

## EVALUASI MODEL BISNIS SHOKITAN MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

### EVALUATION OF SHOKITAN BUSINESS MODEL USING BUSINESS MODEL CANVAS

Rini Octaviany<sup>1</sup>, Farda Hasun<sup>2</sup>, Yudha Prambudia<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom  
<sup>1</sup>[riniocaviany@telkomuniversity.ac.id](mailto:riniocaviany@telkomuniversity.ac.id), <sup>2</sup>[fardahasun@telkomuniversity.ac.id](mailto:fardahasun@telkomuniversity.ac.id),  
<sup>3</sup>[prambudia@telkomuniversity.ac.id](mailto:prambudia@telkomuniversity.ac.id)

#### Abstrak

Shokitan merupakan sebuah usaha pada industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) yang memproduksi kebutuhan tidur seperti sprei, *bed cover*, dan sarung bantal untuk dijual di toko sendiri dan menjadi pemasok bagi toko lainnya. Usaha yang sudah dimulai sejak 2003 dan berlokasi di Jakarta Selatan ini mengalami penurunan penjualan sehingga pendapatan juga menurun dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut disebabkan karena persaingan yang semakin ketat dan perubahan lingkungan bisnis Shokitan. Melihat permasalahan ini, model bisnis Shokitan akan dievaluasi dan dirancang model bisnis usulan. Evaluasi tersebut dilakukan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Terdapat 3 data yang diperlukan dalam melakukan evaluasi. Data pertama adalah data model bisnis saat ini yang diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada pemilik bisnis sehingga dapat dipetakan menjadi model bisnis saat ini. Data kedua adalah *customer profile* yang diperoleh dengan melakukan wawancara kepada segmen pelanggan bisnis. Data terakhir adalah data peta analisis lingkungan bisnis yang diperoleh melalui internet dan studi literatur. Ketiga data tersebut digunakan untuk melakukan analisis SWOT dan merumuskan strategi usulan yang dapat diimplementasikan oleh Shokitan. Langkah berikutnya yaitu membuat *value proposition canvas* dengan melakukan proses *fitting* antara *value map* dan *customer profile* yang telah diidentifikasi, dilanjutkan dengan proses pengembangan dan pemetaan *business model canvas* untuk Shokitan. Beberapa perbaikan penting yang diusulkan dari hasil evaluasi untuk Shokitan adalah melakukan perluasan segmen pelanggan ke sektor perhotelan, meningkatkan penjualan dengan melakukan peningkatan kualitas dan variasi produk, adanya kenaikan harga pada kustom produk, meningkatkan penggunaan teknologi informasi sebagai media penjualan dan promosi, meningkatkan kegiatan produksi, dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik dengan mitra.

**Kata Kunci:** Model Bisnis, *Business Model Canvas*, Shokitan

#### Abstract

*Shokitan is a business engaged in Textile and Textile Products (TPT) industry that manufactures bedding needs such as bed linen, bed covers and pillowcases to be sold in their own stores and other stores. This business, which started in 2003 and located in South Jakarta, has experienced a decline in sales so that revenue has also declined compared to previous years. This declining sales was due to increasingly fierce competition and changes in Shokitan's business environment. Recognizing this problem encourages Shokitan to evaluate its business model and to propose a new business model. The evaluation was carried out using Business Model Canvas (BMC). There are 3 data needed in evaluation. The first data is the current business model data obtained through observation and interviews with business owners. The second data is the customer profile obtained by conducting interviews with business customer segments. The latest data is a map of the business environment analysis obtained through the internet and literature studies. These three data are used to conduct a SWOT analysis and formulate a proposed strategy that can be implemented by Shokitan. The next step is creating a value proposition canvas and fitting the value map to the customer profile. Some important improvements proposed from the evaluation resulted from the evaluation are expanding customer segments into the hotel sector, increasing sales by increasing quality and product variations, increasing prices on custom products, increasing the use of information technology as a medium for sales and promotion, increasing production activities, and enhancing good cooperative relationships with partners.*

