

**PENGEMBANGAN RINTISAN USAHA BARU
DI BIDANG INDUSTRI SEPATU DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS
(STUDI KASUS: NICE SHOES BE WONDER ZHOES
DI KOTA BOGOR)**

Ratna L. Nugroho ¹⁾ dan Ni Luh Putu Maysaptiari ²⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹⁾ratnalnugroho@telkomuniversity.ac.id,

²⁾maysaptiari@students.telkomuniversity.ac.id

Abstract

The purpose of this study was to make a map of company's business model by using business model canvas approach and evaluate this implementation by using SWOT analysis that help the company to develop its business. This study was a descriptive case study with combination method. Data were collected using in depth interviews and questionnaires. The result has stated the company's business model was good in terms of the 9 elements in business model canvas. From this study it was found that the company's strength was on high category. Opportunity was very high on customer segments and high threat on value propositions. Therefore, the company was suggested to develop their business with the way of; expanding their customer segment for businesswoman, increasing the value proposition to produce formal shoes and sandals, maximizing their website, doing consignment with multiple sales points.

Keywords: *business model canvas, shoe industry, new venture.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan model bisnis perusahaan dengan menggunakan business model canvas dan dievaluasi dengan analisis SWOT yang dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Jenis penelitian ini, deskriptif studi kasus dengan metode kombinasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan kuesioner. Hasil yang diperoleh adalah model bisnis perusahaan dikatakan sudah baik jika ditinjau dari 9 elemen menurut konsep business model canvas. Dari penelitian ini ditemukan bahwa kekuatan perusahaan adalah pada kategori tinggi. Peluang sangat tinggi pada segmen pelanggan dan ancaman tinggi pada value propositions. Maka dari itu, perusahaan disarankan untuk melakukan pengembangan bisnis dengan cara; menambah segmen pelanggan yaitu kalangan wanita karir, meningkatkan value proposition dengan memproduksi sepatu formal dan jenis sandals, memaksimalkan website, melakukan konsinyasi dengan beberapa sales points.

Kata kunci: *business model canvas, industri sepatu, rintisan usaha baru.*

PENDAHULUAN

Menurut Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI) pada tahun 2012, industri alas kaki di Indonesia dilihat dari nilai mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sebagai salah satu barang penunjang fesyen, keberadaan sepatu mulai diminati sebagian besar masyarakat dilihat dari permintaan sepatu yang kian hari semakin ramai (Bisnisukm, 2012).

Perubahan tren sepatu yang cepat memunculkan banyak pengrajin atau pengusaha yang mencoba peruntungan di bisnis ini. Keberanian itu tidak hanya dipicu oleh tren, tetapi kepedulian masyarakat terhadap produk lokal yang kian meningkat (Kontan, 2014).

Kabupaten Bogor menentukan industri alas kaki dengan fokus kemampuan produksi dan desain sebagai kompetensi inti industrinya. Lokasi yang menjadi sasaran pengembangan berada di tiga Kecamatan di antaranya Kecamatan Ciomas, Tamansari, dan Dramaga (Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Perindustrian, 2012). Kecamatan Ciomas dikenal sebagai pusat sentra pengrajin sepatu dan sandal andalan di wilayah Bogor. Hampir seluruh warga Ciomas memiliki bengkel-bengkel sepatu di rumahnya.

Salah satu merek lokal Indonesia yang memanfaatkan potensi sentra sepatu di Ciomas adalah NSBWZ. Selama dua tahun menjalankan usaha ini, pemilik melakukan penjualan melalui saluran *offline* dan *online*. Menurut informasi yang diperoleh dari pemilik, persaingan dalam industri sepatu semakin ketat, sehingga pemilik terus berusaha untuk bertahan bahkan berkembang. Bagi NSBWZ, pesaing yang paling dekat adalah *13th shoes* yang berdiri sejak tahun 2009. Pesaing yang berasal dari Kota Bandung ini memiliki kesamaan pada jenis sepatu yang ditawarkan, harga, cara promosi, dan segmen pasar yang serupa.

