perubahan preferensi pelanggan dan ulasan negatif dapat mempengaruhi stabilitas dan pertumbuhan bisnis di masa depan.

TOWS Matriks dan Strategi Usulan

Matriks TOWS dikembangkan untuk merumuskan strategi yang lebih spesifik. Proses dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang ada dalam analisis SWOT. Selanjutnya

strategi yang diusulkan mempertimbangkan cara terbaik untuk menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang (SO), mengatasi kelemahan dengan peluang yang ada (WO), menggunakan kekuatan untuk mengurangi dampak ancaman (ST) dan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman (WT). Berikut merupakan TOWS Matriks Miss Bluder:

Tabel 2 TOWS Matriks dan Strategi Usulan

<i>Big Picture</i>	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tekstur Roti yang Lembut. (5) 2. Memiliki kepercayaan pelanggan (5) 3. Menggunakan Bahan Baku Alami (4) 4. Bekerja sama dengan mitra <i>offline</i> (4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan Pemasaran belum dilakukan secara konsisten (-5) 2. Rendahnya visibilitas di sosial media. (-5) 3. Rendahnya penjualan di <i>E-commerce</i>. (-5) 4. Penjualan di mitra ritel mengalami <i>return</i> (-5) 5. Program loyalitas yang terbatas (-5) 6. Kualitas kemasan buruk (-5) 7. Terjadi penurunan penjualan (-5) 8. Kurangnya interaksi dengan pelanggan (-4) 9. Variasi Rasa Terbatas (-4) 10. Keterbatasan pengawasan kualitas di mitra (-4)
<i>Opportunities</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan program <i>referral code</i> (S2, O1) 2. Memanfaatkan testimoni dari pelanggan di <i>E-commerce</i> (S2, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut <i>freelancer</i> bidang bisnis <i>development</i> (W1, W7, W8, O4) 2. Memaksimalkan penggunaan media sosial sebagai sarana pemasaran (W2, W7, O3) 3. Memaksimalkan penjualan di <i>E-commerce</i> (W3, W7, O2)

-
- | | | |
|---|---|--|
| 4. Banyaknya <i>freelancer</i> di Indonesia (5) | 3. Melakukan kolaborasi dengan mitra (S4, O1) | 4. Ikut serta dalam kegiatan bazaar / pameran UMKM di Kota Bandung (W4, O1) |
| 5. Banyaknya toko kue dan oleh-oleh di Kota Bandung (4) | 4. Memperluas jaringan mitra dengan toko kue (S4, O5) | 5. Mengembangkan program loyalitas (W5, W7, O3) |
| | | 6. Menggunakan teknologi <i>chatbot</i> di <i>E-commerce</i> untuk pengalaman pelanggan (W8, O2) |
-