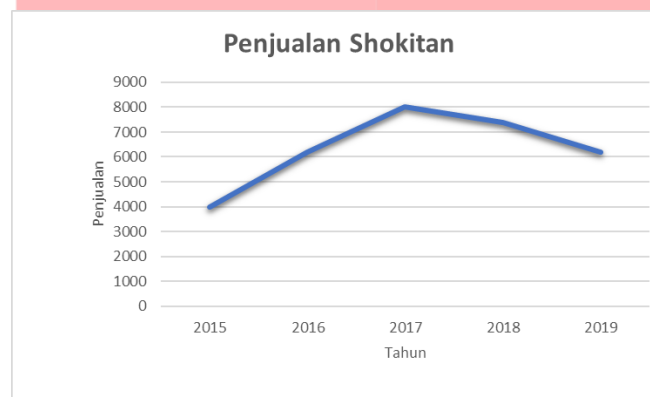
**Key Words:** Business Model, Business Model Canvas, Shokitan

#### 1. Pendahuluan

Industri tekstil dan produk tekstil (TPT) memiliki peran yang cukup penting pada perekonomian di Indonesia dan menjadi salah satu penyumbang terbesar terhadap pertumbuhan ekonomi selain perdagangan, dan pertanian.

Namun, banyaknya kegiatan impor pada sektor industri tekstil dan produk tekstil membuat persaingan semakin ketat dan menyebabkan pertumbuhan industri tekstil dan produk tekstil melambat. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) diketahui bahwa industri manufaktur besar dan sedang termasuk industri tekstil mengalami pertumbuhan sebesar 4,35% pada kuartal III di tahun 2019, industri tekstil sendiri hanya mengalami pertumbuhan sebanyak 1,08% [1]. Salah satu usaha pada industri tekstil dan produk tekstil adalah Shokitan yang berdiri sejak 2003 dan berlokasi di Cipulir, Jakarta Selatan. Shokitan merupakan perusahaan yang memproduksi sprei, sarung bantal, dan *bed cover* untuk dijual sendiri maupun menjadi *supplier* bagi toko lainnya. Produk tersebut memiliki harga yang beragam tergantung dari jenis bahan, ukuran, dan model produk yaitu berkisar antara Rp. 95.000,00 hingga Rp. 950.000,00. Mayoritas pelanggan dari Shokitan adalah pelanggan bisnis yang biasanya memiliki toko sendiri sehingga menjadikan Shokitan sebagai pemasok produknya dan produk tersebut akan dijual kembali sehingga memperoleh keuntungan sendiri. Saat ini Shokitan memiliki sumber daya untuk kegiatan produksi yang terdiri dari 9 orang karyawan, 5 mesin jahit, dan 1 tempat produksi serta 2 *unit* toko untuk kegiatan penjualan dan pemasaran.

Dari hasil observasi dan wawancara, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi Shokitan saat ini. Pertama, Shokitan mengalami penurunan penjualan yang dapat dilihat pada Gambar 1. Penjualan yang menurun disebabkan oleh persaingan yang semakin ketat baik dari produk lokal maupun produk impor sehingga mempengaruhi pada pendapatan yang diperoleh Shokitan.



Gambar 1 Penjualan Shokitan (Sumber: Wawancara Pemilik)

Permasalahan kedua, penjualan yang masih mengandalkan *direct marketing* melalui toko *offline* dan media pemasaran yang hanya menggunakan Facebook tanpa pemeliharaan secara berkala sehingga belum adanya pemanfaatan teknologi informasi terkini mengingat kemajuan teknologi yang sudah memasuki revolusi industri 4.0. Hal tersebut membuat Shokitan memiliki jangkauan terbatas untuk menyampaikan informasi produk yang ditawarkan kepada pelanggan yang dimiliki. Belum lagi diperlukan adanya penekanan biaya produksi di tengah situasi harga bahan baku yang semakin meningkat.

