

IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS

Bangkit Rambu Sukarno*

UIN Sunan Ampel Surabaya
g73216061@uinsby.ac.id

Muhamad Ahsan

UIN Sunan Ampel Surabaya
m.ahsan@uinsby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the mapping of existing business strategies and develop new business strategies into a business model canvas. The method used is descriptive qualitative. Data were collected through observation, documentation and interview. The collected data were analysed using SWOT analysis and the results were elaborated into nine elements of the Business Model Canvas. The results showed that the business strategy obtained from the Business Model Canvas mapping is good enough, because each element supports each other to increase revenue. The practical implication is that several strategies must be improvised to increase revenue, including by developing key resources, increasing the cost structure for advertising, and persuading customers to become resellers as key partnership, customer relationship and channels.

Keywords: SWOT analysis; Business Model Canvas; Business Development Strategy.

PENDAHULUAN

Dalam bisnis, strategi menjadi kata kunci karena strategi adalah salah satu elemen paling penting dalam pengembangan bisnis agar bisnis mampu bertahan dan berkompetisi. Strategi merupakan suatu cara di mana perusahaan membuat inovasi yang berbeda dengan para pesaingnya, serta menggunakan karyawannya untuk bisa memuaskan segala kebutuhan pelanggan (Prasojo, 2018). Strategi memerlukan pemikiran berjangka, mulai jangka pendek hingga jangka panjang. Hal tersebut disebabkan karena bisnis bersifat dinamis, selalu berubah, ada untung dan rugi, ada ramai dan sepi pembeli, dan ada masanya pebisnis mengalami keuntungan yang berlimpah serta kerugian hingga mengalami pailit. Oleh karena itu pebisnis dituntut untuk memikirkan perencanaan strategi yang tepat agar bisnis yang digelutinya dapat meningkatkan keuntungan dan mampu bertahan di tengah persaingan.

Strategi bisnis berkaitan erat dengan model bisnis, sebuah strategi tidak akan berjalan jika tidak dikaji dan dirumuskan terlebih dahulu melalui model bisnis. Tanpa model bisnis yang baik maka strategi bisnis di perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal (Chesbrought, 2006). Model bisnis adalah sebuah gambaran bisnis secara konseptual, yang memuat gambaran pemikiran dalam merumuskan dan menciptakan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan (Cavalcante et al., 2011).

Salah satu konsep model bisnis yang sering digunakan oleh perencana strategi dan pemilik perusahaan adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* adalah model bisnis sederhana yang digambarkan oleh perencana strategi dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan. *Business Model Canvas* dibuat dan dikembangkan oleh Osterwalder dan Yves Pigneur untuk memudahkan perencana strategi dalam menjelaskan konsep strategi yang akan dilakukan perusahaan (Ramelan, 2012). *Business Model Canvas* merupakan sebuah model bisnis yang mempunyai bentuk seperti kanvas dan di dalamnya terdapat sembilan elemen utama yang terdiri dari kerangka pemikiran perencana strategi untuk mendapatkan keuntungan dari sebuah bisnis yang sedang dijalankan. Sembilan elemen kunci tersebut terdiri dari *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure* (Osterwalder & Pigneur, 2012).

Sebelum merumuskan dan merancang model bisnis, perencana strategi harus mengetahui terlebih dahulu kondisi lingkungan di dalam dan di luar perusahaan dengan menggunakan analisis *SWOT* (*Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*). Analisis *SWOT* didefinisikan sebagai analisis lingkungan perusahaan yang terdiri dari *Strenght* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Kesempatan), dan *Threat* (Ancaman) (Rangkuti & Freddy, 2006). Analisis *SWOT* merupakan analisis lingkungan perusahaan dengan menggunakan teknik yang cepat sesuai dengan keadaan yang sedang terjadi di lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi bisnis yang akan dijalankan perusahaan (Pearce et al., 2013).