Melihat pergerakan pesaing terdekat yang terus mengembangkan usahanya, NSBWZ berupaya meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar dapat memenangkan persaingan. Banyak organisasi yang tumbuh pesat karena dapat menciptakan model bisnis yang tepat. *Business model canvas* (BMC) berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana (Tim PPM Manajemen, 2012).

Penggunaan model bisnis yang sederhana, mendorong sebanyak mungkin pegawai untuk ikut terlibat dalam pengembangan model bisnis perusahaan. Berdasarkan penjelasan yang telah diungkapkan dan jika dikaitkan dengan konsep BMC, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Memetakan kondisi model bisnis NSBWZ yang sedang berjalan.
2. Mengevaluasi model bisnis NSBWZ dengan menggunakan analisis *strengths, weaknesses, opportunities, & threats* (SWOT).
3. Merekomendasikan rancangan model bisnis baru sebagai pengembangan usaha NSBWZ.

KAJIAN PUSTAKA

The business model canvas didefinisikan sebagai “*A shared language for describing, visualizing, assessing, and changing business model*” (Osterwalder dan Pigneur, 2010) yakni sebuah bahasa untuk melukiskan, memvisualisasikan, menilai dan merubah model bisnis. BMC digambarkan dengan sembilan *building blocks* yang menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang:

- a. *Customer segments* menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.
- b. *Value propositions* adalah alasan mengapa pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

- c. *Channels* menggambarkan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau *customer segments* untuk menyampaikan *value propositions*.
- d. *Customer relationships* menggambarkan tipe hubungan yang perusahaan bangun dengan *customer segments* tertentu.
- e. *Revenue streams* menggambarkan uang yang dihasilkan perusahaan dari setiap *customer segments*.
- f. *Key resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berjalan.
- g. *Key activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan.
- h. *Key partnerships* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat berjalan.
- i. *Cost structure* menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.

1. Potret atau petakan model bisnis saat ini. Potret pada sembilan elemen bisnis model, didasarkan atas kondisi bisnis yang sebenarnya terjadi.
2. Lakukan analisis SWOT. Analisis ini dilakukan pada masing-masing elemen.
3. Lakukan penyempurnaan model bisnis dan atau buat *prototype*. Hasil analisis SWOT kemudian digunakan untuk dua jenis tujuan. Yang pertama menyempurnakan model bisnis dan yang kedua melahirkan *prototype* model bisnis yang baru.

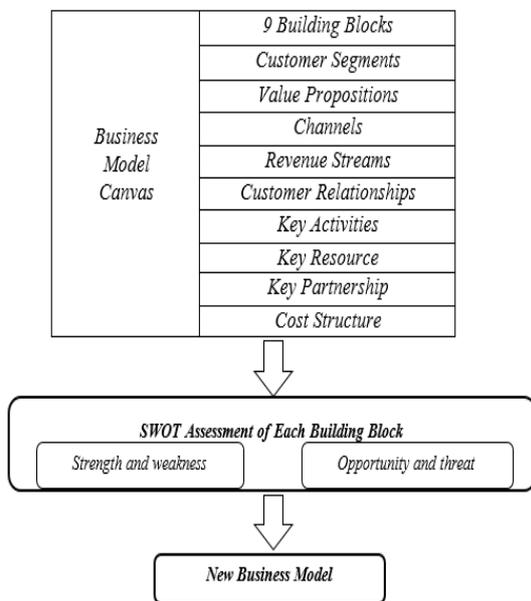
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deksriptif studi kasus. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif dengan *sequential exploratory design*.

Dalam penelitian ini, dikumpulkan data kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam dan studi dokumentasi, sedangkan untuk data kuantitatif peneliti menggunakan kuesioner analisis SWOT untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang berjalan.

Objek penelitian yang dipilih peneliti adalah usaha industri sepatu NSBWZ. Responden dari pihak internal yang diwawancarai yaitu pemilik dan penanggung jawab perusahaan, kemudian diminta pendapatnya untuk kepentingan mengisi kuesioner analisis SWOT.

