

Strategi Pengembangan Business Model Canvas Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada UMKM Baju Bayi Pikapiki)

Business Model Canvas Development Strategy Using SWOT Analysis (Case Study On Baby Clothing SME Pikapiki)

Izzuddin Azzam Fauzi ^{1*}, Mohammad Riza Sutjipto ¹, Taufik Hidayat ²

¹ Department of Economics and Business, Universitas Telkom

² Department of Management Agribusiness, Politeknik Negeri Jember

* azzamfauzi@student.telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan bagian integral dari masyarakat Indonesia, namun pemahaman mendalam tentang UMKM seringkali terbatas. Pikapiki, sebuah UMKM dari Bandung yang bergerak di bidang baju bayi, saat ini tersedia di berbagai platform sosial media dan e-commerce seperti Website, WhatsApp Business, Instagram, Facebook, Tokopedia, dan Shopee. Namun, dalam lima tahun terakhir, Pikapiki mengalami penurunan penjualan akibat meningkatnya persaingan, perubahan tren fashion bayi, dan masuknya barang impor. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi baru bagi Pikapiki menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus UMKM Pikapiki. Hasil penelitian mengungkap tiga temuan utama: pertama, BMC Pikapiki menyoroti diversifikasi segmen pelanggan, fokus pada kreativitas produk, serta pemanfaatan saluran online. Kedua, analisis SWOT menghasilkan 28 strategi alternatif yang diformulasikan dalam Matriks SWOT, dengan sembilan strategi utama SO, enam WO, dua ST, dan delapan WT. Ketiga, SWOT Matrix membantu merancang BMC baru yang mencakup diversifikasi produk, investasi, layanan membership, dan efisiensi melalui inovasi teknologi dan penyesuaian keuangan.

Kata kunci — usaha mikro kecil menengah (UMKM), business model canvas (BMC), analisis SWOT

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are a vital part of Indonesian society, though understanding of their operations is often limited. Pikapiki Baby Clothes, an MSME based in Bandung, operates across platforms like WhatsApp Business, Instagram, Facebook, Tokopedia, and Shopee. In the past five years, Pikapiki's sales have declined due to rising competition, rapidly shifting baby fashion trends, and the influx of imported goods. This study aims to propose new strategies for Pikapiki using the Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis. Employing a descriptive qualitative approach, the case study of Pikapiki reveals three key findings. First, the BMC analysis emphasizes diversification in customer segments, product creativity, online channel expansion, and a commitment to meeting Indonesian National Standards (SNI). Second, the SWOT analysis identifies 28 alternative strategies through the SWOT Matrix, resulting in nine SO strategies, six WO strategies, two ST strategies, and eight WT strategies. Finally, these strategies lead to a revised BMC, incorporating product diversification, investment, membership services, and improved efficiency through financial and technological adjustments.

Keywords — *Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), Business Model Canvas (BMC), SWOT Analysis*

 OPEN ACCESS

© 2024. Izzuddin Azzam Fauzi, Mohammad Riza Sutjipto, Taufik Hidayat



Creative Commons
Attribution 4.0 International License

1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan masyarakat Indonesia. Meskipun familiar di telinga, pemahaman sebenarnya tentang UMKM masih seringkali terbatas. Untuk mengatasi kesalahpahaman ini, kita perlu merinci definisi UMKM. Menurut ahli, UMKM bukan hanya sekadar unit usaha kecil, melainkan juga merupakan pengembangan kawasan andalan yang memiliki peran signifikan dalam mempercepat pemulihan perekonomian [1].

Pentingnya pengembangan UMKM menjadi sangat krusial, mengingat peran kunci yang dimainkannya dalam pertumbuhan ekonomi negara, khususnya Indonesia. UMKM memerlukan platform yang dapat melatih mereka untuk mengembangkan bisnis secara mandiri agar dapat tumbuh dari usaha mikro menjadi bisnis kecil dan menengah [2]. Dengan menerapkan strategi pengembangan yang terintegrasi, diharapkan UMKM dapat menjadi kegiatan ekonomi yang tidak hanya memiliki nilai tambah, tetapi juga memiliki daya saing tinggi. Hal ini tidak hanya sebatas keunggulan komparatif, tetapi juga mencakup pengembangan keunggulan kompetitif [3].

Baju bayi Pikapiki merupakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berasal dari kota Bandung. Pikapiki didirikan pada tahun 2008 oleh Amir Fauzi sebagai salah satu UMKM pusat baju bayi grosir dan ritel di kota Bandung. Berawal dari sebuah bisnis rumahan kecil dengan menjual baju bayi hingga menjadi penyandang seluruh kebutuhan yang diperlukan ibu-ibu untuk bayinya.

Berdasarkan hasil Preliminary Research dengan owner diketahui Penjualan baju bayi Pikapiki mengalami tren penurunan dalam lima tahun terakhir. Pada tahun 2019, penjualan baju bayi Pikapiki mencapai Rp 1,8 miliar. Namun, penjualan tersebut terus menurun hingga mencapai Rp 1,3 miliar pada tahun 2023, hal ini menyebabkan keuntungan Baju Bayi Pikapiki ikut menurun. Penurunan penjualan dan keuntungan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, seperti peningkatan persaingan dari merek-merek baju bayi lainnya, perubahan tren fashion bayi yang semakin cepat, dan masuknya barang impor dari negara luar. Baju Bayi Pikapiki dalam menghadapi persaingan yang

semakin ketat, berupaya melakukan segala inovasi, seperti menambah saluran penjualan berupa e-commerce dan media sosial. Namun dari inovasi itu saja masih belum cukup untuk mendorong penjualan baju bayi di Pikapiki, sehingga diperlukan analisis mendalam untuk pengembangan bisnis ini.

