

Analisis Strategi Bisnis Menggunakan SWOT, BMC, dan *Balance Scorecard* pada UMKM AC

Shafa Nabila¹, Febriana Nur Aulia², Annisa Mulia Bakti³,
Khansa Aristya Pramesti⁴, Indy Tsamara Zahra⁵, Lindawati Kartika⁶

¹⁻⁶ IPB University

Alamat: Kampus IPB, Jl. Raya Dramaga, Babakan, Kec. Dramaga, Kabupaten Bogor, Jawa Barat
16680

Korespondensi penulis: nabilashafa@apps.ipb.ac.id¹, febriananuraulia@apps.ipb.ac.id²,
annisamuliabakti@apps.ipb.ac.id³, khansaaristya@apps.ipb.ac.id⁴, tsamaraindy@apps.ipb.ac.id⁵,
linda@apps.ipb.ac.id⁶

Abstract. *The food and beverage industry contributes significantly to Indonesia's Gross Domestic Product (GDP), with UMKM AC, located in Bogor City, being one of the contributors. This research formulates a business strategy for UMKM AC using the Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and evaluation of Key Performance Indicators (KPIs) with the Balanced Scorecard (BSC). Data were collected through questionnaires and literature studies. The BMC analysis results indicate strengths in customer segmentation and community relations. The internal and external factor analysis shows that UMKM AC is in a position to grow and develop. The SWOT analysis identifies opportunities for UMKM AC, focusing on strategies that have a positive impact. The BSC evaluation shows overall good performance, but there are some strategic goals that need further improvement. This research highlights the importance of strategic planning and performance evaluation for SMEs in facing industry competition.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Business Model Canvas, Strategic Planning, SWOT Analysis.*

Abstrak. Industri makanan dan minuman berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, UMKM AC yang terletak di Kota Bogor merupakan salah satunya. Penelitian ini merumuskan strategi bisnis untuk UMKM AC menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT, serta evaluasi Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan studi literatur. Hasil analisis BMC menunjukkan kekuatan dalam segmentasi pelanggan dan hubungan dengan komunitas. Hasil analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan UMKM AC berada pada posisi tumbuh dan berkembang. Analisis SWOT mengidentifikasi peluang bagi UMKM AC, yaitu dengan fokus pada strategi-strategi yang memberikan dampak positif. Evaluasi BSC menunjukkan kinerja baik secara keseluruhan, namun terdapat beberapa sasaran strategis yang perlu ditingkatkan lagi. Penelitian ini memberikan pandangan akan pentingnya perencanaan strategis dan evaluasi kinerja bagi UMKM dalam menghadapi persaingan industri.

Kata kunci: *Perencanaan Strategis, Analisis SWOT, Business Model Canvas, Balanced Scorecard.*

LATAR BELAKANG

Industri makanan dan minuman telah menjadi salah satu sektor terpenting dalam kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), mencapai 34,44% pada kuartal II-2022 (DataBoks, 2022). Kota Bogor sebagai contoh, memperlihatkan tren yang serupa, di mana sebanyak 80% dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) bergerak dalam sektor ini (Diskominfo Kota Bogor, 2021). Persaingan yang ketat dalam industri ini menuntut adanya strategi bisnis yang efektif dan efisien untuk mempertahankan keberhasilan jangka panjang, seperti yang disarankan oleh Binus Higher Education. Analisis SWOT dan Business Model Canvas (BMC) telah menjadi pendekatan umum untuk mengevaluasi faktor internal dan

eksternal sebuah usaha guna membentuk strategi yang matang dan bersaing secara kompetitif (Rahayu et al., 2022). Lebih lanjut, untuk mengukur dan menilai keberhasilan yang telah dicapai oleh UMKM, diperlukan penerapan Indikator Kerja Utama (IKU) dan Balance Scorecard (BSC), yang memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi dan target yang membangun bagi pertumbuhan bisnis (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Modern (STIE STEKOM)). Dengan pendekatan yang komprehensif ini, UMKM dalam industri makanan dan minuman dapat menghadapi tantangan persaingan dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja bisnis mereka.