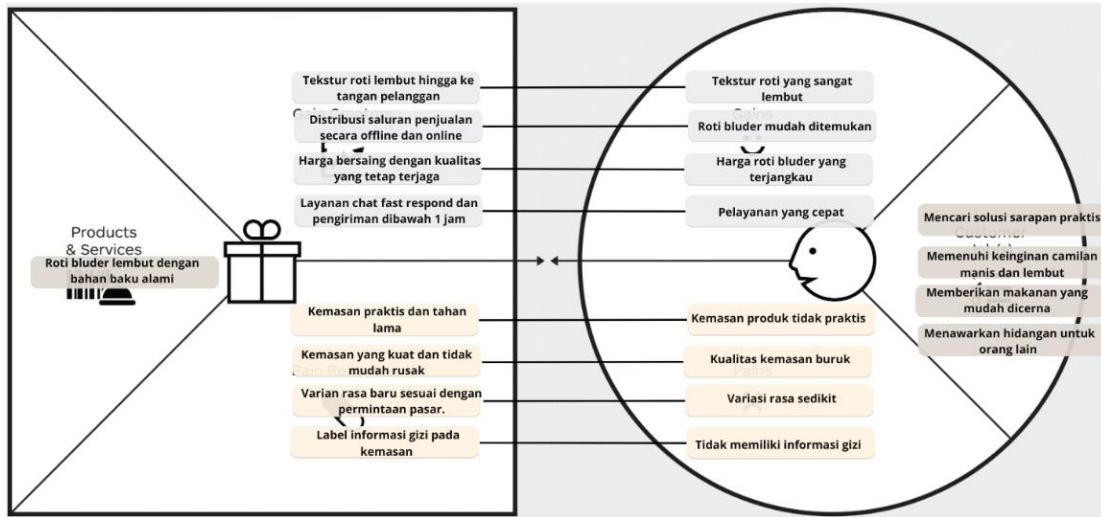
Threats

- | | | |
|--|--|---|
| 1. Banyaknya pesaing sejenis yang menjual roti bluder. (-4) | 1. Meningkatkan kampanye pemasaran berdasarkan kualitas roti (S1, T1). | 1. Meningkatkan kualitas kemasan untuk bersaing (W6, T1) |
| 2. Ulasan negatif di internet (-4) | | 2. Mengumpulkan data pelanggan untuk memahami preferensi pelanggan (W8, T2) |
| 3. Perubahan preferensi pelanggan yang tiba-tiba (-4) | | 3. Mengembangkan varian rasa baru (W9, T1) |
| 4. Perubahan algoritma media sosial (-3) | | 4. Memonitor dan merespons ulasan pelanggan dengan cepat (W8, T2) |
| 5. Risiko inflasi dan kenaikan biaya bahan baku yang dapat meningkatkan biaya produksi. (-3) | | 5. Meningkatkan pengawasan kualitas di mitra (W10, T1) |
-

Sumber: Diolah dari Berbagai Sumber (2024)

Perancangan *Value Proposition Canvas*

Perancangan *value proposition canvas* dilakukan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perancangan melibatkan identifikasi manfaat utama yang dicari pelanggan dan bagaimana Miss Bluder dapat menyelaraskan produknya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berikut merupakan *value proposition canvas* dari Miss Bluder :



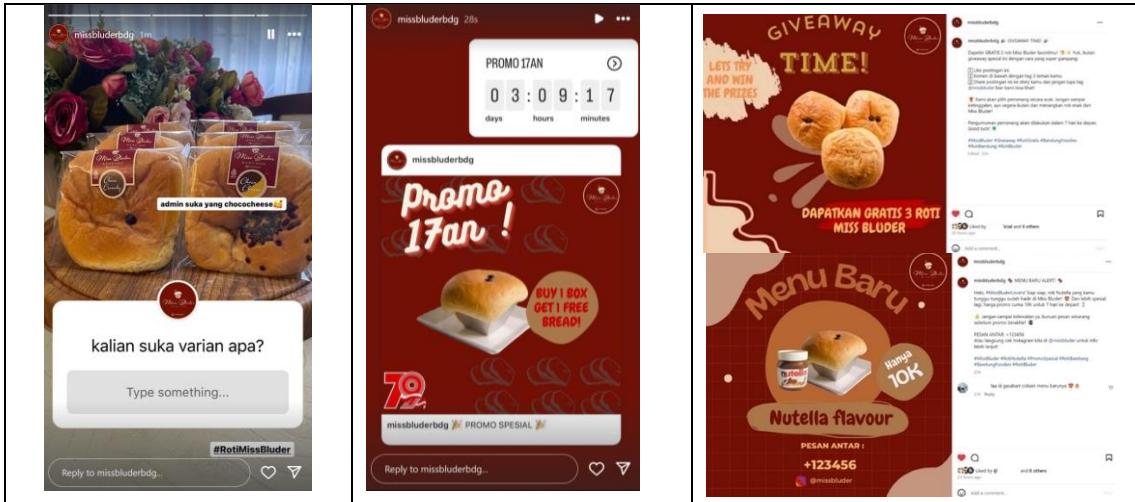
Gambar 6 Value Proposition Canvas

Sumber: Hasil Rancangan Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil rancangan *value proposition*, terdapat beberapa area yang belum dipenuhi. Saat ini Miss Bluder belum memiliki kemasan yang praktis dan tahan lama, variasi rasa juga belum sesuai dengan permintaan pasar serta informasi gizi juga belum tersedia yang merupakan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan baik, Miss Bluder perlu mengembangkan *value proposition* produk, seperti memperkenalkan variasi baru dan memperbaiki dari segi kemasan hingga menyediakan informasi gizi yang relevan. Pengembangan ini memerlukan penambahan sumber daya baik dari segi bahan baku yang berkualitas dan strategi pemasaran yang lebih efektif dan terarah. Selain itu Miss Bluder dapat memanfaatkan peluang kemitraan offline dan platform digital untuk meningkatkan distribusi dan visibilitas produk di pasar.