Merujuk pada Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha kecil dan menengah, pengembangan usaha dapat dilakukan melalui peningkatan jaringan pemasaran, distribusi, keterampilan teknis, pengendalian mutu, kerjasama, dan transfer teknologi [4]. Maka dari itu diperlukannya alat yang dapat membantu pengembangan usaha tersebut. Business Model Canvas (BMC) merupakan alat manajemen strategis yang sangat relevan dalam pengembangan bisnis UMKM. Dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, BMC menyediakan pendekatan visual dan terstruktur untuk merancang, menggambarkan, dan mengembangkan model bisnis organisasi. Dengan sembilan blok utama mencakup elemen-elemen kunci seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya kunci, kegiatan kunci, mitra kunci, dan struktur biaya, BMC memberikan pandangan holistik tentang operasi bisnis. Dalam menyusun BMC yang baru dibutuhkan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sebagai pendekatan strategis yang efektif untuk membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja mereka [5].

Penggabungan BMC dan Analisis SWOT memberikan UMKM landasan strategis yang kuat. Dengan merancang strategi pengembangan bisnis yang terarah, UMKM dapat memaksimalkan kekuatan internal, atasi kelemahan, manfaatkan peluang pasar, dan kelola risiko. Pendekatan ini menjadi pondasi untuk pertumbuhan bisnis jangka panjang dan meningkatkan daya saing di pasar yang dinamis. Maka dari itu penulis melakukan penelitian mengenai "Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis Business Model Canvas dan SWOT (Studi Kasus Pada UMKM Baju Bayi Pikapiki)" Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat membantu menemukan inovasi baru untuk mendongkrak penjualan Baju Bayi



Pikapiki dan mengevaluasi dari strategi manajemen yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Target dan Luaran

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mengetahui Business Model Canvas Baju Bayi Pikapiki saat ini
2. Mengetahui kondisi internal (Strength dan Weakness) dan eksternal (Opportunity dan Threats) pada sembilan elemen Business Model Canvas.
3. Merancang Business Model Canvas Baru Baju Bayi Pikapiki menggunakan SWOT Matrix

3. Metodologi

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif karena bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena (terlihat dari tujuan penelitian yang berjenis deskripsi). Pendekatannya bersifat kualitatif, artinya data yang dikumpulkan berupa kata-kata, bukan angka, untuk memahami makna di balik suatu peristiwa. Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian, dengan unit analisis individu. Peneliti terlibat secara moderat dalam penelitian yang dilakukan di lingkungan alami (non-contrived) dan hanya dilakukan satu kali (one shot). Secara garis besar, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan suatu fenomena tertentu pada individu secara mendalam melalui pengumpulan data kualitatif.

Tabel 1. Karakteristik Penelitian

Karakteristik Penelitian	Jenis
Berdasarkan Tujuan Penelitian	Deskripsi
Berdasarkan Paradigma Penelitian	Interpretivism
Berdasarkan Pendekatan Pengembangan Teori	Induksi
Berdasarkan Metodologi Penelitian	Kualitatif
Berdasarkan Strategi Penelitian	Studi Kasus
Berdasarkan Unit Analisis	Individual
Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Moderate
Berdasarkan Latar Penelitian	Non-Contrived
Berdasarkan Waktu Penelitian	One Shot

Sumber: Olahan Penulis (2024)

3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian sebagai atribut, sifat, atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk mendapatkan kesimpulan dari penelitian [6]. Pada penelitian ini, variabel

operasional merujuk pada Sembilan blok elemen Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT yang diusulkan oleh Osterwalder dan Pigneur.

3.3 Tahapan Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga tahap dalam melaksanakan penelitian tahap pertama berupa tahap perencanaan merupakan tahap awal yang dilakukan dalam penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan berbagai kegiatan untuk mempersiapkan penelitian, mulai dari menentukan topik penelitian, tujuan penelitian, batasan masalah, hingga metode penelitian. Tahap kedua berupa tahap pelaksanaan merupakan tahap inti dari penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan pengumpulan data, analisis data, dan pembahasan hasil penelitian. Tahap ketiga berupa tahap penulisan laporan merupakan tahap terakhir dalam penelitian. Pada tahap ini, peneliti menuliskan laporan penelitian yang berisi paparan hasil penelitian dan kesimpulannya.

3.4 Situasi Sosial

Menurut Spradley dalam penelitian kualitatif, istilah populasi tidak digunakan [6]. Sebaliknya, Spradley menggunakan istilah "social situation" atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen, yaitu tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial penelitian ini, terjadi pada objek penelitian Baju Bayi Pikapiki. Untuk memahami seluruh aktivitas yang terjadi pada objek penelitian, maka situasi sosial sebagai berikut:

1. Tempat (Place): Toko Baju Bayi Pikapiki, Komplek Griya Caraka, Blok AA1-7, Kecamatan Arcamanik, Kota Bandung, 40293.
2. Pelaku (Actors): Pelaku yang terlibat dalam toko Baju Bayi Pikapiki adalah Amir Fauzi selaku Owner, Dewi Masitoh selaku Kepala Operasional, selaku Supplier, Pradita Rizky Aulia selaku Pelanggan, dan Bapak Agus Salim selaku Kompetitor baju bayi Pikapiki.
3. Aktivitas (Activity): Pengamatan penelitian ini dilakukan pada aktivitas utama dan model bisnis Baju Bayi Pikapiki.



3.5 Pengumpulan Data dan Sumber Data

Teknik pengumpulan data, menurut Sugiyono (2022), merupakan langkah strategis dalam penelitian, karena penelitian bertujuan utama untuk mendapatkan data. Penelitian ini mengandalkan dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti sendiri, serta wawancara dengan pemilik Baju Bayi Pikapiki sebagai narasumber. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari studi literatur berupa buku dan jurnal penelitian terdahulu.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada penelitian kualitatif, Sugiyono (2022) menekankan bahwa validitas temuan atau data dapat diukur dari sejauh mana kesesuaian antara laporan peneliti dengan realitas yang terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi empat uji coba validitas data dalam konteks penelitian kualitatif. Uji coba tersebut melibatkan validitas interval (*credibility*), validitas eksternal (*transferability*), reliabilitas (*dependability*), dan obyektivitas (*confirmability*).

