



Perancangan Strategi Bisnis Dengan Analisis Swot dan Business Model Canvas (Bmc) Pada UKM XYZ

Intan Puspitasari¹ Nurmaisya Al Ghonia² Nadila Faiza³ Alvi Khumairoh⁴ Maulida Lutfia Aminin⁵ Tri Puspita Ningrum⁶ Lindawati Kartika⁷

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Raya Dramaga, Babakan, Kec. Dramaga, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16680

Email Korespondensi: intanpuspitaintan@apps.ipb.ac.id

Abstract The development and progress of Business Trends occurs very quickly. One of them is the change of business to be digital-based, which makes business competition more competitive. To face this competition, companies need to continue to innovate and be more creative in developing their business strategies. This study aims to analyze the external and internal conditions of SMEs XYZ engaged in dairy products. Using a qualitative approach, this study was analyzed through two methods, namely Business Model Canvas (BMC) and SWOT Analysis. The results of this study indicate that XYZ SMEs are in a hold and maintain position with an internal score of 3.48 and an external score of 3.12 meaning that XYZ SMEs need to maintain and strengthen their internal position and continue to monitor and adjust to changes in the external environment to ensure sustainable growth.

Keywords: Business Model Canvas, External Factors, Internal Factors, SWOT Analysis, Strategic Management,

Abstrak Perkembangan dan kemajuan tren bisnis terjadi sangat cepat. Salah satunya adalah adanya perubahan bisnis menjadi berbasis digital, yang pada membuat persaingan bisnis semakin kompetitif. Untuk menghadapi persaingan tersebut, perusahaan perlu terus berinovasi dan menjadi lebih kreatif dalam mengembangkan strategi bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi eksternal dan internal UKM XYZ yang bergerak di bidang produk minuman susu. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini dianalisis melalui dua metode, yaitu Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa UKM XYZ berada pada posisi *hold and maintain* dengan skor internal 3,48 dan skor eksternal 3,12 artinya UKM XYZ perlu menjaga dan memperkuat posisi internalnya dan terus memantau serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Analisis SWOT, Business Model Canvas, Faktor Eksternal, Faktor Internal, Manajemen Strategi.

PENDAHULUAN

Pada beberapa dekade terakhir, tren bisnis mengalami perkembangan dan kemajuan yang sangat pesat. Karena transformasi bisnis berbasis digital, bisnis saat ini tidak hanya dapat dilakukan secara *offline* tetapi juga dapat dilakukan secara *online*. Ini telah mengubah konteks pasar dalam industri bisnis (Raza Erwin, et al 2020). Situasi seperti ini membuat persaingan antar bisnis semakin kompetitif. Karena itu, para pelaku usaha harus lebih inovatif dan kreatif saat merancang dan merumuskan strategi bisnis mereka supaya mereka dapat bertahan dan berkembang serta memperoleh pangsa pasar yang lebih besar (Hambali 2021). Sektor bisnis usaha kecil atau UKM tidak terkecuali, karena hampir semua sektor bisnis memiliki tingkat persaingan yang tinggi. UKM (Usaha Kecil dan Menengah) merupakan bagian dari UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah). Data terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa jumlah UMKM dari sisi unit usaha di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Dari tahun 2010 hingga 2015, jumlah UMKM meningkat dari 52 juta menjadi

Received Mei 15, 2024; Accepted Juni 10, 2024; Published Juli 30, 2024

* Intan Puspitasari, intanpuspitaintan@apps.ipb.ac.id

59 juta. Kemudian pada tahun 2016, jumlah UMKM naik menjadi 61 juta dan mencapai 64,2 juta pada tahun 2018 (Katadata.co.id 2020). Namun, pandemi COVID-19 menyebabkan penurunan tren positif ini di kuartal I tahun 2020. Saat ini, para bisnis menghadapi tantangan persaingan antar lini usaha yang ketat dengan berkembangnya ekonomi digital, serta situasi yang tidak biasa, yaitu pandemi Covid-19 (Marlinah 2020).

Mewabahnya Covid-19 ternyata meningkatkan kesadaran masyarakat akan pola hidup sehat. Menurut survei Alvara Research, konsumsi kebutuhan kesehatan meningkat selama Covid-19 (Katadata.co.id 2020). Banyak individu dan keluarga yang mengubah pola hidup mereka menjadi lebih sehat. Salah satu perubahan yang signifikan adalah peningkatan konsumsi produk susu, yang dipercaya dapat meningkatkan imunitas tubuh. Dalam keadaan seperti ini, pelaku usaha harus melakukan perubahan dan memikirkan cara yang paling tepat dan efisien untuk membangun strategi bisnis mereka untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan pangsa pasar. Sebelum memulai pengembangan strategi bisnis, pelaku usaha harus memahami bagaimana model bisnis dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) BMC terdiri dari sembilan elemen yang saling terkait dan sangat penting untuk menciptakan model bisnis yang sukses. Elemen tersebut adalah *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partners*, dan *Cost Structure* (Alfarisi 2019) BMC dapat mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi lebih sederhana.