KAJIAN TEORITIS

Manajemen Strategi

Menurut PPM School of Management (2024), Manajemen Strategi adalah proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi yang meliputi analisis situasi, formulasi strategi, implementasi, serta evaluasi dan kontrol. Manajemen strategis membantu usaha untuk mengidentifikasi peluang, menghadapi tantangan, dan memanfaatkan sumber daya secara optimal (PPM School of Management, 2024).

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

UMKM merupakan usaha yang dikelola oleh individu, kelompok, atau badan usaha. UMKM mencakup usaha mikro, kecil, dan menengah yang dikategorikan berdasarkan omset tahunan, aset, dan jumlah karyawan (Subroto, 2022).

Indikator Kinerja Utama (IKU)

Berdasarkan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI (2023), IKU adalah indikator untuk mengukur keberhasilan dalam mencapai sasaran strategis atau kinerja. IKU harus memenuhi prinsip SMART-C, mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi, serta didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi (Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI, 2023).

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard atau BSC merupakan alat berimbang yang digunakan untuk mengukur aktivitas operasional suatu perusahaan melalui empat perspektif yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis, dan *learning and growth*. (Susilowati, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan meliputi data primer melalui kuesioner serta data sekunder yang diambil dari studi literatur, termasuk jurnal dan buku, sebagai referensi dan pelengkap. Pengumpulan data dilakukan selama enam bulan dengan penentuan responden menggunakan metode purposive sampling.

Dalam penelitian ini, menggunakan dua metode dalam mengolah dan menganalisis data, yaitu Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis. BMC merupakan metode pemodelan visual yang digunakan untuk merepresentasikan model bisnis suatu perusahaan (Fritscher et al, 2014). BMC terdiri dari sembilan blok bangunan yang mewakili elemen-elemen kunci dalam model bisnis, antara lain 1) segmen pasar (*customer segments*), 2) proposisi nilai (*value proposition*), 3) saluran distribusi (*channels*), 4) hubungan dengan pelanggan (*customer relationships*), 5) sumber pendapatan (*revenue streams*), 6) sumber daya kunci (*key resources*), 7) aktivitas kunci (*key activities*), 8) mitra kunci (*key partners*), 9) struktur biaya (*cost structure*).

Sedangkan SWOT Analysis adalah sebuah alat yang digunakan dalam perencanaan strategis dan manajemen strategis di organisasi. SWOT merupakan singkatan dari Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman). SWOT Analysis membantu dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja suatu organisasi atau proyek. Kekuatan dan kelemahan internal organisasi ditinjau, sementara peluang dan ancaman eksternal diidentifikasi untuk membantu dalam pengambilan keputusan strategis (GUREL et al, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum UMKM AC

AC adalah UMKM kedai kopi yang terletak di Bogor Utara dan didirikan tahun 2023 oleh Bapak Andita. Kedai Kopi ini memiliki suasana nyaman dan pemandangan indah, sehingga menjadi ruang yang sempurna untuk bersantai, bekerja secara produktif, atau berkumpul bersama sambil menikmati kopi, makanan lezat, dan minuman menyegarkan lainnya. Kedai kopi ini terletak di Jl. Kol. Ahmad Syam, RT.04/RW.10, Tanah Baru, Kec. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat.

AC memiliki visi yaitu Menjadi ruang untuk menyatukan komunitas yang nyaman dan inspiratif bagi para pengunjung untuk berkarya, bersosialisasi, dan menikmati momen melalui secangkir kopi berkualitas. Sedangkan, AC memiliki misi yaitu 1) menyediakan kopi

berkualitas tinggi yang diolah dengan ketelatenan dan sepenuh hati, 2) menciptakan suasana yang nyaman dan ramah untuk berbagai aktivitas, seperti bekerja, belajar, bersantai, dan bersosialisasi, 3) membangun komunitas yang aktif dan inklusif melalui berbagai acara dan kegiatan yang menarik, 4) memberikan layanan yang ramah dan profesional kepada setiap pelanggan, 5) menjadi perusahaan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab terhadap sosial.