Untuk menambah tingkat kepercayaan data penelitian, maka peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada 100 pelanggan NSBWZ. Hal ini dilakukan untuk memeriksa jawaban responden yang merupakan pihak internal dan membandingkan dengan persepsi dari pelanggan sebagai pihak eksternal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* di mana pengambilan sampel sumber data



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Menurut Tim PPM Manajemen (2012: 42-43) untuk medesain BMC, kita bisa mengikuti tiga langkah berikut ini:

berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2013: 301).

Penelitian ini menggunakan BMC sebagai alat untuk pemetaan kondisi implementasi model bisnis perusahaan, serta mengusulkan rancangan model bisnis yang baru. Penilaian dari analisis SWOT menggunakan garis kontinum yang dibuat kategori sehingga dapat

membantu dalam membuat usulan model bisnis yang baru.

HASIL

Berikut ini merupakan gambaran sembilan *building blocks* di perusahaan berdasarkan data yang telah dikumpulkan:

KP  JNE Fotografer Model Pemasok	KA  Produksi, Promosi, Penjualan, Pengiriman	VP  Produk: <i>flatshoes, heels, wedges, platform, boots.</i> Kebijakan penukaran ukuran <i>High quality performance</i> Repair Customization Competitive price Handmade shoes	CR  Personal communications: SMS, BBM, line & whatsapp Discount, event, endorsement Majalah & koran	CS  Wanita 14-25 tahun Pelajar & mahasiswa
	KR  Alat produksi & bahan baku Modal pribadi (45juta) & pinjaman bank (150juta) 8 pengrajin, 2 pegawai, penanggung jawab, & pemilik Brand NSBWZ	CH  Offline: workshop NSBWZ, dan pameran Online: website, facebook, twitter, instagram		
C\$ Value-driven Upah pegawai, produksi, transportasi, promosi		R\$ Direct sale		

Gambar 2. Model Bisnis NSBWZ

Tabel 1. Hasil Evaluasi Penilaian SWOT NSBWZ

9 Building Blocks	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
Customer Segments	9,67 = Sangat Tinggi	2,33 = Sangat Rendah	9,67 = Sangat Tinggi	5,25 = Cukup
Value Propositions	9,00 = Sangat Tinggi	3,00 = Sangat Rendah	7,20 = Tinggi	8,00 = Sangat Tinggi
Channels	9,00 = Sangat Tinggi	3,00 = Sangat Rendah	8,50 = Sangat Tinggi	5,00 = Rendah
Customer Relationships	8,25 = Tinggi	3,75 = Rendah	6,50 = Cukup	2,00 = Sangat Rendah
Revenue Streams	8,00 = Tinggi	4,00 = Rendah	6,60 = Cukup	5,50 = Cukup
Key Resources	9,33 = Sangat Tinggi	2,67 = Sangat Rendah	5,00 = Rendah	7,00 = Tinggi
Key Activities	7,00 = Tinggi	5,00 = Rendah	9,00 = Sangat Tinggi	3,50 = Sangat Rendah
Key Partnerships	8,50 = Sangat Tinggi	3,50 = Sangat Rendah	6,00 = Cukup	4,67 = Rendah
Cost Structure	8,75 = Sangat Tinggi	3,25 = Sangat Rendah	5,00 = Rendah	4,00 = Rendah

a. Customer Segments

Segmen pelanggan yang dibidik perusahaan adalah kalangan wanita kisaran umur 14 sampai 25 tahun yang di antaranya kalangan pelajar dan mahasiswa. Perusahaan menganggap

kalangan mahasiswa adalah segmen pelanggan yang paling penting.

Di sini letak kelemahan perusahaan, sasaran pelanggan adalah anak muda yang cenderung belum memiliki penghasilan sendiri dan masih bergantung kepada orang tua.

Namun perusahaan memiliki peluang untuk memanfaatkan pasar yang semakin berkembang. Hal ini dibuktikan dengan peminat sepatu *handmade* yang selalu tumbuh, jadi memungkinkan bagi perusahaan melayani segmen pelanggan yang baru.

b. *Value Propositions*

Jenis *Value propositions* merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Jenis sepatu ditawarkan di antaranya seperti *flatshoes*, *heels*, *wedges*, *platform*, dan *boots*.

