



Pengembangan Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda”

Ricky Wijaya Kurniawan

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ricky.huang14@hotmail.com

Ningky Sasanti Munir*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

nky@ppm-manajemen.ac.id

**Corresponding Author*

Diterima: 05-04-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

ABSTRAK

Pengembangan model bisnis yang memberikan analisa dari kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki, serta informasi mendalam yang dievaluasi dan berguna untuk persaingan di pasar modern dan dampak dari Covid-19. Melalui Kanvas Model Bisnis (BMC) yang memetakan strategi berdasar analisa kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada. Hasil analisa dikembangkan kembali melalui Strategi Samudera Biru (BOS) dengan pendekatan ERRC Grid dari hilangkan, tingkatkan, kurangi, dan ciptakan. Berpedoman elemen “ciptakan” untuk memberikan perkembangan nilai usaha dari faktor yang belum pernah ada sebelumnya dan dikemas dalam Kanvas Model Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda”. Berdasarkan langkah-langkah yang dianjurkan untuk aktifnya pemasaran sosial media serta penjualan in-site, distributor, retailer, dan online e-commerce, ditargetkan memberikan nilai pendapatan bertumbuh sebesar 3 (tiga) kali dari nilai pendapatan bruto pada tahun 2019 lalu.

Kata Kunci:

Toko Wingko “Kelapa Muda”, Usaha Mikro Kecil (UMK), Pandemi Covid-19, Strategi Pengembangan Model Bisnis, Kanvas Model Bisnis (BMC), Strategi Samudera Biru (BOS), ERRC Grid.

ABSTRACT

Development of a business model that provides analysis of weaknesses and takes advantage of opportunities, as well as in-depth information that is evaluated and used for competition in modern markets and the impact of Covid-19. Through the Business Model Canvas (BMC) which maps strategies based on an analysis of strengths, weaknesses, threats and opportunities. The results of the analysis will be redeveloped through the Blue Ocean Strategy (BOS) with the ERRC Grid approach from eliminating, increasing, reducing, and creating. Guided by the “create” element to provide the development of business value from factors that have never existed before and will be formed into the “Kelapa Muda” Wingko Shop Business Model Canvas. Based on the recommended steps for active social media marketing and in-site sales, distributors, retailers, and online e-commerce, it is targeted to provide revenue value to grow by 3 (three) times the value of gross income in 2019.

Keywords:

Toko Wingko “Kelapa Muda”, Small Medium Business (SMB), Covid-19 Pandemic, Business Model Development Strategy, Business Model Canvas (BMC), Blue Ocean Strategy (BOS), ERRC Grid.

PENDAHULUAN

Di negara berkembang seperti Indonesia, UMK (Usaha Mikro Kecil) menjadi peran penting dalam memberikan sumbangan dalam menciptakan lapangan pekerjaan, serta mengurangi pengangguran dan menciptakan nilai tambah dalam PDB (Produk Domestik Bruto). Mengacu pada data analisis BPS Sensus Ekonomi 2016 lanjutan menunjukkan bahwa sektor UMK non-pertanian mampu memberikan kontribusi sebesar kurang lebih 26 juta usaha, atau sekitar 98,68 persen dari total usaha di Indonesia. Sektor Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi dan Perawatan Mobil dan Sepeda Motor (Kategori G) sebesar 46,40 persen, Sektor Penyediaan Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum (Kategori I) sebesar 16,99 persen, dan untuk peringkat selanjutnya diikuti oleh Sektor Industri Pengolahan (Kategori C) dengan kontribusi yang hampir sama yaitu 16,68 persen (Tusianti, Prihatiningsih, & Santoso, 2019).

Melalui Sektor Akomodasi dan Penyediaan Makan Minum yang cukup bertumbuh pada tahun 2017, usaha kuliner menjadi peluang usaha yang luar biasa dan hampir tidak pernah mati yang penuh potensi, prospek, berkembang dengan cepat, serta sebagai bisnis yang memberikan kesuksesan dan kemakmuran (Tenas, 2008). Indonesia memiliki kreasi kuliner yang beragam, baik kuliner tradisional maupun modern. Beberapa makanan tradisional seperti getuk lindri, kue rangi, kembang goyang, kue kukur, kue ape pandan, kue leker sudah jarang ditemui (Efia & Nurlaela, 2013). Ada juga makanan tradisional lainnya yang sudah sangat lama berbahan dasar kelapa, yaitu wingko.

Pada dasarnya wingko babat terbuat dari kelapa muda, tepung beras ketan, gula, serta bahan lainnya. Namun perkembangan varian terjadi seiring perkembangan jaman. Wingko dikenal sebagai kue nusantara sebagai oleh-oleh khas Kota Babat di Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan. Beberapa pengusaha wingko babat yang sudah memiliki nama di antaranya Toko Wingko “Kelapa Muda” Gondokusumo Hadi (Go Kok Hien), Wingko Babat “Loe Lan Ing”, Wingko Babat “Cap Tiga Kelapa Muda”, Wingko Babat “Dyriana”, Wingko Babat “Cap Kereta Api”.

Wingko babat “Kelapa Muda” menjadi wingko yang terkenal di daerah Lamongan, Babat sejak tahun 1918 dan terus dipertahankan dari generasi ke generasi. Berkembangnya Toko Wingko “Kelapa Muda” membuat pengusaha lain untuk mencoba usaha makanan tradisional ini. Namun, Toko Wingko “Kelapa Muda” tetap mempertahankan kualitasnya agar memperoleh kepercayaan dari konsumen. Toko Wingko “Kelapa Muda” membuka cabangnya di Puri Kembangan, Jakarta Barat pada tahun 1991 yang bertujuan agar makanan wingko dapat dinikmati oleh masyarakat Jakarta tetap *fresh*. Wingko babat memiliki daya tahan 7 hari pada suhu ruang dan 1 bulan jika di dalam pendingin. Selain itu, di cabang Jakarta memiliki cara pemasaran yang berbeda yang memanfaatkan saluran distribusinya daripada lokasi tokonya.

Fenomena pergeseran gaya hidup mempengaruhi makanan tradisional banyak ditemukan di daerah perkotaan seperti Jakarta yang perkembangan media, informasi, dan gaya hidup lebih besar dibandingkan daerah pinggiran ataupun pedesaan. Hal ini diperkuat juga dengan banyaknya makanan

non-tradisional yang lebih populer dibandingkan makanan tradisional seperti *waffles*, *pancakes*, *muffins*, *cookies*, *cupcakes*, *dimsum*, *nachos*, *cakes*, dan lainnya (Rahmawaty & Maharani, 2014).

Sebagai pemilik dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda", Swandrania Kusumo menyampaikan penjualannya saat ini dapat dikatakan mayoritas yang mengetahui makanan tradisional wingko babat hanya berasal dari generasi terdahulu. Berdasarkan data pendapatan bruto Toko Wingko "Kelapa Muda" cabang Jakarta tahun 2014 sampai dengan 2019, kenaikannya belum terlihat signifikan. Periode penjualan tahun 2014 ke tahun 2015 memiliki peningkatan pendapatan bruto 1.08 persen, tahun 2015 ke tahun 2016 mencapai 8.83 persen, tahun 2016 ke tahun 2017 mencapai 15.97 persen, tahun 2017 ke tahun 2018 mencapai 0.04 persen, dan tahun 2018 ke tahun 2019 terjadi penurunan 28.06 persen. Menurut Kemenperin (2019), tercatat sepanjang tahun 2018 industri makanan dan minuman seharusnya mampu tumbuh sebesar 7.91 persen per tahun, sedangkan Toko Wingko "Kelapa Muda" mengalami penurunan rata-rata 5 tahun terakhir adalah 0.43 persen.

Menyikapi kondisi era Pandemi COVID-19, sejumlah bisnis terkena efek dari melemahnya ekonomi. Berdasarkan analisa dari *Thai-European Business Association* (TEBA), dampak dari Covid-19 ini terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu: Tinggi (*High*), Sedang (*Moderate*), dan Rendah (*Low*). Usaha wingko babat masuk ke kategori dampak sedang sebagai retail *store* yang menjual cemilan atau *snack*. Namun mengalami penurunan minat dari konsumen karena cabang Jakarta mengandalkan saluran distribusi yang juga terkena dampak dari Covid-19.