Objek bisnis yang diobservasi adalah Toko Zidni yang menjual produk *retail* atau eceran pakaian remaja hingga dewasa. Toko Zidni sudah berkecimpung di bisnis tersebut lebih dari 20 tahun. Selama lebih dari 20 tahun beroperasi, hasil penjualan bulanan Toko Zidni selalu mengalami pasang surut. Di tahun 2020, pendapatan bulanan yang diperoleh dari hasil penjualan mencapai lebih dari Rp. 100.000.000 per bulan. Akan tetapi pendapatan bulanan tersebut jarang mencapai target yang telah ditentukan, minimal Rp. 130.000.000 per bulan. Hanya pada bulan-bulan tertentu saja pendapatan Toko Zidni mencapai targetnya, seperti pada saat bulan Ramadhan, awal tahun, dan akhir tahun. Diperlukan rumusan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan penjualan toko mampu melampaui target yang telah ditentukan.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan strategi bisnis dan mengembangkannya dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) di Toko *retail* pakaian Zidni di Kota Gresik. Kontribusi praktis penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan strategi baru untuk meningkatkan dan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

KAJIAN PUSTAKA

Business Model Canvas

Model bisnis digambarkan sebagai alat untuk memudahkan perencana strategi dan pemilik perusahaan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk mengembangkan bisnis perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012). Salah satu model bisnis yang sederhana dan sering digunakan oleh perencana strategi dalam

membuat model bisnis adalah *Business Model Canvas* (Ramelan, 2012). *Business Model Canvas* (*BMC*) merupakan sebuah gambaran kerangka pemikiran perencanaan strategi dalam menyusun strategi bisnis baru yang dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai targetnya. *Business Model Canvas* memiliki sembilan dimensi. *Business Model Canvas* ini dapat digambarkan melalui 9 *building blocks* yang masing-masing *building blocks* dapat dijelaskan secara rinci :

1. *Value Propositions*, merupakan semua produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang mempunyai keunikan dan keunggulan yang lebih berkualitas daripada produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan lain (Osterwalder & Pigneur, 2012).
2. *Customer Segments*, merupakan sekumpulan orang yang mempunyai perilaku berbeda-beda, tetapi mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama, yaitu untuk dilayani oleh suatu perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012).
3. *Customer Relationships*, merupakan suatu ikatan emosional yang baik yang telah direncanakan oleh perusahaan dalam menarik segmen pelanggan untuk membeli produk perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2012).
4. *Channels*, merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendistribusikan semua produk yang dihasilkan perusahaan kepada pelanggan agar pelanggan dapat mengetahui dan membeli produk perusahaan yang didalamnya terdapat *Value Propositions*, yang mempunyai manfaat lebih buat kebutuhan pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2012).
5. *Cost Structure*, merupakan semua kegiatan operasional perusahaan yang membutuhkan banyak biaya untuk menjalankan bisnis yang dikelola oleh perusahaan (Wardhana, 2014).
6. *Revenue Stream*, merupakan strategi perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dengan menghasilkan banyak uang sebagai pemasukan perusahaan (Wardhana, 2014).
7. *Key Activity*, merupakan semua aktivitas perusahaan yang harus dilakukan oleh semua bagian yang ada di dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnis agar perusahaan mendapat keuntungan dari kegiatan yang sedang dijalankan (Osterwalder & Pigneur, 2010).
8. *Key Partnership*, didefinisikan sebagai hubungan kerja sama antar perusahaan yang mana salah satu di antara dua perusahaan bertindak sebagai pemasok bahan baku atau bahan jadi, dan perusahaan satunya bertindak sebagai produksi bahan baku dan penjual bahan jadi yang dihasilkan dari hasil produksi, sehingga kedua perusahaan mendapatkan keuntungan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perjanjian mitra kerja (Osterwalder & Pigneur, 2010).
9. *Key Resources*, merupakan sumber daya utama perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk mengoperasikan bisnis agar proses bisnis dapat berjalan dengan optimal (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah sebuah analisis strategi yang dilakukan secara sistematis dan digunakan untuk merumuskan strategi bisnis yang baru bagi perusahaan (Rangkuti & Freddy, 2006). Analisis ini dirumuskan oleh perusahaan untuk mengoptimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*) yang berasal dari lingkungan internal perusahaan, namun pada saat yang sama analisis ini dapat mengeliminir kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*) yang berasal dari luar lingkungan perusahaan.

