

Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Kripik Bujangan dengan *Business Model Canvas****Evaluation and Design of Kripik Bujangan Business Model with Business Model Canvas*****Alda Zahira^{1*}, Farda Hasun², Meldi Rendra³**¹²³ Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University
Bandung, Indonesia*Korespondensi Penulis, E-mail: aldazahira@student.telkomuniversity.ac.id

Diterima 21 September, 2024; Disetujui 22 Maret, 2025; Dipublikasikan 31 Maret, 2025

Abstrak

Kripik Bujangan merupakan salah satu UMKM asal Kota Bandung yang telah berdiri sejak tahun 2022 dan menjual berbagai jenis keripik pedas khas Jawa Barat. Kripik Bujangan memiliki target penjualan sebanyak 2000 kemasan untuk setiap bulannya, namun penjualan menunjukkan kecenderungan menurun sehingga tidak dapat memenuhi target. Adapun akar permasalahan yang berhasil diidentifikasi adalah dari aspek *people, process, product, promotion, and place*. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan melakukan evaluasi dan perancangan model bisnis usulan pada Kripik Bujangan dengan menggunakan kerangka *Business Model Canvas*. Beberapa data yang diperlukan untuk penelitian ini, yaitu data model bisnis saat ini, data *customer profile*, dan data *business model environment*. Evaluasi model bisnis saat ini dilakukan dengan menggunakan analisis *7 questions* dan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan untuk seluruh kanvas (*big picture level*), kemudian dilakukan penilaian oleh pihak Kripik Bujangan. Dari hasil analisis SWOT kemudian dilakukan perancangan strategi menggunakan matriks TOWS untuk perbaikan model bisnis perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam *Business Model Canvas* usulan. Beberapa perbaikan yang diusulkan diantaranya yaitu memperluas jangkauan pelanggan individu, menambah *channel marketplace* (Shopee) serta Indomaret di wilayah Jakarta, menambah variasi rasa dan ukuran produk, adanya penambahan pekerja dan penambahan pada peralatan penunjang usaha. Selanjutnya, dilakukan simulasi finansial dengan menghitung estimasi pendapatan dan biaya tambahan berdasarkan usulan perubahan model bisnis. Usulan perubahan model bisnis ini layak diimplementasikan jika penjualan mengalami peningkatan sebesar 10%.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, Kripik Bujangan, Model Bisnis**Abstract**

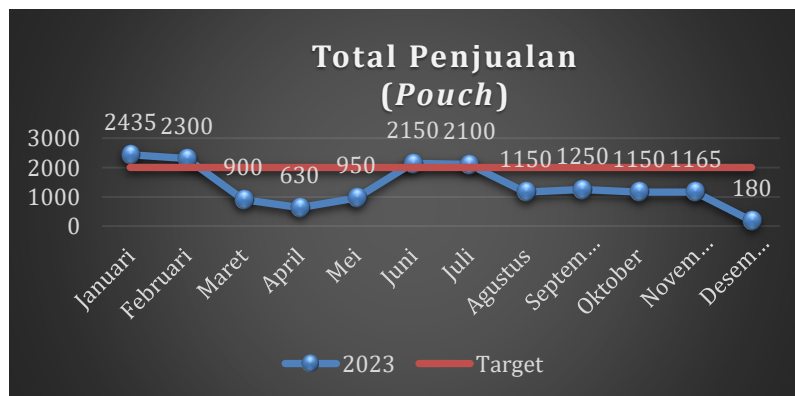
Kripik Bujangan is one of the MSMEs from Bandung City which has been established since 2022 and sells various types of spicy chips typical of West Java. Kripik Bujangan has a sales target of 2000 packages for each month, but sales show a downward trend so that it cannot meet the target. The root of the problem that has been identified is from the aspects of people, process, product, promotion, and place. One way that can be done to overcome these problems is to evaluate and design a proposed business model for Kripik Bujangan using the Business Model Canvas framework. Some data required for this research are current business model data, customer profile data, and business model environment data. Evaluation of the current business model was carried out using 7 questions analysis and SWOT analysis. SWOT analysis is carried out for the entire canvas (big picture level), then an assessment is carried out by Kripik Bujangan. From the results of the SWOT analysis, a strategy design using the TOWS matrix was carried out to improve the company's business model which was then translated into the proposed Business Model Canvas. Some of the proposed improvements include expanding the reach of individual customers, adding marketplace channels (Shopee) and Indomaret in the Jakarta area, increasing the variety of flavors and product sizes, adding workers and adding to business support equipment. Furthermore, a financial simulation was conducted by calculating the estimated revenue and additional costs based on the proposed business model changes. The proposed business model changes are feasible to implement if sales increase by 10%.

Keywords: *Business Model, Business Model Canvas, Kripik Bujangan*

1. Pendahuluan

Makanan ringan sudah tidak asing lagi di kalangan masyarakat. Makanan ringan didefinisikan sebagai makanan yang dikonsumsi antara waktu makan utama untuk meredakan rasa lapar serta menjamin pasokan karbohidrat dan nutrisi lain bagi tubuh (Gandhi et al., 2018; Saldivar, 2016 dalam Tas & Shah, 2021). Salah satu jenis makanan ringan adalah keripik.

Kripik Bujangan adalah UMKM asal Kota Bandung yang berdiri sejak bulan Juli 2022, dan memiliki rumah produksi yang menjual berbagai jenis keripik khas Jawa Barat. Kripik Bujangan menggunakan sistem *sponsorship* dengan *event organizer* (EO) untuk dapat menjual produk dengan jumlah yang besar selama periode waktu tertentu dalam menjalankan bisnisnya. Pemilik Kripik Bujangan memiliki target penjualan produk minimal 2000 kemasan untuk setiap bulan. Namun, seperti yang terlihat pada gambar 1, total penjualan Kripik Bujangan pada periode tahun 2023 belum sepenuhnya memenuhi target yang diharapkan.



Gambar 1. Penjualan Kripik Bujangan Tahun 2023

(Sumber: Data Internal Perusahaan)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, terdapat beberapa faktor yang teridentifikasi sebagai penyebab kesulitan dalam mencapai target penjualan, yang terdiri dari *place*, *people and process*, *product* dan *promotion*. *Product*, Kripik Bujangan tidak tahan lama karena proses penirisan masih dilakukan secara manual, sehingga mempengaruhi kualitas produk. *Promotion*, pemanfaatan media Kripik Bujangan untuk menjangkau pelanggan belum maksimal, terutama pada platform Instagram yang terakhir melakukan unggahan pada Juni 2023. *Place*, Kripik Bujangan hanya memiliki saluran penjualan melalui *event organizer* (EO) dengan target pasar mahasiswa dan pelajar di sekitar lingkungan *event organizer*, sehingga menyebabkan sempitnya segmen pelanggan yang dilayani Kripik Bujangan. *People and process*, Kripik Bujangan mengalami keterbatasan sumber daya manusia dalam bidang pemasaran, dan sempat mengalami keterlambatan pengiriman kepada *event organizer* (EO) karena pekerja produksi yang memiliki pekerjaan sampingan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, terdapat lima akar permasalahan yang memiliki potensi solusi yang berbeda. Jika diamati lebih lanjut, lima akar permasalahan tersebut memiliki keterkaitan antara satu sama lain. Perbaikan produk dan penambahan saluran penjualan yang digunakan untuk menjangkau pelanggan secara lebih luas akan berakibat pada kesiapan Kripik Bujangan untuk meningkatkan kemampuan produksi dan pengelolaan aktivitas pemasaran, sehingga diperlukan penambahan sumber daya baik itu pada alat dan mesin produksi maupun sumber daya manusia untuk bidang produksi dan pengemasan. Terdapat peluang untuk memperbaiki permasalahan yang sedang dihadapi dengan melakukan evaluasi model bisnis yang sedang dijalankan saat ini agar masalah yang ada dapat diselesaikan secara simultan sehingga peningkatan *value* yang dilakukan dapat dicapai dengan biaya minimum melalui inovasi dari sisi biaya.