1. Values

AC menjunjung beberapa nilai, yaitu:

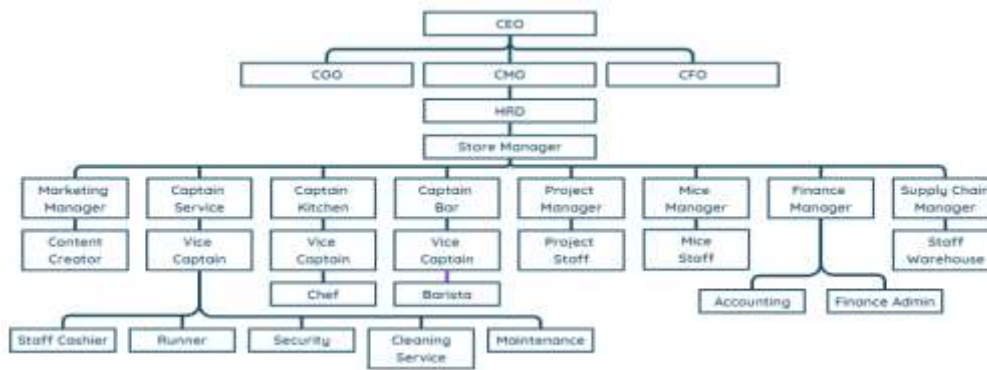
1. *Advance*, memperbarui menu makanan dan minuman dengan kreasi baru dan inovatif.
2. *Brave*, menghadapi tantangan dengan keluar dari zona nyaman dan mengejar ide-ide baru.
3. *Integrity*, membangun kepercayaan dan reputasi yang kuat dengan menyajikan menu berkualitas.
4. *Trust*, menjalin hubungan yang erat dengan pelanggannya melalui program komunitas.
5. *Inspiring*, menginspirasi dengan berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk menciptakan dampak positif.

2. Destination Statement

Dalam 3 tahun kedepan, yaitu tahun 2027 AC menetapkan *destination statement* yang berfungsi sebagai panduan untuk mengarahkan semua kegiatan dan keputusan. *Destination statement* UMKM AC, yaitu:

1. *Customer Segments*, meningkatkan jumlah pelanggan dengan frekuensi retensi pelanggan sebanyak 4 kali dalam sebulan.
2. *Channel*, memiliki 5 cabang yang tersebar di berbagai kota dan memiliki jumlah followers sebanyak 20 ribu di platform instagram
3. *Customer Relationship*, mencapai persentase indeks kepuasan layanan pelanggan sebesar 90%.
4. *Revenue Streams*, memperoleh pendapatan sebesar Rp 2 M per bulan dan peningkatan persentase laba bersih sebesar 5% per bulan
5. *Key Resources*, peningkatan persentase efisiensi biaya operasional sebesar 25% per bulan dan melakukan 3 sertifikasi karyawan per tahun
6. *Key Partners*, melakukan kerja sama dengan 30 partner per tahun

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, AC didukung dengan struktur sumber daya yang tepat. Adapun struktur organisasi AC ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi AC

Berdasarkan Gambar 1, AC terbagi ke dalam tujuh divisi utama yaitu HRD, *marketing, service, project, MICE, finance, dan supply chain.*

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

Business model canvas (BMC) digunakan sebagai alat analisis untuk mengilustrasikan keseluruhan proses bisnis yang dijalankan oleh AC. Hasil analisis BMC dari perusahaan tersebut direpresentasikan dalam Gambar 2.