Perusahaan memiliki kelebihan pada layanan *repair* seumur hidup, layanan *customize shoes* yaitu menerima pesanan pelanggan yang ingin membuat sepatu dengan desain sendiri, kebijakan penukaran ukuran sepatu kepada pelanggan yang sudah membeli dan ternyata ukurannya tidak pas.

Perusahaan sangat memilih bahan baku yang digunakan serta mengawasi proses produksi sehingga mampu menghasilkan sepatu yang berkualitas baik. Perusahaan tidak mematok harga terlalu mahal pada per pasang sepatunya. Harga yang ditawarkan perusahaan dikatakan cukup bersaing. Selain itu, perusahaan juga mengeluarkan model sepatu yang *up to date*.

Value propositions perusahaan termasuk ke dalam kategori sangat tinggi, karena nilai yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan mampu memuaskan pelanggan. Namun, kelemahan yang terdapat di perusahaan adalah ketidakjelasan pada layanan *aftersales* yang ditawarkan.

Peluang yang dapat dimanfaatkan dengan cara melengkapi atau menambahkan kebutuhan yang sudah ada. Ancaman yang dihadapi perusahaan termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini dikarenakan banyak pesaing yang menawarkan produk sejenis dengan harga atau penawaran yang lebih menarik

dan memungkinkan bagi pelanggan untuk berpindah untuk membeli produk pesaing.

c. *Channels*

Perusahaan menggunakan saluran secara *online* dan *offline*. Untuk saluran *online* yang digunakan adalah *instagram*, *website*, *twitter*, dan *facebook*.

Untuk saluran penjualan *offline*, perusahaan memiliki *workshop* yang terletak di Komplek Laladon Indah Jalan Cimandiri Baru No.3 Kecamatan Ciomas, Kabupaten Bogor. Selain *workshop*, perusahaan juga mengikuti acara pameran produk.

Kekuatan saluran penjualan perusahaan ada pada saluran *online* yang dirasa sudah efektif, efisien dan sesuai dengan segmen pelanggan. Sedangkan, kelemahan perusahaan terdapat pada lokasi *workshop* yang kurang strategi dan sulit dijangkau, serta *website* yang belum dapat dimaksimalkan.

d. *Customer Relationships*

Perusahaan telah menggunakan beberapa cara menjalin hubungan dengan pelanggan untuk mengakuisisi dan mempertahankan pelanggan, di antaranya menggunakan jejaring sosial dan *website*.

Untuk *personal communications*, perusahaan menggunakan layanan pesan singkat, *BBM*, *line*, dan *whatsapp*. Untuk menarik perhatian pelanggan, perusahaan memberikan promosi di antaranya *discount*, *event*, *endorsement*, dan pemasaran di media cetak

Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dari pelayanan yang diberikan. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah tidak mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi. Peluang untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan termasuk dalam kategori cukup dan ancaman terhadap hubungan

yang terjalin dengan pelanggan tergolong rendah.

e. *Revenue Streams*

Perusahaan memperoleh pemasukan dari penjualan aset yaitu murni penjualan sepatu melalui penjualan *online*, pameran, dan *workshop*. Pendapatan dari *online* diperkirakan sekitar 70% sisanya dari penjualan *offline*. Penetapan harga per pasang sepatu di NSBWZ ditentukan dari biaya produksinya, dilihat dari kesulitan pola, kerumitan desain, material yang digunakan. Kelemahan perusahaan adalah hanya bergantung pada satu aliran pendapatan yaitu penjualan produk sepatu secara langsung kepada konsumen. Ada peluang untuk menambah atau menciptakan sumber pendapatan.

f. *Key Resources*

Aset fisik yang dibutuhkan adalah peralatan untuk produksi dan yang paling penting itu cetakan kayu. Peralatan yang kecil untuk pengerjaan, pengrajin membawa sendiri. Perusahaan hanya menyediakan alat produksi yang besar seperti mesin jahit dan bahan-bahan seperti lem, paku, hak sepatu. Sumber dana awalnya dari dana pribadi, kemudian tahun kedua meminjam dana ke Bank.

