

Strategi Pengembangan Usaha Cahaya Motor Berbasis Analisis SWOT dan *Business Model Canvas*

Imanuel Yeremia Agusman¹ (2210631020128@student.unsika.ac.id)

Anwar Musadad² (anwar.musadad@unsika.ac.id)

Rabhi Fathan Muhammad³ (rabhifm@fe.unsika.ac.id)*

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang,
Karawang, Jawa Barat, Indonesia 41361

*Penulis Korespondensi

Artikel Masuk: 8 Agustus 2026 | Artikel Diterima: 3 Oktober 2026

Abstract

This study aims to map the existing business model, measure internal and external factors, and formulate business development strategies and an updated Business Model Canvas (BMC) for Cahaya Motor, a spare parts and workshop enterprise in Parung and Jonggol, Bogor Regency. The study employs a mixed-methods approach with a sequential exploratory design, utilizing observation, interviews, and documentation involving 9 informants, followed by questionnaires distributed to 8 respondents. Data analysis was conducted using the BMC, IFAS-EFAS matrices, SWOT Cartesian Diagram, and TOWS Matrix. The results indicate that Cahaya Motor's business model is trust-based, with major strengths in product quality, competitive pricing, and responsive, friendly, as well as honest service. Meanwhile, aspects requiring improvement include inventory management, digital marketing, delegation of authority, and strengthening business legality. An IFAS score of 1.76 and an EFAS score of 1.17 place Cahaya Motor in Quadrant I (S-O), thereby directing the strategy toward leveraging strengths to capture opportunities. The strategies encompass maintaining quality, service, pricing, and warranties; expanding spare parts variety, including electric vehicle components; enhancing body component availability through inventory planning and supplier collaboration; strengthening legal status by establishing a CV (Commanditaire Vennootschap); as well as increasing the workforce and delegating partial authority to store managers. These strategies are translated into a new BMC with reinforced digital marketing and services. The top priorities are formalizing the business legality into a CV as a foundation for more formal management, alongside expanding the variety of spare parts, including electric vehicle components, to capture increasingly diverse market demands.

Keywords: business model canvas; SWOT analysis; business development strategy

JEL Classification: L26; L81; M10

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memetakan model bisnis eksisting, mengukur faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi pengembangan usaha dan pembaruan *Business Model Canvas* (BMC) bagi Cahaya Motor, usaha suku cadang dan jasa bengkel di Parung dan Jonggol, Kabupaten Bogor. Penelitian menggunakan *mixed methods* dengan desain *sequential exploratory*, melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap 9 informan, dilanjutkan kuesioner kepada 8 responden. Analisis dilakukan menggunakan BMC, matriks IFAS-EFAS, Diagram Kartesius SWOT, dan Matriks TOWS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis Cahaya Motor berbasis kepercayaan, dengan kekuatan utama pada kualitas produk, harga kompetitif, serta pelayanan yang responsif, ramah, dan jujur. Adapun aspek yang masih perlu dikembangkan meliputi pengelolaan persediaan, pemasaran digital, pembagian wewenang, dan penguatan legalitas usaha. Skor IFAS sebesar 1,76 dan EFAS sebesar 1,17 menempatkan Cahaya Motor pada Kuadran I (S-O), sehingga strategi diarahkan pada pemanfaatan kekuatan untuk menangkap peluang. Strategi meliputi mempertahankan kualitas, pelayanan, harga, dan garansi; menambah variasi *sparepart* termasuk komponen kendaraan listrik; meningkatkan ketersediaan komponen bodi melalui perencanaan persediaan dan kerja sama pemasok; memperkuat legalitas berbentuk CV; serta menambah karyawan dan mendelegasikan sebagian wewenang kepada kepala toko. Strategi tersebut diterjemahkan ke dalam BMC baru dengan penguatan pemasaran dan layanan digital. Prioritas utama adalah peresmian legalitas usaha menjadi CV sebagai dasar pengelolaan yang lebih formal, serta perluasan variasi *sparepart*, termasuk komponen kendaraan listrik, untuk menangkap permintaan yang kian beragam.

Kata Kunci: *business model canvas*; analisis SWOT; strategi pengembangan usaha

Klasifikasi JEL: L26; L81; M10

PENDAHULUAN

Sektor transportasi darat, khususnya kendaraan roda dua, memegang peranan strategis dalam mendukung mobilitas dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Data Badan Pusat Statistik mencatat populasi sepeda motor di Indonesia mencapai 125.305.332 unit pada tahun 2022, sejalan dengan lonjakan di Kabupaten Bogor yang menyentuh 1.513.233 unit pada tahun 2024.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor di Indonesia

Jenis Kendaraan Bermotor	2018	2019	2020	2021	2022
Mobil Penumpang	14.830.698	15.592.419	15.797.746	16.413.348	17.168.862
Mobil Bis	222.872	231.569	233.261	237.566	243.450
Mobil Barang	4.797.254	5.021.888	5.083.405	5.299.361	5.544.173
Sepeda motor	106.657.952	112.771.136	115.023.039	120.042.298	125.305.332

Sumber: Badan Pusat Statistik diolah peneliti, 2026.

Tabel 2. Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor di Kab. Bogor

Jenis Kendaraan Bermotor	2020	2021	2022	2023	2024
Mobil Penumpang	169.050	174.391	184.107	184.107	198.711
Mobil Bis	1.003	971	973	973	1.091
Mobil Barang	45.186	46.176	48.430	48.429	50.206
Sepeda motor	1.410.656	1.420.066	1.433.350	1.433.350	1.513.233

Sumber: Badan Pusat Statistik diolah peneliti, 2026.