Strategi Pengembangan Bisnis

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah cara melakukan identifikasi dan analisis berbagai hal yang terdapat di dalam lingkungan perusahaan seperti sumber daya, pengembangan manajemen perusahaan, dan kerja sama tim (Lestari & Prapti, 2011). Analisis lingkungan internal merupakan pendekatan fungsi-fungsi bisnis sebagai sebuah tindakan yang bertujuan untuk melakukan analisis faktor internal perusahaan yang terdiri dari kelebihan dan kekurangan perusahaan (David, 2012). Analisis lingkungan internal biasanya dilakukan pada fungsi-fungsi seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan operasional.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan sebuah strategi untuk menganalisis berbagai peluang dan ancaman dari luar yang akan dihadapi perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor bisnis dan memenangkan persaingan bisnis (Lestari & Prapti, 2011). Terdapat lima kategori faktor eksternal yang terdiri dari faktor ekonomi, sosial budaya dan lingkungan, pemerintah, teknologi, dan industri yang kompetitif (David, 2012). Kelima faktor tersebut harus terus menerus dipantau oleh perusahaan agar perusahaan mampu dan terus beradaptasi terhadap perubahan di luar lingkungan perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang menjelaskan dan mendeskripsikan hasil penelitian dari ucapan, tulisan, dan perilaku subjek penelitian yang sedang diteliti (Nugrahani, 2014). Penelitian ini dilakukan di Toko Zidni, sebuah toko retail pakaian yang terletak di Jl. Kalimantan No. 46, GKB, Gresik, Jawa Timur. Informan penelitian adalah bapak Muzakki dan ibu Latifah, sebagai pemilik Toko Zidni. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara pada informan, data dokumentasi penjualan, dan observasi untuk memantau strategi yang sedang dijalankan.

Analisis data penelitian dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama, menyusun data yang didapatkan dari lapangan kemudian dimasukkan kedalam pemetaan sembilan elemen *BMC*. Tahap kedua, melakukan analisis dari *BMC* dengan menggunakan analisis *SWOT* untuk mengetahui kelebihan, kekurangan, kesempatan, dan ancaman yang ada di Toko Zidni. Tahap ketiga, adalah merumuskan model bisnis baru yang didapatkan dari analisis *SWOT*, kemudian dimasukkan kedalam pemetaan *BMC*, sehingga Toko Zidni dapat mengevaluasi dan

memperbaiki strategi sebelumnya untuk dapat meningkatkan pendapatan dan mencapai target yang telah ditentukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Business Model canvas

Business Model Canvas yang dilakukan di Toko Zidni, sebagai berikut:

1. *Value Proposition*. Toko Zidni merupakan sebuah toko yang menjual pakaian dengan harga yang cukup murah dengan kualitas yang tinggi dan pelayanan yang ramah kepada para pelanggannya. Toko Zidni memperbolehkan pelanggan untuk mencoba pakaian yang dipilih di ruang ganti yang disediakan. Pelanggan juga dapat menukarkan kembali pakaian yang telah dibeli dengan pakaian baru yang disediakan oleh Toko Zidni, dengan syarat dan ketentuan pakaian tersebut tidak rusak dan label dari pakaian tersebut belum dilepas.
2. *Customer Segment*. Sasaran segmen pelanggan yang dituju oleh Toko Zidni adalah masyarakat kalangan menengah ke bawah, karyawan atau buruh pabrik beserta keluarganya. Toko Zidni menjual beraneka macam model pakaian pria dan wanita mulai usia remaja, dewasa, hingga manula. Ukuran pakaian yang ditawarkan oleh Toko Zidni mulai dari pakaian ukuran standar hingga ukuran *jumbo*.
3. *Customer Relationship*. Toko Zidni menjalin hubungan dengan pembelinya pada saat *direct selling* atau melakukan pemasaran secara langsung kepada pelanggan yang dilayani oleh Bapak Muzakki, ibu Latifah, dan para karyawannya. Keramahan sebagai penjual merupakan cara yang dilakukan untuk menarik simpati kepada pembeli.
4. *Channels*. Toko Zidni menyampaikan informasi dan mendistribusikan pakaiannya secara langsung kepada pembeli melalui Toko Zidni yang terletak di GKB Gresik dan Toko Zidni cabang Telaga Ngipik Gresik.
5. *Cost Structure*. Biaya operasional yang harus dikeluarkan oleh Toko Zidni setiap bulannya mencapai Rp. 6.000.000,- per bulan. Biaya-biaya yang harus dikeluarkan tersebut terdiri dari biaya pengiriman pakaian, gaji karyawan, biaya listrik, biaya air, biaya *wifi*, biaya peralatan kebersihan, biaya perawatan peralatan dan pakaian.
6. *Revenue Stream*. Toko Zidni memperoleh pendapatan dari penjualan tertingginya di Tahun 2020 pada bulan Mei sebesar Rp. 524.860.000,00 dan pendapatan terendah pada bulan April sebesar Rp. 106.370.000,00 per bulan. Pendapat tersebut harus dikelola untuk kelangsungan bisnis setelah dipotong untuk dibayarkan kewajiban per bulan sebesar Rp. 6.000.000,- per bulan. Toko Zidni masih mampu mencetak keuntungan dari hasil pendapatan yang fluktuatif tersebut dengan rata-rata laba bersih Rp. 25.773.417,- per bulan.
7. *Key Activities*. Kegiatan rutin yang selalu dijalankan oleh Toko Zidni setiap hari adalah memasarkan pakaian yang dijual dengan memberikan pelayanan yang ramah. Jam operasional Toko Zidni dimulai dari pukul 07.30 WIB – 22.00 WIB. Selama jam operasional kerja, karyawan Toko Zidni bekerja dengan menata dan merapikan pakaian sampai rapi, menjaga kebersihan toko, mengganti bungkus plastik pakaian dengan bungkus plastik yang baru, dan menyetok pakaian baru. Setiap 3 bulan sekali Toko Zidni mengadakan 'promo diskon', pemberian