Model bisnis dapat menggambarkan bagaimana cara sebuah bisnis dalam menciptakan dan menyalurkan *value* kepada pelanggan untuk memperoleh keuntungan. Ada beberapa kerangka model

bisnis yang dapat digunakan untuk memetakan dan menganalisis model bisnis, salah satunya dengan menggunakan *Business Model Canvas* (selanjutnya disingkat BMC). Dengan memberikan gambaran visual tentang model bisnis Kripik Bujangan menggunakan BMC, dapat memungkinkan pemilik Kripik Bujangan untuk melihat secara lebih jelas keseluruhan komponen bisnisnya, sehingga memudahkan untuk melakukan identifikasi terkait kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman pada Kripik Bujangan sehingga dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, yaitu tidak tercapainya target penjualan produk dengan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan membahas evaluasi model bisnis dan perancangan model bisnis usulan pada Kripik Bujangan menggunakan BMC.

Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori yang terkait dengan model bisnis, BMC, *business model environment*, analisis *7 questions*, analisis SWOT, dan *value proposition canvas*. Menurut (Osterwalder et al., 2010), model bisnis merupakan arsitektur nalar bagaimana sebuah value diciptakan, disajikan pada konsumen, dan bagaimana perusahaan menangkap nilai tersebut. Selain itu, model bisnis juga didefinisikan sebagai keterkaitan antar komponen atau *building block* yang berbeda untuk dapat menghasilkan proposisi yang dapat membangkitkan *value* bagi konsumen, yang akhirnya akan membangkitkan nilai bagi perusahaan (Demil dan Lecocq, 2010 dalam (Fielt, 2013).

Business Model Canvas atau BMC merupakan bahasa visual yang dapat membantu menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Terdapat sembilan elemen utama yang saling berkaitan di dalam BMC, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder et al., 2010). Menurut (Osterwalder et al., 2010), memetakan *business model environment* dan memperkirakan tren perubahan sangat dianjurkan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan. *Business model environment* dibagi ke dalam empat aspek, yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces*.

Menurut (Osterwalder et al., 2011), sebelum menguji model bisnis langsung di pasar ada langkah penilaian awal yang dapat dilakukan, yaitu dengan memberikan penilaian berupa skor dari skala 0 hingga 10 terhadap tujuh pertanyaan, yaitu *switching cost*, *recurring revenues*, *earning vs. spending*, *game-changing cost structure*, *others who do the work*, *scalability*, dan *protection from competition*. Menurut (Rangkuti, 2015), analisis SWOT adalah identifikasi dari berbagai faktor baik secara internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan.

Terdapat faktor-faktor yang perlu diidentifikasi pada analisis SWOT yaitu *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*. Selanjutnya, yang juga digunakan dalam penelitian ini adalah *value proposition canvas*. *Value proposition canvas* merupakan sebuah alat yang digunakan untuk menggambarkan penjelasan terkait *value proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan dengan memperhatikan profil pelanggan. Terdapat dua sisi pada *value proposition canvas*, yaitu *customer profile* dan *value map*. *Customer profile* terdiri atas *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*. *Value map* terdiri atas *gain creators*, *pain relievers*, serta *products and services* (Bland et al., 2020).

2. Metode Penelitian

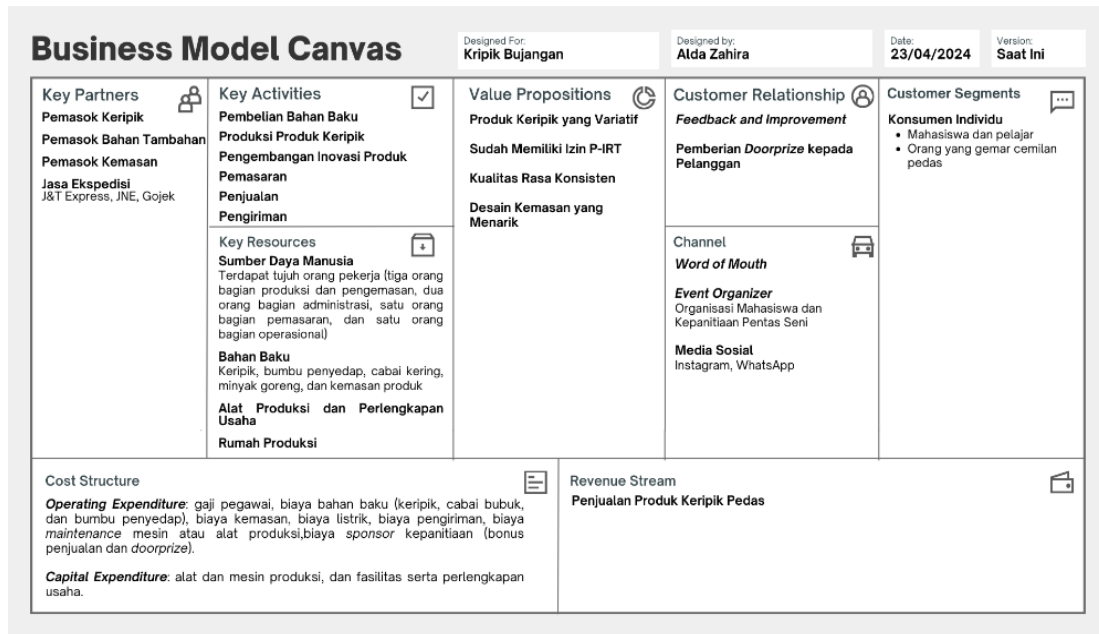
Penelitian ini dilakukan untuk menghasilkan usulan perbaikan model bisnis pada Kripik Bujangan. Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan untuk merancang model bisnis saat ini, yang dimulai dengan pengumpulan data. Pada tahap pengumpulan data, terdapat data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan pemilik Kripik Bujangan untuk memetakan model bisnis saat ini, dan wawancara terhadap sepuluh konsumen Kripik Bujangan untuk memetakan *customer profile*, serta terdapat data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur untuk memetakan *business model environment* pada Kripik Bujangan. Tahap selanjutnya, yaitu evaluasi dan perancangan model bisnis dimulai dengan melakukan analisis *7 questions* untuk mengevaluasi aspek mana yang dapat ditingkatkan dari model bisnis Kripik Bujangan. Berikutnya adalah melakukan analisis SWOT dengan menggunakan data model bisnis saat ini, *customer profile*, dan data *business model environment* untuk mengidentifikasi peluang perbaikan secara lebih detail. Dalam melakukan analisis SWOT, terdapat proses *scoring* yang dilakukan dengan pengisian kuisioner kepada pemilik dan pengelola Kripik

Bujangan. Selanjutnya, dilakukan perancangan strategi usulan menggunakan matriks TOWS, yang diikuti dengan perancangan perbaikan blok yang menjadi prioritas yaitu blok *customer segment*, perancangan *value proposition canvas*, dan perancangan blok *channel*, yang kemudian diteruskan dengan perancangan model bisnis usulan. Kemudian, dilakukan tahapan verifikasi dengan menguji kelengkapan penyusunan serta keterkaitan logika antara setiap blok pada model bisnis. Setelah itu, dilakukan simulasi keuangan untuk mengestimasi tambahan pendapatan dan biaya yang mungkin timbul akibat perubahan model bisnis, serta menghitung parameter NPV, Payback Period, dan IRR. Validasi dilakukan untuk mengurangi risiko kegagalan, dengan fokus pada risiko kelayakan, guna memastikan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas utama sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Terakhir, dilakukan penarikan kesimpulan dan saran untuk Kripik Bujangan serta penelitian selanjutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Business Model Canvas Saat Ini

Pembuatan BMC saat ini, diperlukan data internal perusahaan yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan pemilik Kripik Bujangan dengan mengajukan pertanyaan terkait sembilan blok BMC.