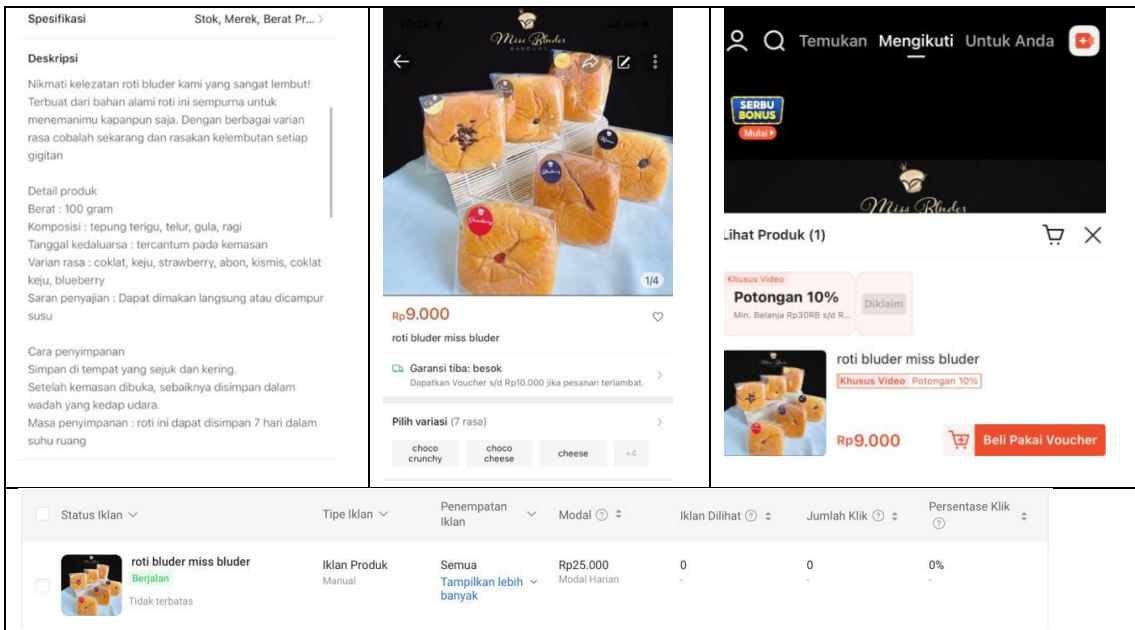
Perancangan Channels

Perancangan channels dilakukan untuk memaksimalkan penggunaan *e-commerce* dan media sosial untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan visibilitas produk. Saluran yang akan dirancang adalah Shopee sebagai platform untuk meningkatkan penjualan online, dan Instagram sebagai media pemasaran untuk mencari pelanggan melalui konten, promosi, dan interaksi langsung dengan pelanggan. Berikut merupakan contoh rancangan Instagram Miss Bluder yang fokus pada peningkatan *engagement* dengan pelanggan dan penjualan melalui fitur-fitur pada platform tersebut.



Gambar 7 Perancangan akun Instagram miss bluder
Sumber: Hasil Rancangan Peneliti (2024)

Perancangan akun *marketplace* Shopee dilakukan untuk meningkatkan penjualan online. Akun Shopee dioptimalkan dengan menampilkan produk dengan kata kunci yang sesuai, deskripsi produk yang menarik, menggunakan Shopee Ads, hingga pengadaan promo dengan memanfaatkan fitur Shopee video untuk menarik lebih banyak pelanggan. Berikut merupakan perancangan akun *marketplace* Shopee.