diskon dipajang di depan toko agar dapat menarik perhatian pelanggan untuk datang dan membeli pakaian.

8. *Key Partnership*. Toko Zidni memiliki beberapa mitra bisnis untuk mensuplai pakaian di toko. Mitra bisnis tersebut berasal dari distributor di Kota Bandung, Pekalongan, dan Surabaya.
9. *Key Resources*. Toko Zidni memiliki sebuah bangunan ruko 3 lantai dengan ukuran 20m x 5m, 2 stan tenda, 1 ruang ganti, 1 buah cermin, beragam gantungan pakaian dengan berbagai bentuk, 16 patung *display* pakaian, 14 rak pakaian, 1 buah meja kasir, 3 buah kursi, dan 4 orang karyawan.

Hasil identifikasi awal temuan strategi yang telah dilakukan selama ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Awal Penelitian *Business Model Canvas*

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Distributor Bandung • Distributor Pekalongan • Distributor Surabaya 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> • Jam kerja 07.30–22.00 • <i>Customer servis</i> • Menata dan merapikan pakaian • Menjaga kebersihan toko • Mengganti bungkus pakaian • Stok pakaian baru • Diskon setiap 3 bulan sekali 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga murah • Bahan berkualitas • Pelayanan ramah • Pakaian boleh dicoba • Return barang sesuai S&K
<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>	<i>Key Resources</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan secara langsung 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat menengah kebawah • Karyawan atau buruh pabrik • Pria dan wanita • Usia remaja sampai dewasa • Ukuran standard sampai jumbo 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Ruko • 2 Stan tenda • 1 Tempat ganti pakaian • 1 Cermin • Gantungan pakaian • 16 Patung <i>display</i> pakaian • 14 Rak gantungan pakaian • Banderol harga pakaian • 1 alat label pakaian • 4 kipas angin • 1 meja kasir • 3 kursi • 4 karyawan
<i>Channels</i>	<i>Cost Structure</i>	<i>Revenue Streams</i>

<ul style="list-style-type: none"> • Toko Zidni GKB Gresik • Toko Zidni telaga ngipik Gresik 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pengiriman pakaian • Biaya gaji karyawan • Biaya listrik • Biaya air • Biaya wifi • Biaya peralatan kebersihan • Biaya perawatan peralatan dan perlengkapan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan Toko Zidni GKB Gresik • Penjualan Toko Zidni Telaga Ngipik Gresik
--	---	--

Sumber: Data diolah (2020)

Analisis SWOT

Setelah data dielaborasi ke dalam pemetaan *BMC*. Hal selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti untuk dapat menciptakan strategi baru adalah melakukan identifikasi menggunakan analisis *SWOT* melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (lihat Tabel 2.)