Gambar 2. Business Model Canvas Saat Ini pada Kripik Bujangan (Diolah Berdasarkan Data Hasil Observasi dan Wawancara)

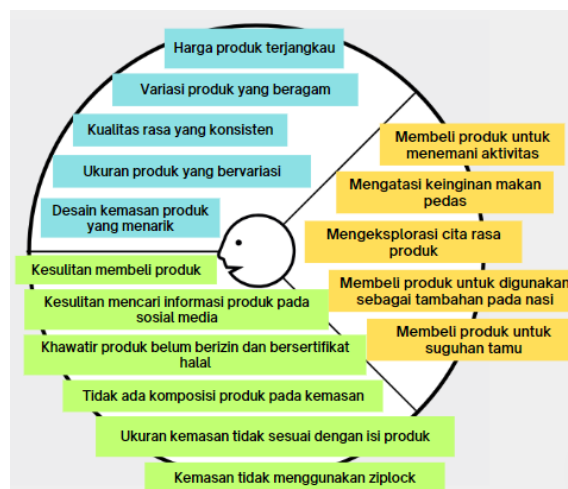
Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Kripik Bujangan, berikut merupakan uraian model bisnis Kripik Bujangan dan beberapa catatan untuk keperluan evaluasi.

- a. *Customer Segment*: Mahasiswa dan pelajar yang gemar camilan pedas.
- b. *Value Propositions*: Produk keripik yang variatif, sudah memiliki izin P-IRT, kualitas rasa produk yang konsisten, dan desain kemasan yang menarik. Namun, pada kemasan masih belum tertera informasi produk seperti komposisi produk, nomor P-IRT, dan belum memiliki sertifikasi halal.
- c. *Channels*: Beberapa *channel* yang digunakan Kripik Bujangan untuk dapat menjangkau pelanggan, yaitu *word of mouth*, *event organizer* (EO), dan media sosial (Instagram, dan WhatsApp). Namun, akun Instagram Kripik Bujangan memiliki *engagement rate* yang rendah dan terakhir melakukan unggahan pada bulan Juni 2023. Selain itu, pemilik Kripik Bujangan mengutarakan perlu adanya penambahan *marketplace* untuk dapat menjangkau pelanggan secara lebih luas.
- d. *Customer Relationships*: menggunakan sosial media untuk menerima *feedback* sehingga dapat dilakukan *improvement*, dan pemberian *doorprize* kepada pelanggan secara acak.

- e. *Revenue Stream*: Kripik Bujangan memperoleh sumber pendapatan melalui penjualan produk keripik.
- f. *Key Activities*: Pembelian bahan baku, produksi, pengembangan produk, aktivitas pemasaran dan penjualan, dan pengiriman.
- g. *Key Resources*: Sumber daya manusia yang terdiri dari tiga orang bagian produksi dan pengemasan, dua orang bagian administrasi, satu orang bagian pemasaran, dan satu orang bagian operasional. Resources lain yang diperlukan untuk menciptakan nilai bagi konsumen adalah bahan baku, rumah produksi, perlengkapan usaha, dan alat produksi. Namun, pemilik Kripik Bujangan mengatakan perlu adanya penambahan pekerja pada bidang produksi sebanyak dua orang pekerja, dan satu orang pekerja untuk bagian *digital marketing*. Selain itu, dikarenakan aktivitas penirisan minyak masih dilakukan secara manual sehingga perlu adanya penambahan mesin *spinner*.
- h. *Key Partnerships*: pemasok keripik, pemasok bahan tambahan, pemasok kemasan, dan jasa ekspidisi.
- i. *Cost Structures*: *Operating expenditure*, meliputi gaji pegawai, biaya bahan baku, biaya kemasan, biaya listrik, biaya pengiriman, biaya perawatan alat produksi, dan biaya pemasaran. Selain itu, terdapat *capital expenditure*, meliputi alat dan mesin produksi, serta fasilitas dan perlengkapan usaha.

3.2 Customer Profile

Data *customer profile* diperoleh melalui wawancara kepada lima konsumen individu yang telah membeli produk keripik melalui *event organizer*, dan lima pelanggan yang berpotensi untuk membeli produk Kripik Bujangan dengan kategori pelajar, mahasiswa, pekerja kantoran, dan ibu rumah tangga. Wawancara dilakukan pada bulan Mei 2024. Data transkrip hasil wawancara kemudian digunakan untuk melakukan proses *coding* untuk dapat mengetahui tiga aspek pada *customer profile*, yaitu *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*. Gambar 3 berikut merupakan gambar *customer profile* Kripik Bujangan.



Gambar 3. *Customer Profile* Kripik Bujangan (Diolah Berdasarkan Hasil Wawancara)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dan pemetaan *customer profile*, berikut merupakan uraian *customer profile* dari produk Kripik Bujangan:

- a. *Customer Jobs*: 1) Membeli produk untuk menemani aktivitas, 2) Mengatasi keinginan makan pedas, 3) Mengeksplorasi cita rasa produk, 4) digunakan sebagai tambahan pada nasi dan 5) membeli produk untuk suguhan tamu.
- b. *Customer Pains*: 1) Pelanggan merasa kesulitan membeli produk, 2) kesulitan mencari informasi produk pada media sosial, 3) Kemasan tidak menggunakan *ziplock*, 4) Khawatir produk belum berizin dan bersertifikat halal, 5) Tidak ada komposisi produk pada kemasan, 6) Ukuran kemasan tidak sesuai dengan isi produk.

- c. *Customer Gains*: 1) Pelanggan mengharapkan harga produk yang terjangkau, 2) Varian rasa produk yang beragam, 3) Kualitas rasa yang konsisten, 4) Ukuran produk yang bervariasi, 5) Desain kemasan produk yang menarik.