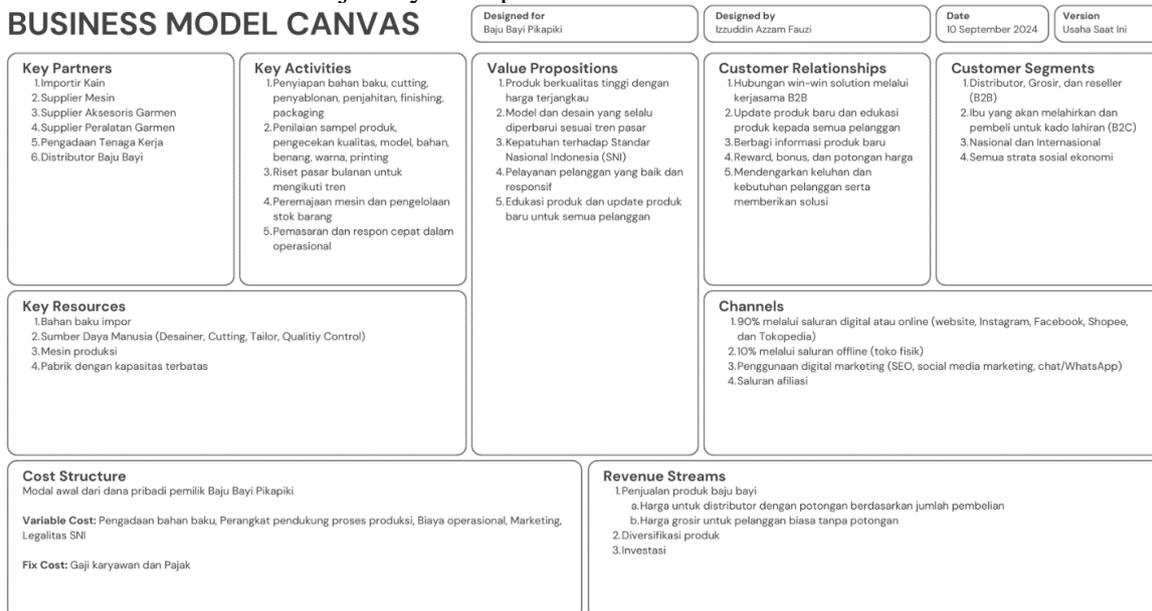
3.7 Teknik Analisis

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh dan dikembangkan menjadi hipotesis [6]. Dalam penelitian ini, penggunaan analisis data model Miles dan Huberman dipilih menjadi teknik analisis yang akan digunakan, karena model ini sangat relevan untuk penelitian kualitatif studi kasus. Metode Miles dan Huberman mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

4. Pembahasan

Pada penelitian ini menggunakan purposive sampling dalam menetapkan narasumber yang akan digunakan untuk diambil datanya melalui wawancara. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu dalam pemilihan orang yang dianggap paling tahu tentang harapan penelitian atau mungkin memiliki posisi sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti [6].

4.1 Business Model Canvas Baju Bayi Pikapiki Saat Ini



Sumber: Olahan Penulis (2024)

Gambar 1. Business Model Canvas Baju Bayi Pikapiki Saat Ini

4.2 Analisis SWOT Baju Bayi Pikapiki

1. Strength Baju Bayi Pikapiki unggul dalam pasar berkat kreativitas desain dan model produk yang inovatif, membedakannya dari kompetitor, terutama produk impor. Mereka fokus pada kualitas bahan yang lembut, menyediakan berbagai model dengan harga bersaing. Pikapiki menjaga standar produksi dengan bahan dan jahitan berkualitas serta mematuhi Standar Nasional Indonesia (SNI), memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Keahlian internal terletak pada tenaga kerja terampil dan aturan yang jelas, serta pemilihan karyawan berkualitas, yang mendukung efisiensi operasional dan pelayanan pelanggan yang memuaskan.
2. Weakness Baju Bayi Pikapiki menghadapi tantangan dalam mendapatkan bahan baku berkualitas tinggi, ketergantungan pada produsen, dan permodalan terbatas yang mempengaruhi margin dan daya saing. Persaingan digital dan kebijakan pemerintah seperti SNI menambah biaya dan kompleksitas operasional. Upaya telah dilakukan dengan memperbanyak mitra, mengatur biaya, dan menyediakan pelayanan yang baik, namun fluktuasi harga dan perbedaan kualitas antara pasar offline dan online tetap menjadi kelemahan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

3. Opportunity Pikapiki memiliki peluang untuk berkembang dengan memanfaatkan tren pasar lokal dan digital, seperti menggunakan platform e-commerce dan media sosial untuk meningkatkan visibilitas. Diversifikasi produk dengan menambahkan perlengkapan bayi dan memperluas jangkauan pasar online dapat memperbesar pangsa pasar. Mengoptimalkan sumber daya internal dan fokus pada kualitas produk serta standar SNI dapat menarik lebih banyak pelanggan dan mempertahankan daya saing di pasar yang berkembang.
4. Threat Pikapiki menghadapi ancaman dari persaingan yang ketat dan regulasi impor yang mempengaruhi biaya produksi, termasuk dari produk luar negeri yang lebih murah dan berkualitas. Persaingan di marketplace dan platform sosial media, serta tantangan dalam pengadaan bahan dan tenaga ahli, menambah tekanan. Mengelola risiko dengan diferensiasi produk, mengikuti perkembangan teknologi, dan berharap pada dukungan pemerintah menjadi strategi penting untuk menghadapi ancaman ini.

4.3 Analisis SWOT Pada BMC Baju Bayi Pikapiki Saat Ini

Tabel 2. Hasil Analisis SWOT dengan Customer Segment

Customer Segment			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi segmen pelanggan yang mencakup grosir, reseller, dan end customer. • Fokus pada pelanggan rutin dan pembeli reguler, dengan target pasar utama grosir dan distributor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan pada segmen grosir dan distributor yang dapat membatasi diversifikasi pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada potensi untuk memperluas segmen pelanggan dan pasar melalui platform online seperti TikTok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan tren pasar dan preferensi pelanggan yang cepat.