Pengembangan diperlukan untuk peluang bisnis yang sudah terbuka luas. Pengembangan dalam arti luas adalah upaya pendidikan formal dan nonformal yang dilakukan secara sadar, terencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab untuk memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan dasar kepribadian yang seimbang, utuh, dan selaras, serta pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bakat, keinginan, dan kemampuan mereka untuk meningkatkan dan mengembangkan diri sendiri, sesama, dan lingkungannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Istiqomah dan Andriyanto 2017). Matrik SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, and *Threats*) diperlukan untuk menjelaskan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. Matriks SWOT (Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman) adalah alat penting untuk membantu manajer membuat empat jenis strategi: SO (kekuatan peluang), WO (kekuatan ancaman), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kekuatan-ancaman-kelemahan) (Amalia Alfi et al., 2012).

Dalam konteks ini, UKM XYZ sebagai salah satu pelaku bisnis di sektor F&B yang telah berdiri sejak tahun 2013, menjadi studi kasus yang relevan untuk mengeksplorasi adaptasi

bisnis di sektor F&B selama masa krisis kesehatan. UKM XYZ telah menunjukkan ketangguhan dan inovasi dengan memanfaatkan sumber daya internal untuk memenuhi permintaan yang meningkat. Dengan mempertimbangkan kondisi pasar saat ini dan potensi pertumbuhan pasca-pandemi, penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh UKM ini. Melalui penerapan *Business Model Canvas* (BMC) yang tepat, diharapkan UKM XYZ mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan dan mempertahankan daya saingnya di pasar yang semakin kompetitif

TUJUAN

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat beberapa tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor eksternal dan internal UKM Susus Mbok Darmi dengan metode BMC dan Analisis SWOT
2. Menganalisis Matriks IFE EFE pada UKM XYZ
3. Mengevaluasi kinerja dari UKM XYZ

MANFAAT

Adapun berbagai manfaat dari penelitian yang akan dilaksanakan sebagai berikut:

1. Menjadi bahan evaluasi dan saran bagi UKM XYZ untuk terus bersaing dan berkembang
2. Bahan referensi UKM XYZ dalam merancang strategi yang tepat dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia
3. Menambah pustaka penelitian dalam menganalisis strategi bagi UKM XYZ

RUANG LINGKUP

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah menganalisis faktor eksternal dan internal UKM XYZ dengan menggunakan metode BMC dan Analisis SWOT. Selain itu, menganalisis posisi UKM XYZ pada Matriks IFE EFE dari hasil perhitungan faktor eksternal dan internal.

STUDI LITERATUR

Usaha Kecil Menengah (UKM)

Usaha kecil menengah (UKM) merupakan usaha ekonomi produktif yang beroperasi secara mandiri, dan dikelola oleh individu atau badan usaha dalam skala kecil hingga menengah yang tidak menjadi bagian dari bisnis besar atau sebagai anak perusahaan. Menurut Amirudin

(2018) yang merujuk pada Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Badan Pusat Statistik (BPS) dan UU No. 20 Tahun 2008, menyatakan bahwa UKM merupakan perusahaan yang memiliki modal aset bersih senilai Rp50 Juta sampai dengan Rp 500 juta diluar tanah dan bangunan, serta memiliki hasil penjualan tahunan mencapai lebih dari Rp300 juta sampai dengan Rp2,5 miliar. Dalam hal ini, UKM menjadi sektor usaha yang memiliki peranan penting bagi Indonesia karena mampu mendorong pertumbuhan ekonomi, salah satunya caranya adalah dengan memperluas kesempatan kerja dan meningkatkan penyerapan tenaga kerja yang pada gilirannya mampu berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dengan sangat dominan di Indonesia (Hidayat *et al.* 2022).

Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan gabungan antara seni dan ilmu manajemen pemasaran, keuangan, produksi dan operasi yang menyatukan rencana perusahaan secara komprehensif dan terpadu untuk mencapai tujuan perusahaan (Prabowo RGM 2019). Manajemen strategi mencakup proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan secara jangka panjang yang melibatkan pengambilan keputusan mengenai arah bisnis, alokasi sumber daya dan pengembangan rencana tindakan, sehingga membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Wono HY, *et al* 2023). Manajemen strategik adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Suherman 2022).

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan alat representasi visual yang memungkinkan penjelasan menyeluruh tentang proses bisnis, BMC memungkinkan orang untuk memahami bisnis tanpa perlu membuat dokumen rencana bisnis (Wijayanti Nur dan Hety Handayani 2020). Business Model Canvas (BMC), juga dikenal sebagai Business Model Generation, adalah salah satu alat strategi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang dijalankan (Maftahah Riif, *et al* 2022).“BMC terdiri dari sembilan blok yang mewakili komponen penting dari rencana bisnis, dan ini digunakan sebagai langkah awal sebelum merancang rencana bisnis yang lebih rinci.” Sembilan elemen yang dievaluasi adalah (Pratama Zulf Ilham, 2021).