Key Partners - Supplier bahan baku - Mitra bisnis layanan pesan antar online - Komunitas	Key Activities - Menyediakan makanan minuman berkualitas - Melakukan	Value Proposition - Menu yang beragam dan unik - Komunitas yang aktif dan solid - Komitmen terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan	Customer Relationship - Staf yang ramah dan terlatih - <i>Instagram</i>	Customer Segments - Anak-anak hingga orang dewasa - Pendapatan menengah keatas
	Key Resources - Lokasi strategis dan nyaman - Barista profesional dan		Channels - <i>Website</i> - Media Sosial (<i>Instagram & TikTok</i>) - Komunitas	
Cost Structure - Biaya bahan baku (biji kopi, bahan makanan, minuman) - Biaya operasional kafe			Revenue Stream - Penjualan kopi dan minuman lainnya - Penjualan makanan ringan dan berat - Pendapatan dari kegiatan dan kolaborasi	

Gambar 2. BMC AC

Berdasarkan Gambar 2, terdapat sembilan elemen utama dalam BMC yang menggambarkan proses bisnis AC. Sembilan elemen tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam faktor internal dan eksternal untuk diselidiki melalui Analisis SWOT. Analisis internal, yang mencakup *Strengths* (S) dan *Weaknesses* (W), disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Analisis Internal AC

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
S1	<i>Customer Segments</i>	Pelanggan Tersegmentasi	0.07	4	0.26
S2	<i>Value Proposition</i>	Terdapat hubungan kuat dengan komunitas lokal	0.05	3	0.15
S3	<i>Channels</i>	Engagement pada media sosial tinggi	0.09	5	0.40
S4		Konten berkualitas tinggi	0.05	3	0.15
S5	<i>Customer Relationship</i>	Loyalitas pelanggan tinggi	0.07	4	0.26
S6	<i>Revenue Streams</i>	Margin cukup tinggi	0.09	5	0.40
S7	<i>Key Resources</i>	Produk mudah dijangkau	0.07	4	0.26
S8		Terdapat hubungan baik antara perusahaan dan karyawan	0.07	4	0.26
S9	<i>Key Activities</i>	Produk berkualitas tinggi	0.09	5	0.40
S10		Aktivitas produksi dilakukan dengan efisien	0.07	4	0.26
S11		Terdapat berbagai aktivitas inovatif	0.00	2	0.06
S12	<i>Key Partners</i>	Bersinergi dengan baik dengan mitra	0.07	4	0.26
W1	<i>Revenue Streams</i>	Jumlah pendapatan fluktuatif	0.05	3	0.15
W2	<i>Key Resources</i>	Kebutuhan akan bahan baku tidak dapat diprediksi	0.07	4	0.26
W3	<i>Key Partners</i>	Ketergantungan pada supplier bahan baku	0.00	2	0.06
W4	<i>Cost Structure</i>	Harga produk relatif tinggi sehingga tidak mencakup seluruh kalangan masyarakat	0.02	1	0.02
W5		Ketimpangan gaji antar karyawan	0.05	3	0.15
W6		Kurangnya uang lembur sebagai bagian dari sistem kompensasi	0.00	2	0.06
Jumlah Rata-rata			1.00	62	3.81

Setelah mengevaluasi kondisi internal pada AC, dilakukan analisis kondisi eksternal terkait peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*), yang dipresentasikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Analisis Eksternal AC

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
O1	<i>Customer Segments</i>	Memperluas jangkauan pasar dari komunitas	0.06	4	0.24
O2	<i>Value Proportions</i>	Melakukan inovasi terhadap menu sesuai mengikuti tren	0.06	4	0.24
O3	<i>Channels</i>	Menjalin hubungan dengan komunitas baru	0.06	4	0.24
O4	<i>Customer Relationships</i>	Konsumen berkunjung secara rutin	0.08	5	0.37