Untuk sumber daya manusia, perusahaan memiliki 10 orang pengrajin, sedangkan untuk mengurus urusan manajerial ditangani oleh pemilik dan penanggung jawab. Untuk sumber daya intelektual dalam proses paten yaitu *brand*. Diakui penanggung jawab perusahaan sempat berencana untuk mengubah merek NSBWZ yang sudah dikenal karena cenderung sulit untuk diucapkan, hal ini juga dirasakan oleh pelanggan.

Perusahaan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Namun masih terdapat kelemahan yaitu keterbatasan

sumber modal dan bahan baku yang berkualitas sulit ditemukan. Kesempatan untuk memanfaatkan peluang dari sumber daya yang digunakan termasuk kedalam kategori rendah.

Kemudian, ancaman terhadap sumber daya perusahaan termasuk dalam kategori tinggi, hal ini dikarenakan perusahaan menghadapi gangguan pasokan di mana bahan baku yang digunakan langka sehingga harus mencari keluar kota dan ancaman terhadap sumber daya yang digunakan, misalnya pekerja yang ditarik bengkel lain.

g. *Key Activities*

Perusahaan memberikan pelayanan yang ramah untuk memuaskan pelanggannya. Aktivitas untuk menjangkau pelanggan di antaranya promosi setiap hari, setiap ada *stock* menumpuk di *workshop* perusahaan akan membuat *sale* atau kuis. Aktivitas menjaga hubungan dengan pelanggan, *keep contact* dan meminta *feedback* dari pelanggan. Aktivitas untuk mendapatkan pendapatan, perusahaan selalu membuat sepatu *ready stock* yang akan di *upload* setiap hari, karena kalau *pre-order* ada saja pelanggan yang tidak mau menunggu lama.

Aktivitas perusahaan termasuk dalam kategori tinggi, belum sempurna karena aktivitas produksi sepatu yang mudah ditiru, dan lupa mencatat transaksi. Peluang untuk meningkatkan aktivitas kunci di perusahaan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perusahaan dapat membuat standarisasi pada aktivitas utama, dan didukung oleh kehadiran *information technology* (IT) untuk dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

h. *Key Partnerships*

Hubungan dengan pihak luar hanya dengan penyedia jasa pengiriman barang yaitu PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE), fotografer, model, dan pemasok.

Perusahaan melakukan pembelian bahan baku sendiri dengan mendatangi tokonya. Untuk hak kayu, perusahaan memiliki pemasok pribadi. Untuk *packaging*, ada dus sepatu dan *goodie bag* yang dipesan pada pemasok yang sama.

Kelemahan perusahaan adalah tidak memiliki mitra untuk membantu perusahaan dalam menjual produk perusahaan. Ancaman yang dapat mengganggu hubungan dengan mitra termasuk dalam kategori rendah, perusahaan tidak terlalu bergantung pada satu mitra dan tidak terlalu menjadi masalah ketika mitra tersebut berkolaborasi dengan pesaing atau bahkan kehilangan mitra.

i. Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan di antaranya biaya untuk pembelian bahan baku. Biaya transportasi dikeluarkan meliputi biaya saat pameran, belanja bahan baku, serta mengantarkan pesanan ke JNE. Biaya promosi yang dikeluarkan membayar tempat sewa pameran, dan mencetak katalog produk. Biaya yang termasuk tinggi adalah upah pegawai. Jadi aktivitas yang paling mahal adalah produksi, dan sumber daya yang paling mahal adalah sumber daya manusia.

Peluang untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan perusahaan termasuk dalam kategori rendah. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak dapat mengurangi biaya yang ada. Ancaman terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan termasuk dalam kategori rendah, karena perusahaan mampu mengontrol biaya perusahaan sehingga tidak ada biaya yang tidak dapat diprediksi.