Permasalahan-permasalahan tersebut membuat Shokitan memerlukan strategi terbaru pada model bisnisnya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut didukung dengan adanya perubahan pada lingkungan bisnisnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi model bisnis Shokitan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). *Business model canvas* digunakan karena dapat menggambarkan bagaimana sebuah organisasi dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai dari suatu bisnis dengan menggunakan sembilan blok dasar sehingga dapat melihat gambaran besar dari keberlangsungan bisnis tersebut saat mengimplementasikan strategi yang baru secara mudah, relatif lengkap, dan mudah dipahami bagi seluruh *stakeholder* dalam merumuskan strategi baru [2]. Evaluasi pada model bisnis perusahaan diharapkan dapat membantu menciptakan segmen pelanggan baru dan memperbaiki proposisi nilai perusahaan sehingga membuat bisnis bisa bersaing secara lebih kompetitif.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi model bisnis dan merancang model bisnis usulan bagi Shokitan menggunakan *business model canvas*, dengan mempertimbangkan model bisnis saat ini, *customer profile*, dan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan.

## 2. Metodologi Penelitian

Evaluasi yang dilakukan pada Shokitan dimulai dari mengumpulkan data-data yang diperlukan pada sembilan blok dasar *business model canvas* dan selanjutnya akan dipetakan ke dalam model bisnis saat ini dengan melakukan observasi dan wawancara kepada pemilik bisnis. Data lain yang diperlukan adalah pemetaan *customer profile* dengan melakukan wawancara kepada pelanggan segmen bisnis Shokitan sebanyak enam orang. Hasil wawancara tersebut diolah dan dipetakan ke dalam *customer profile* yang terdiri dari *customer jobs*, *customer pains*, dan *customer gains*. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan bisnis untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan. Data analisis lingkungan bisnis diperoleh dengan cara penelusuran di internet

dan artikel terkait yang akan dikelompokkan menjadi 4 indikator, yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro economic forces*.

Dari ketiga data tersebut akan dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang berasal dari faktor internal Shokitan maupun peluang dan ancaman yang berasal dari faktor eksternal Shokitan. Hasil analisis SWOT kemudian akan dikonfirmasi kepada pihak Shokitan. Jika telah dikonfirmasi oleh pihak Shokitan, maka faktor-faktor SWOT tersebut akan dikelompokkan menjadi 4 variabel, yaitu *value proposition*, *cost/revenue*, *infrastructure*, dan *customer interface*. Lalu, akan dibuat kuesioner dan disebar ke pihak Shokitan untuk melakukan proses pembobotan dan *rating* guna menilai setiap elemen SWOT menggunakan skala 1 sampai dengan 5.

Berdasarkan hasil proses pembobotan dan *rating*, akan dirancang strategi bisnis usulan bagi Shokitan. Selanjutnya, dari strategi bisnis usulan tersebut dilakukan perancangan *value proposition* untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan sesuai dengan keinginan pelanggan, dimana dilakukan pencocokan antara *value map* dengan *customer profile* [3]. Langkah terakhir adalah melakukan perancangan *business model canvas* usulan bagi Shokitan.

### 3. Pembahasan

#### a. Model Bisnis Shokitan Saat Ini

Dalam membuat model bisnis saat ini diperlukan data-data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada pemilik Shokitan, selanjutnya data-data tersebut akan dipetakan ke dalam 9 blok dasar pada *business model canvas*. *Business model canvas* Shokitan saat ini dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.

<i>Key Partnerships</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Supplier</i> Bahan Baku Kain</li> <li>● Jasa Pengiriman</li> <li>● Penjahit Tambahan</li> <li>● Pemilik Toko <i>Offline</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pembelian Bahan Baku</li> <li>● Kegiatan Produksi</li> <li>● Promosi dan Penjualan</li> <li>● Pengelolaan Toko <i>Offline</i></li> <li>● Pengiriman Produk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kustomisasi Desain</li> <li>● Kain yang Lembut dan Halus</li> <li>● Harga Terjangkau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Personal Assistance</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ibu Rumah Tangga</li> <li>● Pelanggan Bisnis</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b><i>Key Resources</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sumber Daya Manusia</li> <li>● Bahan Baku Kain</li> <li>● Toko <i>Offline</i></li> <li>● Alat Produksi: Mesin Jahit</li> <li>● Tempat Produksi</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b><i>Channels</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Media Sosial: Facebook</li> <li>● Toko <i>Offline</i></li> <li>● Event Tertentu: Bazar dan Pasar Malam</li> </ul>	
<b><i>Cost Structure</i></b>		<b><i>Revenue Streams</i></b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Biaya Operasional (17,36%)</li> <li>● Biaya Produksi (82,64%)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Penjualan Produk: Ibu Rumah Tangga (30%) dan Pelanggan Bisnis (70%)</li> </ul>		

