

Strategi Mempertahankan Bisnis Pada Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*

Zuhdi Syaiful Anhar

Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Endy Gunanto Marsasi

Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Email: zuhdi.anhar@students.uii.ac.id
endy.gunanto@uui.ac.id

Abstrak

Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja merupakan toko kue yang menjual produk kue balok parikesit yang berlokasi di Jalan Sisingamangaraja No 1, Kec.Mergangsan, Kota Yogyakarta. Segmen pelanggan yang disasar oleh Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja saat ini merupakan penduduk usia 18-35 tahun di sekitar kecamatan Mergangsan kota Yogyakarta terutama pada penduduk perorangan. Kondisi pandemi Covid-19 yang muncul pada awal tahun 2020 memberikan dampak penurunan penjualan hingga perubahan *positioning* Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja dibenak konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi mempertahankan usaha dan memberikan usulan strategi bersaing pada Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja menggunakan *Business Model Canvas*, model bisnis ini memetakan sembilan blok yang saling berhubungan. Langkah awal dalam melakukan pemetaan sembilan blok adalah melakukan analisis pada lingkungan bisnis melalui wawancara mendalam, observasi dan analisis SWOT. Hasil dari langkah ini digunakan untuk merancang usulan *Business Model Canvas* secara lengkap. Hasil analisis melalui *Business Model Canvas* diperoleh sembilan blok untuk merumuskan strategi bertahan *mobile defense* yang membentuk strategi fungsional melalui bauran pemasaran 4P *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi). Rekomendasi strategi fungsional yang diberikan melalui bauran pemasaran kepada Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja diharapkan akan mampu dalam meningkatkan penjualan dan meraih *brand positioning* di benak konsumen.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, *Business Model Canvas*, SWOT, Toko Kue.

Pendahuluan

Pada tahun 2020 dunia sedang mengalami pandemi virus corona atau Covid -19. Indonesia termasuk negara di Asia Tenggara yang mempunyai kasus Covid-19 dalam jumlah yang besar. Berdasarkan data yang diperoleh dari Satuan Tugas (Satgas) Covid-19, pada bulan Juni 2021 Indonesia telah terdeteksi 1.989.909 kasus Covid-19. Selain itu diperoleh data sejumlah 142.719 kasus atau 7,2% di antaranya perlu menjalani perawatan di rumah sakit atau melakukan isolasi mandiri (Pusparisa, 2021). Dampak negatif dari pandemi Covid-19 tidak hanya dirasakan secara nasional, namun juga dirasakan hingga ke daerah. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bappeda Kota Yogyakarta, laju pertumbuhan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) di Kota Yogyakarta mengalami penurunan

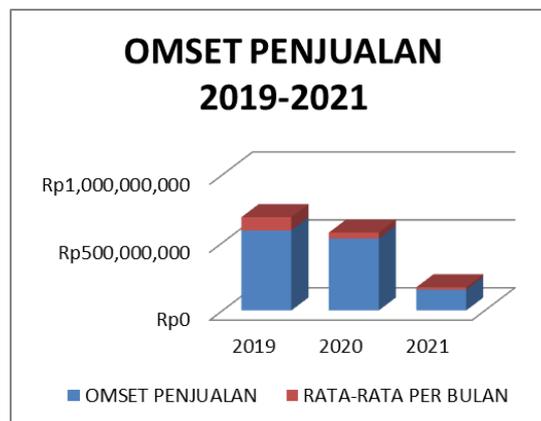
yang cukup signifikan sepanjang pandemi Covid-19 yaitu sebesar 6,77% dibanding tahun 2019. Pengaruh pandemi terutama pada pelaku industri makanan dan minuman tak kunjung membaik setelah nyaris setahun digempur pandemi, bahkan tak sedikit yang terus terpuruk. Dampak buruk pada industri makanan dan minuman tidak lepas dari ambruknya sektor pariwisata. Industri makanan dan minuman ambruk pada awal pandemi dengan rata-rata omset tak sampai 10%. Periode Juli hingga September 2020, industri makanan dan minuman mulai bangkit dan berhasil mendapatkan omset 50% dari situasi normal, namun hal ini tidak berlangsung dalam jangka waktu yang lama, memasuki bulan Oktober 2020 kembali terpuruk dengan omset hanya sekitar 10-15 % saja (Kuntadi, 2020). Hal serupa dialami salah satu gerai olahan makanan pisang kekinian di Kota Yogyakarta yaitu *d'Bonnanes*. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik, *d'Bonnanes* mengalami penurunan penjualan hampir 70% pada masa pandemi di mulai pada bulan April 2020. Dampak buruk yang dialami akibat pandemi berimbas pada operasional gerai antara lain efisiensi karyawan, penyesuaian jam operasional hingga penutupan gerai. Beberapa keputusan tersebut diambil lantaran mengikuti kebijakan dari pemerintah (Hikmah, 2021). Kondisi demikian juga dialami oleh industri penjual Kue Balok Parikesit di Yogyakarta.