Mengingat pendapatan dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" Jakarta sudah mengalami penurunan dari tahun 2019 lalu, maka saat ini Toko Wingko "Kelapa Muda" akan memerlukan strategi beserta perencanaannya dalam mempertahankan usahanya. Hal ini mengharuskan Toko Wingko "Kelapa Muda" untuk berkembang lebih dan tidak hanya meneruskan dari cara yang lama, melainkan dengan melakukan perancangan strategi jangka panjangnya untuk 3 (tiga) tahun ke depannya berdasarkan pengukuran kinerja secara fokus dan sistematis yang dipetakan dengan jelas.

Pengembangan dari model bisnis Toko Wingko "Kelapa Muda" diharapkan mampu memberikan analisa dari kelemahan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki, serta mampu memberikan informasi yang mendalam yang dapat di evaluasi dan berguna untuk persaingan di pasar modern dan dampak dari Covid-19 saat ini. Pengembangan model bisnis dibentuk melalui pendekatan Kanvas Model Bisnis yang memetakan strategi yang dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dari bisnisnya dan pelanggan, serta dapat dikembangkan kembali.

Konsep Pengembangan Usaha

Pengembangan usaha sebagai teknik atau program dalam mengubah pola pikir seseorang dan keadaan serta kualitas dari hubungan kerja *interpersonal* (Robbins & Coulter, 2017). Namun, menurut Hendro (2011) dari pengembangan usaha merupakan tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan, dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha,

tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Pengembangan usaha memfokuskan pada 5 tahapan sebagai berikut (Pandji, 2011).

- Tahap I : Identifikasi Peluang
- Tahap II : Merumuskan Alternatif Usaha
- Tahap III : Seleksi Alternatif
- Tahap IV : Pelaksanaan Alternatif Terpilih
- Tahap V : Evaluasi

Peran Visi dan Misi dalam Pengembangan Bisnis

Visi adalah serangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan yang ingin dicapai di masa depan (Wibisono, 2006). Visi akan menggambarkan hal-hal yang ingin dicapai perusahaan secara jangka panjang dan menjadi acuan dalam menentukan tindakan dan keputusan yang perlu diambil oleh perusahaan. Visi harus menginspirasi dan menjadi dasar perencanaan strategis perusahaan. Sedangkan lain hal dengan misi sebagai tujuan utama perusahaan. Misi menjadi kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat hal yang disediakan perusahaan kepada masyarakat baik berupa produk maupun jasa (Wibisono, 2006). Misi ini menjadi arahan atau kompas yang membimbing suatu perusahaan. Pengembangan usaha yang mengacu pada visi dan misi perusahaan akan memberikan arti:

1. Memberikan standar kerja yang optimal.
2. Membuat karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna.
3. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen.
4. Memastikan tujuan dasar dari sebuah perusahaan.
5. Menjadikan acuan perusahaan dalam perkembangan usahanya.
6. Pedoman bagi karyawan dalam bekerja.
7. Sarana dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Konsep Model Bisnis

Konsep model bisnis dibuat melalui kerangka model bisnis berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang saling berkaitan yang dinamakan kanvas model bisnis atau dikenal dengan *Business Model Canvas* (BMC). (Osterwalder & Pigneur, 2010) merumuskan 9 (sembilan) elemen yang saling berkaitan dan berisikan elemen-elemen penting yang menggambarkan organisasi menciptakan nilai dan mendapatkan manfaat dari pelanggannya. Sembilan elemen tersebut yang disusun di dalam BMC adalah Segmen Pelanggan (*Customer Segments*), Proposisi Nilai (*Value Propositions*), Saluran (*Channel*), Hubungan Konsumen (*Customer Relationships*), Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*), Sumber Daya Kunci (*Key Resources*), Kegiatan Kunci (*Key Activities*), Mitra Kunci (*Key Partnerships*), dan Struktur Biaya (*Cost Structure*).

Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas (BMC)*

Pengembangan dari visualisasi model bisnis yang di kembangkan Osterwalder & Pigneur (2010) dalam bentuk Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas (BMC)* seperti Gambar 1 berikut.

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	

Gambar 1. Kerangka Analisis Pengembangan Bisnis melalui Kanvas Model Bisnis (BMC)

Sumber : Osterwalder & Pigneur (2010)

Penggunaannya BMC dapat memberikan gambaran model bisnis suatu perusahaan serta hubungan antar elemen dengan cara yang lebih atraktif dan membantu perusahaan dalam mengenali proposisi nilai perusahaan, serta bagaimana perusahaan dalam membangun dan menjalankan aktivitas kunci dan sumber daya kunci untuk menciptakan proposisi nilai yang akan memberikan aliran pendapatan. Selain itu, keuntungan lainnya adalah dapat memahami produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat disampaikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ke konsumen untuk dikonsumsi.

Pengembangan Model Bisnis

Pengembangan model bisnis terdiri dari analisis eksternal (peluang & ancaman) yang melibatkan analisis PESTEL, analisis pasar dan pesaing, analisis Porter's Five Forces, dan Matriks Profil Persaingan (CPM). Selain itu adapun dari analisis internal (kekuatan & kelemahan) yang melibatkan analisis VRIO. Masing-masing analisis di jelaskan sebagai berikut. PESTEL menjadi alat yang dapat membantu untuk mengetahui hal-hal besar yang terjadi (Williams, 2010). Analisis ini membantu dalam menyimpulkan lingkungan luar di saat bisnis beroperasi. PESTEL merupakan singkatan dari *Politic, Economy, Social, Technology, Environment, dan Legal*.

Pasar dapat berubah karena adanya perubahan kebutuhan pembeli, teknologi baru, kekuatan sosial ekonomi, dan kegiatan persaingan. Perubahan-perubahan yang terjadi dapat menciptakan peluang dan juga ancaman baru bagi perusahaan untuk melayani produk dan jasa di pasar. Analisa situasi pasar persaingan merupakan langkah pertama dalam merancang strategi baru atau mengkaji strategi yang sudah ada (Cravens, 2008). Sedangkan Pesaing merupakan perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang dan jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan. Persaingan merek dapat terjadi pada semua struktur pasar produk. Evaluasi strategi, kekuatan, kelemahan, dan rencana pesaing menjadi aspek kunci dalam analisa situasi. Analisa pesaing meliputi pendefinisian arena persaingan,

melakukan analisa grup strategi, penggambaran dan pengevaluasian setiap pesaing utama (Cravens, 2008).

Analisis *Porter's Five Forces* sebagai pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri (Porter, 2008). Dalam sifat persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan dari (1) persaingan antar kompetitor, (2) tekanan pendatang baru, (3) tekanan produk pengganti, (4) tekanan pemasok, (5) tekanan pelanggan.

Matriks Profil Persaingan digunakan dalam mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan (David, David, & David, 2020). Matriks ini membantu membandingkan keunggulan pada setiap perusahaan. Faktor yang menentukan keberhasilan pada matriks akan mencakup masalah internal dan eksternal dari perusahaan di dalam industrinya yang dituliskan ke dalam KSF. Sehingga peringkat yang diberikan akan mengacu pada kekuatan dan kelemahan dengan klasifikasi nilai 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama.

Penetapan Pengembangan Model Bisnis

Penetapan pengembangan model bisnis terdiri dari analisis SWOT / TOWS dan analisis dari Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy; BOS). Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Analisis ini bertujuan agar perusahaan memiliki antisipasi yang tepat dalam memasarkan produknya ke pasar. Perusahaan harus dapat menjalankan operasinya secara efektif dan efisien tidak terkecuali dibidang pemasaran (Rangkuti, 2013). Analisis SWOT akan menggunakan alat yang disebut Matriks TOWS. Matriks TOWS sebagai alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu (1) Strategi Kekuatan-Peluang / SO yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, (2) Strategi Kelemahan-Peluang / WO yang bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal, (3) Strategi Kekuatan-Ancaman / ST yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan (4) Strategi Kelemahan-Ancaman / WT sebagai taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Strategi Samudera Biru sebagai strategi perusahaan dalam menciptakan pasar yang tidak terbantahkan oleh ruang yang membuat kompetisi tidak relevan. Inovasi nilai menjadi kunci dari Strategi Samudera Biru. Menurut Kim & Mauborgne (2005), inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dengan tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran bagi pembeli yang memutuskan antara melakukan diferensiasi atau biaya rendah.