3.3 *Business Model Environment*

Data lingkungan bisnis ini diperlukan untuk membantu Kripik Bujangan dalam mengetahui gambaran terkait lingkungan bisnis sehingga perusahaan dapat membaca peluang pasar dalam jangka panjang dan mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis untuk kelanjutan bisnis Kripik Bujangan. Berdasarkan hasil analisis data lingkungan bisnis yang terdiri dari *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces* pada Kripik Bujangan, berikut merupakan pemetaan dari *business model environment* dari Kripik Bujangan:

a. *Market Force*

1. Maraknya penggunaan zat kimia berbahaya pada olahan keripik pedas. Hal ini menjadi peluang bagi Kripik Bujangan karena tidak menggunakan zat kimia berbahaya apapun dalam aktivitas produksi.
2. Daerah Khusus Jakarta sebagai provinsi dengan PDRB tertinggi di Indonesia pada tahun 2022 sebagai peluang bagi Kripik Bujangan untuk menambah segmen pelanggan baru.
3. Meningkatnya rata-rata konsumsi perkapita makanan pada kelompok kerupuk keripik di wilayah Daerah Khusus Jakarta.
4. Meningkatnya jumlah gerai Indomaret setiap tahunnya di Daerah Khusus Jakarta yang menjadikan Indomaret sebagai gerai *minimarket* terbanyak di Daerah Khusus Jakarta.

b. *Industry Force*

1. Pesaing yang berada di lingkungan pasar Kripik Bujangan sudah memiliki beragam *channel* untuk menjangkau pelanggan baik secara *offline* maupun *online*, sehingga dapat mengancam *market share* Kripik Bujangan.
2. Terdapat beberapa kompetitor yang menawarkan ukuran yang beragam dengan harga yang relatif lebih terjangkau yang menjadi ancaman bagi Kripik Bujangan.
3. Adanya dukungan dari pemerintah pusat dan daerah yang membantu dan mendukung keberlangsungan bisnis UMKM yang menjadi peluang bagi Kripik Bujangan, seperti misalnya program sertifikasi halal gratis dan bantuan pendampingan.

c. *Key Trends*

1. Meningkatnya jumlah pengguna internet di Indonesia tiap tahunnya, sehingga terdapat peluang bagi Kripik Bujangan untuk dapat memanfaatkannya untuk pemasaran, penjualan, dan layanan pengiriman secara *online*.
2. Tingginya jumlah pengguna media sosial di Indonesia, sehingga Kripik Bujangan memiliki peluang untuk meningkatkan pemasaran dan *brand awareness* pada media sosial.
3. Meningkatnya pembelian kerupuk keripik di *marketplace* dapat menjadi peluang bagi Kripik Bujangan untuk memasarkan dan menjual produknya secara *online*.
4. Adanya peningkatan jumlah *freelancer* di Indonesia yang dapat menjadi peluang bagi Kripik Bujangan.
5. Adanya peraturan pemerintah terkait label pangan olahan yang mengharuskan para pelaku UMKM untuk melengkapi ketentuan sesuai dengan regulasi yang ada. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi Kripik Bujangan karena belum memenuhi standar untuk ketentuan label pangan sesuai dengan yang ditetapkan pemerintah.

d. *Macro-Economic Force*

1. Makin tingginya tingkat inflasi yang menjadi ancaman bagi Kripik Bujangan karena menyebabkan adanya kenaikan biaya bahan baku.
2. Adanya kenaikan biaya bahan baku keripik yang menjadi ancaman bagi Kripik Bujangan.

3.4 *Evaluasi Model Bisnis Saat Ini dengan Analisis 7 Questions*

Setelah memperoleh *Business Model Canvas* saat ini, *customer profile*, dan *business model environment*, selanjutnya dilakukan analisis *7 questions*. Dengan melakukan analisis *7 questions*, aspek

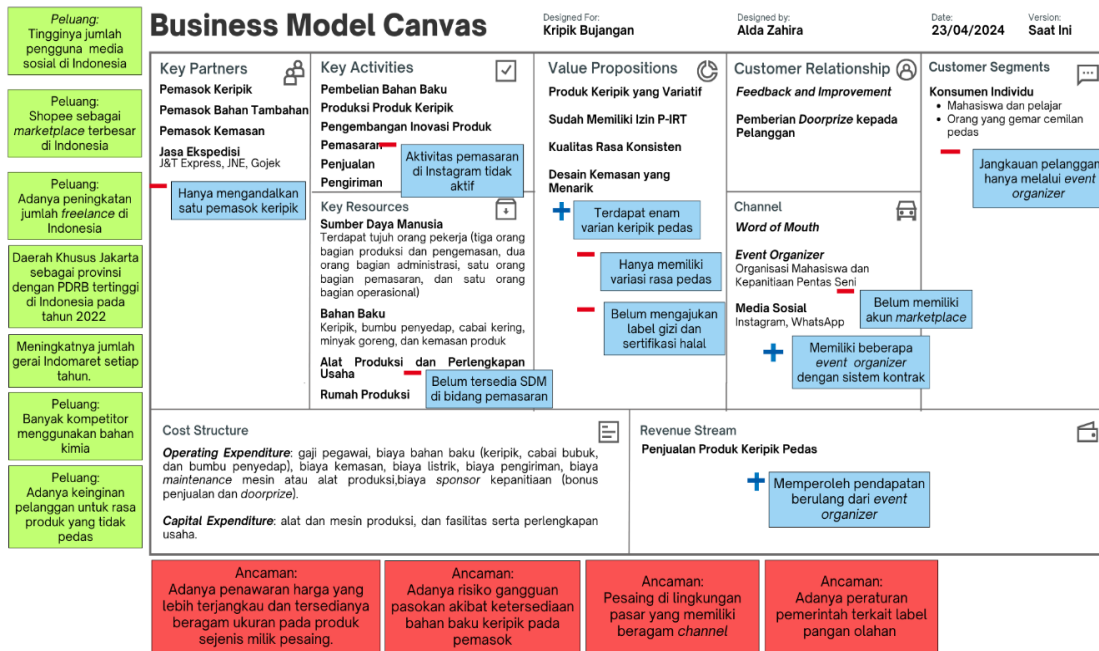
yang perlu dilakukan perbaikan agar model bisnis dapat menjadi lebih baik dapat teridentifikasi. Berikut merupakan hasil analisis 7 *questions* dalam melakukan evaluasi model bisnis saat ini pada Kripik Bujangan.

- a. *Switching Cost*: Indikator ini diberikan skor 0 jika tidak memiliki hal yang dapat menahan konsumen untuk meninggalkan produk, dan diberikan skor 10 jika konsumen dapat tertahan untuk beberapa tahun. Kripik Bujangan diberi skor 0 karena belum memiliki hal yang dapat dianggap cukup kuat untuk menahan konsumen agar tidak berpindah ke pesaing.
- b. *Recurring Revenues*: Indikator ini diberikan skor 0 jika penjualan 100% transaksional, dan diberikan skor 10 jika penjualan 100% akan memberikan pendapatan berulang secara otomatis. Kripik Bujangan diberi skor 7 karena memperoleh pendapatannya melalui penjualan keripik pedas yang dijual dan dipasarkan oleh *event organizer* melalui termin dengan rentang waktu 3 – 4 bulan Kripik Bujangan menerima pendapatan secara otomatis melalui *event organizer*.
- c. *Earning vs. Spending*: Indikator ini diberikan skor 0 jika mengeluarkan biaya 100% sebelum memperoleh pendapatan, dan diberikan skor 10 jika 100% pendapatan diterima sebelum biaya dikeluarkan. Kripik Bujangan diberikan skor 0 karena mengeluarkan biaya terlebih dahulu untuk proses produksinya, sehingga mengeluarkan biaya 100% sebelum memperoleh pendapatan.
- d. *Game-Changing Cost Structures*: Indikator ini diberikan skor 0 jika memiliki biaya 30% lebih besar dibandingkan dengan kompetitor, dan diberikan skor 10 jika memiliki biaya 30% lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor. Kripik Bujangan diberikan skor 0 karena struktur biayanya dapat dikatakan lebih tinggi dari 30% dibandingkan kompetitor dikarenakan Kripik Bujangan mengeluarkan biaya untuk *sponsor* pada kepanitiaan atau organisasi termasuk biaya *doorprize*.
- e. *Others Who Do the Work*: Indikator ini diberikan skor 0 jika biaya untuk menjalankan seluruh kegiatan bisnis dikeluarkan oleh perusahaan, dan diberikan skor 10 jika seluruh nilai bisnis diciptakan secara gratis oleh pihak eksternal. Kripik Bujangan diberikan skor 5 karena bekerja sama dengan beberapa *event organizer* yang membantu menjual dan memasarkan produk kepada pelanggan.
- f. *Scalability*: Indikator ini diberikan skor 0 jika pertumbuhan bisnis memerlukan biaya dan upaya yang substansial, dan diberikan skor 10 jika bisnis tidak memiliki batasan untuk tumbuh. Kripik Bujangan diberikan skor 6 karena memerlukan beberapa investasi sumber daya untuk menambah pekerja dan alat penunjang produksi, namun investasi yang diperlukan tidak besar.
- g. *Protection from Competition*: Indikator ini diberikan skor 0 jika tidak memiliki keunggulan yang kompetitif sebagai benteng terhadap persaingan, dan diberikan skor 10 jika memiliki keunggulan kompetitif sebagai benteng terhadap persaingan. Kripik Bujangan diberikan skor 3 karena tidak memiliki keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan pesaing.