No.	Cluster	Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Skor Bobot
O5	<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan tinggi dari pengadaan event	0.06	4	0.24
O6	<i>Revenue Streams</i>	Menyediakan layanan catering untuk acara perusahaan atau pesanan grup	0.06	4	0.24
O7	<i>Key Resources</i>	Tersedianya bahan baku	0.06	4	0.24
O8	<i>Key Activities</i>	Ekspansi produk dan layanan	0.08	5	0.37
O9	<i>Key Partners</i>	Kemitraan promosi bersama	0.06	4	0.24
O10	<i>Cost Structure</i>	Melakukan negosiasi harga dengan pemasok terkait bahan baku	0.06	4	0.24
T1	<i>Customer Segments</i>	Perubahan selera konsumen	0.08	5	0.37
T2	<i>Value Proportions</i>	Produk mudah ditiru oleh kompetitor	0.05	3	0.13
T3		Muncul pemain baru dalam industri (kompetitor baru)	0.05	3	0.13
T4	<i>Customer Relationships</i>	Loyalitas pelanggan menurun	0.05	3	0.13
T5	<i>Key Activities</i>	Penurunan kualitas produk dan layanan	0.05	3	0.13
T6	<i>Key Partners</i>	Kebijakan mitra sering berubah	0.05	3	0.13
T7	<i>Cost Structure</i>	Kenaikan biaya tenaga kerja	0.00	2	0.06
T8		Kenaikan harga bahan baku produk	0.05	3	0.13
Jumlah Rata-rata			1.00	67	3.90

Evaluasi dari kondisi internal dan eksternal, skor bobot dari masing-masing faktor dapat digunakan sebagai penentu posisi perusahaan menggunakan matrik IE yang ditunjukkan pada Tabel 1 dengan keterangan sel I, II, dan IV menunjukkan perusahaan berada pada posisi *grow and build*; sel III, V, dan VII menunjukkan posisi *hold and maintain*; dan sel VI, VIII, dan IX menunjukkan posisi *harvest or divest*.

Tabel 3. Matriks Internal-Eksternal

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

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, AC memiliki skor bobot faktor eksternal sebesar 3.90 dan skor bobot faktor internal sebesar 3.81. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa AC berada pada kuadran I yang berarti perusahaan ada pada posisi *grow and build*.

Selain *business model canvas (bmc)*, analisis kondisi eksternal dan internal proses bisnis AC juga dilakukan dengan analisis SWOT dan matriks TOWS. Metode analisis SWOT dapat membantu perencanaan dan analisis strategi dengan mengidentifikasi hubungan

lingkungan yang dapat membantu suatu usaha menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang ada (Ravanavar & Charantimath, 2012). Sementara analisis dengan matriks TOWS membantu mengintegrasikan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman dari luar untuk merumuskan strategi yang efektif (Ravanavar & Charantimath, 2012). Adapun analisis SWOT dengan matriks TOWS tersebut akan disajikan pada Tabel 4 hingga Tabel 7.

Tabel 4. Analisis *Strengths* dan *Opportunities* AC

<i>Strengths (S)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. SO1 (S3, S6, S7, S8 - O1, O2, O3) Melakukan kerja sama dengan komunitas lokal untuk membuat event yang meningkatkan brand awareness 2. SO2 (S1, S2, S4, S5 - O1, O4) Menawarkan menu musiman sesuai tren 3. SO3 (S2, S7, S8 - O1, O2, O3, O4) Memanfaatkan media sosial dan influencer marketing
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk mudah dijangkau 2. Produk berkualitas tinggi 3. Terdapat hubungan kuat dengan komunitas lokal 4. Aktivitas produksi dilakukan dengan efisien 5. Margin cukup tinggi 6. Terdapat hubungan baik antara perusahaan dan karyawan 7. Loyalitas pelanggan tinggi 8. Terdapat berbagai aktivitas inovatif 	
<i>Opportunities (O)</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jangkauan pasar dari komunitas 2. Konsumen berkunjung secara rutin 3. Menjalinkan hubungan dengan komunitas baru 4. Melakukan inovasi terhadap menu sesuai mengikuti tren 	

Tabel 5. Analisis *Weaknesses* dan *Opportunities* AC

<i>Weaknesses (W)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. WO1 (W5 - O1, O2, O3, O4) Membuat konten yang menarik dan informatif di media sosial dan website 2. WO2 (W1, W5 - O1, O3) Menawarkan paket dan promo untuk pelanggan baru 3. WO3 (W2, W3 - O3) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk relatif tinggi sehingga tidak mencakup seluruh kalangan masyarakat 2. Ketimpangan gaji antar karyawan 3. Kurangnya uang lembur sebagai bagian dari sistem kompensasi 4. Kebutuhan akan bahan baku tidak dapat diprediksi 5. Jumlah pendapatan fluktuatif 	
<i>Opportunities (O)</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jangkauan pasar 2. Konsumen berkunjung secara rutin 3. Menjalinkan hubungan dengan komunitas baru 4. Melakukan inovasi terhadap menu sesuai mengikuti tren 	