Pada tahun 2019, terdapat 12 Toko Kue Balok Parikesit yang tersebar di wilayah Yogyakarta. Memasuki pandemi tahun 2020, hanya tersisa 4 Toko Kue Balok Parikesit. Hal ini dipengaruhi oleh menurunnya penjualan terus menerus yang memaksa untuk melakukan penutupan gerai. Salah satu gerai yang masih bertahan yaitu Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja. Toko kue ini mengalami dampak buruk akibat pandemi Covid-19. Berdasarkan data laporan penjualan dari tahun 2019 hingga tahun 2021, terjadi penurunan penjualan yang sangat drastis yang dimulai pada tahun 2020 hingga 2021.

Tabel 1. Omset Penjualan Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja Tahun 2019-2021

Periode	Omset Penjualan	Rerata Per Bulan	Pertumbuhan
2019	Rp 588.903.712	Rp 98.150.619	
2020	Rp 529.123.035	Rp 44.093.586	-55%
2021	Rp 153.579.901	Rp 17.064.433	-61%
Cut Off 2019 dari bulan Agustus – Desember			
Cut Off 2021 dari bulan Januari - September			

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)



Gambar 1. Omset Penjualan Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja Tahun 2019-2021

Ada beberapa faktor yang menyebabkan penurunan penjualan pada Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja. Faktor utama adalah hilangnya pangsa pasar mahasiswa dan penurunan gairah berwisata yang terjadi pada masyarakat secara umum. Hal ini terjadi karena adanya kebijakan pemerintah terkait pembatasan aktifitas diluar rumah. Faktor lainnya saat pandemi mulai berdampak di Indonesia, pemerintah menghimbau untuk tidak melakukan aktifitas diluar rumah. Akibatnya pemenuhan kebutuhan konsumsi masyarakat sehari-hari meningkat. Situasi tersebut dimanfaatkan oleh pelaku UMKM untuk beralih ke sektor kuliner. Kondisi demikian membuat persaingan usaha sektor kuliner UMKM di Kota Jogja menjadi meningkat. Tingginya angka persaingan dalam bisnis tersebut menuntut adanya keunggulan bersaing yang harus dimiliki oleh setiap pelaku bisnis agar dapat bertahan di masa pandemi.

Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja sebagai pemimpin pasar pada industri penjual Kue Balok Parikesit di Yogyakarta pada akhirnya menggunakan strategi diferensiasi sebagai strategi korporasi untuk bersaing di masa pandemi. Selanjutnya, dari penerapan strategi bersaing sebagai pemimpin pasar, dipilih strategi bertahan dengan strategi *mobile defense* sebagai strategi fungsional yang bertujuan mampu memperluas jangkauan pasar sehingga dapat meningkatkan penjualan. Berbagai perkembangan dan perubahan dalam menyusun strategi bertahan menjadi kunci dalam keberhasilan menjalankan usaha di tengah masa pandemi. Implementasi penggunaan strategi *mobile defense* mengacu pada bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi 4P *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi) sebagai komponen utama dalam menentukan strategi, selain itu juga memperhatikan pada penentuan segmentasi (*segmenting*), target (*targeting*) pasar yang dituju, dan posisi (*positioning*) yang diinginkan dibenak konsumen. Analisa komponen bauran pemasaran 4P dengan strategi *mobile defense* kemudian akan menghasilkan strategi pemasaran yang inovatif sehingga mampu menciptakan *value proposition* baru Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja. Upaya dalam merumuskan strategi dilakukan dengan analisa lingkungan bisnis dan menggunakan analisa *business model canvas* pada Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja serta analisa SWOT guna menciptakan *business model canvas* baru untuk membantu mengimplementasikan strategi fungsional *mobile defense* dengan bauran pemasaran 4P. Hasil strategi yang diciptakan berdasarkan komponen bauran pemasaran 4P akan membantu Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja dalam meraih *brand positioning* dan mampu meningkatkan penjualan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana bentuk implementasi strategi bertahan yang dilakukan Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja untuk mencapai *brand positioning* di benak konsumen pada masa pandemi Covid-19 saat ini.

Landasan Teori

Business Model Canvas (BMC)

Sebuah model bisnis akan mampu menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi dapat mengubah konsep bisnis yang awalnya rumit menjadi lebih sederhana untuk dilakukan (Osterwalderr & Pigneur, 2017). *Business Model Canvas* merupakan sarana untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah suatu model bisnis. Model bisnis tersebut memiliki sembilan blok komponen dasar yang mampu menjelaskan beberapa aspek untuk membantu perusahaan dalam memperoleh keuntungan (Osterwalderr & Pigneur, 2017:14). Adapun sembilan blok dasar tersebut antara lain;

- 1) *Customer Segment* yaitu perusahaan memposisikan diri sebagai pelanggan dalam membentuk segmen pasar nya.