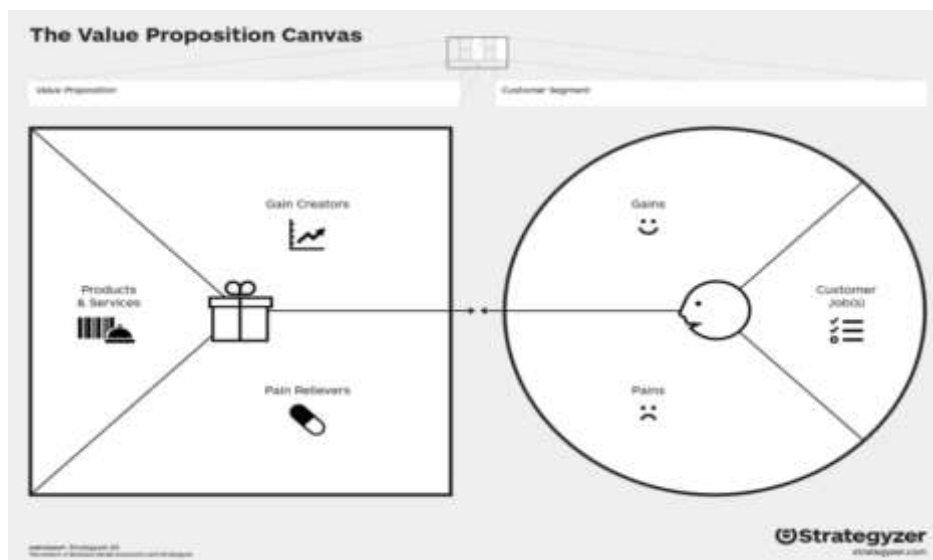
Untuk melakukan Strategi Samudera Biru melalui inovasinya akan diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut sebagai Kerangka Kerja Empat Langkah atau *Four Actions Frameworks* yang dibentuk menjadi skema yang disebut *ERRC Grid* (Kim & Mauborgne, 2005). Adapun alat analisis

lainnya seperti kerangka kerja enam langkah, kanvas strategi, kurva nilai, peta *Pioneer-Migrator-Settle* (PMS), dan lainnya yang bisa digunakan dalam menganalisis Strategi Samudera Biru, namun *ERRC Grid* dipilih untuk identifikasi dari kerangka yang spesifik dan mendalam dalam menganalisis kemampuan yang sudah dimiliki oleh suatu usaha pada saat tertentu yang dipisahkan menurut Kerangka Kerja Empat Langkah. Oleh karena itu, *ERRC Grid* ini memiliki kepanjangan dari *Eliminate* (Hilangkan), *Reduce* (Kurangi), *Raise* (Tingkatkan), dan *Create* (Ciptakan) yang merupakan alat matriks sederhana yang mendorong perusahaan untuk fokus secara bersamaan dalam menghilangkan dan mengurangi, serta meningkatkan dan menciptakan yang akan membuka pada samudera biru baru.

Penetapan Model Bisnis

Dalam penetapan model bisnis yang digunakan, akan melibatkan prototipe-prototipe yang diambil berdasarkan strategi yang ada. Setiap prototipe akan di analisis ke dalam Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (VPC), guna memperkuat pengambilan keputusan dari langkah yang harus diambil oleh perusahaan. Sehingga hasil dari analisis ini dapat membantu dalam membentuk kembali Kanvas Model Bisnis atau *Business Model Canvas* (BMC) yang lebih terukur dan terbaru untuk digunakan dan juga dikembangkan.

Kanvas Proposisi Nilai atau *Value Proposition Canvas* memiliki 2 (dua) sisi Profil Pelanggan (*Customer Profile*) dan Peta Nilai (*Value Map*) (Osterwalder et al., 2014) seperti pada Gambar 2. Profil pelanggan akan menjelaskan pelanggan bisnisnya, sedangkan melalui peta nilai menjelaskan bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan itu. Kondisi fit (di antara kedua sisi) dicapai jika kedua sisi saling bertemu dengan yang lain.



Gambar 2. Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (VPC)

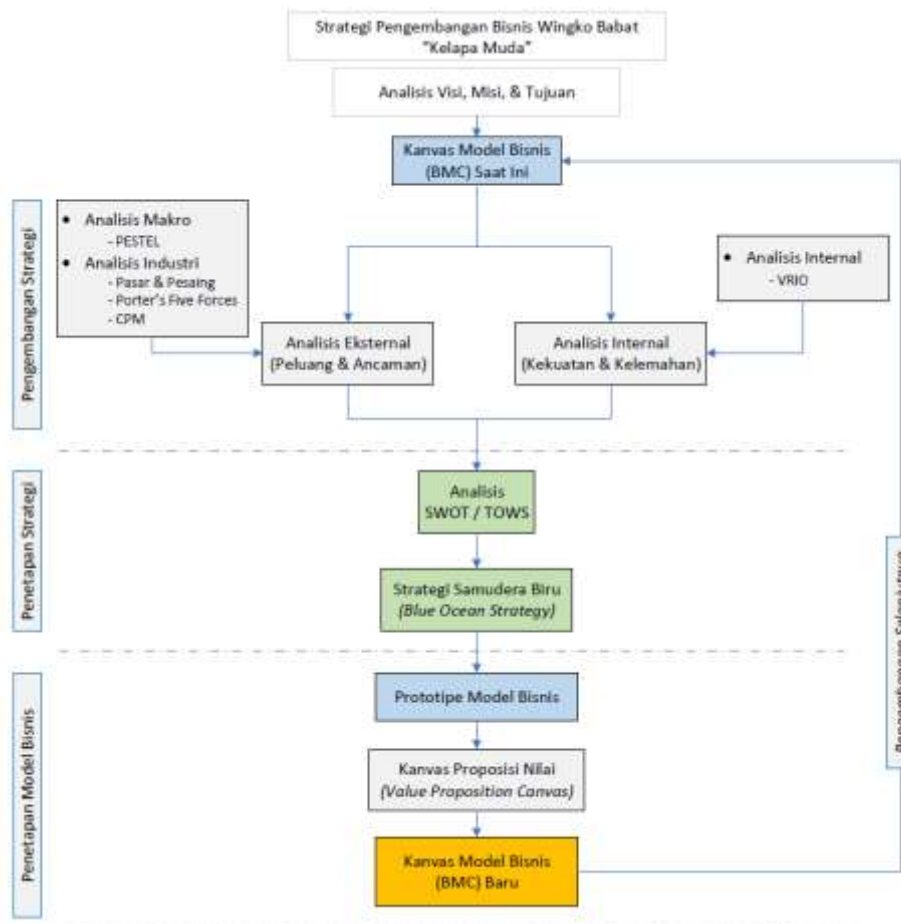
Sumber : Osterwalder et al. (2014)

Berdasarkan Kanvas Proporsi Nilai atau *Value Proposition Canvas* (Osterwalder et al., 2014), Peta Nilai (*Value Map*) yang berada pada sisi kiri terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu (1) *Gain Creators*,

(2) *Products & Services*, (3) *Pain Relievers*, sedangkan pada sisi kanan kanvas, Profil Pelanggan (*Customer Profile*) terdiri dari 3 (tiga) bagian juga, yaitu (1) *Gains*, (2) *Customer Jobs*, (3) *Pains*.

Kerangka Analisis

Melalui kajian teori-teori di atas, maka kerangka analisis dari penelitian yang dapat dikembangkan dan menjadi pedoman penelitian digambarkan pada Gambar 3 sebagai Strategi Pengembangan Bisnis Toko Wingko “Kelapa Muda” Tahun 2021 – 2023.