Gambar 8 Perancangan akun shopee miss bluder

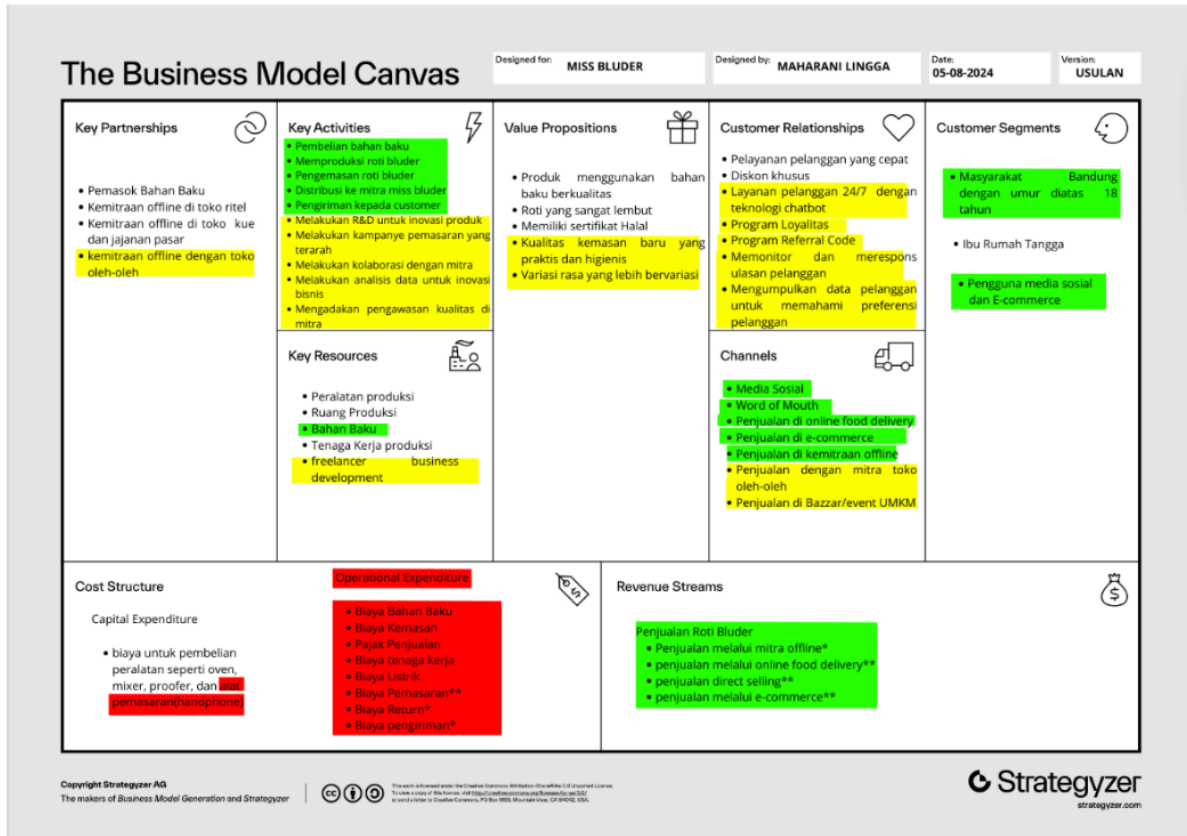
Sumber: Hasil Rancangan Peneliti (2024)

Perancangan Customer Relationship

Perancangan *customer relationship* dilakukan untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Salah satunya dengan merancang program survei kepuasan pelanggan untuk mendapat umpan balik dari pelanggan Miss Bluder terkait pengalaman mereka dengan produk dan layanan Miss Bluder. Survei ini dirancang untuk membantu mengidentifikasi area mana yang perlu diperbaiki dan memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik.

Business Model Canvas Usulan

Business Model Canvas usulan mencakup perubahan pada model bisnis yang difokuskan pada pengembangan blok *value proposition*, *channels*, dan *customer relationship*. Pada blok *customer relationship*, terdapat penambahan program loyalitas, pengumpulan survey pelanggan, dan layanan 24/7 dengan teknologi *chatbot* untuk meningkatkan retensi dan pengalaman pelanggan. Pada blok *value proposition* diciptakan kemasan baru yang praktis dan higienis serta variasi rasa yang lebih beragam untuk meningkatkan nilai Miss Bluder dan menarik minat konsumen. Sementara itu pada blok *channels* ditingkatkan saluran distribusi terutama pada media sosial dan *e-commerce* dan penambahan pada partisipasi dalam kegiatan bazaar UMKM, serta memperluas kemitraan baru dengan toko oleh-oleh. Perubahan-perubahan ini mempengaruhi blok lainnya, seperti penambahan biaya produksi dan pemasaran pada *cost structure*, perluasan kemitraan dengan toko oleh-oleh pada *key partnership*, serta penambahan beberapa aktivitas pada *key activities*, dan penambahan tenaga kerja *freelancer* pada *key resources* untuk mendukung strategi utama yang berfokus pada 3 blok tersebut. Berikut merupakan *Business Model Canvas* usulan Miss Bluder:



Gambar 9 Business Model Canvas Usulan

Sumber: Hasil Rancangan Peneliti (2024)

Keterangan : Diciptakan, Ditingkatkan/Penurunan Biaya, Tetap, Penambahan Biaya

Verifikasi

Pada tahap verifikasi dilakukan diskusi hasil rancangan. Verifikasi dilakukan untuk menguji kesesuaian, konsistensi logis dan keterikatan antar blok model bisnis, dan juga melakukan verifikasi disesuaikan dengan teori yang logis.