- 2) *Value Proposition* yaitu perusahaan memperkirakan kebutuhan pelanggan
- 3) *Customer Relationship* yaitu perusahaan membentuk definisi yang jelas berkaitan hubungan dengan pelanggan
- 4) *Channel* yaitu bagaimana proses dan alur perusahaan dalam menggapai pelanggan baru.
- 5) *Revenue Stream* yaitu perusahaan memiliki proses alur penerimaan uang yang diterima dari penjualan
- 6) *Key Resource* yaitu perusahaan mempetakan sumberdaya utama dalam menjalankan usaha.
- 7) *Key Activities* yaitu pelaksanaan kegiatan utama perusahaan
- 8) *Key Partners* yaitu kemitraan yang mendukung perusahaan
- 9) *Cost Structure* yaitu perusahaan memiliki struktur pembiayaan yang jelas

Model bisnis canvas ini dapat mendeskripsikan bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru

Alat Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2016:19) analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan salah satu alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang berlandaskan pada situasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal diperlukan matriks SWOT. Menurut Rangkuti (2016:20) matriks SWOT merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*strengths-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*).

Strategi Generik Porter

Menurut Michael Porter yang dikutip dalam Kotler dan Keller (2016:75) terdapat tiga strategi umum yang memberikan titik awal yang baik untuk pemikiran strategis, salah satunya adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi ini berkonsentrasi pada pencapaian kinerja yang unggul di area pasar dengan menciptakan keuntungan pelanggan yang penting sehingga mampu diterima baik oleh sebagian besar pasar. Sebagai contoh perusahaan yang mencari kepemimpinan yang berkualitas harus membuat produk dengan komponen terbaik, menggabungkan dengan ahli memeriksanya dengan cermat, dan mengkomunikasikan kualitas mereka secara efektif.

Brand Positioning

Suatu perusahaan dalam pasar yang kompetitif akan memformulasikan kelebihan atas penawaran produk atau jasa yang unggul untuk menciptakan citra perusahaan yang baik sehingga mampu dikenali oleh target pasar. Langkah dalam memposisikan perusahaan yang baik dalam pasar yang kompetitif dilakukan dengan mendefinisikan dan mengkomunikasikan persamaan dan perbedaan antara merek perusahaan dan pesaingnya. Setiap merek telah menempati titik atau ruang tertentu dalam pikiran konsumen, sehingga muncul persepsi konsumen terhadap merek yang bersangkutan dan dalam hubungannya dengan merek lain. Perusahaan perlu merancang penawaran dan citra perusahaan dengan tujuan untuk menempati tempat khusus di benak konsumen dan mampu memaksimalkan potensi manfaat bagi perusahaan. Penempatan merek yang baik membantu memandu strategi pemasaran dengan memperjelas esensi merek, mengidentifikasi tujuan yang membantu konsumen mencapainya, dan menunjukkan cara melakukannya dengan cara yang unik (Kotler dan Keller, 2016:298)

Strategi Kompetitif Pemimpin Pasar

Menurut Kotler dan Keller (2016:359) perusahaan pemimpin pasar cenderung memiliki pangsa pasar terbesar dan biasanya memimpin dalam perubahan suatu harga

produk, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. Pada situasi pasar yang kompetitif, untuk dapat bersaing, perusahaan pemimpin pasar perlu menanamkan strategi abadi mereka seperti pengendalian biaya dan diferensiasi produk dengan intensitas dan fokus yang lebih besar, dan kemudian menjalankannya dengan tepat. Menurut Kotler dan Keller (2016:360) untuk tetap menjadi pemimpin pasar, perusahaan pertama-tama harus menemukan cara untuk memperluas permintaan pasar. Kedua, perusahaan harus melindungi pasar dan positioning nya saat ini melalui tindakan bertahan dan menyerang yang baik. Ketiga, harus meningkatkan pangsa pasar, bahkan jika ukuran pasar tetap konstan. Suatu persaingan, upaya untuk melakukan strategi bertahan dapat dilakukan perusahaan untuk mengurangi kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke daerah yang kurang terancam, dan mengurangi intensitasnya (Kotler dan Keller, 2016:362). Salah satu upaya dalam strategi bertahan adalah strategi *mobile defense*. Penggunaan strategi *mobile defense* pada pemimpin pasar dapat memperluas jangkauan pasar ke wilayah baru melalui perluasan pasar dan diversifikasi pasar. Perluasan pasar dapat menggeser fokus perusahaan dari produk saat ini terhadap kebutuhan generik yang mendasarinya (Kotler dan Keller, 2016:363)

Marketing Mix

Marketing mix atau bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dipasar sasaran (Kotler dan Keller 2016:47). Menurut Kotler dan Keller (2016:47) bauran pemasaran dapat diklasifikasikan dari empat jenis yang luas yang disebut dengan 4P dari pemasaran, yaitu: produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), dan tempat (*place*).

1) Produk (*product*)

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar agar menarik perhatian, penggunaan, atau konsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan seseorang (Reynaldo, Frederik, & Soepono, 2017). Menurut Kotler dan Keller 2016:195, strategi untuk mengembangkan suatu produk dapat melakukan langkah dengan pemberian keputusan merek, pemberian keputusan kemasan, dan keputusan pemberian label.

2) Harga (*price*)

Menurut Kotler dan Keller (2016:383) Harga adalah salah satu elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, dimana elemen lainnya dalam bauran pemasaran menghasilkan biaya. Harga merupakan keseluruhan nilai untuk ditukarkan oleh konsumen guna memperoleh manfaat dari memiliki atau menggunakan suatu barang atau jasa.