Berdasarkan tabel 1 dan tabel 2, pertumbuhan pesat ini menciptakan pasar yang sangat potensial bagi industri perdagangan suku cadang dan jasa perawatan kendaraan. Namun, tingginya ceruk pasar ini memicu perang harga (*price war*) dan persaingan ketat antar-pelaku usaha grosir maupun eceran. Fenomena ini mempertegas bahwa variabel harga kompetitif dan kualitas produk berpengaruh signifikan terhadap keputusan serta kepuasan pelanggan (Diana & Herawati, 2024; Imanuddin et al., 2024). Cahaya Motor, sebagai unit usaha perdagangan suku cadang dan jasa bengkel yang memiliki dua cabang di Parung dan Jonggol, telah menjalankan aktivitas usaha dengan rata-rata omzet sekitar Rp300.000.000 hingga Rp700.000.000 per bulan. Skala usaha tersebut didukung oleh persediaan berbagai jenis suku cadang dan aktivitas transaksi yang berlangsung setiap hari. Namun, hasil observasi awal menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan masih menghadapi sejumlah kendala operasional. Sistem yang digunakan untuk memantau stok masih bersifat sederhana dan keputusan pengadaan barang masih banyak bergantung pada pemilik. Kondisi tersebut menyebabkan jumlah barang yang dipesan tidak selalu sesuai dengan kebutuhan toko dan kekosongan beberapa jenis barang masih terjadi. Selain itu, ketika terjadi gangguan listrik atau komputer, karyawan mengalami kesulitan dalam memperoleh informasi stok dan harga sehingga pencatatan transaksi harus dilakukan secara manual. Dengan demikian, permasalahan Cahaya Motor bukan terletak pada ketiadaan sistem inventarisasi, melainkan pada keterbatasan sistem dalam mendukung kebutuhan pengelolaan persediaan yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan aktivitas usaha dan pengelolaan dua cabang.

Untuk mengatasi hambatan tersebut dan mendorong akselerasi bisnis, dibutuhkan evaluasi model bisnis dan formulasi strategi yang terstruktur melalui integrasi fungsi manajemen pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan (Rizal et al., 2024; Widiana, 2020). Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) digunakan sebagai instrumen visualisasi untuk memetakan sembilan elemen kunci bisnis secara komprehensif, mulai dari *value propositions* hingga *cost structure* (Salwin et al., 2022; Siregar et al., 2020). Evaluasi ini diperkuat dengan analisis SWOT yang dikombinasikan melalui kalkulasi pembobotan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) guna memetakan posisi strategis perusahaan pada diagram kartesius dan merumuskan matriks TOWS (Benzaghta et al., 2021; Pradhana, 2024).

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada penerapan SWOT pada toko eceran tunggal (Lahmudin et al., 2024) atau perancangan sistem *e-commerce* semata (Nugroho & Yuliazmi, 2021). Kebaharuan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada penggabungan kerangka kerja BMC dan pengukuran kuantitatif IFAS-EFAS pada unit usaha perdagangan suku cadang berbasis grosir-retail dua cabang yang berada pada transisi manajemen tradisional menuju badan hukum CV. Penelitian ini mengisi celah (*gap*) studi mengenai bagaimana merancang pembaruan model bisnis (*future-state* BMC) yang mampu mempertahankan keunggulan *high-trust* fisik (kejujuran dan garansi) sekaligus memitigasi risiko disrupsi pasar, seperti tren persaingan *marketplace* dan pertumbuhan kendaraan listrik (EV) di kawasan penyangga ibu kota.

Berdasarkan uraian permasalahan dan kebaruan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis dan memetakan model bisnis eksisting Cahaya Motor berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas*; (2) mengidentifikasi dan mengukur faktor-faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) melalui matriks IFAS dan EFAS; serta (3) merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha (matriks TOWS) dan merekomendasikan desain pembaruan BMC baru guna meningkatkan daya saing, profesionalisme manajemen, dan keberlanjutan usaha Cahaya Motor.

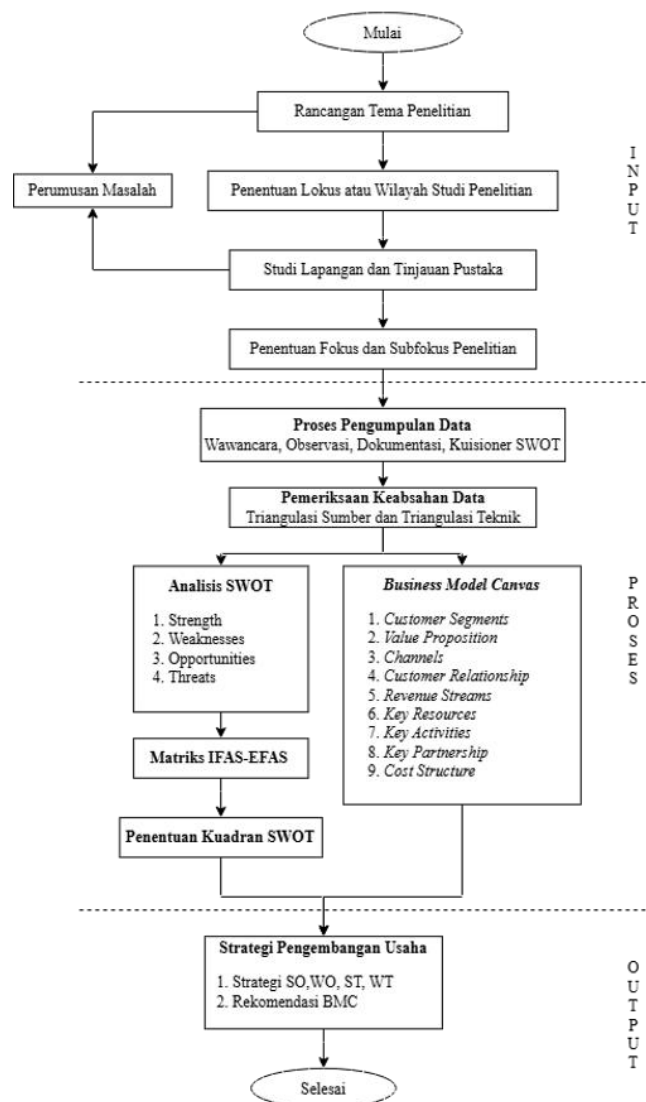
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kombinasi (*mixed methods*) dengan desain sekuensial eksploratori (*sequential exploratory design*) yang memadukan analisis kualitatif deskriptif dan analisis kuantitatif (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan di dua lokasi operasional Cahaya Motor, yaitu Cabang Parung dan Cabang Jonggol, Kabupaten Bogor. Pemilihan informan pada tahap kualitatif dilakukan secara *purposive sampling* dengan melibatkan 9 informan yang terdiri dari pihak internal Cahaya Motor dan pelanggan. Pihak internal terdiri dari *owner*, kepala toko, dan karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterlibatan dalam aktivitas operasional usaha, sedangkan pelanggan digunakan sebagai informan pendukung untuk memperoleh informasi mengenai pelayanan, harga, ketersediaan produk, dan kebutuhan konsumen.