1. Customer Segment: Menjelaskan bagaimana struktur segmen pasar pada setiap proses bisnis UKM Susu Mbok Darmi

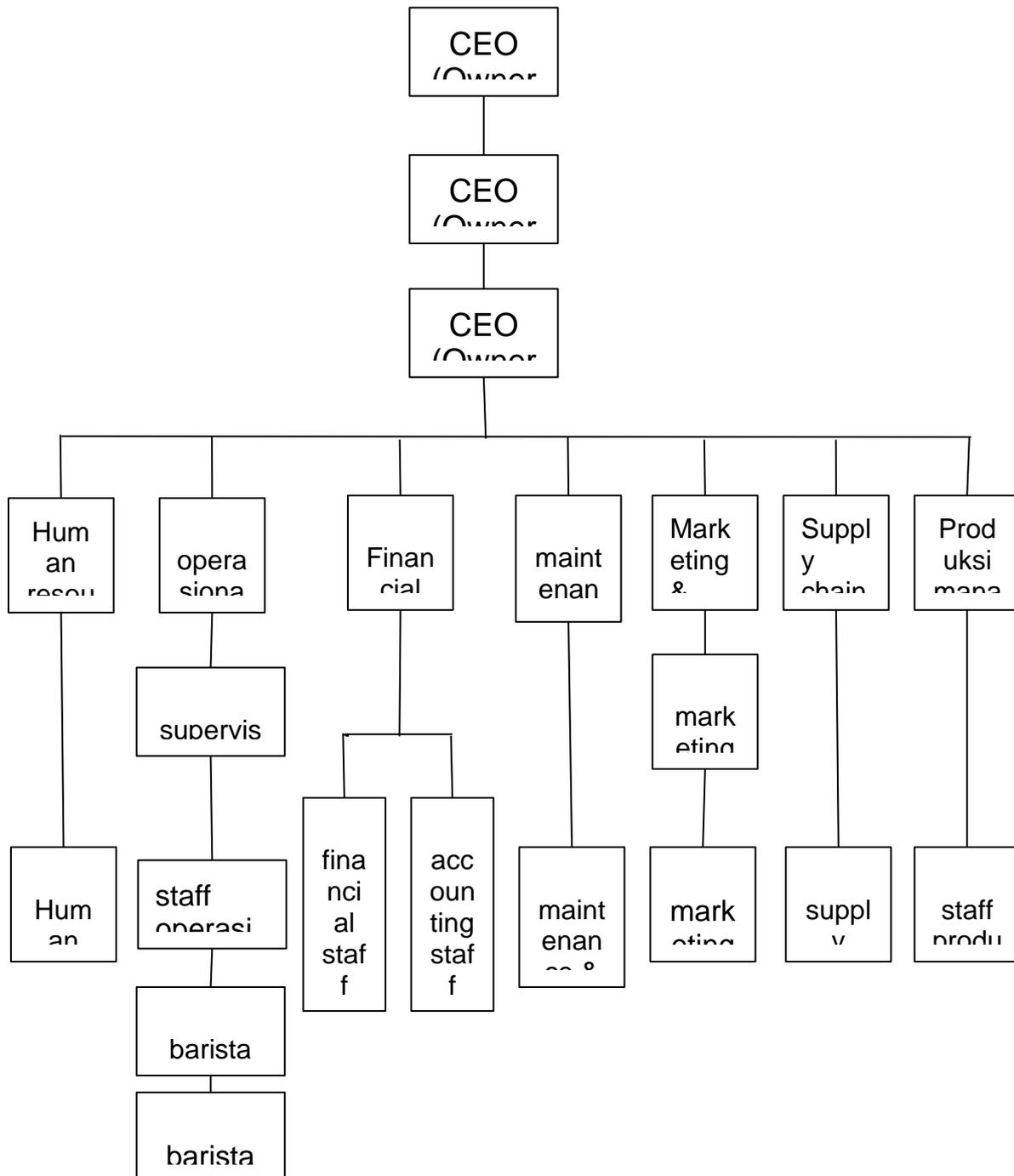
2. Value Proposition: Merupakan proposisi nilai yang ditawarkan dari bisnis ke konsumen, mengapa pelanggan memilih Susu Mbok Darmi dibanding merek yang lain
3. Channels: Channels adalah saluran yang digunakan pelaku usaha untuk mendistribusikan produknya kepada konsumen
4. Customer Relationships: Menggambarkan hubungan dengan segmen pelanggan terpilih (pelanggan) yang dibangun oleh UKM Susu Mbok Darmi
5. Revenue Streams: Sumber pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan
6. Key Resources: Sumber daya utama atau aset utama yang diperlukan agar model bisnis dapat berfungsi
7. Key Activities: Aktivitas utama yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berfungsi
8. Key Partnerships: Jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis berhasil
9. Cost Structure: Menunjukkan total biaya yang dikeluarkan dalam pengoperasian model bisnis.

SWOT Analysis

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, karena dalam proses pengambilan keputusan strategi perusahaan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi hingga kebijakan perusahaan itu sendiri, sehingga perencanaan strategi ini perlu menganalisa terlebih dahulu faktor strategi perusahaan yang terdiri dari kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (Nisak Z 2013). Dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan perlu menggunakan Matriks SWOT untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan tantangan secara eksternal yang dihadapi organisasi untuk dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Istiqomah dan Andriyanto 2017).

UKM XYZ

UKM XYZ salah satu usaha yang bergerak di sektor *food & beverage*, khususnya pada produk olahan minuman susu yang disajikan dalam bentuk *cup* ukuran sedang dan besar. Untuk rentang harganya dari antara Rp10.000 sampai dengan Rp20.000. UKM XYZ melakukan *quality control* dalam proses produksinya dan mampu membangun hubungan yang baik dengan konsumennya. Saat ini UKM XYZ memiliki lebih dari 80 *outlet*. Perkembangan pesat ini tentunya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang kompeten dan tepat. Berikut struktur organisasi dari UKM XYZ yang disajikan dalam Gambar 1.