Gambar 3. Kerangka Analisis Pengembangan Bisnis melalui Kanvas Model Bisnis (BMC)

Sumber : Hasil olahan peneliti

METODE RISET

Metode penelitian paling tidak menguraikan populasi dan sampel, operasionalisasi variabel dan teknik analisis. Penelitian ini merupakan penelitian terapan, karena bertujuan menyelesaikan masalah pada usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta yang mengalami penurunan pendapatan berdasar pada akhir tahun 2019 dan juga dampak dari Covid-19. Selain itu perlu melakukan pengembangan model bisnis yang sudah bertahun-tahun berjalan dengan strategi lama agar dapat bersaing di pasar modern saat ini.

Penelitian menggunakan format penelitian dengan paradigma kualitatif yang didefinisikan sebagai proses untuk pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi

manusia (Sarwono, 2006). Pemahaman dan penggalian makna yang lebih dalam akan membantu sebagai sarana menentukan langkah yang terbaik dari masalah yang terjadi dan yang akan diambil oleh Toko Wingko “Kelapa Muda”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan pendekatan studi kasus tunggal. Deskriptif analitik berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2009). Namun, studi kasus tunggal sebagai penelitian yang menggunakan sebuah kasus untuk menggambarkan suatu isu atau perhatian secara terperinci (Creswell, 2007).

Sumber data yang digunakan berasal dari wawancara mendalam (*In-Depth Interview*) dan data-data laporan keuangan. *In-Depth Interview* merupakan proses menggali informasi mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Hasil dari *In-Depth Interview* akan digunakan sebagai data primer dan data-data laporan keuangan sebagai data sekunder. Teknik pengolahan data dari penelitian ini secara ringkasnya seperti Tabel 1 berikut yang berdasarkan dari kerangka analisis yang telah dibentuk oleh peneliti.

Tabel 1. Teknik Pengolahan Data

Analisis Data	Langkah Pengolahan	Sumber	Metode
Visi, Misi, & Tujuan	Mempelajari secara mendalam dari visi, misi, dan tujuan yang dimiliki saat ini.	Owner	Wawancara
BMC Saat Ini	Identifikasi BMC saat ini agar mudah dipahami dan di analisa	Owner	Wawancara
Analisis Eksternal (Peluang & Ancaman)	Analisis PESTEL Analisis Pasar & Pesaing Analisis Porter’s Five Forces CPM	Peneliti	Pengembangan
Analisis Internal (Kekuatan & Kelemahan)	Analisis VRIO	Peneliti	Pengembangan
Penetapan Strategi Model Bisnis dengan Membentuk Prototipe	Analisis SWOT Strategi Samudera Biru (BOS)	Peneliti	Pengembangan
Penetapan Model Bisnis	Kanvas Proporsi Nilai, membantu dalam menganalisis prototipe yang tepat untuk diambil sebagai strategi model bisnis yang terbaik Pembentukan BMC Baru berdasar analisis.	Peneliti	Pengembangan

Sumber : Hasil olahan peneliti

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis yang dilakukan dan pembahasan, jika ada tabel, bagan, atau gambar yang dilarang di print screen, dan wajib diberikan informasi cara membaca dan memahaminya. Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan.

Pada pembahasan tentang bab hasil, dilarang menampilkan statistik, pembahasan harus selengkap mungkin, dan disertai dengan studi sebelumnya. Akan lebih baik jika dipisahkan sub bab tentang hubungan antar variabel satu per satu disertai dengan penelitian sebelumnya baik mendukung maupun tidak mendukung, keduanya harus diberi alasan bagaimana hal itu terjadi. Selain itu juga menunjukkan perbedaan dari penelitian sebelumnya dengan penelitian ini

Analisis Identifikasi Peluang & Ancaman

Dalam mengidentifikasi peluang dan ancamannya, digunakan analisis PESTEL, analisis industri yang mencakup analisis pasar dan pesaing, serta Porter's Five Forces. Selain itu juga dilakukan analisis evaluasi persaingan industri melalui Matriks Profil Persaingan (CPM). Keseluruhan analisis ini dikemas dan dipetakan kembali masing-masing ke dalam elemen model bisnis, sehingga analisis hubungan PESTEL & industri dengan elemen model bisnis sebagai berikut.

1. Segmen Pelanggan

Ragam kuliner nusantara memiliki potensi untuk mengembangkan produk makanan dan menumbuhkan rasa ingin tahu dari konsumen. Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia 21-70 tahun. Konsumen memilih makanan tradisional sesuai dengan merek yang dipercaya dari segi merek, rasa, dan kualitas. Namun, makanan tradisional harus mengikuti perkembangan jaman berbanding dengan pergeseran hidup, efek dari sosial media dan budaya asing yang menjadi pola hidup masyarakat saat ini yang lebih mengutamakan efisien dan harga terjangkau yang banyak ditemukan pada makanan cepat saji dan makanan non-tradisional.

2. Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan *Products & Services dan Gain Creators* dari peta nilai berbanding dengan *Job-to-be-done* dan *Gains* menjadi *Fit* karena memenuhi kebutuhan profil pelanggan. Namun lain hal *Pain Relievers* yang belum memenuhi profil pelanggan. Hal ini dikarenakan Toko Wingko "Kelapa Muda" belum memiliki sertifikasi halal walaupun secara komposisi merupakan golongan halal menurut daftar MUI (<http://www.halalmui.org/images/stories/pdf/kebijakan/1.%20SK11-Revisi%20Ketentuan%20Kelompok%20Produk%20SH%20MUI%202014.pdf>). Selain itu budaya dan historis yang tinggi belum dikemas dengan kelas lebih tinggi untuk menarik konsumen generasi muda milenial yang memiliki karakteristik yang konsumtif dari makanan non-tradisional dan cepat saji.

3. Saluran

Sebagai makanan tradisional wingko babat memiliki rasa tekstur yang berbeda-beda dari setiap merek. Merek sudah berjalan bertahun-tahun generasi ke generasi mendapat kepercayaan dari

masyarakat dari rasa dan tekstur yang konsumen sukai. Namun dengan memanfaatkan *e-commerce* dan penjualan *online*, wingko babat mampu melebarkan pasar dan visibilitas ke konsumen generasi muda milenial. Hal ini harus dilakukan agar mampu bersaing dengan produsen besar yang memiliki strategi dan struktur yang sudah berjalan dengan baik dalam menciptakan persaingan pasar.

4. Hubungan Pelanggan

Sebagai usaha yang berjalan bertahun-tahun merupakan hasil dari pewarisan nilai budaya dan historis dari generasi-generasi. Hal ini dikembangkan dengan variasi rasa dan tidak terlepas dari inovasi produk yang memberikan daya tarik kepada konsumen generasi muda milenial.

5. Sumber Daya Kunci

Bagi UMK pada makanan tradisional wingko babat, berlakunya UU OmniBus Law memberikan manfaat penyederhanaan penyesuaian regulasi perizinan, lapangan kerja dan tenaga kerja berkualitas, serta pemberdayaan UMK yang didukung pemerintah dengan hasil peningkatan produktivitas di lapangan pekerjaan. Selain itu, merek terkenal menjadi budaya historis yang di pertahankan secara terus menerus dengan menjaga kualitas dan mutu melalui kontrol kualitas & mutu pada wingko. Inovasi kerap dilakukan pada sektor kemasan berbahan organik agar limbah kemasan makanan mudah terurai sehingga mendukung ramah lingkungan. Adapun penambahan logo sertifikat halal memberikan daya tarik konsumen yang meyakinkan bahwa makanan berbahan dasar alami dan sudah diverifikasi halal.

6. Kegiatan Kunci

Usaha industri UMK mendapat dukungan melalui undang-undang yang mengatur kesetaraan perekonomian usaha makanan tradisional melalui pemberdayaan, iklim usaha, pengembangan, pembiayaan, penjaminan, dan kemitraan. Pemberdayaan dilakukan dengan pengembangan UMK yang tangguh dan mandiri. Iklim usaha melalui kepastian, kesempatan, perlindungan, dan dukungan usaha. Pembiayaan dengan penyediaan dana oleh pemerintah untuk mengembangkan dan memperkuat permodalan UMK. Penjaminan dengan jaminan UMK yang diperkuat melalui kesempatan memperoleh pinjaman untuk memperkuat permodalannya. Kemitraan dengan kerja sama dalam keterkaitan usaha baik langsung dan tidak langsung yang melibatkan pelaku UMK. Pengembangan sebagai upaya dilakukan pemerintah dalam memberdayakan UMK untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan serta daya saing. Selain itu, sebagai usaha makanan tradisional harus mengandalkan teknologi agar meningkatkan *awareness* kepada konsumen era saat ini yang banyak mengandalkan teknologi dalam kehidupan sehari-harinya. Namun, konsumen saat ini juga tertarik dengan hal-hal yang modern dan elegan. Tentu makanan tradisional harus bisa mengikuti perkembangan melalui kemasan dengan tampilan yang menarik perhatian konsumen dengan khas yang modern dan elegan. Hal ini memberikan peluang yang luas bagi usaha wingko babat untuk meningkatkan penjualan di tahun 2021.