Variabel dan indikator yang dianalisis mencakup sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC), yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*, serta indikator lingkungan internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) dan eksternal (*Opportunities* dan *Threats*) yang ditinjau dari empat aspek fungsional manajemen: pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan (Siregar et al., 2020; Wicaksono, 2024). Pengumpulan data dilakukan secara bertahap melalui observasi partisipatif pasif pada fasilitas toko dan bengkel, wawancara mendalam semiterstruktur (*in-depth interview*) dengan informan, serta dokumentasi berupa profil usaha, aktivitas operasional, dan dokumen yang berkaitan dengan penelitian (Sugiyono, 2023). Temuan kualitatif awal digunakan untuk menggambarkan model bisnis dan mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang terdapat pada Cahaya Motor. Faktor-faktor tersebut kemudian ditransformasikan ke dalam kuesioner terstruktur dengan skala penilaian 1 hingga 5 untuk memperoleh penilaian tingkat kepentingan dan kondisi eksisting perusahaan.

Tahap kuantitatif melibatkan 8 responden yang terdiri dari 1 *owner*, 4 kepala toko/karyawan, dan 3 pelanggan dari Cabang Parung dan Cabang Jonggol. Responden dipilih berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap aktivitas Cahaya Motor. Dalam pembobotan faktor internal pada matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), penilaian disaring hanya dari pihak internal yang terlibat langsung dalam pengelolaan operasional, yaitu 1 *owner* dan 4 kepala toko/karyawan. Penyaringan tersebut dilakukan karena faktor internal berkaitan dengan pengelolaan operasional, persediaan, sumber daya manusia, serta pengambilan keputusan yang lebih diketahui oleh pihak internal usaha. Sementara itu, informasi dari pelanggan tetap digunakan sebagai sumber pendukung dalam mengidentifikasi dan mengonfirmasi kondisi usaha, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan, harga, ketersediaan produk, dan kebutuhan konsumen. Dengan demikian, sumber penilaian disesuaikan dengan karakteristik faktor yang dianalisis untuk menjaga relevansi dan mengurangi potensi bias dalam pembobotan faktor internal.

Keabsahan data kualitatif diuji menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik guna menjamin kredibilitas temuan (Sugiyono, 2023). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pihak internal Cahaya Motor dan pelanggan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.



Gambar 1. Prosedur Pengumpulan Data (Sumber: Diolah Peneliti, 2026)

Analisis data mengintegrasikan teknik kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diolah mengacu pada model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data ke dalam tabel kategorisasi BMC, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Sugiyono, 2023). Hasil analisis kualitatif digunakan untuk menyusun kondisi eksisting sembilan elemen BMC sekaligus menetapkan faktor-faktor strategis yang dikelompokkan ke dalam *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Data kuantitatif dari kuesioner selanjutnya diolah melalui kalkulasi nilai rata-rata, pembobotan, dan rating pada matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). Bobot faktor internal pada IFAS dihitung berdasarkan penilaian pihak internal, sedangkan faktor eksternal pada EFAS digunakan untuk menilai kondisi lingkungan eksternal Cahaya Motor. Bobot pada masing-masing matriks dinormalisasi secara keseluruhan sehingga jumlah bobot faktor internal pada IFAS dan faktor eksternal pada EFAS masing-masing sebesar 1,00. Nilai skor terbobot diperoleh dari perkalian antara bobot dan

rating sehingga total skor terbobot agregat masing-masing matriks berada pada rentang 1,00 sampai 4,00.

Selisih skor total kekuatan-kelemahan (S-W) dan peluang-ancaman (O-T) kemudian dipetakan ke dalam Diagram Kartesius SWOT untuk menentukan posisi strategis Cahaya Motor (Sudiantini, 2022). Hasil posisi tersebut menjadi dasar dalam merumuskan kombinasi alternatif strategi melalui Matriks TOWS yang terdiri atas strategi SO, WO, ST, dan WT. Selanjutnya, alternatif strategi yang dihasilkan digunakan sebagai dasar dalam merancang pembaruan BMC (*future-state* BMC) pada elemen-elemen yang memerlukan pengembangan berdasarkan kondisi aktual Cahaya Motor.

	Strengths	Weakness
Threats	<p>ST</p> <p>Memfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
Opportunities	<p>SO</p> <p>Memfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

Gambar 2. Matriks SWOT (Sumber: Diolah Peneliti, 2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemetaan Model Bisnis Cahaya Motor

Analisis kualitatif terhadap sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) menunjukkan bahwa Cahaya Motor beroperasi dengan model bisnis perdagangan tradisional berbasis fondasi kepercayaan (*trust-based brick-and-mortar*). Pada elemen *Value Propositions*, keunggulan utama perusahaan terletak pada kepastian transparansi kualitas produk (membedakan secara jujur antara suku cadang orisinal dan alternatif), tingkat kelengkapan stok grosir yang mencapai 80%, serta penyediaan jasa presisi mesin bubut yang jarang dimiliki oleh pesaing eceran sejenis. Nilai ini disalurkan melalui *Channels* berupa dua toko fisik di Cabang Parung dan Cabang Jonggol yang menjangkau *Customer Segments* berupa bengkel-bengkel kecil eceran (konsumen grosir) serta pemilik kendaraan pribadi (konsumen eceran). *Revenue Streams* utama bersumber dari margin penjualan suku cadang dan ongkos jasa servis/bubut dengan rata-rata omzet bulanan mencapai Rp300.000.000 hingga Rp700.000.000.