3) Promosi (*promotion*)

Promosi adalah aktivitas dalam komunikasi pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi, dan mengingatkan pasar atas perusahaan beserta produknya kepada pelanggan atau calon pelanggan agar diterima, dan loyal terhadap apa yang ditawarkan perusahaan tersebut. Terdapat empat prangkat utama dalam unsur bauran promosi (Kotler dan Keller, 2016:503) yaitu : *advertising* menggunakan media berbayar, *sales promotion* membuat promosi penjualan, *public relation* (PR) menggunakan PR untuk membangun hubungan baik dengan konsumen, investor, media, dan komunitas perusahaan, *event and experiences* perusahaan membuat acara dan pengalaman mereka sendiri untuk menciptakan minat serta media kerlibatan konsumen dalam melakukan promosi.

4) Tempat (*place*)

Tempat adalah suatu strategi yang menentukan dimana lokasi dan bagaimana perusahaan akan memasarkan produk nya

Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan metode *indepth interview* (wawancara mendalam) yaitu teknik wawancara secara langsung terhadap seorang responden dengan menggunakan pertanyaan isu yang tersembunyi untuk mendapatkan informasi lebih banyak mengenai pendapat pribadi (Hermawan & Amirullah, 2016). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data primer yang terdiri dari observasi dan wawancara mendalam. Data yang diperoleh dari observasi berdasarkan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti pada usaha Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja sedangkan data dari wawancara mendalam dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana dampak pandemi Covid-19 terhadap pelaku bisnis dalam industri usaha makanan kekinian di Kota Jogja. Pemilihan responden dalam pelaksanaan wawancara mendalam berdasarkan penilaian peneliti akan *key person* dari industri makanan kekinian di Kota Jogja berdasarkan tingkat *positioning*, antara lain *market leader* (pemimpin pasar), *market challenger* (penantang pasar), *market follower* (pengikut pasar) dan *market nicher* (relung pasar). Adapun profil narasumber yang diambil dalam wawancara mendalam yang dilakukan adalah sebagai berikut;

Tabel 2. Data Profil Narasumber Wawancara Mendalam

No	Profil Narasumber			Positioning
	Nama	Nama Usaha	Jabatan	
1	Agatha	Salad Buah	Pemilik	<i>Market Leader</i>
2	Hikmah	Olahan Pisang Kekinian	Pemilik	<i>Market Challenger</i>
3	Tirta	Roti Gembong	Pemilik	<i>Market Challenger</i>
4	Khalif	Olahan Pisang Kekinian	Pemilik	<i>Market Follower</i>
5	Romzy	Toko Kue Balok Parikesit UMY	Pemilik	<i>Market Follower</i>
6	Tama	Olahan Durian Kekinian	Supervisor	<i>Market Nicher</i>

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Oktober dan November 2021. Pelaksanaan pengumpulan data wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terstruktur. Hasil dari wawancara digunakan peneliti sebagai data pendukung terkait analisa pasar dan potensi pasar di Kota Jogja akan perkembangan bisnis makanan kekinian di masa pandemi. Selain itu hasil wawancara juga digunakan sebagai data pendukung dalam melakukan analisa SWOT berkaitan dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil dari analisa SWOT kemudian digunakan dalam merumuskan model bisnis baru menggunakan alat analisis BMC. Berdasarkan alat analisis BMC tersebut, kemudian dilakukan perancangan strategi fungsional yaitu strategi *mobile defense* dengan mengimplementasikan ke dalam bauran pemasaran 4P yaitu, *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi). Analisis data dilakukan dengan membandingkan antara teori yang telah ada dengan data penelitian yang diperoleh. Tahap melakukan analisis, peneliti mengalami secara langsung dan melakukan pemahaman akan kondisi yang ada dalam perusahaan melalui observasi kemudian menggunakan data pendukung untuk merumuskan strategi mempertahankan usaha Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja serta memberikan saran yang tepat dalam penerapan strategi bagi perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan dengan pengumpulan data pada metode wawancara mendalam dilakukan pada bulan Oktober 2021 dengan melakukan wawancara terhadap enam responden. Hasil wawancara yang digunakan sebagai data pendukung dipilih perwakilan dari setiap *positioning* di pasar yang terdiri dari *market leader* (pemimpin pasar), *market challenger* (penantang pasar), *market follower* (pengikut pasar) dan *market nicher* (relung pasar) pada industri makanan kekinian di Kota Jogja. Adapun hasil wawancara dengan dua pertanyaan terstruktur adalah sebagai berikut;

Tabel 3. Hasil Wawancara dengan Pertanyaan: “Bagaimana dampak pandemi Covid-19 terhadap usaha sejauh ini?”