7. Mitra Kunci

Sebagai usaha kecil industri rumahan memiliki mitra kunci yang tidak banyak. Dalam kegiatan usahanya wingko babat memiliki mitra dalam memasarkan dan menjual produknya. Sehingga distributor menjadi salah satu kunci dalam kegiatan usaha wingko babat dan berperan penting sebagai saluran kepada konsumen secara langsung.

Analisis 7 (tujuh) elemen di atas dapat disimpulkan ke dalam Kanvas Model Bisnis (BMC) yang mengartikan sebagai langkah dalam Proposisi Nilai yang perlu difokuskan dan dikembangkan untuk menjangkau nilai konsumen dengan segmentasi era saat ini yang pendekatannya menggunakan saluran yang harus lebih mengandalkan teknologi terutama pemanfaatan *e-commerce* dan *online* guna untuk memperluas visibilitas merek dengan nilai budaya dan historis yang dapat di wariskan dari generasi ke generasi. Dalam analisa ini, aliran pendapatan dan struktur biaya tidak memiliki perubahan yang signifikan dikarenakan kegiatan usaha yang dilakukan masih tetap sama, produksi yang dilakukan tetap sama, hanya yang membedakan nilai yang ditawarkan kepada konsumen dan konsumen yang menjadi sasarannya yang lebih dikembangkan dari aspek peluang dan ancaman. Analisis ini dipetakan pada Gambar 4.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> bahan baku • <i>Supplier</i> bahan produksi • Kurir & ojek <i>online</i> • (B2B) Distributor & <i>retailer</i> 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk <i>in-store</i> dan <i>online</i> yang didukung oleh pemerintah • (B2B) Kerja sama antar distributor & <i>retailer</i> untuk pemerataan produk 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan sistem <i>online/e-commerce</i> mendorong efektivitas penjualan • Meluaskan visibilitas merek • Budaya historis yang dikemas dengan kelas lebih tinggi • Kemasan produk ramah lingkungan • Merek, rasa, dan selera • Makanan bersertifikasi halal 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mewariskan nilai budaya dan historis generasi ke generasi • Variasi dan inovasi sebagai daya tarik 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen usia 21-70 tahun • Konsumen mengetahui wingko babat era saat ini • Konsumen mengetahui merek, rasa, dan kualitas dari wingko babat
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran gaji karyawan • Pembelian bahan produk • Pembayaran biaya produksi • Pembelian perlengkapan & peralatan • Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia & Instagram • Pembayaran ijin GDP & P-IRT • Pembayaran pajak penghasilan • Biaya transportasi distribusi 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan penjualan • (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor & <i>retailer</i> 		

Gambar 4. Kanvas Model Bisnis (BMC) Peluang dan Ancaman

Sumber : Hasil olahan peneliti

Analisis Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Dalam mengidentifikasi kekuatan & kelemahannya, digunakan analisis VRIO yang melibatkan 4 elemen pertanyaan dari apakah sumber daya dan kemampuan yang dimiliki berharga, langka, sulit ditiru, dan terstruktur menangkap nilai. Keseluruhan analisis ini dikemas dan dipetakan kembali masing-masing ke dalam elemen model bisnis, sehingga analisis hubungan VRIO dengan elemen model bisnis sebagai berikut.

1) Segmen Pelanggan

Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia dari 21-70 tahun. Namun, dalam mengenal makanan tradisional, konsumen mengenalinya secara turun temurun dari generasi ke generasi dikarenakan makanan tradisional wingko babat merupakan makanan tradisional yang sudah sejak lama ada.

2) Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan *Products & Services* dan *Gain Creators* dari peta nilai berbanding dengan *Job-to-be-done* dan *Gains* menjadi *Fit* karena memenuhi kebutuhan profil pelanggan. Beberapa hal dengan *Pain Relievers* dari peta nilai dan *Pains* yang belum memenuhi profil pelanggan. Hal ini dikarenakan Toko Wingko "Kelapa Muda" belum melakukan inovasi dari segi produk dan tampilan untuk menarik konsumen generasi muda milenial, yang memiliki karakteristik mempercayai *User Generated Content* (UGC) atau kilas balik dari pembeli lain daripada informasi searah, memanfaatkan teknologi dalam kegiatan sehari-hari, menyukai hal praktis, dan juga konsumtif (Hidayatullah, Waris, & Devianti, 2018). Selain itu generasi milenial memiliki intensi dengan hubungan antara penjual dengan konsumen. Generasi milenial lebih *familiar* dengan penjual retail yang lebih meningkatkan preferensi dalam pilihan produk untuk memenuhi kebutuhan mereka sebagai konsumen (Salim, Alfansi, Dart, Anggarawati, & Amin, 2019).

3) Saluran

Usaha dapat memanfaatkan *e-commerce* dan medial sosial untuk meningkatkan efektivitas pemasaran dan penjualan yang berguna menarik konsumen generasi muda. Namun, pemasaran *in-store* pada toko distributor / *retailer* perlu dilakukan guna sebagai pengingat kepada konsumen terhadap merek pada saat berbelanja dan bahkan memicu *impulsive buying* kepada konsumen.

4) Hubungan Pelanggan

Wingko babat sebagai makanan tradisional yang memiliki nilai budaya dan historis sendiri. Namun, makanan tradisional ini harus mampu mengikuti perkembangan jaman dengan inovasi yang menarik untuk menarik daya beli konsumen, terutama konsumen generasi muda milenial.

5) Aliran Pendapatan

Berdasar data keuangan Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta, pendapatan bruto yang diperoleh pada tahun 2018 ke 2019 mengalami penurunan 28.06 persen. Hal ini memberikan kesadaran bagi pemilik usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” Jakarta untuk mencari resolusi yang tepat guna meningkatkan dan mengembangkan pendapatan lebih dari yang sebelumnya juga.

Namun jika berdasarkan data per tahun 2020 yang sedang berjalan ini, usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” masih menjadi UMK yang mandiri walaupun dengan keuntungan yang minim dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, serta mampu bertahan untuk menjalankan usahanya walaupun penurunan ekonomi dan daya beli masyarakat Indonesia yang sudah terjadi sejak bulan Maret pada tahun 2020 ini. Kemampuan bertahan dari usaha Toko Wingko “Kelapa Muda” dipengaruhi oleh aktifnya penggunaan teknologi dalam penjualan secara *online* melalui Tokopedia, Blibli, Shopee, Jd.id yang sangat diutamakan pada era Pandemi Covid-19.

6) Sumber Daya Kunci

Sumber daya manusia pada Toko Wingko "Kelapa Muda" mempunyai pengalaman dan kemampuan dalam membuat wingko babat dari memanggang, melakukan pengemasan, dan juga distribusinya. Hal ini dijaga dengan tujuan menghasilkan wingko babat di Jakarta berkualitas dengan wingko babat yang sama dengan di pabrik pusat Lamongan, Babat berdasarkan resep yang ada secara turun-temurun yang memberikan citra dari merek terkenal wingko babat ini. Adapun usaha yang dilakukan oleh pemilik usaha dalam melakukan kontrol kualitas dan mutu agar memberikan kepuasan kepada konsumen melalui produk wingko babat ini. Kualitas dan mutu yang selalu dijaga dikarenakan wingko babat berbahan dasar alami tanpa bahan pengawet sehingga aman dikonsumsi setiap hari oleh masyarakat.