SWOT Matrix:

- **Strategi SO:** Memanfaatkan diversifikasi segmen pelanggan yang mencakup grosir, reseller, dan end customer (S) untuk memperluas pasar melalui platform online seperti TikTok (O), sehingga meningkatkan eksposur dan memperluas jangkauan pelanggan.
- **Strategi WO:** Mengurangi ketergantungan pada segmen grosir dan distributor (W) dengan memanfaatkan peluang ekspansi melalui platform online (O), sehingga mendiversifikasi pasar dan mengurangi risiko ketergantungan.
- **Strategi ST:** Mempertahankan fokus pada pelanggan rutin dan pembeli reguler (S) di tengah perubahan tren pasar yang cepat (T), dengan cara memperkuat loyalitas melalui program loyalitas atau penawaran eksklusif.
- **Strategi WT:** Mengurangi ketergantungan pada grosir dan distributor (W) dengan segera beradaptasi terhadap perubahan tren pasar yang cepat (T), melalui pemantauan tren secara real-time dan penyesuaian strategi produk yang lebih cepat.

Sumber: Olahan Penulis (2024)



Tabel 3. Hasil Analisis SWOT dengan Value Propositions

Value Propositions			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Kreativitas dalam desain dan model produk yang unik dan variatif. Produk memiliki kualitas bahan yang lembut dan nyaman untuk bayi serta telah memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI). 	<ul style="list-style-type: none"> Ketergantungan pada bahan baku impor yang dapat mempengaruhi harga dan margin. Kurangnya diversifikasi produk seperti popok, tas, bantal, guling, dan kelambu 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan motif dan model baru yang sesuai dengan tren terkini. 	<ul style="list-style-type: none"> Kewajiban produk bayi untuk memiliki SNI yang menambah biaya produksi. Persaingan dengan produk luar negeri yang lebih murah menyulitkan menjaga kualitas produk online.

SWOT Matrix:

- Strategi SO:** Memanfaatkan kreativitas dalam desain dan model produk yang unik dan variatif (S) untuk mengembangkan motif dan model baru (O) yang sesuai dengan tren terkini, sehingga menarik lebih banyak pelanggan.
- Strategi WO:** Mengatasi kurangnya diversifikasi produk (W) dengan pengembangan motif dan model baru yang sesuai dengan tren terkini (O), untuk menjangkau lebih banyak segmen pasar dan meningkatkan variasi produk.
- Strategi ST:** Menggunakan kekuatan kualitas produk yang sudah memenuhi SNI (S) untuk bersaing dengan produk luar negeri yang lebih murah (T), dengan menonjolkan keunggulan keamanan dan kualitas.
- Strategi WT:** Mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor (W) dan mengantisipasi peningkatan biaya produksi karena kewajiban SNI (T) dengan mencari bahan baku alternatif yang lebih terjangkau namun tetap berkualitas.

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 4. Hasil Analisis SWOT dengan Channels

Channels			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Dominasi penggunaan saluran online (90%) untuk berinteraksi dengan pelanggan. Fokus pada website untuk melayani pelanggan grosir dan pelanggan reguler. 	<ul style="list-style-type: none"> Saluran offline hanya digunakan sekitar 10%, membatasi jangkauan ke pelanggan lokal. Harga jual yang belum bersaing di pasar online. 	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan platform sosial media seperti TikTok shop untuk meningkatkan visibilitas dan penjualan. Potensi memperluas jangkauan melalui platform e-commerce seperti Shopee dan Tokopedia. 	<ul style="list-style-type: none"> Persaingan ketat di platform sosial media dan e-commerce.

SWOT Matrix:

- Strategi SO:** Perluas dominasi online (S) dengan mengintegrasikan platform media sosial baru seperti TikTok untuk meningkatkan visibilitas dan penjualan (O).
- Strategi WO:** Meningkatkan daya saing harga untuk memanfaatkan potensi pasar e-commerce yang lebih luas (O) dan mengatasi masalah pelanggan terkait harga (W).
- Strategi ST:** Pastikan fungsionalitas situs web melayani pelanggan grosir dan pelanggan tetap (S), menawarkan pengalaman pelanggan yang lebih baik untuk membedakannya dari pesaing (T).
- Strategi WT:** Atasi keterbatasan kehadiran offline (W) dengan menjelajahi toko pop-up atau inisiatif pasar lokal untuk membangun basis pelanggan lokal di tengah persaingan yang semakin ketat (T).

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 5. Hasil Analisis SWOT dengan Customer Relationships

Customer Relationships			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Pendekatan hubungan dengan prinsip win-win solution melalui kerjasama B2B. Pelayanan yang baik, informasi produk terbaru, dan karyawan ahli menjaga loyalitas pelanggan dengan edukasi tentang produk yang aman. 	<ul style="list-style-type: none"> Kesulitan dalam mengedukasi pelanggan secara masif mengenai bahan yang aman digunakan oleh bayi dan pentingnya produk SNI 	<ul style="list-style-type: none"> Pemasaran dari mulut ke mulut yang efektif dari pelanggan yang puas. Pengembangan hubungan kekeluargaan dengan distributor, agen dan reseller untuk meningkatkan kepercayaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Era digitalisasi membuat pelanggan lebih mudah berpaling karena banyaknya pilihan dan informasi.

SWOT Matrix:

- Strategi SO:** Menggunakan pendekatan hubungan win-win solution (S) dengan memanfaatkan pemasaran dari mulut ke mulut yang efektif (O) untuk memperluas basis pelanggan dan membangun loyalitas jangka panjang.
- Strategi WO:** Mengembangkan materi edukasi yang lebih menarik dan interaktif (W) untuk memperkuat kepercayaan dan loyalitas pelanggan di tengah banyaknya pilihan di era digital (O).
- Strategi ST:** Menerapkan pendekatan hubungan win-win solution melalui kerjasama B2B (S) untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif akibat banyaknya pilihan dan informasi bagi konsumen (T).
- Strategi WT:** Mengurangi risiko peralihan pelanggan (T) dengan memperbaiki sistem edukasi produk yang lebih mudah diakses dan dipahami (W) serta lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan.