Tabel 3. BMC Cahaya Motor

Key Partners <ul style="list-style-type: none">- <i>Supplier</i> ori (AHM, YIMM) dan merek <i>aftermarket</i>- Penyedia ojek <i>online</i> (Gojek, Grab, Shopee)	Key Activities <ul style="list-style-type: none">- Pengadaan dan manajemen persediaan barang- Menyediakan suku cadang ke pelanggan- Pemasangan langsung dan pengerjaan bubut	Value Propositions <ul style="list-style-type: none">- Kualitas <i>sparepart</i> terpercaya 100%- Harga lebih murah dari kompetitor sekitar- Garansi produk <i>aftermarket</i> 1 minggu- Pelayanan yang ramah, cepat dan jujur- Tersedia layanan pasang langsung dan jasa bubut	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none">- Menyediakan garansi toko 1 minggu untuk produk <i>aftermarket</i>- Interaksi langsung oleh staf secara responsif- Pemberian harga khusus bagi pemilik bengkel- Pemberian informasi, promo, dan konsultasi via whatsapp	Customer Segments <ul style="list-style-type: none">- Masyarakat umum wilayah sekitar- Pemilik bengkel (B2B)
	Key Resources <ul style="list-style-type: none">- Aset fisik (bangunan, stok <i>sparepart</i>, peralatan bengkel dan mesin bubut lengkap)- Karyawan, mekanik, dan operator bubut yang terampil- Finansial yang sehat- Intelektual, berkas-berkas legalitas, dan teknologi		Channels <ul style="list-style-type: none">- Mulut ke mulut- <i>WhatsApp Business</i> dan <i>Google Maps</i>- Layanan pesan antar melalui pihak ketiga (<i>Gosend, Grab, Shopee</i>)	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none">- Pengadaan stok suku cadang- Gaji karyawan beserta tunjangannya- Biaya utilitas toko (listrik, air, internet, perawatan peralatan operasional, kebersihan)			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none">- Penjualan <i>sparepart</i> motor- Penjualan jasa bengkel dan bubut	
Sumber: Diolah peneliti, 2026.				

Meskipun mencatatkan performa finansial yang kuat, pemetaan elemen operasional mengungkap adanya kendala struktural. *Key Activities* dan *Key Resources* sangat bergantung pada pengawasan langsung pemilik (*one-man show*) dengan sistem pencatatan inventaris yang masih manual. Selain itu, *Key Partnerships* masih terbatas pada hubungan dagang konvensional dengan distributor suku cadang tanpa adanya perikatan formal, sementara *Cost Structure* didominasi oleh beban variabel pengadaan stok barang serta biaya operasional toko. Secara akademis, kondisi *current-state* BMC ini mengonfirmasi fenomena *complacency trap* pada UMKM berkembang: tingginya arus kas harian sering kali menutupi kerentanan operasional akibat ketiadaan sistem tata kelola tersentralisasi dan legalitas usaha yang masih berstatus perorangan.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan internal dan pelanggan. Owner Cahaya Motor menyatakan bahwa pelanggan terutama memilih Cahaya Motor karena pertimbangan harga dan pelayanan, sedangkan promosi masih banyak mengandalkan pelanggan yang datang langsung serta rekomendasi dari mulut ke mulut. Dari sisi internal, kepala toko juga menjelaskan bahwa beberapa pekerjaan masih dirangkap dan pengadaan stok sangat bergantung pada keputusan pemilik. Sementara itu, pelanggan mengonfirmasi bahwa kedekatan lokasi, pelayanan, harga, serta hubungan yang telah terjalin menjadi alasan utama dalam melakukan pembelian di Cahaya Motor. Temuan tersebut menunjukkan bahwa model bisnis Cahaya Motor saat ini memang

bertumpu pada hubungan pelanggan dan operasional toko fisik, tetapi masih menghadapi keterbatasan pada pengelolaan persediaan, pembagian pekerjaan, dan pengembangan kanal pemasaran digital.

Evaluasi IFAS-EFAS dan Analisis Posisi Kuadran SWOT

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner dari 8 responden, diperoleh total skor terbobot untuk faktor internal Cahaya Motor sebesar 1,76 (selisih dari total nilai kekuatan sebesar 3,83 dan total nilai kelemahan sebesar 2,08). Hasil tersebut sejalan dengan temuan wawancara yang menunjukkan bahwa kualitas produk, harga, dan pelayanan merupakan aspek yang secara konsisten dirasakan oleh pelanggan. Owner menyampaikan bahwa pelanggan memilih Cahaya Motor karena harga yang kompetitif dan pelayanan yang baik, sedangkan pelanggan menyatakan bahwa harga, kedekatan lokasi, keramahan karyawan, serta kepercayaan terhadap toko menjadi alasan mereka tetap berbelanja di Cahaya Motor. Dengan demikian, tingginya skor pada faktor kualitas sparepart dan jasa bengkel, harga kompetitif, serta pelayanan responsif, ramah, dan jujur memiliki dukungan dari temuan kualitatif penelitian.

Di sisi lain, hasil wawancara juga memperkuat faktor kelemahan yang terdapat dalam matriks IFAS. Kepala toko menjelaskan bahwa proses pengadaan barang masih dipengaruhi keputusan pemilik dan dalam kondisi tertentu jumlah barang yang datang tidak sesuai dengan kebutuhan toko. Informan pelanggan juga menyampaikan bahwa komponen bodi tertentu masih harus dicari di toko lain ketika tidak tersedia di Cahaya Motor. Selain itu, pada kondisi toko ramai, pelanggan mengungkapkan bahwa waktu tunggu dapat menjadi lebih lama karena keterbatasan tenaga yang melayani. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kelemahan yang memperoleh penilaian dalam IFAS memiliki keterkaitan langsung dengan kondisi operasional yang ditemukan melalui wawancara.

Tabel 4. Hasil IFAS Cahaya Motor

No	Strengths	Rata-rata	Bobot	Rating	Nilai
1	Kualitas sparepart dan jasa bengkel yang terpercaya	5,00	0,14	4	0,55
2	Harga lebih kompetitif dari kompetitor sekitar	5,00	0,14	4	0,55
3	Pelayanan responsif, ramah, dan jujur	5,00	0,14	4	0,55
4	Jaminan garansi pada produk aftermarket 1 minggu	4,80	0,13	4	0,53
5	Memiliki karyawan yang terampil	4,80	0,13	4	0,53
6	Mesin bubut dan peralatan bengkel lengkap	4,40	0,12	4	0,49
7	Lokasi fisik strategis di jalan raya	4,20	0,12	4	0,46
8	Bisa beli sparepart sekaligus jasa pasang	3,00	0,08	2	0,17
Total		36,20	1	-	3,83
No	Weaknesses	Rata-rata	Bobot	Rating	Nilai
1	Legalitas hukum usaha masih perorangan	3,20	0,18	3	0,53
2	Belum tersedia komponen bodi motor (harus dipesan dahulu/inden)	3,00	0,17	2	0,33
3	Pengambilan keputusan berpusat pada pemilik	2,80	0,16	2	0,31
4	Kurangnya karyawan sehingga sering kewalahan saat menghadapi antrean	2,60	0,14	2	0,29
5	Sistem komputerisasi terkadang mengalami kendala	2,40	0,13	2	0,27
6	Waktu pelayanan terkadang lama	2,20	0,12	2	0,24
7	Keterbatasan lahan parkir	1,80	0,10	1	0,10
Total		18,00	1	-	2,08
IFAS					1,76
Sumber: Diolah peneliti, 2026.					