7) Kegiatan Kunci

Toko Wingko “Kelapa Muda” sebagai usaha industri UMK mampu memproduksi 1.500 buah per-harinya untuk memenuhi distribusi dan penjualan sehari-harinya di Jakarta. Distribusi dan penjualan dilakukan melalui *in-store* dan bantuan teknologi secara *online e-commerce*. Demikian juga pemasarannya melalui media sosial yang dengan mudah memberikan informasi terhadap produk wingko babat. Hal ini guna memperluas visibilitas dan *awareness* terhadap merek dari wingko babat. Komposisi resep tidak diberikan kepada tenaga kerja untuk menghindari pencurian resep dapur yang ada secara turun temurun dari generasi sebelumnya dan menghindari pesaing dalam mengetahuinya. Kemasan dari produk harus mengikuti perkembangan era saat ini. Konsumen saat ini melihat produk yang menarik melalui tampilan modern dan elegan namun dengan harga yang terjangkau sebagai makanan tradisional. Makanan tradisional ini merupakan makanan basah yang masa kadaluwarsanya relatif singkat, sehingga dengan adanya pabrik wingko babat di Jakarta dapat memenuhi kebutuhan memenuhi kebutuhan konsumen akan makanan tradisional wingko babat dengan kualitas yang terjamin dan terjaga kesegarannya sejak dari pabrik. Masa kadaluwarsa yang relatif singkat disebabkan

oleh penggunaan bahan yang alami tanpa bahan pengawet yang membuat pengusaha Toko Wingko "Kelapa Muda" harus ekstra hati-hati dalam penjadwalan atas produk yang baru di buat dan yang akan kadaluwarsa.

8) Mitra Kunci

Supermarket sebagai distributor dan sejumlah *retailer* menjadi rekan kerja dari usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" dalam memasarkan produknya. Selain bertujuan sebagai tempat penjualan, distribusi ke sejumlah distributor dan *retailer* bertujuan meningkatkan visibilitas merek dan sebagai merek yang diingat konsumen sebagai wingko babat khas Lamongan yang beredar di pasar Jabodetabek.

9) Struktur Biaya

Menurut pelaku usaha Toko Wingko "Kelapa Muda", biaya-biaya yang terjadi selama proses produksi wingko babat meliputi biaya gaji karyawan, biaya bahan dasar, biaya produksi, biaya transportasi, perawatan perlengkapan dan peralatan, serta pembayaran ijin, iklan, dan juga pajak. Dari biaya-biaya tersebut biaya bahan dasar dari pemasok sering tidak menentu dikarenakan adanya pengaruh dari eksternal seperti komoditas, iklim, distribusi dan spekulasi (<https://ekonomi.bisnis.com/read/20170412/12/644833/ini-4-faktor-penyebab-kenaikan-harga-bahan-pokok>). Namun, pada usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" biasanya per tahun memiliki pengeluaran terhadap biaya kurang lebih sebesar Rp 65.000.000,- (Enam Puluh Lima Juta Rupiah).

Analisis 9 (sembilan) elemen di atas dapat disimpulkan ke dalam Kanvas Model Bisnis (BMC) yang mengartikan sebagai langkah dalam Proposisi Nilai yang perlu difokuskan dan dikembangkan melalui aspek teknologi untuk memudahkan konsumen menemukannya secara *online*, serta pemasaran melalui *in-store* agar konsumen mudah mengingat merek Wingko Babat "Kelapa Muda". Inovasi diperlukan untuk memacu pertumbuhan daya beli konsumen generasi muda terhadap produk melalui produk dan pengemasan dengan kelas yang lebih tinggi yang menarik generasi muda tersebut yang berdasarkan karakteristiknya. Daya tarik yang berusaha disampaikan merupakan karakteristik dari produk yang berbahan alami tanpa pengawet dengan harga terjangkau. Analisis ini melibatkan Aliran Pendapatan dan Struktur Biaya yang berubah dengan adanya hubungan antara Kekuatan dan Kelemahan yang berpengaruh terhadap jalannya usaha dari Toko Wingko "Kelapa Muda". Pengaruh yang terjadi dalam Aliran Pendapatan merupakan hal yang terjadi saat-saat ini yang di antaranya pendapatan yang menurun dan kemampuan usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" yang mampu berjalan mandiri secara finansial walaupun di era Pandemi Covid-19. Untuk Struktur Biaya yang dialami merupakan bagian dari biaya atas produksinya produk wingko babat berjalan sedialakanya. Namun, perlu diperhatikan adanya biaya bahan dasar yang mudah berubah dari pemasok di masa seperti saat ini. Analisis ini dipetakan pada Gambar 5 berikut ini.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> bahan baku • Kurir & ojek <i>online</i> • (B2B) Distributor & <i>retailer</i> 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi 1.500 buah setiap hari • Makanan basah dengan kadaluwarsa 7 hari (suhu ruangan) & 1 bulan (pendingin) 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Teknologi untuk meluaskan visibilitas merek • Rasa dan selera berdasar resep turun temurun • Inovasi menarik dari produk dan kemasan berkelas tinggi • Merek dikenal turun temurun • Menjaga kualitas dari pengantaran dan masa kadaluwarsa • Bahan baku alami tanpa pengawet • Harga terjangkau 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Mewariskan nilai budaya dan historis, serta inovasi. 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen usia 21-70 tahun • Konsumen mengetahui merek wingko babat turun temurun • Konsumen sering berbelanja ke supermarket • Konsumen suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i>
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia dengan kemampuan membuat wingko babat 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • <i>In-store</i> & distributor sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen • <i>E-commerce</i> & media sosial untuk menarik generasi muda 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional usaha • Biaya bahan dasar mudah berubah 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Kestabilan usaha melalui penghasilan per tahun • Kemampuan usaha yang mandiri pada era Pandemi Covid-19 		

Gambar 5. Kanvas Model Bisnis (BMC) Kekuatan dan Kelemahan

Sumber : Hasil olahan peneliti

Pengembangan Alternatif Strategi

Pengembangan alternatif strategi akan menggunakan analisis SWOT / TOWS yang *input*-nya bersumber dari analisis eksternal dan internal yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil dari analisis SWOT / TOWS akan di analisa kembali dengan Strategi Samudera Biru (BOS) yang bertujuan memberikan hasil diferensiasi strategi usaha yang akan digunakan dan berbeda dengan keluar dari persaingan yang serupa dengan kompetitornya (Samudera Merah). Identifikasi yang ditemukan dari BOS akan di hubungkan dengan elemen dari model bisnis yang akan digunakan sebagai alternatif strategi dari pendekatan BOS yang di pilih dari keempat elemen-elemen yang ada pada ERRC *Grid*.

1) Segmen Pelanggan

Konsumen yang menjadi segmen makanan tradisional berusia dari 21-70 tahun. Namun, dalam mengenal makanan tradisional, konsumen mengenalinya secara turun temurun dari generasi ke generasi dikarenakan makanan tradisional wingko babat merupakan makanan tradisional yang sudah sejak lama ada.

2) Proposisi Nilai

Analisis aspek proporsi nilai dikembangkan kembali dalam bentuk Kanvas Proposisi Nilai (VPC). VPC tersebut akan meningkatkan proporsi nilai dalam model bisnisnya sesuai dengan

profil pelanggan yang ada. Sehingga dapat disimpulkan peta nilai berbanding dengan kebutuhan profil pelanggan, sehingga disebut sebagai fit. Hal ini dicapai Toko Wingko “Kelapa Muda” dengan berfokus pada 8 (delapan) faktor yang ditawarkan pada peta nilai yang dimiliki oleh usaha. Kedelapan faktor tersebut di antaranya yang berperan penting adalah merek, teknologi, inovasi, serta cara pemasaran yang efektif sesuai dengan sasaran yang diinginkan untuk mendapatkan keuntungan melaluinya. Ketepatan dalam menentukan sasaran konsumen merupakan pengembangan yang terus dapat dilakukan seiring dengan perkembangan jaman. Oleh karena itu sasaran yang dicapai di sini berfokus pada generasi muda milenial yang sangat mengandalkan teknologi dalam kesehariannya tanpa melepas adanya campur tangan oleh generasi pendahulunya

3) Saluran

Dengan memanfaatkan *e-commerce* dan medial sosial dapat meningkatkan efektivitas pemasaran dan penjualan yang berguna untuk menarik konsumen generasi muda. Namun, pemasaran *in-store* pada toko distributor / *retailer* tetap dilakukan yang berguna sebagai *reminder* kepada konsumen terhadap merek.