Tabel 6. Analisis *Strengths* dan *Threats* AC

<i>Strengths (S)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ST1 (S1, S7, S8 - T2, T4, T5) Melakukan ekspansi saluran distribusi dan kemitraan dengan ritel lokal 2. ST2 (S2, S4, S7, S8 - T1, T2, T4, T6) Melakukan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas produk 3. ST3 (S3, S6, S8 - T1, T4, T5, T6) Memanfaatkan sumber daya untuk riset pasar dan pengembangan produk 4. ST4 (S6, S8 - T3, T4) Menyediakan pelatihan dan pengembangan karir
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk mudah dijangkau 2. Produk berkualitas tinggi 3. Terdapat hubungan kuat dengan komunitas lokal 4. Aktivitas produksi dilakukan dengan efisien 5. Margin cukup tinggi 6. Terdapat hubungan baik antara perusahaan dan karyawan 7. Loyalitas pelanggan tinggi 8. Terdapat berbagai aktivitas inovatif 	
<i>Threats (T)</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk mudah ditiru oleh kompetitor 2. Loyalitas pelanggan menurun 3. Hubungan antara perusahaan dan karyawan menurun 4. Penurunan kualitas produk dan layanan 5. Muncul pemain baru dalam industri (kompetitor baru) 6. Perubahan selera konsumen 	

Tabel 7. Analisis *Weaknesses* dan *Threats* AC

<i>Weaknesses (W)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. WT1 (W2, W3 - T3, T4) Meninjau dan melakukan penyesuaian pada struktur gaji 2. WT2 (W4 - T1, T4, T5) Memperkuat jaringan pemasok dan menciptakan cadangan bahan baku 3. WT3 (W1, W5 - T2, T4, T5) Merencanakan pemasaran efektif untuk mencegah fluktuasi pendapatan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk relatif tinggi sehingga tidak mencakup seluruh kalangan masyarakat 2. Ketimpangan gaji antar karyawan 3. Kurangnya uang lembur sebagai bagian dari sistem kompensasi 4. Kebutuhan akan bahan baku tidak dapat diprediksi 5. Jumlah pendapatan fluktuatif 	
<i>Threats (T)</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk mudah ditiru oleh kompetitor 2. Loyalitas pelanggan menurun 3. Penurunan kualitas produk dan layanan 4. Muncul pemain baru dalam industri (kompetitor baru) 5. Perubahan selera konsumen 	

Berdasarkan Tabel 4 hingga Tabel 7 tersebut, kemudian dapat dirumuskan *strategic objectives* AC pada Tabel 7.

Tabel 8. *Strategic Objectives AC*

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan komunitas lokal untuk membuat event yang meningkatkan brand awareness 2. Menawarkan menu musiman sesuai tren 3. Memanfaatkan media sosial dan influencer marketing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat konten yang menarik dan informatif di media sosial dan website 2. Menawarkan paket dan promo untuk pelanggan baru 3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
<i>Threats (T)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan ekspansi saluran distribusi dan kemitraan dengan ritel lokal 2. Melakukan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas produk 3. Memanfaatkan sumber daya untuk riset pasar dan pengembangan produk 4. Menyediakan pelatihan dan pengembangan karir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meninjau dan melakukan penyesuaian pada struktur gaji 2. Memperkuat jaringan pemasok dan menciptakan cadangan bahan baku 3. Merencanakan pemasaran efektif untuk mencegah fluktuasi pendapatan

Tabel 8 menunjukkan strategi-strategi yang perlu dilakukan oleh AC untuk terus mengembangkan bisnis berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan. Dengan strategi tersebut, AC dapat memfokuskan diri kepada strategi-strategi yang dapat memberikan dampak positif dan membuat operasional bisnis berjalan secara efektif dan efisien.