Berdasarkan analisis 7 *questions* pada *Business Model Canvas* saat ini, terdapat dua hal yang dinilai dapat meningkatkan model bisnis Kripik Bujangan, yaitu pada aspek *game changing cost structure* dengan meminimalisir biaya untuk sponsor untuk dialihkan pada peningkatan *scalability* Kripik Bujangan, seperti akan adanya biaya tambahan untuk logistik dan biaya pemasaran. Selain itu, terdapat perbaikan pada aspek *scalability* dengan menambah *channel* baik *online* maupun *offline*, sehingga diharapkan dapat menjadi revenue stream baru bagi Kripik Bujangan.

3.5. Analisis SWOT dan Perancangan Strategi Usulan

Analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan data *Business Model Canvas* saat ini, *customer profile*, dan *business model environment*. Pada penelitian ini, analisis SWOT dilakukan secara *Big Picture* atau atas kanvas secara keseluruhan. Hasil analisis SWOT *Big Picture* pada Kripik Bujangan dapat dilihat di gambar 4.



Gambar 4. Analisis SWOT *Big Picture* pada Kripik Bujangan (Diolah Berdasarkan Data Model Bisnis Saat Ini, *Customer Profile*, dan *Business Model Environment*)

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi saat ini oleh Kripik Bujangan.

- Kekuatan:** Memiliki enam varian keripik pedas, memiliki beberapa *event organizer* sebagai *channel* dengan sistem kontrak, dan memperoleh pendapatan berulang melalui *event organizer*.
- Kelemahan:** Produk hanya memiliki variasi rasa pedas, Kripik Bujangan belum mengajukan label gizi dan produk belum tersertifikasi halal, belum memiliki akun *marketplace*, jangkauan pelanggan hanya melalui *event organizer*, aktivitas pemasaran di *platform* Instagram yang tidak aktif, belum tersedianya SDM di bidang pemasaran, dan saat ini Kripik Bujangan hanya mengandalkan satu pemasok keripik.
- Peluang:** Tingginya jumlah pengguna media sosial di Indonesia, Shopee sebagai *marketplace* terbesar di Indonesia, adanya peningkatan jumlah *freelance* di Indonesia, Daerah Khusus Jakarta sebagai provinsi dengan PDRB tertinggi di Indonesia pada tahun 2022, meningkatnya jumlah gerai Indomaret setiap tahun, banyaknya kompetitor yang menggunakan bahan kimia, dan adanya keinginan pelanggan untuk rasa produk yang tidak pedas.
- Ancaman:** Adanya penawaran harga yang lebih terjangkau dan tersedianya beragam ukuran pada produk sejenis milik pesaing, adanya risiko gangguan pasokan akibat ketersediaan bahan baku keripik pada pemasok, pesaing di lingkungan pasar yang memiliki beragam *channel*, dan adanya peraturan pemerintah terkait label pangan olahan.

Setelah melakukan analisis SWOT, kemudian dilakukan proses scoring oleh pemilik dan pengelola Kripik Bujangan untuk dilakukan perancangan strategi usulan menggunakan matriks TOWS. Penilaian diisi dengan skala nilai mulai dari 1 untuk kriteria sangat tidak penting hingga 5 untuk kriteria sangat penting. Berikut merupakan usulan strategi matriks TOWS pada Kripik Bujangan.

Tabel 1. Usulan Strategi Matriks TOWS pada Kripik Bujangan

| <i>Big Picture</i> | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> |
|--|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat enam varian keripik pedas (4) 2. Memiliki beberapa <i>event organizer</i> yang bekerja sama dengan sistem kontrak (5) 3. Memperoleh pendapatan berulang dari <i>event organizer</i> (5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jangkauan pelanggan hanya melalui <i>event organizer</i> (4) 2. Belum memiliki akun <i>marketplace</i> (3) 3. Hanya memiliki variasi rasa pedas (4,5) 4. Belum tersedia SDM di bidang pemasaran (4) 5. Aktivitas pemasaran di Instagram tidak aktif (4) 6. Hanya mengandalkan satu pemasok keripik (4) 7. Belum mengajukan label gizi dan sertifikasi halal (4,5) |
| <p><i>Opportunities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingginya jumlah pengguna media sosial (4) 2. Shopee sebagai <i>e-commerce</i> terbesar di Indonesia (4,5) 3. Peningkatan jumlah <i>freelance</i> di Indonesia (4,5) 4. Daerah Khusus Jakarta sebagai provinsi dengan PDRB tertinggi di Indonesia pada tahun 2022 (4,5) 5. Meningkatnya jumlah gerai Indomaret setiap tahun (4,5) 6. Banyak kompetitor menggunakan bahan kimia (4) 7. Adanya keinginan pelanggan untuk rasa produk yang tidak pedas (4,5) | <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan kualitas produk dengan menggunakan bahan alami tanpa pengawet dan penambah rasa buatan (S1, O6) | <ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan intensitas pemasaran pada sosial media untuk meningkatkan promosi (W5, O1) • Melakukan kerja sama dengan <i>freelancer</i> pada bidang <i>digital marketing</i> (W4, O3) • Membuat akun <i>marketplace</i> Shopee untuk Kripik Bujangan (W2, O2) • Memperluas jangkauan dengan menargetkan segmen individu melalui Indomaret di wilayah Daerah Khusus Jakarta (W1, O4, O5) • Mengembangkan produk dengan rasa asin (W3, O7) |
| <p><i>Threats</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya penawaran harga yang lebih terjangkau dan tersedianya beragam ukuran pada produk sejenis milik pesaing (4) 2. Adanya risiko gangguan pasokan akibat ketersediaan bahan baku keripik pada pemasok (4,5) | <ul style="list-style-type: none"> • Menambah variasi ukuran produk 250gr dengan harga yang terjangkau agar dapat bersaing dengan produk lain (S1, T1) • Menawarkan produk dengan meningkatkan loyalitas pelanggan berupa pemberian | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kerja sama dengan <i>supplier</i> bahan baku keripik untuk menghindari keterbatasan ketersediaan bahan baku (W6, T2) • Melakukan pengajuan uji gizi dan sertifikasi halal pada lembaga terkait (W7, T4) |

- 3. Pesaing di lingkungan pasar yang memiliki beragam *channel* (4) diskon produk (S2, S3, T3)
- 4. Adanya peraturan pemerintah terkait label pangan olahan (4,5)