Gambar 2 Model Bisnis Saat Ini

#### ***Customer Segments***

Shokitan memiliki 2 segmen pelanggan yaitu segmen pelanggan individu yang terutama terdiri dari ibu rumah tangga dan segmen pelanggan bisnis yang terdiri dari *retailer*. *Retailer* adalah para pelanggan yang menjual kembali produk Shokitan untuk memperoleh keuntungan dan menjadi pendapatan utama Shokitan sehingga segmen pelanggan ini menjadi segmen pelanggan utama Shokitan.

#### ***Value Propositions***

Terdapat beberapa nilai yang ditawarkan oleh Shokitan. Yang pertama adalah kustomisasi desain agar pelanggan dapat membuat sprei, sarung bantal dan *bedcover* sesuai dengan selera, baik dari motif, jenis kain, dan ukuran produk. Yang kedua adalah kain yang lembut dan halus agar pelanggan mendapatkan produk yang nyaman saat digunakan. Kain yang digunakan adalah kain katun Jepang. Yang terakhir adalah harga terjangkau bagi seluruh segmen pelanggan dan adanya perbedaan harga bagi *retailer* hingga Rp 15.000,00.

#### ***Customer Relationships***

Shokitan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya dengan adanya *personal assistance*. *Personal assistance* dapat dilakukan secara *online* melalui aplikasi WhatsApp dan *offline* melalui toko *offline*. Adanya *personal assistance* bertujuan untuk membantu pelanggan dalam berbelanja seperti rekomendasi produk dan memberikan informasi produk secara detail sehingga dapat menjaga loyalitas pelanggan.

#### ***Channels***

Terdapat beberapa cara Shokitan untuk menjangkau pelanggan. Yang pertama adalah melalui media sosial Facebook, namun belum dipelihara secara berkala. Yang kedua adalah *direct marketing* melalui toko *offline*

yaitu dengan menjual dan mempromosikan produk secara langsung kepada pelanggan. Yang terakhir adalah mengikuti *event* tertentu seperti bazar dan pasar malam yang dilaksanakan di seluruh Indonesia.

#### **Revenue Streams**

Pendapatan yang diperoleh Shokitan berasal dari penjualan secara *online* dan *offline* kepada seluruh segmen pelanggan yang dimiliki dengan persentase pelanggan individu sebesar 30% dan pelanggan bisnis sebesar 70%.

#### **Key Resources**

Sumber daya yang dimiliki Shokitan terdiri dari sumber daya manusia sebanyak 9 orang dengan 7 orang pada bagian kegiatan produksi dan 2 orang sebagai penjaga toko *offline*, alat produksi yaitu mesin jahit sebanyak 7 mesin dan peralatan jahit lainnya seperti gunting, alat ukur, dan lain sebagainya, bahan baku kain dalam bentuk meteran dan *roll*, toko *offline* sebanyak 2 *unit*, dan tempat produksi sebanyak 1 buah.

#### **Key Activities**

Aktivitas yang dilakukan terdiri dari pembelian bahan baku dari pabrik kain yang berada di Kota Bandung, kegiatan produksi seperti pengukuran dan pemotongan kain, penjahitan kain, pelipatan kain, dan proses *packing*, aktivitas promosi dan penjualan yang dilakukan secara *online* melalui Facebook dan WhatsApp maupun *offline* melalui toko *offline*, aktivitas pengelolaan toko *offline* seperti pemeriksaan jumlah stok produk, pengaturan *display* produk dan pemeliharaan bangunan toko, dan aktivitas pengiriman produk bagi pelanggan yang berada di dalam maupun di luar Jakarta.

#### **Key Partnerships**

Shokitan melakukan hubungan kerja sama dengan mitra untuk memperlancar kegiatan bisnisnya. Mitra yang dimiliki adalah *supplier* bahan baku kain untuk memasok bahan baku produksi, jasa pengiriman untuk melakukan pengiriman pesanan produk, penjahit tambahan jika pesanan yang diterima *overload*, dan pemilik toko sebagai pihak yang menyewakan toko *offline*.