Tabel 2. Data Penelitian Analisis *SWOT*

Kekuatan (<i>Strenght</i>)	Kelemahan (<i>Weaknes</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi strategis • Kualitas pelayanan, produk, dan harga • Pelanggan mendapatkan pelayanan khusus 	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi penjualan • Pendapatan • Manajemen • Jumlah karyawan • Fasilitas dan kapasitas toko
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Harga yang ditawarkan pemasok • Gaya hidup masyarakat • Peraturan pemerintah • Menjadi distributor pakaian 	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan bisnis fashion • Masih kurang dikenal oleh masyarakat • Perkembangan model pakaian • Perkembangan harga pakaian

Sumber: Data diolah (2020)

Tahap selanjutnya yang dilakukan peneliti adalah melakukan identifikasi analisis *SWOT* menggunakan matriks *SWOT*. Didalam matriks *SWOT* terdapat *Internal Strategic Factory Analysis Summary (IFAS)* yaitu analisis strategi dengan mengetahui kondisi lingkungan internal perusahaan, dan *Eksternal Strategic Factory Analysis Summary (EFAS)* yaitu analisis strategi dengan mengetahui kondisi lingkungan eksternal perusahaan, kemudian isi dari *IFAS* dan *EFAS* akan dicocokkan dan dikembangkan menjadi empat pengembangan strategi yang terdiri dari kombinasi *Strenghts-Opportunities (SO)*, *Weaknesses-Opportunities (WO)*, *Strengths-Threats (ST)* dan *Weaknesses-Threats (WT)* (lihat Tabel 3.)

Implikasi Strategi

Penelitian ini menemukan beberapa implikasi strategi baru dari hasil analisis SWOT yang dapat digunakan Toko Zidni sebagai acuan untuk pengembangan bisnis Toko Zidni diantaranya :

1. Pendapatan

Toko Zidni disarankan meningkatkan promosi penjualan agar lebih dikenal secara luas oleh segmen pasar yang dibidik dengan konsekuensi terdapat biaya tambahan yang harus dikeluarkan (biaya iklan). Toko Zidni juga dapat mengajak para pelanggan melalui cara-cara persuasif untuk menjadi *reseller* atau *dropshipper* sebagai mitra penjualan yang dapat menjalin relasi dengan pelanggan dan sekaligus mempromosikan produk Toko Zidni. Sehingga jangkauan dan relasi Toko Zidni semakin luas, serta pendapatan yang didapatkan oleh Toko Zidni juga semakin meningkat.

2. Aset Pendukung Operasional

Toko Zidni perlu melakukan perombakan aset pendukung kegiatan operasional dengan menambah ruang ganti pakaian bagi pembeli yang ingin mencoba pakaian yang akan dibeli dan memperluas kapasitas ruko. Toko Zidni membutuhkan tambahan beberapa karyawan, setidaknya dibutuhkan 9 karyawan untuk menjalankan kegiatan operasional di Toko Zidni. Masing-masing 2 orang ditempatkan di Toko Zidni Telaga Ngipik, dan 7 Orang ditempatkan di Toko Zidni GKB Gresik.

Tabel 3. Matriks SWOT Hasil Penelitian

		Strenght (S)		Weaknes (W)		
IFAS	1	Lokasi strategis	1	Promosi penjualan		
	2	Kualitas pelayanan, produk, dan harga	2	Pendapatan		
	3	Pelanggan mendapatkan pelayanan khusus	3	Manajemen		
EFAS			4	Jumlah karyawan		
			5	Fasilitas dan kapasitas toko		
		Strategi S-O		Strategi W-O		
	1	Harga yang ditawarkan pemasok	1	Memasok jumlah pakaian sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (S2, O1, O2, O3, O4).	1	Mengajak pelanggan menjadi <i>reseller</i> atau <i>dropship</i> . (W2, O1, O4).
	2	Gaya hidup masyarakat			2	Menambah jumlah karyawan. (W4, O3, O4)
	3	Peraturan pemerintah	2	Membuka cabang di berbagai lokasi yang strategis. (S1, O3, O4).	3	Menambah jumlah fasilitas dan kapasitas toko. (W5, O2, O3, O4)
	4	Menjadi distributor pakaian	3	Menjaga kepercayaan pelanggan. (S2, S3, O4).		
		Threat (T)		Strategi S-T		
	1	Persaingan bisnis fashion	1	Membuat inovasi baru yang berbeda dengan pesaing. (O2, O3, T1)	1	Meningkatkan kemampuan manajemen. (W3, T1)
	2	Masih kurang dikenal oleh masyarakat	2	Beradaptasi dengan perkembangan harga dan model pakaian. (O2, T3, T4)	2	Meningkatkan promosi penjualan. (W1, T2)
	3	Perkembangan model pakaian				
	4	Perkembangan harga pakaian				