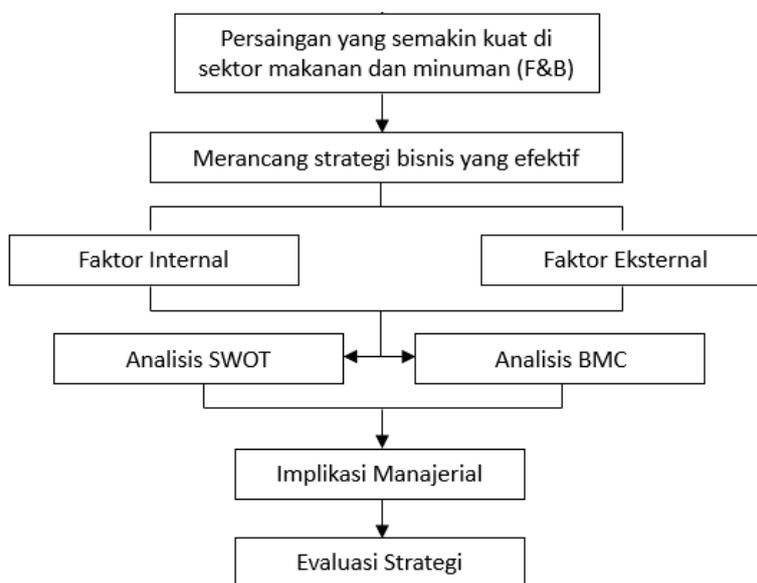
Gambar 1 Struktur Organisasi

Gambar 1 menunjukkan struktur organisasi yang terorganisir dan efektif dengan mencakup beberapa departemen utama dan posisi kunci yang diperlukan untuk menjalankan bisnis secara baik. Setiap posisi memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan perusahaan dan memberikan nilai terbaik kepada pelanggan. Struktur ini juga memungkinkan pembagian tugas yang jelas dan koordinasi yang efektif antar departemen, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

METODE PENELITIAN

KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran merupakan panduan konseptual untuk membantu menyusun penelitian dengan lebih sistematis dan terarah, serta memastikan setiap bagian penelitian saling berkaitan dan mendukung tujuan utama penelitian. Berikut adalah kerangka pemikiran dalam penelitian dengan menggunakan diagram alur.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Gambar 1 merupakan kerangka pemikiran yang digunakan untuk merancang strategi yang tepat pada *brand* UKM XYZ. Diagram menunjukkan langkah-langkah dalam melakukan penelitian dengan berbagai metode dan analisis guna merancang strategi bisnis yang efektif dalam menghadapi persaingan yang semakin kuat di sektor makanan dan minuman (*F&B*), serta melakukan evaluasi secara berkala untuk mendapatkan hasil yang optimal.

METODE PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

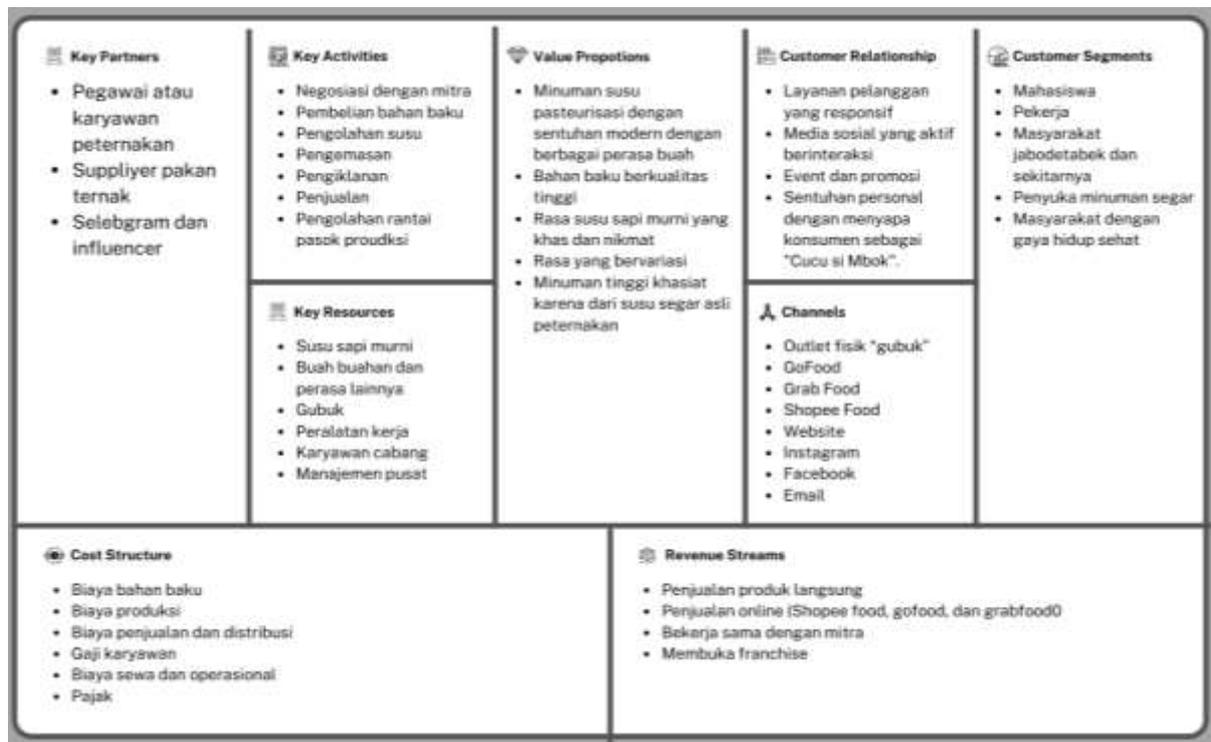
Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk perencanaan strategis dengan mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam sebuah perusahaan (Putra IGNAB 2017). Menurut Istiqomah dan Andriyanto (2017) SWOT adalah penilaian dan identifikasi situasi yang diklasifikasikan dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. SWOT masuk ke dalam tahap perencanaan. Dalam perencanaan hal yang penting adalah menganalisis situasi saat ini dan kemungkinan masa depan yang dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan. Analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai metode yang digunakan untuk perencanaan strategis dalam mengevaluasi