Sedangkan faktor eksternal Cahaya Motor diperoleh total skor sebesar 1,17 (selisih dari total nilai peluang sebesar 3,70 dan total nilai ancaman sebesar 2,54). Hasil EFAS juga memperoleh dukungan dari hasil wawancara dengan pelanggan. Salah satu pelanggan bengkel menyampaikan bahwa pembelian sparepart dilakukan secara rutin dan barang yang dibutuhkan umumnya merupakan komponen fast moving seperti oli, ban, aki, dan komponen mesin. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan sparepart yang berulang dan beragam. Pelanggan juga menyatakan bahwa Cahaya Motor menjadi pilihan pertama karena lokasinya dekat, sedangkan pembelian melalui toko online lebih sering digunakan ketika barang yang dicari tidak tersedia di toko fisik. Temuan ini memperkuat hasil EFAS bahwa keberadaan permintaan sparepart dan preferensi terhadap toko fisik masih menjadi peluang bagi Cahaya Motor.

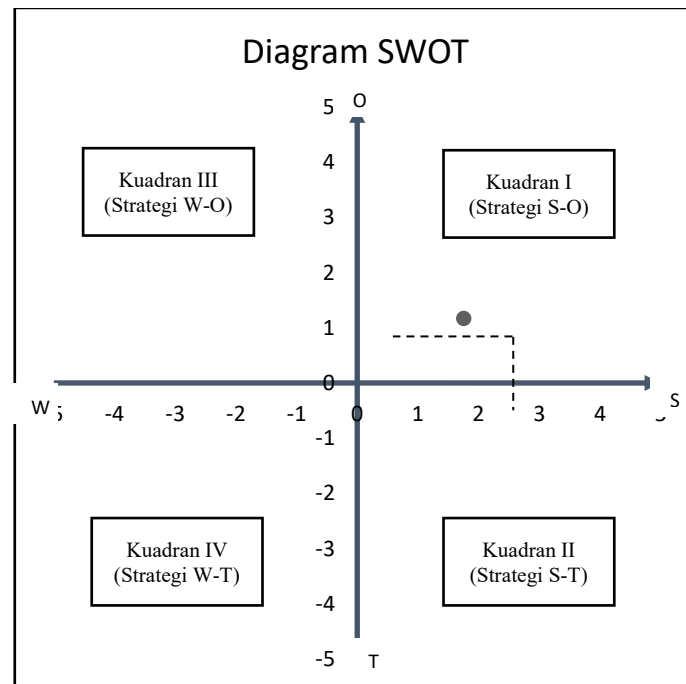
Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa marketplace tetap memiliki peran sebagai alternatif ketika barang yang dibutuhkan tidak tersedia di toko. Pelanggan menjelaskan bahwa pembelian secara online biasanya dilakukan setelah pencarian di toko fisik tidak menemukan barang yang dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa persaingan marketplace tidak sepenuhnya menggantikan toko fisik, tetapi menjadi alternatif yang dapat digunakan konsumen ketika terjadi keterbatasan ketersediaan produk.

Tabel 5. Hasil EFAS Cahaya Motor

No	Opportunities	Rata-rata	Bobot	Rating	Nilai
1	Permintaan konsumen akan sparepart yang terus variatif	4,63	0,18	4	0,72
2	Jumlah pengguna motor terus meningkat	4,63	0,18	4	0,72
3	Perilaku konsumen yang lebih memilih ke toko fisik	4,50	0,18	4	0,70
4	Meningkatnya kebutuhan akan servis kendaraan	4,25	0,17	4	0,66
5	Peluang kerja sama dengan komunitas motor atau ojek online	4,00	0,16	3	0,47
6	Menambahkan layanan digital (Marketplace, layanan pengantaran instan berbasis merchant, konten media sosial)	3,63	0,14	3	0,42
Total		25,63	1	-	3,70
No	Threats	Rata-rata	Bobot	Rating	Nilai
1	Jumlah motor listrik yang terus meningkat	3,50	0,23	3	0,69
2	Harga sparepart yang terus naik	3,38	0,22	3	0,67
3	Adanya kompetitor bengkel dan toko sparepart di sekitar	3,25	0,21	3	0,64
4	Persaingan dengan marketplace yang menawarkan harga yang lebih murah	3,00	0,20	2	0,40
5	Risiko pelanggan pindah ke toko resmi	2,00	0,13	1	0,13
Total		15,13	1	-	2,54
IFAS					1,17

Sumber: Diolah peneliti, 2026.

Berdasarkan akumulasi hasil perhitungan kuantitatif dari faktor internal dan eksternal, posisi Cahaya Motor dapat dipetakan melalui Diagram Kartesius SWOT. Melalui titik koordinat internal (IFAS) sebesar +1,76 dan titik koordinat eksternal (EFAS) sebesar +1,17, posisi kompetitif perusahaan berada pada titik **(1,76 ; 1,17)**. Hasil pemetaan pada diagram kartesius SWOT secara eksplisit menempatkan posisi strategis Cahaya Motor pada **Kuadran I (S-O)**. Pemetaan kuadran ini membuktikan bahwa kapasitas internal perusahaan secara dominan didukung oleh *Resource-Based View* (RBV) yang solid—yaitu akumulasi aset fisik, keahlian mekanis, dan reputasi kepercayaan pelanggan—yang jauh melampaui kelemahan manajerialnya. Posisi Kuadran I mengindikasikan bahwa perusahaan berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan: Cahaya Motor memiliki keunggulan kompetitif internal yang kuat dan relevan untuk secara langsung memenangkan peluang pertumbuhan pasar otomotif di Kabupaten Bogor. Oleh karena itu, pilihan strategis yang tepat bukanlah sekadar efisiensi atau bertahan (*defensive*), melainkan melakukan penetrasi pasar yang agresif, ekspansi jaringan, dan modernisasi operasional.