Sumber: Pengolahan Data Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pada tahap ini, yang menjadi fokus perbaikan dalam penelitian dalam penelitian ini adalah blok *Customer Segment*, *Value Proposition*, dan *Channel*. Blok *customer segment* menjadi prioritas perbaikan karena jangkauan pelanggan Kripik Bujangan saat ini hanya melalui *event organizer* dengan menyasar mahasiswa dan pelajar di sekitar lingkungan *event organizer*. Berdasarkan hasil analisis *business model environment*, terdapat peluang untuk menambah segmen pelanggan melalui *marketplace* dan masyarakat wilayah Daerah Khusus Jakarta dengan membidik kategori ibu rumah tangga dan pekerja kantoran melalui gerai Indomaret. Selanjutnya, blok *value proposition* menjadi prioritas perbaikan karena *value* yang dimiliki Kripik Bujangan saat ini belum memenuhi *customer profile* yang telah dipetakan. Adanya keinginan atau harapan konsumen dapat dimanfaatkan oleh Kripik Bujangan untuk mengembangkan *value proposition*. Kemudian, terdapat prioritas perbaikan pada blok *channel*. Berdasarkan hasil analisis *business model environment*, adanya perkembangan sosial media dan adanya perkembangan pada saluran penjualan dan pemasaran, seperti *marketplace* Shopee dan gerai Indomaret dapat dimanfaatkan Kripik Bujangan untuk dapat menjangkau pelanggan dan meningkatkan *brand awareness*. Maka dari itu, perlu dilakukan perancangan terkait ketiga blok tersebut.

3.6. Perancangan Blok *Customer Segment*

Dilansir dari databoks.katadata.co.id, menurut laporan *Statistica Global Consumer Survey* menunjukkan pada bulan Oktober 2020 untuk rentang usia 25 – 34 tahun merupakan kelompok usia yang paling banyak mengonsumsi makanan ringan dengan proporsi sebesar 30,8%, dan pada urutan kedua pada rentang usia 35 – 44 tahun dengan proporsi sebesar 28%. Selain itu, terdapat penambahan segmen geografis pada wilayah Daerah Khusus Jakarta melalui distribusi pada gerai Indomaret.

Tabel 2. Proyeksi Jumlah Gerai Indomaret di Daerah Khusus Jakarta
(Sumber: <https://www.ayojakarta.com/>, 2023)

| Tahun | 2019 | 2021 | 2024 |
|--------------|------|------|------|
| Jumlah Gerai | 2800 | 3073 | 3483 |

Selain itu, terdapat peluang untuk menambahkan segmen pasar baru melalui penjualan secara *online* melalui Shopee. Berdasarkan data yang diperoleh dari databoks.katadata.co.id melalui Kompas.co.id pada tahun 2023, bahwa di tiga *marketplace* besar, salah satunya Shopee, dari nilai penjualan produk makanan dan minuman di *marketplace* Indonesia, kategori camilan besarnya adalah 13,5%, dan dari camilan ini proporsi nilai penjualan keripik dan kerupuk yang paling tinggi, yaitu sebesar 5,2%.

3.7. Perancangan Blok *Value Proposition*

Berdasarkan hasil strategi usulan pada matriks TOWS pada Kripik Bujangan, kemudian dilakukan perancangan *value proposition canvas*. Perancangan *value proposition canvas* dilakukan dengan membuat *value map* terlebih dahulu untuk dilakukan pencocokkan dengan *customer profile*. Berikut merupakan hasil pencocokkan antara *value map* dan *customer profile* pelanggan saat ini pada Kripik Bujangan.



Gambar 5. *Value Proposition Canvas*
(Diolah dari berbagai sumber)

Untuk value proposition saat ini terdapat produk keripik pedas yang variatif, produk sudah memiliki izin P-IRT, kualitas rasa yang konsisten, dan desain kemasan yang menarik. *Value proposition* pada model bisnis saat ini belum memenuhi *customer profile* dari sisi ukuran kemasan yang lebih besar, rasa selain pedas, pencantuman komposisi bahan dan sertifikat halal. Hal ini diusulkan dalam *value map* baru, di mana terdapat penambahan pada *value proposition* saat ini yaitu penambahan varian rasa asin, dan penambahan keripik untuk porsi *sharing* dengan ukuran 250 gr. Berdasarkan peraturan yang ada, Kripik Bujangan masih belum memenuhi kriteria terkait label pangan olahan dan juga belum tersertifikasi halal. Maka dari itu, Kripik Bujangan perlu melakukan pengajuan sebagai berikut:

- Pendaftaran Produk Halal melalui Sistem Informasi Halal (SIHALAL) yang dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal (BPJPH) pada laman ptsp.halal.go.id.
- Melakukan uji gizi di laboratorium pangan dan mencantumkan hasilnya di kemasan produk

3.8. Perancangan Blok *Channel*

Berdasarkan hasil strategi usulan untuk blok *channel* berdasarkan matriks TOWS pada Kripik Bujangan, kemudian dilakukan perancangan untuk perbaikan *channel* Kripik Bujangan. Terdapat beberapa perbaikan yang dapat dilakukan Kripik Bujangan, seperti penambahan *channel* pemasaran untuk dapat menjangkau pelanggan lebih luas, meningkatkan *brand awareness*, serta sebagai media promosi dan penjualan produk keripik.

Berdasarkan data yang diperoleh dari (GoodStats.id, 2023), bahwa pada laporan "*E-commerce in Southeast Asia 2023*" Indonesia memiliki GMV senilai 51,9 miliar dolar AS atau sekitar Rp 773,7 triliun pada 2022. Dari jumlah tersebut, 36%, atau Rp 278,5 triliun, berasal dari Shopee, yang menjadikannya sebagai *marketplace* terbesar di Indonesia. Selain itu, dilansir dari (Rukmana, 2023) melalui data Asosiasi *Franchise* Indonesia (AFI) pada 2021, jumlah gerai Indomaret di Jakarta mencapai 3.037 toko, sementara jumlah gerai Alfamart mencapai 2.231 toko. Hal ini menjadikan gerai Indomaret sebagai minimarket terbesar di Jakarta. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengembangan strategi untuk memanfaatkan Shopee dan Indomaret sebagai saluran distribusi baru, sehingga dilakukan perancangan *channel* seperti pembuatan akun *marketplace* Shopee dan perancangan untuk melakukan distribusi pada retail Indomaret. Adapun beberapa perancangan pada akun Shopee sebagai berikut:

a. Perancangan *Channel* Shopee

- Melakukan Riset Kata Kunci pada Shopee

Hasil riset kata kunci pada shopee Kripik Bujangan dapat digunakan untuk judul salah satu produk Kripik Bujangan yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Kata Kunci Produk pada Shopee
(Sumber: Shopee Seller Center)

| Kata Pencarian | Kualitas Pencarian | Volume Pencarian | Rekomendasi Harga Bid |
|------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Basreng | 10/10 | 1.209.776 | Rp1.655 |
| Cemilan Murah | 6/10 | 21.116 | Rp1.722 |
| Basreng Pedas | 6/10 | 29.635 | Rp1.655 |
| Basreng Murah 1kg 20rb | 5/10 | 28.143 | Rp1.655 |

2. Visual Branding

Pada perancangan Shopee, dapat menggunakan logo *brand* agar mudah ditemukan oleh pengunjung Shopee yang mencari Kripik Bujangan. Kemudian, pada unggahan produk dapat ditambahkan deskripsi yang menarik terkait produk yang ditawarkan. Pada deskripsi produk, berisi informasi mengenai *detail* produk yang ditawarkan, seperti variasi produk, rasa produk, ukuran, keunggulan produk, dan informasi lainnya yang relevan.