suatu bisnis. Analisis strategi ini digunakan untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran (Mudatsir 2020). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Analisis SWOT merupakan metode perencanaan sebuah bisnis dengan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kondisi Eksternal dan Internal Menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT Analysis*

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, pemahaman mendalam tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan sangat penting untuk merancang strategi yang efektif. Dua alat yang sering digunakan untuk analisis ini adalah *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT Analysis*. BMC menjadi alat analisis utama yang digunakan, adapun hasil analisis BMC dari UKM XYZ ditunjukkan oleh Gambar 3.



Gambar 3. BMC dari UKM XYZ

Berdasarkan Gambar 3, menunjukkan bahwa terdapat sembilan poin utama dalam BMC yang menggambarkan proses bisnis UKM XYZ. Sembilan poin utama tersebut kemudian dilakukan pengklasifikasian ke dalam faktor internal dan eksternal untuk dilakukan analisis menggunakan *SWOT Analysis*.

SWOT *Analysis* Faktor Internal dan Eksternal UKM XYZ

UKM yang bergerak di bidang produk minuman susu memerlukan pemahaman menyeluruh tentang berbagai faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi bisnis.

Untuk menilai faktor eksternal dan internal, terlebih dahulu mencari bobot dan rata-rata nilai dalam suatu faktor. Bobot menunjukkan seberapa penting setiap faktor untuk industri minuman susu. Total bobot harus 1,00. Nilai menunjukkan seberapa baik atau buruk setiap faktor mempengaruhi UKM dengan rentang nilai 1-5 (1 = sangat buruk, 5 = sangat baik).

Faktor internal perusahaan merupakan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan dari dalam. Penilaian faktor internal dapat melalui *strength* dan *weakness* yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah penilaian bobot dari faktor internal yang ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1 Perhitungan bobot dan rata-rata nilai faktor internal

No.	Cluster	Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan					Jumlah Responden	Rata-rata	Bobot	Rata-rata Nilai
			1	2	3	4	5				
S1	Customer Segments	Segmentasi pelanggan yang luas				1		1	4	0,08	4
S2	Value Proposition	Kesulitan Menjaga Konsistensi Kualitas					1	1	5	0,10	5
S3		Fluktuasi harga bahan baku di berbagai pasar			1			1	3	0,06	3
S4	Channels	Manajemen lebih kompleks dan tambahan biaya operasional		1				1	2	0,04	2
S5	Customer Relationship	Program loyalitas pelanggan dan layanan pelanggan		1				1	2	0,04	2
S6	Revenue Streams	Investor sebagai suntikan modal dan peningkatan operasional		1				1	2	0,04	2
S7		Memiliki banyak cabang di JABODETABEK				1		1	4	0,08	4
S8	Key Resources	Sumber daya kunci yang dimiliki perusahaan				1		1	4	0,08	4
S10		Keberlanjutan dan stabilitas pasokan bahan baku utama			1			1	3	0,06	3
S11	Key Activities	Inovasi pengembangan produk baru			1			1	3	0,06	3
S12	Key Partners	Bahan baku utama tidak bergantung pada supplier					1	1	5	0,10	5
S13	Cost Structure	Keuntungan dikelola dengan baik dan terorganisir			1			1	3	0,06	3
W1	Customer Relationship	Pelanggan yang kurang puas dengan kualitas produk dan pelayanan	1					1	1	0,02	1
W2	Revenue Streams	Beban pada biaya pengiriman			1			1	3	0,06	3
W3	Key Activities	Rantai pasok yang tidak berkelanjutan dan tidak ramah lingkungan			1			1	3	0,06	3
W4	Cost Structure	Kesulitan dalam pengelolaan biaya			1			1	3	0,06	3
JUMLAH									50	1,00	50

Berdasarkan penilaian bobot dari faktor internal diatas, diketahui bahwa faktor terpenting adalah kesulitan menjaga konsistensi kualitas, kebutuhan keahlian khusus dalam pengonsepan, dan gangguan pada proses pengolahan bahan baku memiliki bobot sebesar 0,09.