Gambar 3. Posisi Kuadran SWOT Cahaya Motor (Sumber: Diolah Peneliti, 2026)

Formulasi Strategi TOWS dan Desain Pembaruan *Future-State* BMC

Guna menerjemahkan posisi strategis Kuadran I pada Gambar 3 ke dalam langkah-langkah manajerial yang konkrit, dirumuskan matriks TOWS pada Tabel 6 yang berfokus pada pengoptimalan kombinasi *Strengths-Opportunities* (SO). Dalam konteks riil operasional Cahaya Motor di gerai Jonggol maupun Parung, implikasi strategi agresif ini harus diterjemahkan ke dalam beberapa arah kebijakan pengembangan usaha yang konkret, antara lain:

Mempertahankan Kualitas dan Pelayanan untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Cahaya Motor perlu mempertahankan kualitas sparepart dan jasa bengkel yang terpercaya serta pelayanan yang responsif, ramah, dan jujur untuk memanfaatkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap servis kendaraan. Kualitas produk dan pelayanan tersebut dapat menjadi keunggulan dalam memberikan pengalaman yang baik kepada pelanggan, sehingga Cahaya Motor mampu mempertahankan pelanggan lama sekaligus menarik pelanggan baru seiring meningkatnya jumlah pengguna sepeda motor.

Menambah Variasi Sparepart Sesuai Perkembangan Kebutuhan Konsumen

Cahaya Motor dapat memanfaatkan kualitas sparepart yang terpercaya untuk memperluas variasi produk sesuai dengan permintaan konsumen yang semakin beragam. Evaluasi terhadap jenis sparepart yang paling banyak dicari perlu dilakukan secara berkala, kemudian diikuti dengan peningkatan kerja sama dengan distributor. Selain sparepart kendaraan konvensional, Cahaya Motor juga dapat mulai mempertimbangkan penyediaan sparepart yang sesuai dengan perkembangan kendaraan listrik. Strategi ini dapat memperluas pilihan produk

sekaligus memanfaatkan peluang meningkatnya kebutuhan konsumen terhadap sparepart.

Meningkatkan Daya Tarik Toko melalui Harga Kompetitif dan Jaminan Garansi

Cahaya Motor dapat memanfaatkan harga sparepart yang kompetitif serta jaminan garansi produk aftermarket untuk meningkatkan daya tarik toko di tengah meningkatnya jumlah pengguna sepeda motor dan kebutuhan servis kendaraan. Harga yang kompetitif dapat memberikan pertimbangan ekonomis bagi pelanggan, sedangkan jaminan garansi dapat meningkatkan rasa aman dalam melakukan pembelian. Kombinasi tersebut dapat dimanfaatkan untuk menarik konsumen yang lebih memilih melakukan pembelian dan servis secara langsung di toko.

Tabel 6. Matriks SWOT Cahaya Motor

No	SO	No	WO
1	Menambah dan menyesuaikan variasi sparepart berdasarkan kebutuhan konsumen dengan tetap mempertahankan kualitas produk dan jasa bengkel. (S1, O1)	1	Melakukan pengembangan legalitas usaha dari bentuk perorangan menuju bentuk badan usaha yang lebih formal untuk mendukung pengembangan usaha dan peluang pertumbuhan Cahaya Motor. (W1, O2, O4)
2	Meningkatkan daya tarik pembelian melalui kombinasi harga yang kompetitif dan jaminan garansi produk untuk menjangkau meningkatnya jumlah pengguna kendaraan bermotor. (S2, S4, O2)	2	Meningkatkan ketersediaan komponen bodi motor melalui perencanaan persediaan dan perluasan kerja sama dengan pemasok agar mampu memenuhi kebutuhan sparepart konsumen yang semakin beragam. (W2, O1)
3	Meningkatkan kualitas pengalaman pelanggan melalui pelayanan yang responsif, ramah, dan jujur untuk mempertahankan minat konsumen yang lebih memilih berbelanja dan melakukan servis secara langsung di toko. (S3, O3, O4)	3	Menambah jumlah karyawan dan pelimpahan sebagian kewenangan operasional kepada kepala toko untuk mempercepat pelayanan ketika jumlah pelanggan dan kebutuhan servis meningkat. (W3, W4, O2, O4)
No	ST	No	WT
1	Mempertahankan kualitas sparepart dan jasa bengkel sebagai pembeda layanan untuk menghadapi persaingan dengan bengkel dan toko sparepart di sekitar Cahaya Motor. (S1, T3)	1	Meningkatkan legalitas usaha dan memperkuat pengelolaan usaha secara formal sebagai dasar pengembangan Cahaya Motor dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat. (W1, T3)
2	Mengoptimalkan harga yang kompetitif melalui pengelolaan pembelian dan pemilihan pemasok untuk mengurangi dampak kenaikan harga sparepart. (S2, T2)	2	Meningkatkan ketersediaan komponen bodi motor melalui pengendalian persediaan dan kerja sama dengan pemasok untuk mengurangi risiko pelanggan beralih ke kompetitor ketika barang tidak tersedia. (W2, T3, T4)
3	Memperkuat pelayanan dan jaminan garansi sebagai nilai tambah untuk mempertahankan pelanggan di tengah persaingan dengan marketplace yang menawarkan harga lebih murah. (S3, S4, T4)	3	

Sumber: Diolah peneliti, 2026.