PEMBAHASAN

a. Customer Segments

Customer segments termasuk kedalam tipe *segmented*. Perusahaan sulit untuk menaikkan harga produk, maka dari

itu dapat disiasati dengan memperluas segmen pelanggan dengan membidik kalangan wanita karir.

Kalangan ini umumnya memiliki kesadaran akan pentingnya sepatu untuk menunjang penampilan, serta didukung oleh kemampuan finansial karena kalangan wanita karir sudah memiliki penghasilan sendiri.

b. Value Propositions

Perusahaan masih memiliki peluang yaitu melengkapi atau menambahkan penawaran yang sudah ada. Perusahaan dapat menambah jenis alas kaki yang diproduksi, seperti *sandals* dan *formal shoes*. Model *sandals* yang diproduksi perlu disesuaikan dengan selera anak muda sebagai pelanggan yang dianggap penting.

Dengan memperluas segmen pelanggan, perusahaan dapat memproduksi sepatu dengan desain yang disesuaikan selera wanita karir. Contohnya sepatu formal seperti model *kitten heels* dan *pointed shoes*.

Selain itu, perusahaan harus memperjelas layanan *aftersales* yang ditawarkan di antaranya kebijakan penukaran ukuran sepatu dan pengajuan layanan *repair*. Akan lebih baik apabila perusahaan segera menetapkan syarat dan ketentuan untuk menggunakan layanan tersebut, lalu dikomunikasikan ke pelanggan melalui saluran penjualan perusahaan.

c. Channels

Website perusahaan belum dimanfaatkan dengan baik karena sumber daya untuk menangani *website* belum ada. Perusahaan dapat menggunakan jasa *freelance website developer*, namun harus diperhatikan kerjasama yang terjalin harus ada kontrak dan perjanjian tertulis sesuai kesepakatan bersama.

Manfaat yang didapatkan perusahaan dengan menggunakan *website* di antaranya: (a) dapat dijadikan katalog *online*

sehingga memudahkan pengguna untuk melihat produk perusahaan, (b) mudah dicari di mesin pencari dengan mengaplikasikan *search engine optimization* (SEO), (c) navigasi dalam *website* lebih mudah sehingga pengguna merasa nyaman, (d) dapat memperjelas informasi baik produk dan layanan perusahaan, dan pemesanan bisa dilakukan di *website* sehingga mempermudah proses pembelian.

Usahakan *website* yang dibangun menggunakan dua pilihan Bahasa yaitu Bahasa Indonesia dan Inggris. Untuk memaksimalkan penjualan *offline*, perusahaan dapat melakukan konsinyasi dengan beberapa *sales point*. Dengan kerjasama konsinyasi perusahaan tidak perlu memikirkan membayar uang sewa toko.

d. *Customer Relationships*

Hubungan yang terjalin antara perusahaan dan pelanggan adalah hubungan jual-beli yang termasuk kedalam kategori tipe hubungan *personal assistance*. Hubungan yang berjalan adalah pelanggan dapat berinteraksi dan berkomunikasi langsung dengan petugas pelayanan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau proses pembelian selesai.

Dengan menggunakan *website*, perusahaan dapat mengkomunikasikan kelebihan layanan yang ditawarkan, karena selama ini pelanggan *online* tidak mendapatkan informasi yang cukup jelas mengenai layanan *repair*, penukaran ukuran, dan layanan tambahan lainnya.

Perusahaan dapat mengedukasi pelanggan dengan memberikan pengetahuan di balik proses produksi di bengkel. Diinformasikan mengenai *value* yang sudah dibayarkan dan dapat dinikmati pelanggan. Gunakan media ini untuk menjual cerita atau kisah dibalik proses pembuatan sepatu, bisa melalui tulisan atau video.