Langkah selanjutnya adalah menghitung skor dan nilai faktor internal. Skor bobot dihitung dengan mengalikan bobot dengan nilai untuk masing-masing faktor dan menjumlahkan hasilnya. Berikut adalah perhitungan skor faktor internal yang ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2 Perhitungan skor bobot faktor internal

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor
S1	<i>Customer Segments</i>	Segmentasi pelanggan yang luas	0,08	4,00	0,32
S2	<i>Value Proposition</i>	Kesulitan Menjaga Konsistensi Kualitas	0,10	5,00	0,50
S3		Fluktuasi harga bahan baku di berbagai pasar	0,06	3,00	0,18
S4	<i>Channels</i>	Manajemen lebih kompleks dan tambahan biaya operasional	0,04	2,00	0,08
S5	<i>Customer Relationship</i>	Program loyalitas pelanggan dan layanan pelanggan	0,04	2,00	0,08
S6	<i>Revenue Streams</i>	Investor sebagai suntikan modal dan peningkatan operasional	0,04	2,00	0,08
S7		Memiliki banyak cabang di JABODETABEK	0,08	4,00	0,32
S8	<i>Key Resources</i>	Sumber daya kunci yang dimiliki perusahaan	0,08	4,00	0,32
S10		Keberlanjutan dan stabilitas pasokan bahan baku utama	0,06	3,00	0,18
S11	<i>Key Activities</i>	Inovasi pengembangan produk baru	0,06	3,00	0,18
S12	<i>Key Partners</i>	Bahan baku utama tidak bergantung pada <i>supplier</i>	0,10	5,00	0,50
S13	<i>Cost Structure</i>	Keuntungan dikelola dengan baik dan terorganisir	0,06	3,00	0,18
W1	<i>Customer Relationship</i>	Pelanggan yang kurang puas dengan kualitas produk dan pelayanan	0,02	1,00	0,02
W2	<i>Revenue Streams</i>	Beban pada biaya pengiriman	0,06	3,00	0,18
W3	<i>Key Activities</i>	Rantai pasok yang tidak berkelanjutan dan tidak ramah lingkungan	0,06	3,00	0,18
W4	<i>Cost Structure</i>	Kesulitan dalam pengelolaan biaya	0,06	3,00	0,18
JUMLAH			1,00	50,00	3,48

Berdasarkan penilaian skor faktor internal diatas, diketahui bahwa skor dari faktor internal adalah sebesar 3,48. Setelah menghitung skor faktor internal, selanjutnya adalah menghitung penilaian bobot dari faktor eksternal. Faktor eksternal perusahaan merupakan hal-hal yang mempengaruhi perusahaan dari luar. Penilaian faktor internal dapat melalui *opportunity* dan *threats* yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah penilaian bobot dari faktor eksternal yang ditunjukkan oleh Tabel 3.

Tabel 3 Perhitungan bobot dan rata-rata nilai faktor eksternal

No.	Cluster	Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan					Jumlah Pakar	Rata-rata	Bobot	Rata-rata Nilai
			1	2	3	4	5				
O1	<i>Customer Segments</i>	Tingginya permintaan pasar terhadap produk minuman susu			1			1	3	0,06	3
O2	<i>Value Proposition</i>	Menyediakan minuman bernutrisi yang diperlukan pelanggan		1				1	2	0,04	2
O3	<i>Channel</i>	Platform e-commerce dapat menjangkau lebih banyak konsumen				1		1	4	0,08	4
O4	<i>Customer Relationships</i>	Meningkatkan hubungan dengan pelanggan			1			1	3	0,06	3
O5	<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan melalui toko cabang				1		1	4	0,08	4
O6	<i>Key Resources</i>	Penggunaan platform lowongan pekerjaan untuk memperoleh tenaga kerja terampil			1			1	3	0,06	3
O7	<i>Key Partners</i>	Peningkatan brand awareness dan penjualan melalui mitra dan influencer		1				1	2	0,04	2
O8	<i>Key Activities</i>	Pengaturan logistik yang efektif				1		1	4	0,08	4
O9	<i>Cost Structure</i>	Biaya pemasaran untuk promosi dan iklan			1			1	3	0,06	3
T1	<i>Customer Segments</i>	Perubahan tren dan selera konsumen				1		1	4	0,08	4
T2	<i>Value Propositions</i>	Banyak orang yang tidak suka susu			1			1	3	0,06	3
T3	<i>Channel</i>	Gangguan pada platform online dapat mengganggu proses		1				1	2	0,04	2

No.	Cluster	Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan					Jumlah Pakar	Rata-rata	Bobot	Rata-rata Nilai
			1	2	3	4	5				
		penjualan									
T4	<i>Customer Relations hips</i>	Konten tidak berpengaruh pada social media engagement	1					1	1	0,02	1
T5	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan di e-commerce menurun		1				1	2	0,04	2
T6	<i>Key Resources</i>	Faktor cuaca mempengaruhi produksi susu		1				1	2	0,04	2
T7	<i>Key Activities</i>	Regulasi baru dari pemerintah yang dapat membatasi produksi dan distribusi		1				1	2	0,04	2
T8	<i>Key Partners</i>	Supply pemasok kemasan tidak tersedia saat terjadi lonjakan permintaan			1			1	3	0,06	3
T9	<i>Cost Structure</i>	Inflasi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan sumber daya				1		1	4	0,08	4
JUMLAH								51	1,00	51	

Berdasarkan penilaian bobot dari faktor eksternal diatas, diketahui bahwa faktor terpenting adalah platform *e-commerce* dapat menjangkau lebih banyak konsumen, pendapatan melalui toko cabang, pengaturan logistik yang efektif, perubahan tren dan selera konsumen, dan inflasi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan sumber daya yang memiliki bobot sebesar 0,08. Langkah selanjutnya adalah menghitung skor dan nilai faktor eksternal. Skor bobot dihitung dengan mengalikan bobot dengan nilai untuk masing-masing faktor dan menjumlahkan hasilnya. Berikut adalah perhitungan skor faktor internal yang ditunjukkan oleh tabel 4.