#### **Cost Structure**

Biaya yang dikeluarkan oleh Shokitan terdiri dari biaya operasional dan biaya produksi. Biaya operasional yaitu biaya untuk gaji karyawan toko, biaya listrik, biaya sewa toko, dan biaya perawatan mesin jahit. Sementara biaya produksi yaitu biaya untuk pembelian bahan baku dan gaji karyawan produksi.

#### **b. Customer Profile**

Pada pembahasan *customer profile* hanya membahas segmen pelanggan bisnis saja yaitu *retailer* karena merupakan segmen pelanggan utama yang dimiliki Shokitan. Berikut merupakan *customer profile* dari segmen pelanggan bisnis Shokitan:

##### **Customer Jobs**

*Jobs* yang dilakukan adalah mendapatkan keuntungan atau penghasilan, mendapatkan produk yang murah dan berkualitas, mendapatkan pelayanan yang memuaskan, dan mendapatkan produk yang lengkap.

##### **Customer Pains**

*Pains* atau hambatan yang terjadi adalah terdapat produk yang kurang berkualitas, tidak bisa melakukan retur produk, informasi produk sedikit, potongan harga sedikit, kiriman produk tidak sesuai pesanan, dan kehabisan stok produk.

##### **Customer Gains**

*Gains* yang diharapkan adalah produk yang lengkap dan berkualitas, garansi produk, harga terjangkau, transaksi cepat dan mudah, mendapatkan katalog produk, dan pengecekan produk sebelum dikirim.

#### **c. Analisis Lingkungan Bisnis**

Berikut merupakan hasil analisis dari lingkungan bisnis Shokitan:

##### **Market Forces**

*Market forces* atau analisis kekuatan pasar yang dapat mempengaruhi bisnis Shokitan terdiri dari beberapa faktor. Yang pertama adalah faktor isu-isu pasar, salah satunya adalah penjualan produk furnitur, termasuk kasur yang semakin meningkat dengan peningkatan sebanyak 12,1% pada tahun 2019 dan diproyeksikan pada tahun 2020 akan menghasilkan pendapatan sebesar USD 2.076 juta melalui penjualan melalui *e-commerce* sehingga menjadi peluang untuk meningkatkan penjualan produk [4]. Selanjutnya maraknya kampanye tentang pola tidur sehat dimana menurut survei indeks pola hidup sehat *American International Assurance* (AIA) pada tahun 2013 yang dilaksanakan oleh perusahaan riset global yaitu *Taylor Nelson Sofrens* (TNS) menyatakan bahwa masyarakat Indonesia ingin mendapatkan waktu tidur selama 7,8 jam namun hanya dapat merealisasikan sebanyak 6,8 jam saja [5]. Kemudian, ekonomi digital semakin berkembang di Indonesia dengan pertumbuhan *e-commerce* mencapai 78% pada tahun 2018 dan menjadikan Indonesia sebagai negara dengan pertumbuhan tertinggi di dunia menjadi peluang untuk mulai menjual produk melalui *platform digital* [6].

Yang kedua adalah bertambahnya segmen pasar yang berasal dari ibu rumah tangga dan usaha perhotelan. Hal tersebut dilihat dari jumlah masyarakat Indonesia yang menjadi ibu rumah tangga sebanyak 7,05 juta jiwa [7] dan jumlah perhotelan yang ada di Indonesia mengingat Indonesia memiliki banyak destinasi wisata sehingga menjadi peluang untuk memperluas segmen pelanggan yang belum dimiliki sebelumnya .

Yang ketiga adalah daya pikat pendapatan yaitu industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) hanya mengalami kenaikan margin keuntungan pada tahun 2018 sebesar 3,5% dimana lebih kecil dibandingkan industri makanan dan minuman sehingga menjadi ancaman akibat margin keuntungan yang rendah [8].