Tabel 6. Hasil Analisis SWOT dengan Revenue Streams

Revenue Streams			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Model pendapatan utama berasal dari penjualan produk. 	<ul style="list-style-type: none"> belum memanfaatkan pasar offline secara optimal, masih bergantung pada penjualan online. Ketergantungan pada satu sumber pendapatan utama. 	<ul style="list-style-type: none"> Potensi memperluas pasar offline dengan mitra yang tepat. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuasi harga bahan baku mempengaruhi margin keuntungan.
SWOT Matrix:			
<ul style="list-style-type: none"> Strategi SO: Memperluas model penjualan produk (S) dengan memasuki pasar baru (O). Strategi WO: Mengembangkan sumber pendapatan baru untuk mengatasi ketergantungan yang berlebihan pada satu aliran pendapatan (W), seperti: penawaran berbasis layanan atau berlangganan/<i>membership</i> (O). Strategi ST: Memperkuat strategi penjualan produk (S) terhadap fluktuasi harga bahan baku (T) dengan diversifikasi produk. Strategi WT: Mengurangi ketergantungan terhadap penjualan daring (W) dengan menyeimbangkan aliran pendapatan terhadap fluktuasi harga bahan baku (T). 			

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 6. Hasil Analisis SWOT dengan Revenue Streams

Revenue Streams			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Model pendapatan utama berasal dari penjualan produk. 	<ul style="list-style-type: none"> belum memanfaatkan pasar offline secara optimal, masih bergantung pada penjualan online. Ketergantungan pada satu sumber pendapatan utama. 	<ul style="list-style-type: none"> Potensi memperluas pasar offline dengan mitra yang tepat. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuasi harga bahan baku mempengaruhi margin keuntungan.
SWOT Matrix:			
<ul style="list-style-type: none"> Strategi SO: Memperluas model penjualan produk (S) dengan memasuki pasar baru (O). Strategi WO: Mengembangkan sumber pendapatan baru untuk mengatasi ketergantungan yang berlebihan pada satu aliran pendapatan (W), seperti: penawaran berbasis layanan atau berlangganan/<i>membership</i> (O). Strategi ST: Memperkuat strategi penjualan produk (S) terhadap fluktuasi harga bahan baku (T) dengan diversifikasi produk. Strategi WT: Mengurangi ketergantungan terhadap penjualan daring (W) dengan menyeimbangkan aliran pendapatan terhadap fluktuasi harga bahan baku (T). 			

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 7. Hasil Analisis SWOT dengan Key Resources

Key Resources			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> Bahan baku berkualitas, tenaga kerja terampil, dan mesin produksi yang efektif. Memastikan kualitas produksi tetap terjaga dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> Ketergantungan pada bahan baku impor yang harganya fluktuatif. Kapasitas pabrik yang terbatas, menghadapi kendala dalam stok bahan. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengadopsi teknologi baru untuk mengoptimalkan operasional dan produksi 	<ul style="list-style-type: none"> Fluktuasi kurs rupiah terhadap mata uang asing mempengaruhi harga bahan baku. Permodalan terbatas yang membatasi pengembangan usaha.
SWOT Matrix:			
<ul style="list-style-type: none"> Strategi SO: Memanfaatkan bahan baku berkualitas tinggi, tenaga kerja terampil, dan mesin yang efisien (S) dalam mengadopsi teknologi baru untuk mengoptimalkan operasional dan produksi (O). Strategi WO: Mengatasi keterbatasan kapasitas pabrik (W) dengan mengadopsi teknologi baru untuk mengoptimalkan operasional dan produksi (O). Strategi ST: Memanfaatkan bahan baku berkualitas tinggi, tenaga kerja terampil, dan mesin yang efisien (S) dalam mengatasi harga bahan baku yang tidak stabil (T) Strategi WT: Mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor yang harganya fluktuatif (W) untuk mengatasi masalah fluktuasi kurs rupiah terhadap mata uang asing yang mempengaruhi harga bahan baku (T). 			

Sumber: Olahan Penulis (2024)



Tabel 8. Hasil Analisis SWOT dengan Key Activities

Key Activities			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Standar produksi garmen yang meliputi penyiapan bahan baku, cutting, penyablonan, penjahitan, finishing, dan packaging. • Riset pasar bulanan untuk mengikuti tren dan memastikan relevansi produk dengan permintaan pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses produksi yang masih manual dalam beberapa aspek, belum sepenuhnya mengadopsi teknologi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptasi dengan perkembangan teknologi dan tren untuk meningkatkan efisiensi produksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan dari pelaku usaha yang lebih besar dan memiliki teknologi lebih canggih. • Tantangan dalam menjaga kualitas produk dengan biaya produksi yang efisien.

SWOT Matrix:

- **Strategi SO:** Memanfaatkan standar produksi yang telah mapan (S) untuk mengintegrasikan teknologi baru, guna lebih meningkatkan efisiensi dan kualitas produk (O).
- **Strategi WO:** Meningkatkan adopsi teknologi (O) pada proses produksi yang masih manual (W) agar lebih efisien dan relevan dengan tren pasar.
- **Strategi ST:** Menggunakan standar produksi yang sudah baik (S) untuk bersaing dengan pelaku usaha yang lebih besar (T), dengan tetap mempertahankan kualitas dan efisiensi biaya produksi (T).
- **Strategi WT:** Meningkatkan penggunaan teknologi (W) untuk menghadapi persaingan (T) dan tantangan menjaga kualitas, dengan menekan biaya produksi seminimal mungkin (T).

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 9. Hasil Analisis SWOT dengan Key Partners

Key Partners			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan konsep plasma untuk mendistribusikan produksi ke UKM dan supplier, memastikan efisiensi dan keamanan. • Komunikasi aktif dengan mitra untuk memastikan kualitas dan kesesuaian produk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan pada beberapa mitra kunci yang dapat mempengaruhi kualitas dan kelancaran produksi. • Evaluasi mitra yang memerlukan waktu dan sumber daya tambahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbanyak supplier untuk mendapatkan harga bahan baku yang lebih kompetitif. • Mengintegrasikan supplier untuk menawarkan kelengkapan dan diversifikasi produk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko perubahan hubungan dengan mitra yang dapat mempengaruhi kinerja operasional. • Tantangan dalam menemukan mitra yang dapat memenuhi standar kualitas yang diinginkan.