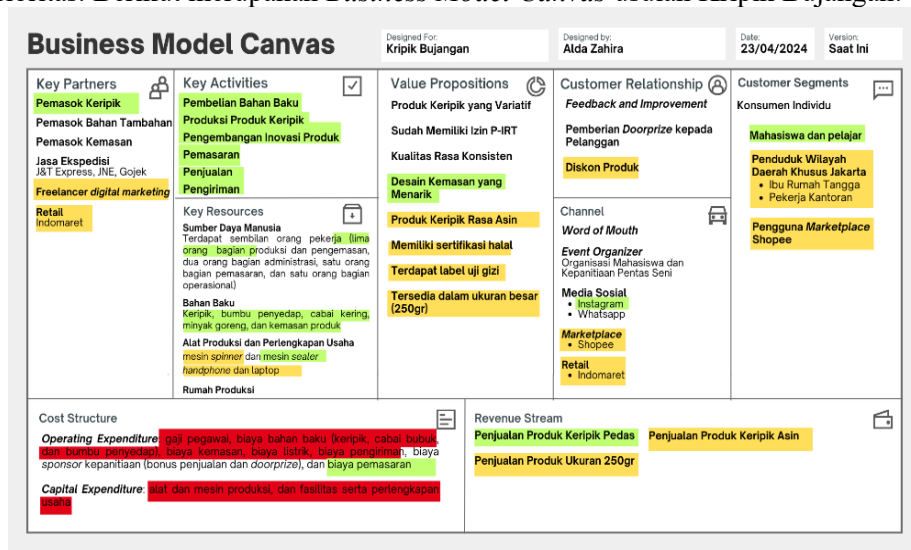
b. Perancangan Channel Indomaret

Saat ini, Indomaret menyediakan rak khusus untuk menyimpan produk UMKM, sehingga hal ini dapat menjadi peluang bagi UMKM untuk bekerja sama sebagai pemasok di gerai Indomaret. Terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh UMKM selaku pemasok produk, yaitu:

1. Melengkapi atau mengisi formulir aplikasi produk dan pemasok
2. Berkomitmen untuk pemenuhan pesanan, jadwal pengiriman, dan sistem pembayaran
3. Menyusun usulan kerjasama promosi
4. Bersedia melakukan evaluasi penjualan

3.9. Hasil Rancangan Business Model Canvas Usulan

Rancangan *Business Model Canvas* usulan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi model bisnis, *customer profile*, analisis SWOT, perancangan strategi usulan menggunakan matriks TOWS, dan hasil perancangan blok prioritas. Berikut merupakan *Business Model Canvas* usulan Kripik Bujangan:



Gambar 6. Business Model Canvas Usulan

Keterangan: Diciptakan, ditingkatkan/pengurangan biaya, tetap, penambahan biaya

Berdasarkan usulan model bisnis, terdapat beberapa perbaikan pada setiap bloknya. Berikut ini merupakan uraian terkait rancangan perbaikan model bisnis yang diusulkan:

- a. *Customer Segment*: Adanya penambahan segmen pelanggan baru pada penduduk wilayah Daerah Khusus Jakarta dengan membidik segmen demografis ibu rumah tangga dan pekerja kantoran, serta penambahan segmen pelanggan pada pengguna *marketplace* Shopee.
- b. *Value Propositions*: Penambahan pada varian rasa keripik, kemasan yang tersedia dengan 250gr, terdapat label uji gizi, dan sertifikasi halal
- c. *Channels*: Terdapat penambahan *marketplace* Shopee, dan penjualan melalui gerai Indomaret pada wilayah Daerah Khusus Jakarta, dan adanya peningkatan pemanfaatan *platform* media sosial Instagram.
- d. *Customer Relationships*: Terdapat penambahan diskon produk untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.
- e. *Revenue Streams*: Adanya peningkatan pada penjualan produk keripik pedas melalui penambahan saluran penjualan, dan adanya penambahan pendapatan baru melalui penjualan produk keripik dengan rasa asin serta penjualan produk keripik dengan ukuran 250gr.
- f. *Key Resources*: Terdapat penambahan sumber daya manusia pada bidang produksi sebanyak dua orang pekerja, dan peningkatan pada bahan baku, serta penambahan mesin seperti mesin *spinner* dan mesin *press* untuk menunjang proses produksi, dan penambahan investasi pada *handphone* dan laptop untuk menunjang proses penjualan dan pemasaran.
- g. *Key Activities*: Terdapat peningkatan pada pembelian bahan baku, produksi produk keripik, pengembangan produk, pemasaran, penjualan dan pengiriman akibat adanya penambahan saluran pemasaran dan penjualan.
- h. *Key Partnerships*: Terdapat peningkatan kerja sama dengan pemasok keripik untuk menghindari gangguan pasokan akibat ketersediaan produk. Selain itu, terdapat penambahan kerja sama dengan *freelancer* pada bidang *digital marketing* untuk mengelola media sosial dan *marketplace* Kripik Bujangan, dan adanya penambahan kerja sama dengan *retail* Indomaret untuk dapat mendistribusikan produk keripik.
- i. *Cost Structures*: Terdapat penambahan biaya untuk biaya operasional seperti gaji pegawai, biaya bahan baku, biaya listrik, biaya pengiriman, dan biaya pemasaran. Selain itu, terdapat penambahan biaya pada penambahan alat dan mesin produksi, serta investasi pada *handphone* dan laptop.

3.10. Verifikasi Hasil Rancangan

Tahap verifikasi *Business Model Canvas* usulan pada Kripik Bujangan dilakukan dengan berdiskusi bersama *expert*. Tahap ini dilakukan untuk menguji kelengkapan penyusunan serta memastikan keterkaitan logika antara setiap blok pada model bisnis. Berdasarkan hasil verifikasi, didapatkan bahwa penyusunan rancangan *Business Model Canvas* usulan sudah sesuai dengan logika model bisnis.