No	Nama Responden	Jenis Usaha	Positioning	Jawaban
1	Agatha	Salad Buah	<i>Market Leader</i>	Tentu saja dampak pandemi sangat mempengaruhi terhadap penurunan penjualan, terutama untuk penjualan di <i>store area</i> kampus. Namun penjualan pada <i>store</i> di area perkampungan padat penduduk masih profit, mungkin karena mereka juga masih <i>aware</i> sama makanan <i>dessert</i> sebagai pilihan makanan cemilan
2	Hikmah	Olahan Pisang Kekinian	<i>Market Challenger</i>	Dampak pandemi sejauh ini sangat memberatkan operasional, bahkan kita harus terpaksa menutup gerai yang berada di area kampus karena memang tidak bisa diselamatkan.
3	Romzy	Toko Kue Balok Parikesit UMY	<i>Market Follower</i>	Untuk dampak secara menyeluruh jelas memberatkan. Mobilitas masyarakat di area pasar UMY terbatas dengan adanya sistem portal sehingga mempengaruhi jumlah pembeli
4	Tama	Olahan Durian Kekinian	<i>Market Nicher</i>	Kalau untuk dampak secara penjualan tidak terlalu signifikan perbedaannya dengan sebelum pandemi, mungkin karena produk kita untuk buah durian masih ada pelanggan yang setia jadi mereka secara rutin tetap membeli produk pada momen tertentu

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)

Tabel 4. Hasil Wawancara dengan Pertanyaan: “Bagaimana mempertahankan usaha di kala pandemi Covid-19 saat ini?”

No	Nama Responden	Nama Usaha	Positioning	Jawaban
1	Agatha	Salad Buah	<i>Market Leader</i>	Memperkuat lini penjualan pada penjualan <i>online</i> melalui aplikasi pengantaran <i>online</i> . Secara garis besar meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga dimasa pandemi sekarang ini sangat menguntungkan. Selain itu juga kita meningkatkan <i>brand awareness</i> melalui konten-konten instagram untuk tetap menjaga pelanggan kita agar tetap mengikuti perkembangan usaha ini
2	Hikmah	Olahan Pisang Kekinian	<i>Market Challenger</i>	Jika ditinjau berdasarkan dampaknya sejauh ini, kita mempertahankan gerai yang berlokasi di tengah perkampungan saja. Karena segmentasi pasarnya lebih beragam
3	Romy	Toko Kue Balok Parikesit UMY	<i>Market Follower</i>	Penurunan jumlah pembeli akibat pandemi Covid-19 memutuskan kita untuk fokus pada varian produk <i>best seller</i> saja yang jelas diminati oleh pelanggan. Hal ini juga untuk mengurangi biaya operasional
4	Tama	Olahan Durian Kekinian	<i>Market Nicher</i>	Program promosi khusus kita berikan pada momen tertentu seperti libur nasional atau <i>long weekend</i> dengan promo diskon untuk meningkatkan penjualan dari pelanggan setia kita

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan, menurut narasumber Agatha sebagai *market leader* dalam usaha makanan kekinian salad buah di Kota Jogja, pandemi Covid-19 masih memberikan potensi pasar pada target pasar *online* dengan memaksimalkan kerjasama terhadap pihak ketiga atau perusahaan pengantaran makanan. Hal ini bisa dimaksimalkan dengan perluasan pasar pada segmentasi pasar yang lebih luas melalui media sosial *instagram*. Terobosan dalam menjangkau pasar *online* berkaitan dengan penggunaan digital marketing sebagai upaya untuk meningkatkan brand awareness. Penyampaian produk melalui *digital marketing* juga berkaitan dengan penambahan atribut kemasan sebagai sarana informasi kepada pelanggan untuk meningkatkan daya tarik terhadap produk (Tanjung, 2021) Dampak pandemi yang mengakibatkan penurunan pembeli dapat diantisipasi dengan menciptakan inovasi produk yang mempunyai pasar tersendiri seperti pada usaha olahan durian kekinian dari narasumber Tama. Buah durian merupakan buah yang tidak semua orang menikmati namun buah tersebut mempunyai pasar tersendiri dengan masyarakat pecinta durian sehingga produk tersebut tidak terdampak pandemi Covid-19.

Analisis SWOT

Hasil wawancara menjadi data pendukung untuk menggambarkan lingkungan ekonomi pada masa pandemi Covid-19 di Kota Jogja, sehingga hal ini diperkuat dengan analisa lingkungan

internal dan eksternal pada Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja melalui observasi yang dilakukan menggunakan analisa SWOT. Adapun hasil analisis SWOT yang telah dilakukan adalah sebagai berikut;