4) Hubungan Pelanggan

Wingko babat dapat memfokuskan usaha pada variasi dan inovasi produk untuk menciptakan produk dengan berkelas lebih tinggi. Hal ini bertujuan untuk menarik konsumen melalui produknya yang mudah diterima oleh generasi muda yang karakteristiknya konsumtif dan aktif bersosial media. Semakin sering adanya merek yang muncul pada pemasaran *in-store* dan *online* akan semakin mudah untuk diingat juga oleh konsumen sebagai ikon dari wingko babat.

5) Sumber Daya Kunci

Toko Wingko “Kelapa Muda” memiliki tenaga kerja yang berpengalaman melalui kemampuannya melakukan proses produksi wingko babat dari bahan mentah hingga distribusinya. Resep menjadi nilai yang paling penting dalam usaha ini yang tentunya membawa nama dari merek wingko babat yang terkenal. Namun, kemasan yang berbahan dasar organik diperlukan untuk mendukung proses ramah lingkungan atas limbah makanan. Adapun pengembangan dari arah kemasan yang kedap udara dengan *silica gel* agar makanan wingko babat mampu bertahan lebih dari 7 (tujuh) hari jika di luar ruangan, sehingga dapat meminimalisir biaya transportasi dari pengiriman dan pengambilan barang retur antar pabrik dengan distributor dan *retailer* Jabodetabek. Hal lainnya dari sertifikasi halal dengan logo halal dapat memberikan keyakinan kepada konsumennya bahwa komposisi yang digunakan sudah memenuhi syarat dari makanan halal di Indonesia yang ditentukan oleh MUI. Lain halnya dengan proses distribusi dengan ketersediaan yang tinggi di pasar, Toko Wingko “Kelapa Muda” perlu melakukan ekspansi ke daerah lain yang belum terakomodir oleh usahanya baik menggunakan penjualan *in-store* maupun *online e-commerce*. Selain meningkatkan ketersediaan di pasar, hal ini akan meningkatkan kualitas dari makanan wingko babat agar

terjaga kualitasnya kepada konsumen dengan makanan yang selalu *fresh* pada distributor dan *retailer* daerah lainnya.

6) Kegiatan Kunci

Usaha wingko babat tetap melakukan aktivitas penjualan melalui *in-store* dan *online*, serta pemasarannya. Namun pemasaran secara *in-store* ada kalanya perlu dilakukan kembali sebagai *reminder* merek kepada konsumen jika sedang berbelanja pada distributor ataupun *retailer* setempat. Hal ini didukung melalui tampilan kemasan yang modern dan elegan agar menarik perhatian konsumen, serta makanan yang terbungkus dengan aman agar terjaga kualitas dan mutunya dengan harga yang terjangkau. Adapun usaha pemasarannya yang perlu dilakukan dengan memanfaatkan *influencer* dan *foodblogger* yang memiliki *engagement* tinggi pada sosial media untuk meningkatkan eksistensi dan *awareness* dari makanan tradisional. Selain itu, usaha wingko perlu mempertimbangkan membuka cabang & pabrik di daerah lain yang belum terjangkau baik melalui penjualan *in-store* maupun *online*.

7) Mitra Kunci

Dilakukan dengan memasarkan produknya melalui *in-store* secara luas ke distributor dan *retailer* sebagai mitra pemasaran dan juga *online* atau *e-commerce* serta mengandalkan *influencer* dan *foodblogger* yang berguna sebagai visibilitas merek Toko Wingko “Kelapa Muda” kepada masyarakat di pasar.

Alternatif model bisnis akan dibentuk berdasarkan analisis 7 (tujuh) elemen di atas beserta hubungan dengan profil strategis dari Strategi Samudera Biru (BOS). Hasil sintesis dari analisis strategi SWOT / TOWS dan formulasi Samudera Biru (melalui ERRC *Grid*) memberikan arah fokus kepada alternatif dalam menciptakan (*create*) hal yang belum ada dan meningkatkan (*raise*) kinerja dari yang sudah ada. Kedua alternatif ini berbasis dari 2 (dua) dari 4 (empat) elemen ERRC *Grid* yang sudah digunakan sebagai alat analisis sebelumnya. Pendekatan dan alternatif model bisnis dengan sintesis analisis strategi SWOT / TOWS dengan Strategi Samudera Biru (BOS) sebagai berikut.

1) Alternatif Menciptakan (*Create*)

Alternatif ini memberikan fokus pada pemasaran yang terukur secara efektif dengan cara: (1) masuk ke dalam pasar generasi muda melalui *influencer* & *foodblogger* dan (2) mengutamakan kualitas, inovasi, dan tampilan berkelas yang menarik. Alternatif ini dapat di simpulkan pada Gambar 6 berikut.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> bahan baku • <i>Supplier</i> kemasan • Kurir instan • Ojek <i>online</i> • (B2B) Distributor & <i>retailer</i> • <i>Influencer</i> & <i>foodblogger</i> 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Aktif <i>online e-commerce</i> & sosial media • Kemasan aman dengan daya tahan lebih lama • Tampilan kemasan modern & elegan • Identifikasi <i>foodblogger</i> & <i>influencer engagement</i> sosial media yang baik 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Aktif pemasaran media sosial agar dikenali generasi muda dan lanjut • Kemasan yang diperbarui dan aman dalam menambah masa kadaluwarsa • Pengembangan makanan tradisional dengan kelas lebih tinggi • Sertifikasi halal • Memanfaatkan <i>influencer</i> dan <i>foodblogger</i> 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Variasi dan inovasi berkelas • Adanya daya tarik produk kepada generasi muda • <i>Reminder</i> merek kepada konsumen 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen usia 21-70 tahun • Konsumen yang mengenal merek wingko babat di pasar sejak lama • Konsumen yang sering berbelanja ke supermarket • Konsumen yang suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i>
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Tenaga kerja berpengalaman dalam membuat wingko • Resep wingko babat • Kemasan kertas berbahan organik • Kemasan kedap udara silica gel • Logo halal pada produk 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • <i>In-store</i> & distributor sebagai pemasaran toko sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen • <i>E-commerce</i> & media sosial bertujuan menarik generasi muda 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran gaji karyawan • Pembelian bahan produk • Pembayaran biaya produksi • Pembelian perlengkapan & perlatan • Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia & Instagram • Pembayaran ijin GDP & P-IRT • Pembayaran pajak penghasilan • Biaya transportasi distribusi • Biaya <i>endorsement</i> • Biaya Pendaftaran Sertifikasi Halal MUI 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan penjualan <i>offline</i> • Pendapatan penjualan <i>online</i> • (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor & <i>retailer</i> 	

Gambar 6. Kanvas Model Bisnis (BMC) Menciptakan (*Create*)

Sumber : Hasil olahan peneliti

2) Alternatif Meningkatkan (*Raise*)