Tabel 4 Perhitungan skor bobot faktor eksternal

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
O1	<i>Customer Segments</i>	Tingginya permintaan pasar terhadap produk minuman susu	0,06	3	0,18
O2	<i>Value Proposition</i>	Menyediakan minuman bernutrisi yang diperlukan pelanggan	0,04	2	0,08
O3	<i>Channel</i>	Platform e-commerce dapat menjangkau lebih banyak konsumen	0,08	4	0,31

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
O4	<i>Customer Relationships</i>	Kepuasan pelanggan meningkatkan reputasi bisnis	0,06	3	0,18
O5	<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan melalui toko cabang	0,08	4	0,31
O6	<i>Key Resources</i>	Penggunaan platform lowongan pekerjaan untuk memperoleh tenaga kerja terampil	0,06	3	0,18
O7	<i>Key Partners</i>	Peningkatan brand awareness dan penjualan melalui mitra dan influencer	0,04	2	0,08
O8	<i>Key Activities</i>	Pengaturan logistik yang efektif	0,08	4	0,31
O9	<i>Cost Structure</i>	Biaya pemasaran untuk promosi dan iklan	0,06	3	0,18
T1	<i>Customer Segments</i>	Perubahan tren dan selera konsumen	0,08	4	0,31
T2	<i>Value Propositions</i>	Banyak orang yang tidak suka susu	0,06	3	0,18
T3	<i>Channel</i>	Gangguan pada platform online dapat mengganggu proses penjualan	0,04	2	0,08
T4	<i>Customer Relationships</i>	Konten tidak berpengaruh pada social media engagement	0,02	1	0,02
T5	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan di e-commerce menurun	0,04	2	0,08
T6	<i>Key Resources</i>	Faktor cuaca mempengaruhi produksi susu	0,04	2	0,08
T7	<i>Key Activities</i>	Regulasi baru dari pemerintah yang dapat membatasi produksi dan distribusi	0,04	2	0,08
T8	<i>Key Partners</i>	Supply pemasok kemasan tidak tersedia saat terjadi lonjakan permintaan	0,06	3	0,18
T9	<i>Cost Structure</i>	Inflasi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan sumber daya	0,08	4	0,31
JUMLAH			1,00	51	3,12

Berdasarkan penilaian skor faktor eksternal diatas, diketahui bahwa skor dari faktor eksternal adalah sebesar 3,12.

Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis posisi strategis perusahaan dengan menilai faktor internal dan eksternal. Hasil analisis eksternal dan internal yang telah dihitung sebelumnya, kemudian dipetakan ke dalam matriks IE yang memiliki sembilan kuadran dengan strategi yang berbeda-beda. Berikut adalah matriks IE dari UKM XYZ yang ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5 Matriks analisis internal dan eksternal dari UKM XYZ

		Eksternal		
		Kuat (3,66-5,00)	Rata-rata (2,33-3,65)	Lemah (1,00-2,32)
Internal	Tinggi (3,66-5,00)	I	II	III
	Rata-rata (2,33-3,65)	IV	V 	VI
	Rendah (1,00-2,32)	VII	VIII	IX

Keterangan:

Sel I, II, dan IV menunjukkan posisi *grow and build*

Sel III, V, dan VII menunjukkan posisi *hold and maintain*

Sel VI, VIII, dan IX menunjukkan posisi *harvest or divest*

Berdasarkan perhitungan matriks IE, UKM XYZ berada pada sel V dengan skor internal 3.48 dan skor eksternal 3.12. Posisi ini menunjukkan bahwa UKM XYZ berada dalam kategori "*hold and maintain*" atau "tahan dan pelihara". Skor internal yang cukup kuat mencerminkan bahwa UKM ini memiliki keunggulan kompetitif dalam aspek keunggulan produk dan sumber daya yang dimiliki. Namun, skor eksternal yang moderat menunjukkan bahwa UKM ini harus lebih waspada terhadap faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar yang dapat mempengaruhi kinerja bisnisnya. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk UKM XYZ adalah menjaga dan memperkuat posisi internalnya dan terus memantau serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Berikut merupakan strategi SWOT yang dapat diterapkan UKM XYZ ditunjukkan pada Tabel 6

Tabel 6 Strategi SWOT

	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	<ol style="list-style-type: none"> Strategi pengembangan menu sesuai tren pasar untuk meningkatkan kepuasan konsumen Strategi pengadaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Strategi bekerjasama dengan influencer untuk meningkatkan pangsa pasar. 	<ol style="list-style-type: none"> Strategi pemanfaatan teknologi produksi yang lebih efisien Memperluas jangkauan distribusi logistik Strategi pendekatan kafe dan restoran yang sudah mapan dan menawarkan produk susu sebagai bagian dari menu mereka.