Tabel 5. Analisa SWOT Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja

Analisis SWOT	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki varian menu yang beragam • Merupakan produk <i>franchise</i> yang mempunyai brand dan <i>tagline</i> familiar sehingga mudah diingat • Penggunaan konten Instagram sebagai media informasi dan promosi • Harga terjangkau untuk semua kalangan • Bekerjasama dengan berbagai ojek <i>online</i> untuk layanan <i>delivery</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak pandemi membuat sumber daya terbatas • Modal terbatas dari pemilik
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat saat ini semakin aktif dengan penggunaan media sosial Instagram sebagai media hiburan • Pada masa pandemi pola perilaku masyarakat akan penggunaan aplikasi ojek <i>online</i> dalam pemenuhan kebutuhan sehari hari mulai meningkat • Pada masa pandemic, banyak cabang <i>franchise</i> dari Kue Balok Parikesit gulung tikar 	<p>SO</p> <p>Menciptakan target pasar baru pada segmen generasi Z yang lebih aktif dalam penggunaan Instagram dan lebih tertarik dengan hal baru</p>	<p>ST</p> <p>Menciptakan inovasi produk, aktif dalam melakukan promosi melalui media sosial maupun di toko untuk meningkatkan penjualan, serta menggandeng <i>partnership</i> baru dalam usaha meningkatkan branding dan penjualan</p>
<p><i>Threat (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemunculan bisnis jaringan Toko Roti Gembong dan makanan kekinian <i>waffle croffle</i> yang viral di Kota Jogja • Pandemi belum ada kepastian kapan berakhir 	<p>WO</p> <p>Memaksimalkan kerjasama ojek <i>online</i> dengan fokus pada program promosi yang dilakukan oleh Grabfood dan Shopeefood</p>	<p>WT</p> <p>Melakukan <i>refresh training</i> karyawan, menjaga hubungan baik dengan konsumen melalui peningkatan layanan <i>customer service</i>, serta melakukan evaluasi terhadap pengadaan stok dalam usaha melakukan efisiensi biaya produksi</p>

(Sumber: Data Olahan Peneliti, 2021)

Selanjutnya dari hasil analisis SWOT yang membentuk empat strategi ST,WT,SO dan WO dikembangkan untuk membentuk model BMC pada Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja.

Analisis Business Model Canvas (BMC)

Hasil wawancara mendalam dan analisis SWOT yang telah dilakukan, peneliti mencoba memberikan analisa dan pembahasan dari hasil penelitian tersebut dengan merumuskan rekomendasi sembilan blok yang merupakan aspek bisnis pada *Business Model Canvas* (BMC) sebagai berikut;

1) *Customer Segments*

Segmen pelanggan yang dimiliki Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja terdiri dari kalangan remaja pada generasi z, yaitu generasi kelahiran tahun 1997 hingga 2012. Generasi tersebut lebih dikenal dengan generasi milenial yang suka dengan hal baru dan terbiasa dengan penggunaan teknologi atau media social saat ini.

2) *Value Propositions*

Terdapat beberapa penambahan nilai yang ditawarkan oleh Toko Kue Balok Parikesit Sisingamangaraja seperti varian rasa produk, pengemasan produk, penambahan variasi pilihan menu

3) *Customer Relationships*

Customer relationships yang diperlukan yaitu aktif dalam pemberian promo atau diskon, penyampaian informasi promo lebih interaktif seperti spanduk promo dioutlet

4) *Channels*

Terdapat beberapa saluran yang perlu diperbaharui di antaranya adalah pembuatan konten media sosial instagram yang lebih menarik seperti penggunaan *reels* yang lebih rutin dan konsisten.

5) *Revenue Streams*

Pendapatan dapat diperoleh melalui peningkatan penjualan produk yang diperoleh melalui penjualan *offline*, Grabfood, Gofood, dan Shopeefood, serta menciptakan pasar dalam penerimaan pesanaan kue dalam partai besar.

6) *Key Resources*

Terdapat beberapa hal yang perlu diciptakan untuk menambah *value propositions* sekaligus branding perusahaan, antara lain melakukan *refresh training* sekaligus evaluasi kinerja sdm. Menjaga eksistensi resto pada aplikasi ojek online juga penting dilakukan unntuk meningkatkan *branding*.

7) *Key Activities*

Terdapat beberapa aktivitas yang perlu ditingkatkan maupun ditambahkan seperti meningkatkan atau memperlkuat strategi promosi untuk memperluas jangkauan pelanggan. Mencamtukan nomor resto sebagai sarana *customer service* melalui fitur *chat*. Hal ini dilakukan agar konsumen dapat menyampaikan keluhan dan saran sebagai evaluasi. .

8) *Key Partnerships*

Terdapat beberapa mitra yang perlu ditingkatkan dan ditambahkan, seperti pemasok bahan baku agar pemenuhan bahan baku dapat selalu terpenuhi dan meminimalisir stok kosong. Melakukan penambahan kerjasama dengan perusahaan start up guna menambah layanan pemesanan *online* seperti *Maxim*.

9) *Cost Structure*

Penerapan strategi usulan yang dilakukan akan mempengaruhi struktur biaya sehingga diperlukan strategi dalam pemilihan bahan baku yang lebih hemat agar dapat menekan biaya produksi, serta melakukan perubahan pada pemberian insentif pada karyawan.

Rumusan model BMC kemudian digunakan sebagai acuan dalam membentuk strategi fungsional *mobile defense* sebagai strategi bertahan Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja dimasa pandemi Covid-19.