Alternatif ini memberikan fokus pada peningkatan nilai merek di pasar dengan cara: (1) merek sebagai kepercayaan konsumen, (2) visibilitas merek dan ketersediaan produk luas baik *in-store* maupun *online*, (3) pemasaran *in-store* yang meningkatkan *awareness*, dan (4) kemudahan dalam mendapatkan produk di pasar baik *in-store* & *online*. Alternatif ini dapat di simpulkan pada Gambar 7 berikut.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> bahan baku • <i>Supplier</i> kemasan • Kurir instan • Ojek <i>online</i> • (B2B) Distributor & <i>retailer</i> 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Aktif <i>online e-commerce</i> & sosial media • Pemasaran di <i>in-store</i>, distributor, & <i>retailer</i> • Memberikan harga terjangkau • Membuka cabang & pabrik baru di daerah lain 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran & penjualan secara luas guna menarik generasi muda • Visibilitas merek yang dominan • Aktif dalam pemasaran <i>on-site</i> agar mudah diingat • Harga dan ketersediaan terjangkau 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Variasi dan inovasi berkelas • Adanya daya tarik produk kepada generasi muda • <i>Reminder</i> merek kepada konsumen 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen usia 21-70 tahun • Konsumen yang mengenal merek wingko babat di pasar sejak lama • Konsumen yang sering berbelanja ke supermarket • Konsumen yang suka berbelanja makanan dari <i>online / e-commerce</i>
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Tenaga kerja berpengalaman dalam membuat wingko • Resep wingko babat • Merek terkenal • Pabrik wingko babat di daerah yang belum terakomodir 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • <i>In-store</i> & distributor sebagai pemasaran toko sebagai <i>reminder</i> merek wingko babat kepada konsumen • <i>E-commerce</i> & media sosial bertujuan menarik generasi muda 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran gaji karyawan • Pembelian bahan produk • Pembayaran biaya produksi • Pembelian perlengkapan & perlatan • Pembayaran iklan <i>online</i> Tokopedia & Instagram • Pembayaran ijin GDP & P-IRT • Pembayaran pajak penghasilan • Biaya transportasi distribusi 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan penjualan <i>offline</i> • <i>Pendapatan penjualan online</i> • (B2B) Pendapatan penjualan berdasar <i>Term of Payment</i> atau konsinyasi dari masing-masing distributor & <i>retailer</i> 	

Gambar 7. Kanvas Model Bisnis (BMC) Meningkatkan (*Raise*)

Sumber : Hasil olahan peneliti

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan analisis dari Pengembangan Model Bisnis dengan pendekatan elemen-elemen dari Kanvas Model Bisnis (BMC) pada Toko Wingko "Kelapa Muda", maka kesimpulan yang dapat diambil antara lain:

1) Elemen Model Bisnis dengan Identifikasi Peluang dan Ancaman

Identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan usaha Toko Wingko "Kelapa Muda" mengenali keadaan yang harus dimanfaatkan sesegera mungkin dan kegiatan yang harus dikurangi. Dengan melihat segmentasi kebutuhan pelanggan era saat ini, usaha wingko babat harus mengandalkan teknologi yang terutama berada pada *e-commerce* dan pemasaran *online* guna memperluas visibilitas merek dengan membawa nilai budaya dan historis dari wingko babat sendiri dari generasi ke generasi. Model bisnis yang ditawarkan adalah nilai lebih yang dijual kepada konsumen, serta merek yang dikenali lebih luas agar pasar dari wingko babat dapat meluas.

2) Elemen Model Bisnis dengan Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Melalui identifikasi kekuatan dan kelemahan, usaha wingko babat mengenali kunci dirinya sendiri dari faktor apa yang diberikan dan tidak diberikan kepada konsumen namun ditawarkan di pasar. Faktor tersebut di antaranya adalah aspek teknologi yang dikembangkan dapat memudahkan konsumen menemukan produk, serta pemasaran pada toko dinilai perlu dilakukan. Kedua hal ini bertujuan dalam meningkatkan eksistensi merek di pasar.

Selain itu, pengembangan produk dari sisi inovasi menjadi hal yang dibutuhkan guna menyampaikan nilai dan budaya yang dikemas berkelas tinggi walaupun sebagai makanan tradisional yang berbahan dasar alami tanpa bahan pengawet. Hal ini berguna untuk menarik generasi muda yang memiliki karakteristik yang konsumtif.

Adapun identifikasi lain dari aliran pendapatan yang menurun, namun usaha masih tetap bertahan secara mandiri finansial. Hal lain dari biaya yang perlu diperhatikan adalah biaya bahan dasar yang mudah berubah di masa seperti ini. Sehingga model bisnis yang ditawarkan adalah pemasaran dan penjualan baik *online* maupun distributor / *retailer* lebih meluas, serta adanya inovasi pada produk untuk mendorong daya tarik konsumen.

3) Elemen Model Bisnis dengan Alternatif Strategi

Identifikasi alternatif yang digunakan melalui analisa hubungan peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan yang dipilih kembali agar strategi model bisnis yang dipakai keluar dari cara yang sudah biasa digunakan oleh kompetitor sejenisnya. Alternatif dari strategi model bisnis tersebut di antaranya adalah strategi menciptakan (*create*) dan meningkatkan (*raise*). Kedua strategi ini memiliki model yang berfokus pada nilai yang ditawarkan kepada konsumen yang berbeda.

Pada alternatif strategi menciptakan (*create*), usaha Wingko Babat "Kelapa Muda" sebagai makanan tradisional berfokus pada produk dan cara pemasarannya. Produk dari wingko babat di kemas dengan kualitas dan tampilan yang ditingkatkan melalui inovasi produk sehingga kemasan memiliki tampilan lebih berkelas serta mampu memberikan daya tahan yang lebih lama. Cara pemasaran yang dinilai efektif saat ini menggunakan cara yang sama dengan alternatif yang sebelumnya yang mengandalkan *influencer & foodblogger* untuk menarik minat konsumen terutama generasi muda yang akrab dengan teknologi dari setiap aktivitasnya.

Alternatif strategi meningkatkan (*raise*) menawarkan model yang sederhana berdasar dengan kepercayaan konsumen yang telah ada sampai saat ini. Peningkatan visibilitas merek dan ketersediaan baik *in-store* maupun *online* dilakukan sebagai peningkatan penjualan. Hal ini dilakukan setelah adanya pemasaran yang baik dan efektif melalui cara era saat ini sehingga mampu memberikan *awareness* kembali dan menjangkau generasi muda yang belum terjangkau dengan didukung ketersediaannya yang mudah ditemukan.

Sehingga melalui kesimpulan yang didapat, dapat disarankan untuk menjalankan model bisnis dengan pendekatan strategi menciptakan (*create*) agar pencapaian dan perbaikan dari nilai produk, pemasaran, serta penjualan yang meluas memberikan eksistensi produk dari generasi ke generasi, baik generasi muda dan generasi lanjut. Sehingga dapat keluar dari cara model bisnis lama yang hanya mengikuti arus pasar saja tanpa melihat kebutuhan pasar dan perkembangannya saat ini. Selain itu strategi menciptakan (*create*) ini menjadi yang paling tepat untuk dilakukan dengan melihat kondisi pasar dan distribusi yang kurang stabil pada masa Pandemi Covid-19 di Jakarta dan ditargetkan mampu menghasilkan nilai pendapatan yang bertumbuh sebesar 3 (tiga) kali dari nilai pendapatan bruto pada tahun 2019 lalu.

DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, D. W. (2008). *Pemasaran Strategis* (cetakan 3). Jakarta: Erlangga.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (17th ed.). Pearson.
- Efia, A. S., & Nurlaela, L. (2013). Manajemen Produksi Usaha Wingko Khas Kota Babat Di Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan (Studi Di Pabrik Wingko Loe Lan Ing Babat. *E-Journal Boga*, 2(3), 86–94.
- Hendro, I. M. M. (2011). *Dasar-dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hidayatullah, S., Waris, A., & Devianti, R. C. (2018). Perilaku Generasi Milenial dalam Menggunakan Aplikasi Go-Food. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 240–249. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2560>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pandji, A. (2011). *Pengantar bisnis. Pengelolaan Bisnis Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Rahmawaty, U., & Maharani, Y. (2014). Pelestarian Budaya Indonesia Melalui Pembangunan. *Jurnal Tingkat Sarjana Bidang Senirupa Dan Desain*, (1), 1–8.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2017). *Management* (14th Editi). Pearson.
- Salim, M., Alfansi, L., Darti, E., Anggarawati, S., & Amin, A. (2019). Indonesian Millenials Online Shopping Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 41–48. <https://doi.org/10.32479/irmm.7684>
- Tenas, A. S. (2008). *100 Peluang Bisnis Paling Menguntungkan*. Jakarta: Araska Printika.
- Tusianti, E., Prihatiningsih, D. R., & Santoso, D. H. (2019). Potensi Peningkatan Kinerja Usaha Mikro Kecil. In *Badan Pusat Statistik* (Vol. 66). Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Wibisono, D. P. . (2006). *Manajemen Kinerja*. Erlangga.
- Williams, K. (2010). *Brilliant Business Plan*. Prentice Hall Intl.