Business Model Canvas yang Baru

Berdasarkan hasil implikasi strategi, terdapat beberapa usulan strategi yang dapat dimasukkan kedalam rancangan *Business Model Canvas* yang baru agar Toko Zidni dapat mengembangkan bisnisnya dan pendapatan yang diperoleh Toko Zidni semakin meningkat (lihat Tabel 5.). Berikut adalah beberapa implikasi strategi yang telah dielaborasi kedalam rancangan *Business Model Canvas*, diantaranya :

1. *Value Proposition*. *Value Proposition* yang ditawarkan oleh Toko Zidni kepada pelanggan sudah cukup baik dan harus dipertahankan serta ditingkatkan supaya semakin banyak pelanggan yang tertarik dan membeli pakaian di Toko Zidni.

Tabel 5. *Business Model Canvas* yang Baru

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Distributor Bandung, Pekalongan, Surabaya <p>Usulan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Reseller</i> • <i>Dropship</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> • Jam kerja 07.30–22.00 • <i>Customer service</i> • Menata dan merapikan pakaian • Menjaga kebersihan toko • Mengganti bungkus pakaian • Stok pakaian baru • Diskon setiap 3 bulan sekali 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga murah • Bahan berkualitas • Pelayanan ramah • Pakaian boleh dicoba • <i>Retur</i> barang sesuai S&K
<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>	<i>Key Resources</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan secara langsung <p>Usulan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan melalui <i>reseller</i> • Pelayanan melalui <i>dropship</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat menengah kebawah • Karyawan atau buruh pabrik • Pria dan wanita • Usia remaja sampai dewasa • Ukuran standard sampai jumbo 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Ruko • 2 Stan tenda • 1 Tempat ganti pakaian • 1 Cermin • Gantungan pakaian • 16 Patung display pakaian • 14 Rak gantungan pakaian • Banderol harga pakaian • 1 alat label pakaian • 4 kipas angin • 1 meja kasir • 3 kursi • 4 karyawan <p>Usulan :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perluasan kapasitas ruko • Tambah tempat ganti pakaian • Tambah jumlah karyawan
<i>Channels</i>	<i>Cost Structure</i>	<i>Revenue Streams</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Toko Zidni GKB Gresik • Toko Zidni telaga Ngipik 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya pengiriman pakaian • Biaya gaji karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan Toko Zidni GKB Gresik

Gresik	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya listrik, air, <i>wifi</i> • Biaya peralatan kebersihan • Biaya perawatan peralatan dan perlengkapan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan Toko Zidni Telaga Ngipik Gresik
Usulan :		Usulan :
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reseller</i> • <i>Dropship</i> 	Usulan :	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan <i>reseller</i> • Penjualan <i>dropship</i>
	Usulan :	
	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Iklan 	

Sumber: Data diolah (2020)