#### **Industry Forces**

*Industry forces* menggambarkan pengaruh kekuatan industri terhadap lingkungan bisnis Shokitan, yang terdiri dari beberapa faktor. Yang pertama adalah produk dan jasa pengganti yang semakin banyak dijumpai baik dari produk lokal maupun impor. Volume produk impor tekstil sendiri pada tahun 2018 meningkat sebesar 11,96% atau setara dengan 2,56 juta ton dibandingkan tahun sebelumnya sehingga menjadi ancaman karena membuat persaingan semakin ketat.

Yang kedua adalah adanya pesaing yang memiliki pelayanan yang sama maupun lebih variatif dibandingkan Shokitan seperti memiliki *online store* di *marketplace*, adanya toko *offline*, jasa *custom*, membuka *reseller* dan produk *ready stock*. Lalu adanya pemberian garansi produk sebagai bentuk perlindungan konsumen dan harga produk yang beraneka ragam sehingga menjadi ancaman karena pelanggan dapat beralih ke pesaing [9].

Yang ketiga adalah kondisi pemasok dan pelaku rantai nilai yaitu *supplier* bahan baku yang belum secara konsisten dalam memberikan bahan baku kain berkualitas sehingga menjadi ancaman karena dapat mempengaruhi produk yang dihasilkan.

Yang keempat adalah *stakeholder* yang berpengaruh dalam kegiatan bisnis yaitu adanya peraturan pemerintah seperti UU No. 7 Tahun 2014 tentang perdagangan internasional membuat kegiatan impor semakin meningkat dan menjadi ancaman bagi Shokitan.

#### **Key Trends**

*Key trends* atau tren kunci adalah bagian dari lingkungan model bisnis yang mendeskripsikan bahwa terdapat pengaruh dari tren di masyarakat atau di pasar bagi Shokitan yang terdiri dari beberapa faktor. Yang pertama adalah tren teknologi yaitu pengguna *smartphone* di Indonesia semakin meningkat sebanyak lebih dari 100 juta orang sebagai pengguna aktif *smartphone* pada tahun 2018 dengan kegiatan yang paling populer adalah media sosial dan pemesanan seluler [10]. Selain itu, keamanan dalam bertransaksi *online* menjadi hal yang paling penting agar pelanggan melakukan pembelian secara *online* [11]. Hal tersebut menjadi peluang bagi Shokitan untuk selalu meningkatkan pelayanan secara *online*.

Yang kedua adalah tren regulasi yang ada di Indonesia. Pemerintah mengeluarkan beberapa peraturan yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku bisnis di antaranya UU No. 20 Tahun 2008 dan UU No. 3 Tahun 2014. Namun, terdapat pula peraturan yang menjadi ancaman yaitu UU No. 7 Tahun 2014 Pasal 50 tentang perdagangan yang membahas tentang perdagangan dalam negeri maupun internasional sehingga adanya aktivitas ekspor dan impor yang dapat mengancam keberlangsungan bisnis di dalam negeri.

Yang ketiga adalah tren masyarakat dan budaya seperti tren berbelanja *online* dan tren gaya hidup ramah lingkungan yang semakin digemari oleh masyarakat sehingga menjadi peluang bagi Shokitan untuk meningkatkan nilai tambah pada bisnisnya.

Yang keempat adalah tren sosio-ekonomi dimana perkembangan ekonomi kreatif di Indonesia semakin berkembang dengan berkontribusi dalam perekonomian nasional dari tahun 2010 hingga 2015 sebesar 10,14% per tahun sehingga menjadi peluang bagi para pelaku bisnis ekonomi kreatif [12].

#### **Macro Economic Forces**

*Macro economic forces* bertujuan untuk menjelaskan bahwa lingkungan bisnis Shokitan dapat dipengaruhi oleh ekonomi makro yang terdiri dari beberapa faktor. Yang pertama adalah industri tekstil sebagai salah satu penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB) yang diandalkan oleh pemerintah yaitu sebesar 8,73% pada tahun 2018 sehingga menjadi peluang bagi Shokitan [13].

Yang kedua adalah peningkatan investor di pasar modal di Indonesia yang dapat menjadi peluang bagi Shokitan dalam mendapatkan modal usaha untuk mendukung kegiatan bisnisnya [14].