SWOT Matrix:

- **Strategi SO:** Memanfaatkan komunikasi aktif dengan mitra (S) untuk memperbanyak supplier, meningkatkan diversifikasi dan efisiensi distribusi, serta memperkuat hubungan yang stabil (O).
- **Strategi WO:** Mengurangi ketergantungan pada mitra kunci (W) dengan memperbanyak supplier baru yang lebih kompetitif (O), sekaligus memperbaiki proses evaluasi mitra.
- **Strategi ST:** Memperkuat hubungan dengan mitra melalui komunikasi aktif dan memastikan mereka tetap memenuhi standar kualitas (S), agar risiko perubahan hubungan dapat diminimalisir (T).
- **Strategi WT:** Mengurangi ketergantungan pada mitra kunci (W) dengan mencari mitra alternatif yang lebih beragam, sehingga risiko perubahan hubungan tidak mengganggu produksi (T).

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Tabel 10. Hasil Analisis SWOT dengan Cost Structure

Cost Structure			
S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan biaya yang efektif dengan perbaikan terus-menerus dan efisiensi dalam setiap proses produksi. • Menyertakan semua beban operasional ke dalam harga barang dan menetapkan target penjualan bulanan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem keuangan yang masih manual menyebabkan sulitnya mengidentifikasi masalah keuangan dan meningkatkan efisiensi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti program peningkatan UMKM Pemerintah untuk mendapatkan modal tambahan dan meringankan beban keuangan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan regulasi yang menambah biaya produksi seperti biaya tambahan untuk memenuhi standar SNI setiap 6 bulan. • Biaya produksi yang tinggi karena bahan baku impor dan ketergantungan pada sumber daya manusia.



SWOT Matrix:

- **Strategi SO:** Mengoptimalkan pengelolaan biaya yang efektif (S) dengan mengikuti program peningkatan UMKM (O), sehingga mendapatkan modal tambahan yang dapat digunakan untuk memperbaiki efisiensi proses produksi.
- **Strategi WO:** Mengotomatisasi sistem keuangan (W) dengan bantuan program UMKM dari pemerintah (O) untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam mengidentifikasi masalah keuangan.
- **Strategi ST:** Memanfaatkan efisiensi dalam pengelolaan biaya dan perbaikan terus-menerus (O) untuk menghadapi kenaikan biaya akibat perubahan regulasi dan tingginya biaya bahan baku impor (T).
- **Strategi WT:** Mengurangi ketergantungan pada sistem manual dan memperbaiki sistem keuangan (W) untuk mengurangi dampak biaya produksi yang tinggi serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi baru (T).

Sumber: Olahan Penulis (2024)

4.4 SWOT Matrix

Tabel 11. SWOT Matrix Baju Bayi Pikapiki

	<i>STRENGTH (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
Keterangan: Strategi Utama	1. <i>Customer Segment</i>	1. <i>Customer Segment</i>
	2. <i>Value Proposition</i>	2. <i>Value Proposition</i>
	3. <i>Channels</i>	3. <i>Channels</i>
	4. <i>Customer Relationship</i>	4. <i>Customer Relationship</i>
	5. <i>Revenue Streams</i>	5. <i>Revenue Streams</i>
	6. <i>Key Resources</i>	6. <i>Key Resources</i>
	7. <i>Key Activities</i>	7. <i>Key Activities</i>
	8. <i>Key Partners</i>	8. <i>Key Partners</i>
	9. <i>Cost Structure</i>	9. <i>Cost Structure</i>
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. <i>Customer Segment</i>	<p>1. Customer Segment: Memanfaatkan diversifikasi segmen pelanggan yang mencakup grosir, reseller, dan end customer (S) untuk memperluas pasar melalui platform online seperti TikTok (O), sehingga meningkatkan eksposur dan memperluas jangkauan pelanggan.</p> <p>2. Value Proposition: Memanfaatkan kreativitas dalam desain dan model produk yang unik dan variatif (S) untuk mengembangkan motif dan model baru (O) yang sesuai dengan tren terkini, sehingga menarik lebih banyak pelanggan.</p> <p>3. Channels: Perluas dominasi online (S) dengan mengintegrasikan platform media sosial baru seperti TikTok untuk meningkatkan visibilitas dan penjualan (O).</p> <p>4. Customer Relationship: Menggunakan pendekatan hubungan win-win solution (S) dengan memanfaatkan pemasaran dari mulut ke mulut yang efektif (O) untuk memperluas basis pelanggan dan membangun loyalitas jangka panjang.</p> <p>5. Revenue Streams: Memperluas model penjualan produk (S) dengan memasuki pasar baru (O).</p> <p>6. Key Resources: Memanfaatkan bahan baku berkualitas tinggi, tenaga kerja terampil, dan mesin yang efisien (S) dalam mengadopsi teknologi baru untuk mengoptimalkan operasional dan produksi (O).</p> <p>7. Key Activities: Memanfaatkan standar produksi yang telah mapan (S) untuk mengintegrasikan teknologi baru, guna lebih meningkatkan efisiensi dan kualitas produk (O).</p>	1. Customer Segment: Mengurangi ketergantungan pada segmen grosir dan distributor (W) dengan memanfaatkan peluang ekspansi melalui platform online (O), sehingga mendiversifikasi pasar dan mengurangi risiko ketergantungan.
2. <i>Value Proposition</i>		2. Value Proposition: Mengatasi kurangnya diversifikasi produk (W) dengan pengembangan motif dan model baru yang sesuai dengan tren terkini (O), untuk menjangkau lebih banyak segmen pasar dan meningkatkan variasi produk.
3. <i>Channels</i>		3. Channels: Meningkatkan daya saing harga untuk memanfaatkan potensi pasar e-commerce yang lebih luas (O) dan mengatasi masalah pelanggan terkait harga (W).
4. <i>Customer Relationship</i>		4. Customer Relationship: Mengembangkan materi edukasi yang lebih menarik dan interaktif (W) untuk memperkuat kepercayaan dan loyalitas pelanggan di tengah banyaknya pilihan di era digital (O).
5. <i>Revenue Streams</i>		5. Revenue Streams: Mengembangkan sumber pendapatan baru untuk mengatasi ketergantungan yang berlebihan pada satu aliran pendapatan (W), seperti: penawaran berbasis layanan atau berlangganan/membership (O).
6. <i>Key Resources</i>		6. Key Resources: Mengatasi keterbatasan kapasitas pabrik (W) dengan mengadopsi teknologi baru untuk mengoptimalkan operasional dan produksi (O).
7. <i>Key Activities</i>		7. Key Activities: Meningkatkan adopsi teknologi (O) pada proses produksi yang masih manual (W) agar lebih efisien dan relevan dengan tren pasar.
8. <i>Key Partners</i>		
9. <i>Cost Structure</i>		



8. **Key Partners:** Memanfaatkan komunikasi aktif dengan mitra (S) untuk memperbanyak supplier, meningkatkan diversifikasi dan efisiensi distribusi, serta memperkuat hubungan yang stabil (O).
9. **Cost Structure:** Mengoptimalkan pengelolaan biaya yang efektif (S) dengan mengikuti program peningkatan UMKM (O), sehingga mendapatkan modal tambahan yang dapat digunakan untuk memperbaiki efisiensi proses produksi.