Fungsi *website* dapat digunakan untuk *branding* perusahaan dan memungkinkan pelanggan untuk melakukan layanan transaksi pembelian secara otomatis. Melalui *website* perusahaan dapat mempermudah dan mempersingkat transaksi pembelian. Hal ini dapat mengurangi kekecewaan pelanggan dari permasalahan pegawai yang kurang cepat dalam merespon permintaan.

e. *Revenue Streams*

Perusahaan dapat menambah aliran pendapatan dari konsinyasi. Jika menerapkan kerjasama konsinyasi perputaran uang akan lebih cepat dan pendapatan tidak terfokus pada satu toko saja.

f. *Key Resources*

Untuk memotivasi pegawai, perusahaan dapat menunjukkan ungkapan pengakuan kepada pegawai di antaranya; a) beberapa orang termotivasi oleh kesempatan untuk mendapatkan nama mereka terpajang di dinding, memasang poster dengan foto pegawai dengan tema seperti karyawan yang paling rajin, karyawan yang mencapai target, tingkat absen, ketepatan tanpa terlambat, minimnya atau tidak ada kesalahan kerja, b) berikan kejutaan seperti hadiah kecil atau tiket rekreasi keluarga, c) mengadakan acara internal perusahaan yang mempererat hubungan antar pegawai, d) bangun suasana kekeluargaan dan kenyamanan di bengkel, e) berikan bonus secara adil, yaitu berdasarkan performa dari setiap pegawai. Untuk menentukan besarnya bonus, harus ada acuan yang disepakati. Misalnya, jam kerja, efisiensi, pelayanan terhadap pelanggan, dan sebagainya. Pemberian bonus dapat dilakukan ketika mendekati hari raya besar, dan sedang banyak pameran yang diikuti.

Pemilik dapat mengikuti pelatihan serta bertukar pikiran dengan orang-orang yang memang sudah ahli dalam bisnis sepatu. Hal ini dapat mendukung perkembangan bisnis perusahaan, misalnya bertukar pikiran untuk desain sepatu, atau pelatihan-pelatihan ilmu manajemen. Pemilik perlu memperdalam ilmu-ilmu manajemen dengan melakukan eksplorasi di website atau membaca buku mengenai ilmu manajemen. Usaha-usaha tersebut dapat mendukung kemampuan intelektual internal perusahaan.

Untuk sumber daya interlektual, perusahaan sebaiknya merubah nama *brand* yang digunakan, karena nama tersebut sulit untuk diingat dan diucapkan. Peneliti menyarankan penggunaan nama *brand* yang baru dapat diambil dari kata-kata pada *brand* sebelumnya. Nama yang mudah diucapkan dan mudah diingat, maksimal terdiri dari dua suku kata. Contohnya *Nice Shoes*, *Zhoes*, atau *Wonder Zhoes*.

g. *Key Activities*

Aktivitas yang terjadi di perusahaan termasuk dalam kategori *production*. Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan atau kualitas unggul. Hadirnya *website*, perusahaan juga harus menyiapkan bagaimana *maintaining* dan *update* isi dari *website*. Hal ini bisa diserahkan dan didiskusikan dengan *freelance website developer*.

h. *Key Partnerships*

Dengan Perusahaan dapat melakukan konsinyasi dengan beberapa *sales point* dengan pertimbangan; a) toko yang diajak bekerja sama berada di lokasi yang strategis, b) banyak pelanggan yang mengunjungi, c) penjualan toko tergolong tinggi, d) pilih mitra konsinyasi yang membidik target pasar yang sama dengan perusahaan, e) mitra konsinyasi yang dipilih tidak menawarkan produk

yang setara dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Sehingga, sifat keberadaan produk perusahaan adalah komplementer (melengkapi) dan bukan produk substitusi (pengganti). Hal tersebut dilakukan, agar mitra konsinyasi menjadikan produk perusahaan sebagai opsi pilihan utama.

Kerjasama lain yang dibangun adalah kerjasama dengan *freelance web developer*. Penggunaan tenaga *freelance* dilakukan untuk menghemat biaya yang dikeluarkan. Cari *freelancer* dengan harga semurah mungkin. Perusahaan dapat memanfaatkan keahlian mahasiswa yang paham dalam mengembangkan IT perusahaan. Jalin kerjasama dan hubungan baik supaya tidak terjadi kesalaham seperti sebelumnya.

i. *Cost Structure*

Perusahaan memiliki struktur biaya *value-driven* di mana perusahaan tidak menjadikan biaya sebagai pertimbangan utama tetapi lebih fokus kepada nilai yang akan diciptakan untuk pelanggan demi memberikan kepuasan. Dengan melakukan konsinyasi dengan beberapa *sales point*, maka perusahaan akan mengeluarkan biaya untuk biaya bagi hasil dengan mitra konsinyasi. Dengan menggunakan *website* perusahaan akan menambah biaya untuk membayar upah *freelance website developer*. Hal ini perlu dipertimbangkan karena peranan IT sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.