Simulasi Keuangan

Simulasi keuangan dilakukan untuk menilai kelayakan finansial model bisnis usulan. Proses ini dapat dilakukan dengan melibatkan perhitungan *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)* dan *Payback Period* untuk mengevaluasi dampak finansial dari perubahan model bisnis. Namun dengan mempertimbangkan kesesuaian syariah, maka analisis keuangan yang dilakukan hanya sebatas memperkirakan perubahan pendapatan dan biaya sebagai dampak perubahan model bisnis yang diusulkan.

Incremental Pendapatan dan Incremental Beban sebagai Dampak Perubahan Model Bisnis					
Alternatif 2 penggunaan channels, value proposition, customer relationship (increase 15%)					
Tahun		Tahun ke-0	Tahun ke-1	Tahun ke-2	Tahun ke-3
Biaya Investasi					
Handphone		Rp 13.464.000			
After Tax Cash Flow					
Peningkatan pendapat			Rp 221.609.750	Rp 254.851.213	Rp 293.078.894
Estimasi kenaikan biaya			Rp 126.678.737	Rp 145.680.548	Rp 167.532.630
Penambahan biaya pemasaran berupa voucher			Rp 18.000.000	Rp 20.700.000	Rp 23.805.000
Penambahan biaya iklan shopee ads			Rp 9.000.000	Rp 10.350.000	Rp 11.902.500
Penambahan biaya iklan instagram ads			Rp 11.304.000	Rp 12.999.600	Rp 14.949.540
Penambahan biaya gaji freelancer business development			Rp 26.000.000	Rp 29.900.000	Rp 34.385.000
Penambahan biaya program customer relationship			Rp 18.000.000	Rp 20.700.000	Rp 23.805.000
Total Inkremental Biaya			Rp 208.982.737	Rp 240.330.148	Rp 276.379.670
Labar/ Rugi		-Rp 13.464.000	Rp 12.627.013	Rp 14.521.065	Rp 16.699.224
Pajak	0,50%		Rp 63.135	Rp 72.605	Rp 83.496
EAT		-Rp 13.464.000	Rp 12.563.878	Rp 14.448.459	Rp 16.615.728
Addback					
Depresiasi			Rp 5.385.600	Rp 4.039.200	Rp 2.692.800
Netflow		-Rp 13.464.000	Rp 17.949.478	Rp 18.487.659	Rp 19.308.528
Accumulative Netflow		-Rp 13.464.000	Rp 4.485.478	Rp 22.973.137	Rp 42.281.666