Hasil sintesis strategi pada Tabel 6 selanjutnya diintegrasikan ke dalam perancangan pembaruan model bisnis (*Future-State BMC*) Cahaya Motor, sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Rekomendasi BMC Cahaya Motor

Key Partners <ul style="list-style-type: none">- <i>Supplier</i> ori (AHM, YIMM) dan merek <i>aftermarket</i>- Penyedia ojek <i>online</i> (Gojek, Grab, Shopee)- <i>Supplier</i> komponen kendaraan listrik	Key Activities <ul style="list-style-type: none">- Pengadaan dan manajemen persediaan barang- Menyediakan suku cadang ke pelanggan- Pemasangan langsung dan pengerjaan bubut	Value Propositions <ul style="list-style-type: none">- Kualitas <i>sparepart</i> terpercaya 100%- Harga lebih murah dari kompetitor sekitar- Garansi produk <i>aftermarket</i> 1 minggu- Pelayanan yang ramah, cepat dan jujur- Tersedia layanan pasang langsung dan jasa bubut- Tersedia <i>sparepart</i> motor listrik (EV)	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none">- Menyediakan garansi toko 1 minggu untuk produk <i>aftermarket</i>- Interaksi langsung oleh staf secara responsif- Pemberian harga khusus bagi pemilik bengkel- Pemberian informasi, promo, dan konsultasi via whatsapp	Customer Segments <ul style="list-style-type: none">- Masyarakat umum wilayah sekitar- Pemilik bengkel (B2B)- Pengguna motor listrik
	Key Resources <ul style="list-style-type: none">- Aset fisik (bangunan, stok <i>sparepart</i>, peralatan bengkel dan mesin bubut lengkap)- Karyawan, mekanik, dan operator bubut yang terampil- Finansial yang sehat- Usaha sudah berbadan hukum CV		Channels <ul style="list-style-type: none">- Mulut ke mulut- <i>WhatsApp Business</i> dan <i>Google Maps</i>- Layanan pesan antar (<i>Gosend, Grab, Shopee</i>)	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none">- Pengadaan stok suku cadang- Gaji karyawan beserta tunjangannya- Biaya utilitas toko (listrik, air, internet, perawatan peralatan operasional, kebersihan)		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none">- Penjualan <i>sparepart</i> motor- Penjualan jasa bengkel dan bubut- Penjualan lini komponen motor listrik (EV)		
Keterangan: Biru: ditambahkan Hijau: ditingkatkan Hitam: dipertahankan Diolah peneliti, 2026.				

Guna memberikan pemahaman konseptual yang mendalam mengenai hasil pengkajian ulang draf *Future-State BMC* di atas, berikut disajikan pembahasan analitis mengenai integrasi poin-poin baru pada masing-masing elemen:

Customer Segments

Kondisi Awal

Ruang lingkup segmentasi pelanggan Cahaya Motor pada awalnya didominasi oleh masyarakat umum di wilayah sekitar serta pemilik bengkel lokal (B2B) yang membutuhkan pasokan suku cadang secara mandiri.

Rekomendasi Pembaruan

Memperluas pasar Cahaya Motor dan membidik masyarakat pengguna motor listrik sebagai segmen ceruk pasar (*niche market*) baru.

Value Propositions

Kondisi Awal

Nilai yang ditawarkan berfokus pada aspek kualitas komponen *original* dan *aftermarket*, harga kompetitif, pelayanan ramah dan jujur, garansi produk 1 minggu, serta kelengkapan fasilitas fisik berupa jasa pasang langsung dan mesin bubut.

Rekomendasi Pembaruan

Menguatkan reputasi kejujuran, menyediakan layanan pengantaran (*delivery service*), menjamin keaslian produk pada transaksi daring, serta menyempurnakan mekanisme garansi dan purna jual. Untuk mengantisipasi perkembangan teknologi otomotif global, proposisi nilai perusahaan diperkuat melalui Penyediaan komponen penunjang/universal motor listrik (EV). Hal ini dilakukan tanpa mendisrupsi fungsionalitas inti suku cadang konvensional yang sudah berjalan.

Channels

Kondisi Awal

Mengandalkan promosi konvensional melalui *word of mouth*, papan nama toko, dan pembaruan status WhatsApp personal.

Rekomendasi Pembaruan

Menerapkan aktivasi media sosial, pembukaan toko resmi di *marketplace* serta integrasi layanan pengiriman instan bagi pelanggan sekitar.

Customer Relationships

Kondisi Awal

Hubungan pelanggan bersifat transaksional tatap muka di toko dengan mengandalkan pelayanan yang ramah, responsif, dan jujur.

Rekomendasi Pembaruan

Meningkatkan komunikasi nilai (*value communication*), merancang program loyalitas atau paket diskon khusus bagi mitra grosir.

Revenue Streams

Kondisi Awal

Struktur pemasukan dan operasional kas masuk murni mengandalkan hasil transaksi penjualan suku cadang motor roda dua konvensional dan margin pendapatan dari jasa bengkel mekanik serta pengerjaan mesin bubut.

Rekomendasi Pembaruan

Membuka pilar pendapatan baru melalui Penjualan lini komponen elektrik universal (EV). Lini produk baru ini diproyeksikan menjadi pengaman pendapatan (*revenue buffer*) seiring dengan peningkatan populasi kendaraan listrik.

Key Resources

Kondisi Awal

Bertumpu pada dua lokasi toko fisik strategis, persediaan stok barang lengkap, fasilitas mesin bubut, 14 orang karyawan/montir, serta pengelolaan manajemen yang terpusat pada pemilik (owner).

Rekomendasi Pembaruan

Meresmikan badan hukum usaha menjadi CV, menambah jumlah karyawan, serta menyediakan modul pelatihan internal karyawan.

Key Partners

Kondisi Awal

Kemitraan hulu dijaga bersama jaringan distributor resmi pabrikan (AHM, YIMM) dan merek aftermarket, sedangkan kemitraan hilir dirajut bersama jaringan pemilik bengkel kecil serta korporasi ojek *online*.

Rekomendasi Pembaruan

Memperluas rantai pasokan dengan menggandeng Jaringan Pemasok Grosir Alternatif (*Back-up Supply*) untuk mereduksi risiko kelangkaan barang, serta bermitra secara resmi dengan *Supplier* komponen kendaraan listrik sebagai penyedia stok lini EV.

Key Activities

Kondisi Awal

Aktivitas utama mencakup penjualan eceran dan grosir di toko, pelayanan jasa servis/pembubutan, pengadaan barang yang ditangani langsung oleh pemilik, serta pencatatan stok secara sederhana.