Analisis Key Performance Indicator (KPI) dan Balanced Scorecard (BSC)

Untuk menilai kesuksesan suatu bisnis, dibutuhkan alat pengukuran yang mampu menyajikan gambaran menyeluruh tentang proses bisnis perusahaan tersebut. Oleh karena itu, digunakan *balanced scorecard* (BSC) untuk mengevaluasi sejauh mana kesuksesan bisnis AC dengan mengacu pada empat perspektif utama yaitu keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), internal bisnis (*internal business*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Evaluasi ini juga berdasarkan pada *Key Performance Indicators* (KPI) dengan bobot dan target yang telah ditetapkan. Hasil akhir dari penilaian KPI, dengan membandingkan target dengan kinerja aktual, kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori rendah (<60%), cukup (60%-80%), baik (80.01-95), dan sangat baik (>95). Berikut adalah hasil analisis BSC dari AC yang tersaji dalam Tabel 8.

Tabel 8. Analisis *Balance Scorecard*

No.	IKU	Target	Aktual	Indeks Kinerja KPI
		2024	2024	2024
1	Jumlah pendapatan Rp1,5 miliar per bulan	1.5	1	66.67%
2	Peningkatan presentase laba bersih 5% per bulan	5	4	80.00%
3	Peningkatan presentase efisiensi biaya operasional 25% per bulan	25	20	80.00%
4	Mendapatkan sumber pendanaan investasi sebesar Rp20 miliar per tahun	20	20	100.00%
5	Melakukan kerja sama dengan 25 perusahaan per tahun	25	20	80.00%
6	Mencapai presentase indeks kepuasan layanan pelanggan sebesar 90% per bulan	85	81	95.29%
7	Meningkatkan jumlah pelanggan dengan frekuensi retensi pelanggan sebanyak 3 kali dalam sebulan	3	2	66.67%
8	Mencapai nilai pembelian rata-rata per pelanggan sebesar Rp200 ribu dalam satu kali kunjungan	180000	150000	83.33%
9	Peningkatan persentase brand equity menjadi 20% dalam satu tahun	21	20	95.24%
10	Meningkatkan presentasi efektivitas dan efisiensi proses bisnis sebesar 25% dalam satu bulan	5	5	100.00%
11	Mencapai presentasi indeks retensi karyawan lebih dari 90% dalam satu tahun	85	81	95.29%
12	Meningkatkan produktivitas produksi sebesar 20.000 kopi dalam satu bulan	16000	15000	93.75%
13	Meningkatkan indeks kepuasan karyawan hingga lebih dari 90% per per bulan	87	86	98.85%
14	Mencapai akurasi perhitungan data inventaris sebesar 90% per bulan dengan menggunakan teknologi informasi	87	85	97.70%
15	Mencapai indeks keterlibatan karyawan sebesar 90% per bulan	85	85	100.00%
16	Melakukan training pada setiap level fungsional selama 200 jam per tahun	190	180	94.74%
17	Melakukan 3 sertifikasi karyawan per tahun	3	2	66.67%
18	Melakukan 3 survei kebutuhan karyawan per tahun	3	2	66.67%
19	Menghasilkan 30.000 pcs produk per bulan	35000	30000	85.71%
20	Menerapkan dan mengembangkan 5 strategi bisnis dalam satu bulan	5	5	100.00%
21	Mencapai hubungan kerja sama dengan 20 usaha dan profesional dalam satu tahun	20	20	100.00%

Berdasarkan analisis pada Tabel 8 tersebut, secara keseluruhan AC telah memiliki kinerja baik dan sangat baik. Kendati begitu, terdapat beberapa sasaran strategis yang menjadi perhatian untuk terus ditingkatkan karena masih berada dalam kategori cukup. Berdasarkan analisis *balanced scorecard* tersebut, Gambar 3 merupakan peta strategi (*strategy map*) AC.