Gambar 10 Simulasi Keuangan

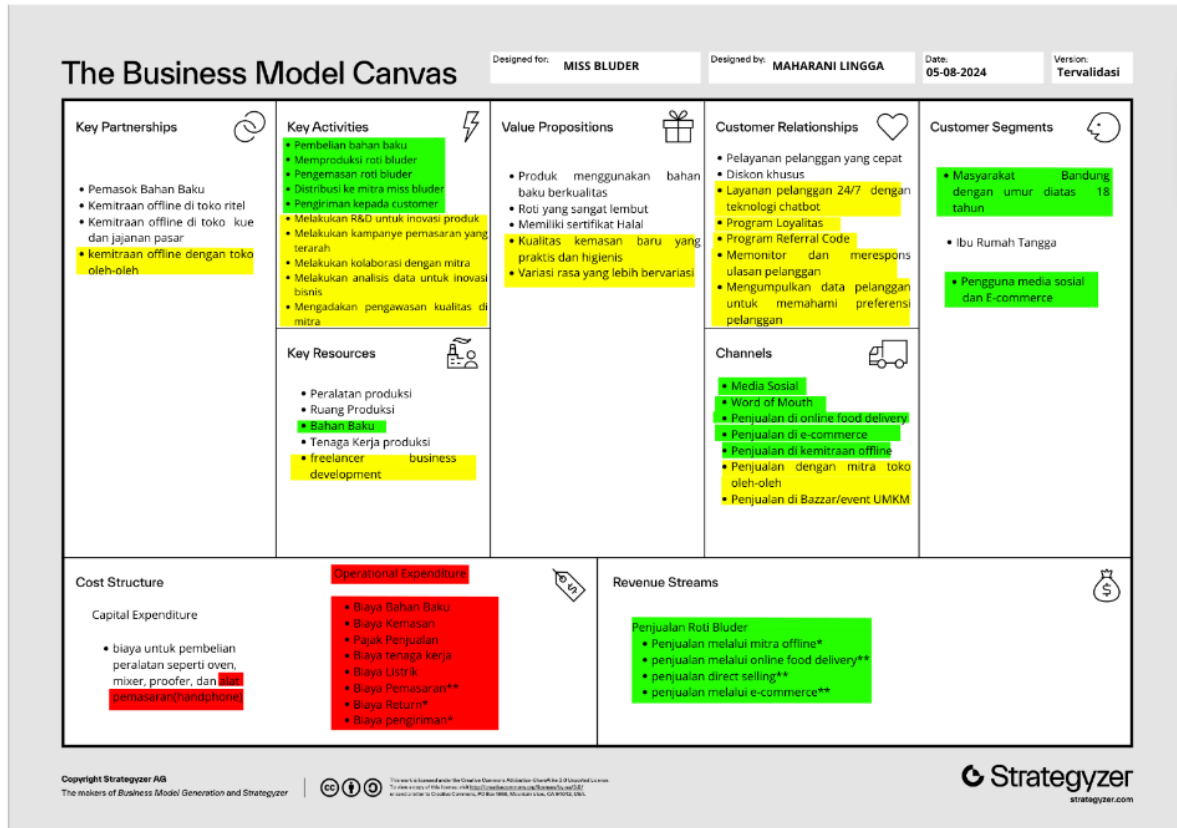
Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan simulasi keuangan dengan tambahan investasi sebesar Rp13.464.000 didapatkan tambahan *accumulative netflow* pada tahun ketiga sebesar Rp42.281.666. Tambahan modal yang diperlukan untuk pemasaran online dan pengembangan program *customer relationship* memberikan peningkatan penjualan seperti yang ditunjukkan pada hasil simulasi keuangan. Strategi ini diharapkan dapat memberikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan memperkuat daya saing Miss Bluder.

Validasi

Validasi dilakukan untuk memastikan bahwa rancangan model bisnis yang disusun sesuai dengan kebutuhan bisnis saat ini dan dapat diimplementasikan. Pada tahap ini dilakukan validasi dengan pemilik Miss Bluder untuk meminta umpan balik. Umpan balik digunakan untuk memastikan strategi yang diusulkan dapat diterapkan dengan kondisi Miss Bluder. Berdasarkan umpan balik didapatkan semua elemen *Business Model Canvas* yang diusulkan telah tervalidasi. Usulan strategi perbaikan pada *value proposition*, *channels*, dan *customer*

relationships sesuai dan dapat diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang disusun telah memenuhi kebutuhan Miss Bluder saat ini. BMC tervalidasi terlihat pada gambar 11.



Gambar 11 Business Model Canvas Tervalidasi
 Sumber: Hasil Rancangan Peneliti (2024)

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Business Model Canvas baru untuk Miss Bluder telah dapat dirancang, diverifikasi dan divalidasi khususnya *feasibility risk* melalui diskusi dengan pemilik Miss Bluder. Dengan menerapkan model bisnis baru ini, diharapkan penjualan Miss Bluder akan meningkat dan Miss Bluder dapat bersaing dengan kompetitor.

Untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat melakukan validasi dengan pendekatan *desirability risk* dan *viability risk* dan melakukan analisis lebih mendalam terkait aspek finansial. Selain itu, penilaian 7 questions masih perlu ditelaah kesesuaiannya dengan sudut pandang dan aturan dalam ekonomi syariah, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). "Marketing Management." (Edisi ke-15). Pearson.
- Mulyadi, M. (2009). Akuntansi Biaya, Edisi Kelima. Yogyakarta: Aditya Media
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley. & Sons.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.
- Tambunan, T. (2012). UMKM Indonesia. Buku Dosen-2014.
- Trisnadewi, N. A., & Budiasni, N. N. (2021). Analisis biaya Tambahan dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan di UD. Sinar Abadi Singaraja. *Jurnal Artha Satya Dharma*, 13-27.