8. **Key Partners:** Mengurangi ketergantungan pada mitra kunci (W) dengan memperbanyak supplier baru yang lebih kompetitif (O), sekaligus memperbaiki proses evaluasi mitra.
9. **Cost Structure:** Mengotomatisasi sistem keuangan (W) dengan bantuan program UMKM dari pemerintah (O) untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam mengidentifikasi masalah keuangan.

THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Segment</i> 2. <i>Value Proposition</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationship</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partners</i> 9. <i>Cost Structure</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Segment: Mempertahankan fokus pada pelanggan rutin dan pembeli reguler (S) di tengah perubahan tren pasar yang cepat (T), dengan cara memperkuat loyalitas melalui program loyalitas atau penawaran eksklusif. 2. Value Proposition: Menggunakan kekuatan kualitas produk yang sudah memenuhi SNI (S) untuk bersaing dengan produk luar negeri yang lebih murah (T), dengan menonjolkan keunggulan keamanan dan kualitas. 3. Channels: Pastikan fungsionalitas situs web melayani pelanggan grosir dan pelanggan tetap (S), menawarkan pengalaman pelanggan yang lebih baik untuk membedakannya dari pesaing (T). 4. Customer Relationship: Menerapkan pendekatan hubungan win-win solution melalui kerjasama B2B (S) untuk bersaing di pasar yang semakin kompetitif akibat banyaknya pilihan dan informasi bagi konsumen (T). 5. Revenue Streams: Memperkuat strategi penjualan produk (S) terhadap fluktuasi harga bahan baku (T) dengan diversifikasi produk. 6. Key Resources: Memanfaatkan bahan baku berkualitas tinggi, tenaga kerja terampil, dan mesin yang efisien (S) dalam mengatasi harga bahan baku yang tidak stabil (T) 7. Key Activities: Menggunakan standar produksi yang sudah baik (S) untuk bersaing dengan pelaku usaha yang lebih besar (T), dengan tetap mempertahankan kualitas dan efisiensi biaya produksi (T). 8. Key Partners: Memperkuat hubungan dengan mitra melalui komunikasi aktif dan memastikan mereka tetap memenuhi standar kualitas (S), agar risiko perubahan hubungan dapat diminimalisir (T). 9. Cost Structure: Memanfaatkan efisiensi dalam pengelolaan biaya dan perbaikan terus-menerus (O) untuk menghadapi kenaikan biaya akibat perubahan regulasi dan tingginya biaya bahan baku impor (T). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Segment: Mengurangi ketergantungan pada grosir dan distributor (W) dengan segera beradaptasi terhadap perubahan tren pasar yang cepat (T), melalui pemantauan tren secara real-time dan penyesuaian strategi produk yang lebih cepat. 2. Value Proposition: Mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor (W) dan mengantisipasi peningkatan biaya produksi karena kewajiban SNI (T) 3. Channels: Atasi keterbatasan kehadiran offline (W) dengan menjelajahi toko pop-up atau inisiatif pasar lokal untuk membangun basis pelanggan lokal di tengah persaingan yang semakin ketat (T). 4. Customer Relationship: Mengurangi risiko peralihan pelanggan (T) dengan memperbaiki sistem edukasi produk yang lebih mudah diakses dan dipahami (W) serta lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan. 5. Revenue Streams: Mengurangi ketergantungan terhadap penjualan daring (W) dengan menyeimbangkan aliran pendapatan terhadap fluktuasi harga bahan baku (T). 6. Key Resources: Mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor yang harganya fluktuatif (W) untuk mengatasi masalah fluktuasi kurs rupiah terhadap mata uang asing yang mempengaruhi harga bahan baku (T). 7. Key Activities: Meningkatkan penggunaan teknologi (W) untuk menghadapi persaingan (T) dan tantangan menjaga kualitas, dengan menekan biaya produksi seminimal mungkin (T). 8. Key Partners: Mengurangi ketergantungan pada mitra kunci (W) dengan mencari mitra alternatif yang lebih beragam, sehingga risiko perubahan hubungan tidak mengganggu produksi (T). 9. Cost Structure: Mengurangi ketergantungan pada sistem manual dan memperbaiki sistem keuangan (W) untuk mengurangi dampak biaya produksi yang tinggi serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi baru (T).

Sumber: Olahan Penulis (2024)



Strategi Untuk Faktor Internal (SO-WO)

1. Strategi SO (strengths-opportunities)

Strategi SO merupakan pendekatan yang berorientasi pada kekuatan internal perusahaan untuk mengoptimalkan potensi pertumbuhan dan keberhasilan dalam menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis. Didapatkan sembilan strategi utama SO, yaitu elemen Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure.

2. Strategi WO (weaknesses-opportunities)

Strategi WO merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal suatu perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Didapatkan enam strategi utama WO, yaitu elemen Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure.

untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal. Didapatkan dua strategi utama ST, yaitu elemen Value Proposition, dan Revenue Streams.