Rekomendasi Pembaruan

Melakukan digitalisasi pengelolaan persediaan (*inventory management*), mengelola pemasaran digital dan pembuatan konten promosi berkala, menangani pesanan daring/pengiriman instan, serta pendelegasian operasional harian.

Cost Structure

Kondisi Awal

Didominasi oleh biaya belanja modal persediaan/HPP suku cadang, biaya operasional tetap (gaji 14 karyawan dan utilitas), serta biaya retribusi kebersihan dan keamanan lingkungan.

Rekomendasi Pembaruan

Menambahkan alokasi anggaran untuk pemasaran digital, biaya investasi dan pemeliharaan sistem IT persediaan, biaya pengembangan/pelatihan SDM.

Secara analitis dan konseptual, temuan yang terangkum dalam Tabel 4, Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7 dan Gambar 3 memperluas pemahaman literatur manajemen strategis UMKM sektor otomotif peri-urban. Kebanyakan studi terdahulu memandang adopsi platform digital sebagai pengganti penuh (*pure substitution*) bagi ritel konvensional. Namun, analisis data empiris pada penelitian ini membuktikan bahwa bagi bisnis suku cadang dan jasa perawatan kendaraan, toko fisik serta fasilitas mekanis (mesin bubut) berfungsi sebagai *anchor of trust* (jangkar kepercayaan) yang tidak dapat digantikan oleh platform *online* semata.

Dengan demikian, pembaruan model bisnis (*Future-State BMC*) pada Cahaya Motor menawarkan modernisasi tata kelola internal (melalui adopsi ERP, pembentukan badan hukum CV, dan SOP) tanpa mengikis keunggulan kompetitif berbasis reputasi kejujuran dan hubungan fisik yang telah terbangun. Integrasi kerangka kerja kualitatif-kuantitatif (BMC, IFAS/EFAS, Diagram Kartesius, dan

TOWS) ini memberikan acuan metodologis yang aplikatif bagi UMKM grosir-retail tradisional untuk bertransformasi dari ancaman perang harga (*price war*) menuju keberlanjutan bisnis yang profesional dan bersaing tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pemetaan Business Model Canvas (BMC) pada Cahaya Motor menunjukkan bahwa kegiatan usaha saat ini masih berpusat pada penjualan sparepart dan layanan bengkel dengan mengandalkan toko fisik, kualitas produk, harga yang kompetitif, serta pelayanan yang responsif, ramah, dan jujur sebagai nilai utama. Kesembilan elemen BMC telah menggambarkan model bisnis yang berjalan, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu dikembangkan, terutama pada pengelolaan persediaan, pemasaran digital, pembagian wewenang, serta penguatan sumber daya dan kemitraan usaha.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, Cahaya Motor berada pada Kuadran I yang menunjukkan posisi strategis Strengths-Opportunities (S-O). Posisi tersebut menunjukkan bahwa kekuatan internal yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia. Oleh karena itu, pengembangan usaha dapat diarahkan dengan mempertahankan kualitas produk dan pelayanan, harga yang kompetitif, serta kompetensi karyawan, sekaligus menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan konsumen dan pasar.

Arah transformasi utama Cahaya Motor dilakukan dengan mempertahankan kekuatan model bisnis yang telah berjalan sekaligus meningkatkan pengelolaan usaha agar lebih terstruktur dan adaptif terhadap perkembangan pasar. Pengembangan tersebut mencakup penambahan variasi sparepart, termasuk komponen kendaraan listrik, penguatan pemasaran dan layanan berbasis digital, penerapan sistem pengelolaan persediaan yang lebih terintegrasi, perluasan kerja sama dengan pemasok, peningkatan kompetensi dan pembagian wewenang karyawan, serta penguatan struktur usaha berbentuk CV. Arah pengembangan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam rancangan BMC yang diperbarui sebagai dasar pengembangan model bisnis Cahaya Motor ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2022). *Perkembangan jumlah kendaraan bermotor menurut jenis (2018-2022)*. BPS Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. (2024). *Kabupaten Bogor dalam angka 2024*. BPS Kabupaten Bogor.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Diana, R., & Herawati, N. (2024). Pengaruh kualitas produk dan harga produk sparepart motor Honda terhadap kepuasan pelanggan pada PT. Nusantara Surya Sakti cabang Slipi. *Jurnal Cakrawala Akademika (JCA)*, 1(3), 566–586.
- Imanuddin, R., Hadidjija, K., Utomo, E. B., & Putra, M. H. R. (2024). Strategi

- peningkatan penjualan sparepart dengan mengintegritaskan analisis SWOT dan metode AHP pada CV. Jaya Maju Perkasa. *JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 7(4), 2244–2251. <https://doi.org/10.31004/jutin.v7i4.33962>
- Lahmudin, M. R., Rahmiyati, N., Suyanto, M., & Wijayanti, Y. K. (2024). Strategi pengembangan usaha sparepart sepeda motor dengan menggunakan analisis SWOT pada Toko Zif Jaya Gorontalo. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(4), 1030–1044.
- Nugroho, T. E., & Yuliazmi. (2021). Penerapan e-commerce dengan strategi business model canvas (BMC) untuk penjualan sparepart motor. *IDEALIS: Indonesia Journal Information System*, 4(2), 177–186. <https://doi.org/10.36080/idealis.v4i2.2849>
- Pradhana, R. E. (2024). *Panduan praktis analisis SWOT untuk usaha kecil dan menengah*. Penamuda Media.
- Rizal, S., Yusuf, M., Attahmid, A. N. A. U., & Khaliq, A. (2024). *Pengantar manajemen*. Penerbit Widina Media Utama.
- Salwin, M., Jacyna-Gółda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The use of business model canvas in the design and classification of product-service systems design methods. *Sustainability*, 14(7), 4283. <https://doi.org/10.3390/su14074283>
- Siregar, O. M., Selwendri, Maulidina, & Abdillah, M. B. (2020). *Penerapan bisnis model canvas sentral UMKM*. Puspantara Publishing.
- Sudiantini, D. (2022). *Manajemen strategi*. CV. Pena Persada.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wicaksono, S. R. (2024). *Analisis SWOT: Integrasi PEST dan Ansoff Matrix*. CV. Seribu Bintang.
- Widiana, M. E. (2020). *Buku ajar pengantar manajemen*. CV. Pena Persada.