THREATS (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pengembangan produk baru dengan menyediakan informasi nutrisi pada produk 2. Strategi pengembangan talenta karyawan dan membangun budaya perusahaan yang kuat 3. Strategi pemanfaatan teknologi untuk efisiensi operasional sehingga dapat bersaing dengan kompetitor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi melakukan audit proses produksi untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan efisiensi. 2. Strategi mencoba opsi diversifikasi bahan baku 3. Strategi melakukan kampanye pemasaran digital yang agresif dengan fokus pada konten kreatif dan interaktif.
--------------------	--	--

Tabel 7 menunjukkan strategi yang dapat diterapkan oleh UKM XYZ untuk tetap mempertahankan posisinya dan menghindari penurunan kinerja berdasarkan hasil analisis SWOT sebelumnya, sehingga dengan poin-poin strategi tersebut UKM XYZ mampu bertahan secara kompetitif dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Hasil dari perhitungan menunjukkan faktor internal memiliki skor sebesar 3,48 dengan faktor terpenting adalah kesulitan menjaga konsistensi kualitas, kebutuhan keahlian khusus dalam pengonsepan, dan gangguan pada proses pengolahan bahan baku memiliki bobot sebesar 0,09. Faktor eksternal memiliki skor sebesar 3,12 dengan faktor terpenting adalah platform *e-commerce* dapat menjangkau lebih banyak konsumen, pendapatan melalui toko cabang, pengaturan logistik yang efektif, perubahan tren dan selera konsumen, dan inflasi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan sumber daya yang memiliki bobot sebesar 0,08. Berdasarkan hasil skor tersebut, UKM XYZ menempati sel V dalam Matriks IE yang menunjukkan bahwa UKM berada dalam kategori "*hold and maintain*" atau "tahan dan pelihara".

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan situasi dari UKM XYZ adalah melakukan evaluasi terhadap produk dan sumber daya yang dimiliki agar mencapai ideal serta melakukan riset pasar dan peramalan permintaan untuk menghadapi persaingan yang ketat dan memenuhi permintaan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarisi A. 2019. Perumusan Strategi Business Model Canvas (BMC) pada Perusahaan Sandal Toyosima Singosari. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 7(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5582/4901>
- Amalia Alfi, Hidayat Wahyu, & Budiarmo Agung. 2012. Analisis Strategi Pengembangan Usaha pada UKM Batik Semarang di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(2). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/854>
- Amiruddin A. 2018. Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan. *Jurnal Universitas Airlangga*, 1–8.
- Hambali A & Andriani S. 2021. Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing pada Piring Seng Coffee & CO Tunjungan Surabaya. *Journal of Applied Business Administration*, 131–142.
- Hidayat, A., Lesmana, S., & Latifah, Z. 2022. Peran Umkm (Usaha, Mikro, Kecil, Menengah) Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(6), 6707–6714.
- Istiqomah, & Andriyanto Irsyad. 2017. Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Wisata Kaliputu Kudus. *BISNIS - Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 363–382. <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Bisnis/article/view/3019/2240>
- katadata.co.id. 2020. *Pemerintah Beri Stimulus, Berapa Jumlah UMKM di Indonesia?* Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/04/08/pemerintah-beri-stimulus-berapa-jumlah-umkm-di-indonesia>
- Katadata.co.id. 2020. *Pandemi Membuat Kesadaran Pola Hidup Sehat Meningkat Artikel ini telah tayang di Katadata.co.id dengan judul "Pandemi Membuat Kesadaran Pola Hidup Sehat Meningkat"*. Katadata.Co.Id. <https://katadata.co.id/infografik/5f5b532185fa5/pandemi-membuat-kesadaran-pola-hidup-sehat-meningkat>
- Maftahah Riif, Wijyantini Bayu, & Wahyu Setianingsih Eko. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Jamur Dengan Pendekatan Business Model Canvas

(BMC). *INOVATOR - Jurnal Manajemen*, 11(2), 300–310. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/INOVATOR/index>

Marlinah, L. 2020. Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 22, Issue 2).

Nisak Z. 2013. Analisis SWOT untuk menentukan strategi kompetitif. *Jurnal ekbis*. Vol 2(2). Hal 468-476

Prabowo RGM. 2019. Manajemen strategi.

Pratama Zulfa Ilham. 2021. *Analisa Business Model Canvas (Bmc) Pada Industri Pengolahan Keripik Nenas Di Desa Kualu Nenas Laporan Tugas Akhir*

Raeburn. 2024. Analisis SWOT: Arti dan cara menggunakannya. [Internet]. Tersedia pada: <https://asana.com/id/resources/swot-analysis>

Raza Erwin, Sabaruddin L, & Komala A. 2020. Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1).

Soemohadiwidjojo. 2015. Panduan praktis menyusun KPI (kesatu). Raih Asa Sukses.

Wijayanti Nur, & Hety Handayani. 2020. Model Business Canvas (BMC) sebagai Strategi Penguatan Kompetensi UMKM Makanan Ringan di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. *Jurnal Agroindustri Halal* , 2(6), 114–121.

Wirawan. 2021. Implementasi manajemen pendidikan karakter mewujudkan indikator kinerja utama SD Islam Al-Ikhlas. *Jurnal ilmiah untuk peningkatan mutu pendidikan*. Vol 8(1).

Wono HY, et al. 2023. Media sosial, literasi digital dan inovasi bisnis trikotomi baru dalam manajemen strategi. *Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis*. Tersedia pada https://www.researchgate.net/profile/Siska-Sufa-2/publication/374478059_MEDIA_SOSIAL_LITERASI_DIGITAL_DAN_INOVASI_BISNIS_TRIKOTOMI_BARU_DALAM_MANAJEMEN_STRATEGI/links/651fd4f83ab6cb4ec6beead0/MEDIA-SOSIAL-LITERASI-DIGITAL-DAN-INOVASI-BISNIS-TRIKOTOMI-BARU-DALAM-MANAJEMEN-STRATEGI.pdf