2. Strategi WT (weaknesses-threats)

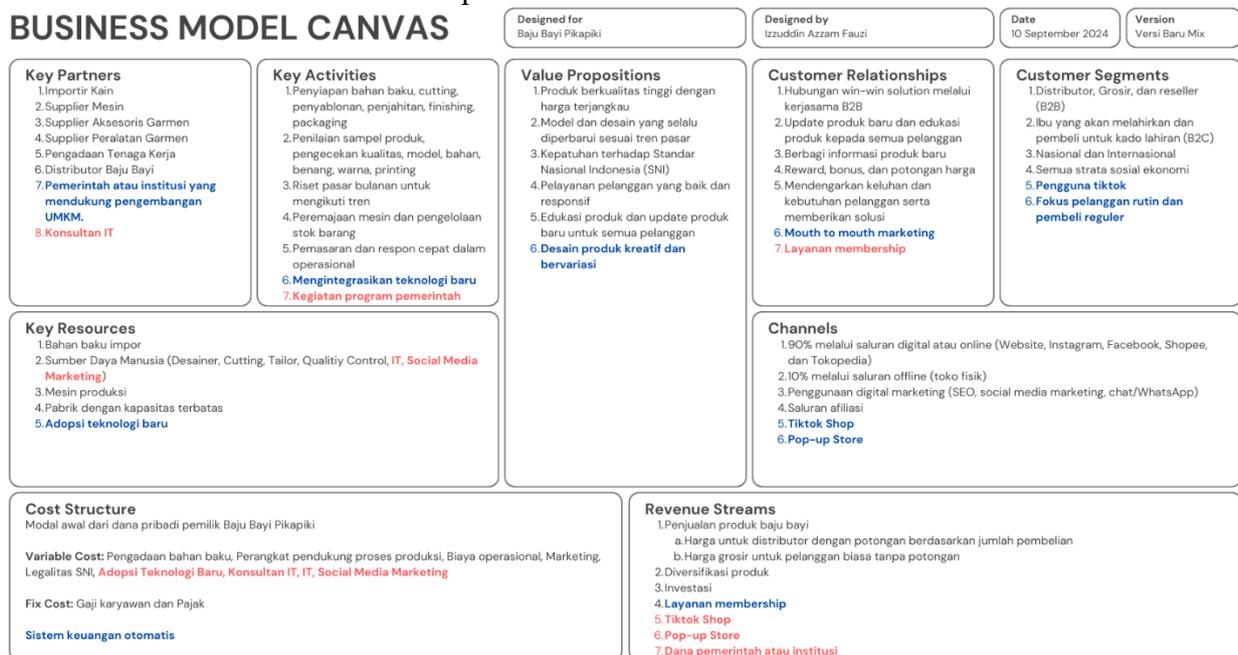
Strategi WT merupakan pendekatan defensif yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Didapatkan delapan strategi utama WT, yaitu elemen Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure.

Hasil dari SWOT Matrix baju bayi Pikapiki dapat membantu dalam membuat perencanaan Business Model Canvas yang baru untuk kemajuan baju bayi Pikapiki kedepannya. Business Model Canvas yang baru dapat dibuat dengan cara meningkatkan sembilan elemen berdasarkan strategi SO hasil dari SWOT Matrix, serta meminimalkan kelemahan dengan strategi WO hasil dari SWOT Matrix. Ancaman eksternal dapat ditangani dengan strategi ST dan WT hasil dari SWOT Matrix.

Strategi Untuk Faktor Eksternal (ST-WT)

1. Strategi ST (strengths-threats)

Strategi ST merupakan pendekatan yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan



Sumber: Olahan Penulis (2024)

Gambar 2. Business Model Canvas Baju Bayi Pikapiki Baru

5. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan tiga kesimpulan utama: analisis Business Model Canvas Baju Bayi Pikapiki, analisis SWOT, dan perancangan Business Model Canvas baru. Berikut kesimpulannya:

1. Analisis Business Model Canvas: Baju Bayi Pikapiki memiliki model bisnis yang terstruktur, dengan segmen pelanggan yang mencakup grosir, reseller, dan konsumen akhir. Kreativitas dalam desain produk yang unik, fokus pada saluran online, dan komitmen terhadap kualitas produk sesuai SNI menjadi kunci sukses operasionalnya. Penggunaan bahan baku berkualitas dan tenaga kerja terampil juga mendukung efisiensi proses produksi.
2. Analisis SWOT: Analisis SWOT mengidentifikasi variabel strength, weakness, opportunity, dan threat pada setiap elemen Business Model Canvas. Dari SWOT Matrix, dirumuskan 28 strategi alternatif yang direduksi menjadi 9 strategi SO, 6 strategi WO, 2 strategi ST, dan 8 strategi WT. Strategi ini dirancang untuk memperkuat daya saing Baju Bayi Pikapiki.
3. Perancangan Business Model Canvas Baru: Hasil dari SWOT Matrix diaplikasikan dalam perancangan Business Model Canvas baru, termasuk penambahan diversifikasi produk, investasi, dan layanan membership. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan, memperkuat posisi di pasar, dan meningkatkan efisiensi operasional melalui penyesuaian sistem keuangan dan adopsi teknologi.

6. Daftar Pustaka

- [1] R. A. R. J. Pratama, A. F. Ningtiyas, H. Mauludin, M. C. Larosa, and K. A. Thaariq, "Meningkatkan Potensi Desa Pagerwangi Melalui Produktivitas dengan Pengembangan UMKM sebagai Wujud Ekonomi Kreatif Desa," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Performa*, vol. 19, no. 2, pp. 92–98, Nov. 2022, doi: 10.29313/performa.v19i2.10703.
- [2] G. Ramantoko, P. M. Sitorus, and S. Widyanesti, "Pilot static modeling of social business: Case of Kampong Jelekong in Bandung," in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2019, pp. 1059–1071.
- [3] H. Sulistiyo and R. A. K. Putra, "Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan Kabupaten Bekasi," *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 7, no. 2, pp. 38–48, Sep. 2020, doi: 10.34308/eqien.v7i2.145.
- [4] Y. Priyadi and A. Prasetio, "Implementation of supply chain business application through business model canvas and waterfall framework collaborations for fish farmers SMEs in ulekan market bandung," in *Journal of Physics: Conference Series*, 2018. doi: 10.1088/1742-6596/978/1/012021.
- [5] R. Galavan, *Doing Business Strategy*. Ireland: NuBooks, 2014.
- [6] Sugiyono, *Metode Penelitian Metode kuantitatif dan kualitatif dan R&D*, 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2022.