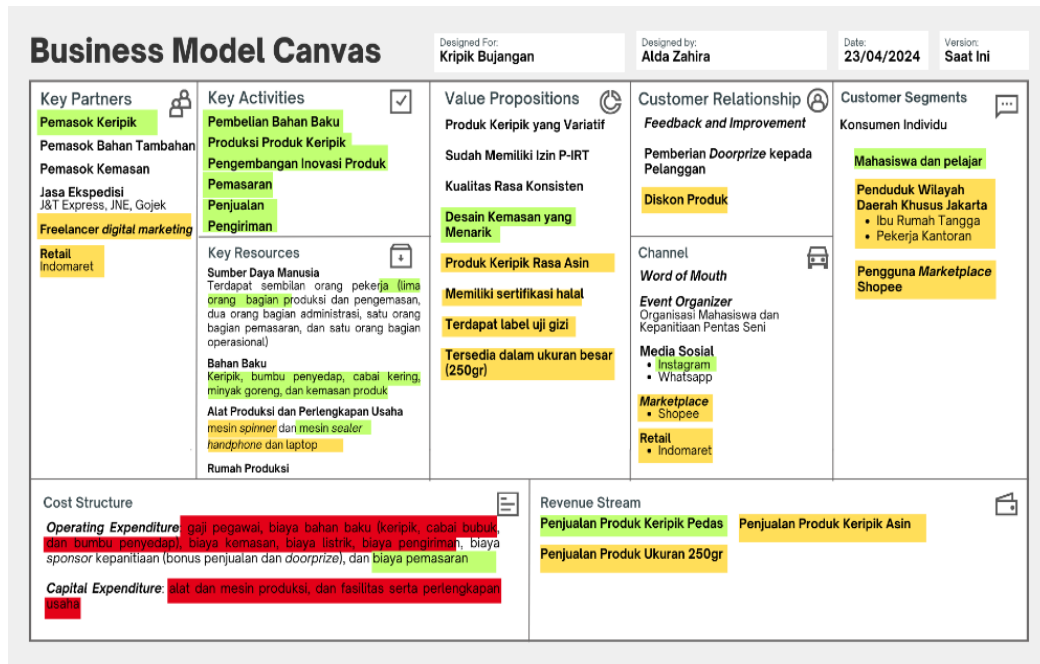
3.11. Simulasi Keuangan

Berdasarkan perbaikan pada *customer segment*, *value proposition* dan *channel*, diharapkan terjadi peningkatan penjualan, meski terjadi juga peningkatan biaya. Estimasi pemilik memperkirakan dapat dicapai peningkatan penjualan sebesar 10% berdasarkan banyaknya variasi produk keripik dan aktivitas pemasaran yang dilakukan lebih maksimal melalui Instagram, penjualan secara online melalui Shopee, dan penjualan melalui Indomaret pada wilayah Daerah Khusus Jakarta. Simulasi finansial terkait perhitungan estimasi pendapatan dan biaya *incremental* ini dilakukan untuk mengetahui berapa biaya tambahan yang diperlukan dalam melakukan implementasi terhadap model bisnis usulan tersebut dan apakah perubahan ini mampu memberikan keuntungan yang lebih tinggi. Berdasarkan perhitungan estimasi pendapatan serta biaya *incremental*, terdapat tambahan pada biaya investasi *handphone*, laptop dan mesin *spinner*. Selain itu ada kenaikan biaya bahan baku, biaya kemasan, biaya gaji, biaya pengiriman, biaya internet. Estimasi kenaikan pendapatan didapatkan dari jumlah gerai Indomaret pada Daerah Khusus Jakarta tahun 2024 sebanyak 3448. Jika produk dapat dijual melalui 10% dari jumlah gerai total yaitu 344,8, atau 350. NPV yang dihasilkan lebih besar dari nol, yaitu sebesar Rp61.531.703

dengan IRR sebesar 221% dan payback period 0,726 tahun. Melalui perhitungan estimasi pendapatan dan biaya *incremental*, terlihat bahwa perubahan model bisnis yang diusulkan layak karena memiliki $IRR > MARR$ dan NPV positif.

3.12. Validasi Hasil Rancangan

Validasi hasil rancangan terkait usulan model bisnis ini bertujuan untuk mengurangi risiko kegagalan dari hasil usulan rancangan model bisnis. Pada penelitian ini, dilakukan validasi pada aspek *feasibility risk* melalui diskusi dengan pemilik Kripik Bujangan untuk menyampaikan hasil rancangan pada blok *key activities*, *key resources*, dan *key partnerships*. Berdasarkan validasi hasil rancangan tersebut, seluruh usulan diterima oleh Kripik Bujangan. Berikut merupakan *Business Model Canvas* usulan yang telah tervalidasi:



Gambar 7. Business Model Canvas Usulan Setelah Validasi (Diolah Berdasarkan Hasil Validasi BMC dengan Pemilik Kripik Bujangan)

4. Simpulan

Berdasarkan hasil evaluasi model bisnis saat ini dengan menggunakan analisis 7 questions, analisis SWOT, dan usulan strategi matriks TOWS, Kripik Bujangan perlu melakukan beberapa pengembangan model bisnis terkait aspek *game changing cost structure* dan *scalability* untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh Kripik Bujangan, yaitu tidak tercapainya target penjualan kemasan pada setiap bulan. Berdasarkan hasil evaluasi dan perancangan model bisnis menggunakan *Business Model Canvas*, diperoleh berbagai usulan strategi yang menghasilkan usulan perluasan segmen pasar ke wilayah Daerah Khusus Jakarta melalui *retail* Indomaret, penambahan segmen pelanggan usia 25-44 tahun, penambahan segmen pelanggan untuk pengguna *marketplace* Shopee, penambahan variasi ukuran 250 gram, variasi rasa produk asin, serta peningkatan promosi di media sosial Instagram. Penambahan *channel* melalui Indomaret serta Shopee, membuat Kripik Bujangan memerlukan peningkatan kapasitas produksi dan penambahan pekerja. Pada pengelolaan *digital marketing*, dapat ditingkatkan oleh Kripik Bujangan dengan melibatkan *freelancer*. Berdasarkan hasil simulasi finansial, didapatkan bahwa perubahan model bisnis dapat dikatakan layak dengan proyeksi peningkatan penjualan 10% melalui penambahan ukuran produk dan tambahan penjualan melalui Shopee dan Indomaret. Model bisnis yang diperbarui mencakup perluasan segmen pelanggan baru, peningkatan *value propositions*, penambahan saluran penjualan, peningkatan *customer relationships*, dan pengembangan *key resources* serta *key activities*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat direalisasikan oleh Kripik Bujangan berdasarkan model bisnis usulan yang telah dirancang dengan harapan dapat meningkatkan perkembangan bisnis Kripik Bujangan menjadi lebih baik sehingga terdapat peningkatan penjualan, pendapatan, dan produk serta merek yang dikenal masyarakat luas. Adapun saran yang peneliti berikan untuk penelitian selanjutnya yaitu diharapkan dapat melakukan penelitian dengan analisis lebih detail terkait aspek finansial dari pengembangan bisnis yang telah diusulkan, kemudian dapat melakukan validasi dari aspek *feasibility*, *desirability*, dan *viability risk*, sehingga strategi yang dihasilkan dapat dipastikan untuk diimplementasikan oleh perusahaan.

Referensi

- Bland, D. J., Osterwalder, A., Smith, A., & Papadacos, T. (2020). *Testing business ideas : strategyzer.com/test*.
- Entrepreneur.bisnis.com. (2022). Tren Freelance Terus Meningkat, Apa Solusi Untuk Perusahaan? <https://entrepreneur.bisnis.com/read/20220517/52/1533889/tren-freelance-terus-meningkat-apa-solusi-untuk-perusahaan>.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications “Business Sustainability with Cloud Capabilities” View project. *Journal of Business Models*, 1(1), 85–105. <https://www.researchgate.net/publication/273381704>
- GoodStats.id. (2023). Daftar E-Commerce dengan Nilai Transaksi Terbesar di Indonesia. <https://goodstats.id/infographic/daftar-e-commerce-dengannilai-transaksi-terbesar-di-indonesia-M20kO>.
- Klepek, M., & Bauerová, R. (2020). Why Do Retail Customers Hesitate for Shopping Grocery Online? Technological and Economic Development of Economy, 26.
- Osterwalder, A. (2011). *7 questions to assess your business model design*. <https://www.strategyzer.com/library/7-questions-to-assess-your-business-model-design>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Model Generation*. Canada: Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Graedia, Jakarta. In *Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama*.
- Rukmana, T. (2023, Februari Kamis). Gerai Indomaret vs Alfamart di Jakarta, Mana yang Paling Banyak Menjamur? <https://www.ayojakarta.com/metropolitan/767704377/gerai-indomaret-vsalfamart-di-jakarta-mana-yang-paling-banyak-menjamur>.
- Tas, A. A., & Shah, A. U. (2021). The replacement of cereals by legumes in extruded snack foods: Science, technology and challenges. *Trends in Food Science and Technology*, 116(July), 701–711. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.08.016>