<p>KP</p>  <p>JNE</p> <p>Fotografer</p> <p>Model</p> <p>Pemasok</p> <p>Mitra konsinyasi</p> <p>Freelance web developer</p>	<p>KA</p>  <p>Produksi, Promosi, Penjualan, Pengiriman</p> <p>Maintaining & update website</p> <hr/> <p>KR</p>  <p>Alat produksi & bahan baku</p> <p>Modal pribadi (45juta) & pinjaman bank (150juta)</p> <p>8 pengrajin, 2 pegawai, penanggung jawab, pemilik</p> <p>Brand NSBWZ</p>	<p>VP</p>  <p>Produk: flatshoes, heels, wedges, platform, boots, sandals, formal shoes</p> <p>Kebijakan penukaran ukuran</p> <p>High quality performance</p> <p>Repair</p> <p>Customization</p> <p>Competitive price</p> <p>Handmade shoes</p>	<p>CR</p>  <p>Personal Communications: SMS, BBM, Line & Whatsapp</p> <p>Discount, event, endorsement</p> <p>Majalah & koran</p> <p>Website informations</p> <hr/> <p>CH</p>  <p>Offline: workshop NSBWZ, pameran, dan sales points</p> <p>Online: website, facebook, twitter, instagram</p>	<p>CS</p>  <p>Wanita</p> <p>14-40 tahun</p> <p>Wanita karir</p> <p>Pelajar & mahasiswa</p>
<p>C\$</p> <p>Value-driven</p>  <p>Upah pegawai, produksi, transportasi, promosi</p> <p>Upah freelance web developer</p> <p>Biaya kerjasama konsinyasi</p>		<p>R\$</p> <p>Direct sale</p>  <p>Pendapatan dari penjualan konsinyasi</p>		

Gambar 3. Rekomendasi Model Bisnis NSBWZ

PENUTUP

Dari informasi dilapangan diketahui bahwa perusahaan berencana untuk membuka toko. Maka dari itu ada baiknya penelitian selanjutnya dapat mengkaji mengenai model bisnis sebagai tools yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat melakukan analisis lingkungan model bisnis untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang model bisnis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Amerika Serikat: John Wiley dan Sons, Inc.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods) (Cetakan. 4)*. Bandung: Alfabeta.

Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia (Cetakan. 2)*. Jakarta: Penerbit PPM

Internet:

Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia. (2012). *Peta Potensi dan Profil IKM Alas Kaki Nasional*. BPIPI [Online]. Tersedia: <http://download1405.mediafire.com/5oz88z6ctfjg/a4baqt727zr2em/peta+potensi+ikm+alas+kaki.pdf> [15 Maret 2014]

Biro Hukum dan Organisasi Kementerian Perindustrian. (2012). *Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 152/M-IND/Per/12/2012 Tentang Peta Panduan Pengembangan*

- Kompetensi Inti Industri Kabupaten Bogor* [Online]. Tersedia: http://regulasi.kemenperin.go.id/site/download_peraturan/1601 [10 Februari 2014]
- Bisnisukm. (2012). *Membangun Bisnis Toko Sepatu Online*. Bisnisukm [Online]. Tersedia: <http://bisnisukm.com/membangun-bisnis-toko-sepatu-online.html> [15 Maret 2014]
- Kontan. (2014). *Usaha Sepatu: Biar Diinjak, Labanya Melejit*. Kontan [Online]. Tersedia: <http://peluangusaha.kontan.co.id/news/usaha-sepatu-biar-diinjak-labanya-melejit> [15 Maret 2014]