Strategi Bertahan

Berdasarkan hasil penelitian dari data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi pada lingkungan ekonomi, Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja menggunakan strategi diferensiasi sebagai strategi persaingan. Hal ini ditinjau dari lingkungan eksternal yang saat ini muncul fenomena bisnis jaringan Roti Gembong dan *Waffle Croffle* yang meyar pada pasar milenial, selain itu dimasa pandemi banyak perusahaan yang berlomba-lomba dalam mencari pelanggan melalui jasa pengantaran makanan secara online. Tentu saja hal ini menjadi ancaman yang berdampak pada penjualan. Oleh karena itu, strategi diferensiasi diperlukan dengan menciptakan inovasi agar mampu bersaing. Sebagai pemimpin pasar pada industri penjual kue balok parikesit di Yogyakarta, Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja menggunakan konsep strategi bertahan dengan model strategi *mobile defense*. Hal ini bertujuan untuk dapat menjangkau pasar yang lebih luas, sehingga hal itu diupayakan melalui implementasi strategi *mobile defense* dengan bauran pemasaran 4P yaitu, *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi) sebagai berikut;

1) *Product* (Produk)

Inovasi yang diciptakan pada produk bertujuan untuk menciptakan *value proposition* baru agar meraih keunggulan bersaing, yang dibedakan pada *core product* dan *augmented product*.

a. *Core Product*

Inovasi pada *core product* adalah inovasi yang dilakukan pada inti produk, dimana produk kue balok parikesit diberikan sentuhan inovasi pada isian kue yang dimodifikasi dengan memberikan keju mozzarella agar dapat menjadi daya tarik baru dengan pertimbangan hasil produk yang diciptakan mampu memberikan *value* baru yakni campuran antara tekstur keju mozzarella dengan ciri khas lumer pada produk kue balok parikesit. Pemilihan inovasi isian keju mozzarella didasarkan pada kecenderungan target pasar kalangan remaja generasi Z yang menyukai akan hal baru dimana produk kue balok parikesit yang dikenal dengan ciri khas lumer pada kue nya, sekarang dapat dikenal dengan ciri khas baru dengan isian keju mozzarella.

b. *Augmented Product*

Inovasi yang diciptakan pada *augmented product* atau diluar produk inti adalah pada inovasi tambahan topping es krim. Inovasi pada penambahan topping eskrim bertujuan sebagai daya tarik remaja generasi Z yang menyukai es krim. Selain inovasi pada penambahan topping, pada kemasan juga dilakukan inovasi dalam perlindungan kue dimana ditambahkan laminasi pada sisi atas dalam kemasan serta perubahan desain kemasan yang menonjolkan icon Kota Jogja sebagai representatif dari prdouk Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja sebagai produk kekininan nomor satu di Kota Jogja. Inovasi ini memberikan perbedaan yang jelas pada kemasan lama. Selain itu pada bagaian dalam kemasan juga ditambahkan layanan *customer service* yaitu ajakan kepada konsumen untuk dapat menilai produk yang diterima, ajakan tersebut berupa *snap-share-enjoy* dan penilaian produk dengan memberikan rating kepuasan pada aplikasi Grabfood, Gofood, dan Shopeefood sesuai aplikasi yang digunakan konsumen dalam melakukan pembelian produk serta penilaian tempat (toko) yang tertera pada *google maps* ketika konsumen melakukan transaksi dengan melakukan pembelian langsung di outlet. Selain itu juga melakukan inovasi dengan pengadaan menu hemat isi empat.

2) *Price* (Harga)

Inovasi yang dilakukan pada komponen *price* (harga) bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dari hasil penjualan produk. Upaya tersebut direncanakan dengan melakukan penyesuaian harga berdasarkan harga bahan pokok untuk produksi (premijs coklat, premijs matcha, premijs keju) terbaru agar perolehan harga jual dapat disesuaikan kembali dengan harga bahan produksi. Selain itu, harga jual produk juga disesuaikan dengan program *merchant* dari Grabfood dan Shopeefood. Hal ini bertujuan agar produk yang dipasarkan pada aplikasi Grabfood dan Shopeefood dapat dijangkau oleh pengguna kedua aplikasi tersebut, sehingga konsumen dapat memperoleh harga produk yang murah

3) *Promotion* (Promosi)

Inovasi pada promosi bertujuan untuk meningkatkan *branding* dan meningkatkan komunikasi pemasaran dalam penyampaian *value proposition* agar dapat menjangkau konsumen lebih luas, terutama pada target konsumen remaja generasi Z yang merupakan target pasar baru. Upaya yang direncanakan untuk meningkatkan promosi adalah dengan aktif dalam membuat konten *reels* di instagram, aktif dalam mengikuti program promosi Grabfood, Gofood, dan Shopeefood, serta menciptakan *banner* tematik. Rencana pembuatan konten *reels* pada instagram dilakukan dengan penyesuaian terhadap generasi Z yang aktif dalam penggunaan instagram, kemudian *reels* merupakan fitur terbaru pada Instagram sebagai sarana pengguna dalam berekspressi atau membuat konten yang lebih leluasa.