Gambar 3. *Strategy Map* UMKM AC

Berdasarkan Gambar 3, *perspektif learning and growth* telah berkinerja baik dengan menjadi landasan bagi keseluruhan operasi UMKM. *Perspektif learning and growth* tersebut kemudian membuat proses internal berjalan dengan efektif dan efisien. Hal tersebut kemudian menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap pendapatan perusahaan dalam bentuk pendapatan atau omzet. Namun masih banyak ruang untuk peningkatan dan pengembangan AC, terlebih dengan hal-hal yang berkaitan dengan *brand awareness*, pengurangan biaya operasional, ekspansi produk, layanan, dan saluran distribusi, serta pengoptimalan bahan baku dan pemasok. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, AC dapat terus melakukan peningkatan dan pengembangan untuk mendukung keberlanjutan UMKM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM AC di Kota Bogor memiliki strategi bisnis yang kuat dan berpotensi untuk berkembang lebih lanjut dengan penerapan Business Model Canvas (BMC), analisis SWOT, dan evaluasi kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC). Analisis BMC menyoroti kekuatan utama dalam segmentasi pelanggan dan hubungan dengan komunitas lokal. Sementara itu, hasil analisis SWOT mengindikasikan bahwa UMKM

AC berada dalam posisi yang baik untuk tumbuh dan berkembang, dengan berbagai peluang strategis yang dapat dimanfaatkan. Evaluasi kinerja menggunakan BSC menunjukkan bahwa meskipun kinerja keseluruhan baik, ada beberapa sasaran strategis yang masih memerlukan peningkatan.

Berdasarkan temuan ini, penting bagi UMKM AC untuk terus fokus pada strategi-strategi yang dapat memberikan dampak positif, seperti memperluas jangkauan pasar, melakukan inovasi produk, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, penguatan hubungan dengan mitra dan pengelolaan biaya operasional secara lebih efisien juga menjadi area yang perlu diperhatikan. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya perencanaan strategis yang matang dan evaluasi kinerja yang terus menerus untuk menghadapi persaingan di industri makanan dan minuman.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah penggunaan data yang terbatas pada satu UMKM di satu lokasi tertentu, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan untuk semua UMKM di sektor ini. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencakup lebih banyak sampel dari berbagai lokasi dan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Selain itu, pendekatan kualitatif juga dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan UMKM.

DAFTAR REFERENSI

- BINUS University. (2024, January 10). 10 Alasan Mengapa Strategi Bisnis Adalah Kunci Utama. BINUS UNIVERSITY. Retrieved June 10, 2024, from <https://binus.ac.id/malang/2024/01/10-alasan-mengapa-strategi-bisnis-adalah-kunci-utama/>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. (2023, November 21). Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Inisiatif Strategis (IS). DJPb. Retrieved June 10, 2024, from <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/kotabumi/id/profil/kode-etik/iku-inisiatif-strategis.html>
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2014). Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool. IEEE Conference on Business Informatics, 16. DOI:10.1109/CBI.2014.9
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. The Journal of International Social Research, 10(51). <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Kusnandar, V. B. (2022, August 10). Makanan dan Minuman Jadi Kontributor Terbesar PDB Sektor Industri Kuartal II-2022. Databoks. Retrieved June 10, 2024, from

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/08/10/makanan-dan-minuman-jadi-kontributor-terbesar-pdb-sektor-industri-kuartal-ii-2022>

Pemerintah Daerah Kota Bogor. (2022, September 15). 140 UMKM di Kota Bogor Ikuti Sosialisasi Sertifikasi Halal. Pemerintah Kota Bogor. Retrieved June 10, 2024, from https://www.kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/101777/140-umkm-di-kota-bogor-ikuti-sosialisasi-sertifikasi-halal.

PMM SoM. (2024, January 11). Manajemen Strategis: Pengertian, Tujuan dan Tahapannya. PPM School of Management. Retrieved June 10, 2024, from <https://ppmschool.ac.id/manajemen-strategis/>

Susilowati, H. (2022, January 14). Perspektif Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja. Tentang STIE STEKOM. Retrieved June 10, 2024, from <https://stiestekom.ac.id/berita/perspektif-balance-scorecard-sebagai-tolak-ukur-kinerja/2022-01-14>