2. *Customer Segment*. *Customer segment* di Toko Zidni tidak terdapat perubahan, sudah tepat menasar kalangan menengah ke bawah dengan kisaran harga produk Rp. 50.000,00 hingga Rp. 200.000,00. Tidak perlu untuk berpindah segmen karena yang diperlukan adalah lebih meningkatkan layanan untuk mempertahankan pelanggan agar tetap loyal untuk membeli pakaian di Toko Zidni.
3. *Customer Relationship*. Pada *customer relationship* terdapat satu usulan yang bisa dilakukan oleh Toko Zidni dalam menjalin hubungan dengan para pelanggan. Diusulkan untuk meningkatkan status pelanggan menjadi mitra penjualan melalui *reseller* dan *dropshipper*. *Reseller* dan *dropshipper* merupakan perjanjian tangan sebagai saluran pemasaran dari Toko Zidni untuk mejangkau konsumennya disamping juga dapat menciptakan 'pekerjaan baru' bagi pelanggan mereka. Kedekatan terhadap pelanggan perlu terus ditingkatkan.
4. *Channels*. Pada *channels* terdapat satu usulan yang bisa dilakukan oleh Toko Zidni dalam menyampaikan informasi yang menjangkau seluruh wilayah Gresik. Diusulkan untuk menciptakan *channel* baru dengan mengajak banyak *reseller* dan *dropshipper* yang dapat menjadialuran baru dalam penyampaian informasi dan mendekatkan diri dengan calon-calon konsumen sehingga Toko Zidni lebih dikenal lagi.
5. *Cost Structure*. Untuk meningkatkan perluasan jangkauan pemasaran maka akan terjadi penambahan biaya pada *cost structure*, yaitu biaya iklan untuk mempromosikan pakaian yang dijual oleh Toko Zidni.
6. *Revenue Stream*. Dari semua usulan yang telah disampaikan konsekuensi logisnya tentu diharapkan konsumen meningkat dan akan terjadi peningkatan pendapatan dari hasil penjualan *reseller* dan *dropship* dan iklan-iklan yang dilakukan. Semakin banyak *reseller* dan *dropship* yang ikut menjualkan pakaian Toko Zidni, maka semakin meningkat pula pendapatan yang diterima oleh Toko Zidni.
7. *Key Activity*. *Key activities* yang dijalankan oleh seluruh karyawan dan *owner* Toko Zidni sudah cukup baik dan berjalan dengan lancar setiap hari. Belum perlu ada tambahan aktivitas yang harus dilakukan.
8. *Key Partnership*. Toko Zidni membutuhkan mitra penjualan dengan mengajak pelanggan menjadi *reseller* atau *dropshipper* untuk membantu menjualkan pakaian.

9. *Key Resources*. Toko Zidni dirasa perlu memperluas fungsi dari kapasitas ruko, menambah jumlah tempat ganti pakaian, dan menambah jumlah karyawan untuk memudahkan dalam menjalankan kegiatan operasional.

KESIMPULAN

Penerapan strategi pengembangan bisnis dengan bingkai pendekatan *Business Model Canvas* yang telah dilakukan di Toko Zidni selama ini sudah cukup bagus. Elemen-elemen *Business Model Canvas* telah saling mendukung untuk meningkatkan pendapatan Toko Zidni. Terdapat enam elemen yang perlu diimprovisasi ke dalam *Business Model Canvas* yang baru setelah dilakukan analisis SWOT diantaranya *Customer Relationship*, *Channels*, *Key Partnership*, *Key Resources*, *Revenue Stream*, dan *Cost Structure*. Usulan implikasi strategi pada enam elemen tersebut diantaranya mengembangkan *Key Resources*, menambah *Cost Structure* melalui untuk biaya iklan atau promosi, serta mengajak pelanggan untuk menjadi *reseller* atau *dropshipper* sebagai *Key Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Channel* untuk meningkatkan *Revenue Stream*.

DAFTAR PUSTAKA

- Cavalcante, Kesting, & Ulhoi. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Journal Management Decision*, 49(8). <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- Chesbrough. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in The New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press.
- David, F. R. (2012). *Strategic Management Concepts & Cases* (14th ed.). Pearson Education Inc.
- Lestari, & Prapti, E. (2011). *Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Graha Ilmu.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, & Pigneur. (2012). *Business Model Generation* (terjemahan). PT Elex Media Komputindo.
- Pearce, John, Robinson, & Richard. (2013). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat.
- Prasojo, L. D. (2018). *Manajemen Strategi* (1st ed.). Universitas Negeri Yogyakarta Press.
- Ramelan. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.
- Rangkuti, & Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wardhana, A. (2014). *Business Model Canvas Penerapannya pada Industri Jasa Pertambangan Batubara di Indonesia*. PT. Karya Manunggal Lithomas.