4) *Place* (Tempat)

Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja mempunyai saluran distribusi melalui penjualan secara *offline* dan *online*. Adapun penjualan secara *offline* adalah konsumen yang membeli produk langsung ke outlet, sedangkan penjualan *online* melalui aplikasi Gofood, Grabfood, dan Shopeefood. Inovasi yang diciptakan pada indikator *place* (tempat) adalah pada perbaikan saluran distribusi untuk penjualan *offline*, penataan *layout* area penjualan yang meliputi penggantian papan nama outlet, penggantian lampu penerangan yang dirasa mulai redup, melakukan *repainting* pada area penjualan serta penambahan ruang promosi yang bertujuan untuk memberikan informasi pada konsumen mengenai info produk atau diskon yang berlaku. Adapun rencana dalam inovasi tempat bertujuan untuk memberikan kenyamanan pelanggan dalam pembelian produk di outlet serta menarik calon pelanggan di area sekitar untuk membeli produk dari Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja agar dapat meningkatkan penjualan.

Kesimpulan

Situasi pandemi Covid-19 yang masih berlangsung saat ini, mengharuskan Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja perlu melakukan strategi diferensiasi untuk dapat bersaing serta memperoleh *brand positioning* dibenak konsumen. Berdasarkan data primer yang diperoleh dan didukung dengan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui SWOT, diperoleh sembilan blok aspek pada *Business Model Canvas* sebagai model bisnis Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja untuk menetapkan strategi. Sembilan blok tersebut menghasilkan usulan model bisnis antara lain penambahan *customer segment* baru konsumen generasi z, penambahan inovasi produk untuk meningkatkan *value proposition*, pemberian informasi promo dan diskon yang interaktif melalui spanduk di outlet, menciptakan konten *reels* sebagai *marketing channel*, peningkatan penjualan melalui saluran distribusi saat ini pada *offline*, Grabfood, Gofood, dan Shopeefood, menjaga eksistensi pada keikutsertaan program kerjasama dengan ojek online untuk meningkatkan *branding*, meningkatkan hubungan *customer relationship* dengan menciptakan layanan

customer service, penambahan kerjasama dengan mitra *supplier* untuk pemenuhan bahan baku dan evaluasi biaya produksi. Sebagai pemimpin pasar pada industri penjual kue balok parikesit di Yogyakarta, Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja menggunakan strategi *mobile defense* untuk bertahan. Selain bertujuan untuk memperluas pasar pada segmen baru, strategi *mobile defense* dilakukan untuk mempertahankan pelanggan saat ini dengan memberikan terobosan inovasi baru pada bauran pemasaran 4P antara lain;

- 1) *Product* (Produk) menciptakan inovasi pada *core product* yaitu kue balok mozzarella serta pada *augmented product* yaitu kue balok topping es krim, pembaharuan kemasan, dan pengadaan menu hemat isi empat
- 2) *Price* (Harga) menciptakan harga baru menyesuaikan *basket size* promosi pada program kerjasama dengan perusahaan pengantaran makanan online
- 3) *Promotion* (Promosi) menciptakan konten *reels* instagram dan spanduk banner tematik sebagai media promosi
- 4) *Place* (Tempat) meningkatkan kenyamanan saluran distribusi *offline* melalui perbaikan *visibilitas* outlet

Hasil rumusan strategi fungsional melalui bauran pemasaran diatas dapat dijadikan rekomendasi dari peneliti kepada Toko Kue Balok Parikesit Cabang Sisingamangaraja sebagai strategi bertahan untuk meningkatkan persaingan sebagai pemimpin pasar dan meraih brand positioning di benak konsumen. Proses penerapan rekomendasi strategi tersebut tidak menutup kemungkinan akan berjalan lebih cepat apabila kondisi kedepannya semakin membaik seperti perkuliahan yang kembali dilakukan secara tatap muka untuk kampus di wilayah Jogjakarta pada khususnya dan kembalinya gairah wisata di Kota Jogja secara menyeluruh

Daftar Pustaka

- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Malang: MNC Publishing.
- Kotler, P. a. (2016). *Marketing Management 15th Edition. Global Marketing*. England: Pearson Education, Inc.
- Kuntadi. (2020). *Sektor UMKM Terkena Dampak Covid 19 Cholid Mahmud "Harus Bangkitkan Ekonomi DIY"*. Diakses dari <https://yogya.inews.id/berita/sektor-umkm-terkena-dampak-covid-19-cholid-mahmud-pen-harus-bangkitkan-ekonomi-diy/2> pada tanggal 21 Juni 2021
- Osterwalderr, A., & Pigneur. (2017). *Business Model Generation*. Jakarta: PT.Elexmedia.
- Pusparisa, Y. (2021). *Kasus Aktif Covid 19 Indonesia Peringkat 12 Global*. Diakses dari <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/06/21/72-kasus-aktif-covid-19-indonesia-peringkat-12-global> pada tanggal 21 Juni 2021
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Edisi 22*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Reynaldo, W. H., Frederik, W. G., & Soepono, D. (2017). *Pengaruh Produk Harga, Lokasi, dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Di Café Rumah Kopi Billy Samrat Manado*. *Jurnal EMBA* Vol.5 No.3, 4245-4254.
- Tanjung, D. (2021). *Program Pemulihan Bisnis UMK Terdampak Covid-19 di Wilayah Bogor*. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 109-110.