Yang ketiga adalah terjadinya inflasi di Indonesia yaitu pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS menyebabkan kenaikan harga barang sehingga menjadi ancaman bagi Shokitan karena mempengaruhi biaya produksi yang dikeluarkan.

#### **d. Analisis SWOT dan Strategi**

Setelah melakukan analisis pada *business model canvas* saat ini, *customer profile*, dan analisis lingkungan bisnis, selanjutnya ketiga data tersebut digunakan untuk melakukan analisis SWOT dan penyusunan strategi usulan. Berikut merupakan hasil analisis SWOT beserta strategi usulan untuk Shokitan:

##### **Posisi dan Strategi SWOT Variabel Value Proposition**

Variabel *value proposition* berada pada kuadran II (S-T) dengan posisi (4,11, -1,77) yaitu strategi diversifikasi besar-besaran. Dari hasil analisis tersebut didapatkan strategi usulan di antaranya menciptakan garansi produk, menciptakan produk menggunakan kain yang *eco-friendly* dan anti bakteri, menciptakan variasi produk baru, menciptakan layanan *pre-order*, dan menciptakan *bed cover* dengan isian bulu angsa, dan menciptakan produk yang baby friendly untuk melayani segmen bayi.

### Posisi dan Strategi SWOT Variabel Hubungan Pelanggan

Variabel hubungan pelanggan berada pada kuadran II (S-T) dengan posisi (0,78, -0,73) yaitu strategi diversifikasi besar-besaran. Dari hasil analisis tersebut didapatkan strategi usulan di antaranya meningkatkan pemasaran melalui Instagram dengan menyediakan katalog produk yang lengkap, menciptakan *online store* melalui *marketplace*, menciptakan *membership* untuk pemberian *rewards*, dan adanya *strategic partnership* (aliansi strategis) dengan pihak hotel.

### Posisi dan Strategi SWOT Variabel Biaya dan Pendapatan

Variabel biaya dan pendapatan berada pada kuadran III (W-O) dengan posisi (-0,23, 2,00) yaitu strategi pemeliharaan agresif. Dari hasil analisis tersebut didapatkan strategi usulan di antaranya menciptakan saluran penjualan *online* untuk meningkatkan margin keuntungan dan target penjualan, meningkatkan harga produk pada layanan kustom desain untuk meningkatkan margin keuntungan, meningkatkan kerja sama dengan *supplier* agar memberikan harga bahan baku yang murah, adanya pembelian bahan baku baru, menciptakan penjualan kepada segmen pelanggan baru yaitu perhotelan untuk meningkatkan pendapatan, dan meningkatkan pendapatan dengan menjual produk dengan nilai tambah yang baru. Pembelian bahan baku baru yaitu bahan baku kain yang bersifat *eco-friendly* dan *anti bakteri*, kain yang *baby friendly*, dan penggunaan bulu angsa pada produk *bed cover* dapat meningkatkan biaya produksi.

### Posisi dan Strategi SWOT Variabel Infrastruktur

Variabel infrastruktur berada pada kuadran II (S-T) dengan posisi (1,26, -0,33) yaitu strategi diversifikasi besar-besaran. Dari hasil analisis tersebut didapatkan strategi usulan di antaranya menciptakan proses *controlling* pada produk yang akan dikirim, meningkatkan kerjasama dengan *supplier* bahan baku, meningkatkan standardisasi bahan baku, meningkatkan kegiatan produksi, melakukan *benchmark* pada pesaing, pencarian investor, penyusunan katalog produk, penjualan *online* di *marketplace*, kegiatan pengembalian produk, kegiatan pendataan *membership*, pencarian *supplier* bahan baku yang baru, penjualan kepada segmen pelanggan dari sektor perhotelan, dan menciptakan kerja sama dengan pengelola *marketplace*.

#### e. Value Proposition

Berdasarkan strategi usulan dari analisis SWOT, berikut merupakan *value proposition* Shokitan:

##### Product and Services

*Product and services* digunakan untuk menggambarkan produk dan jasa yang ditawarkan oleh Shokitan kepada pelanggannya. Hasil dari *product and services* ini nantinya akan digunakan dalam *value proposition canvas* untuk segmen pelanggan bisnis. *Product and services* yang ditawarkan adalah membantu retailer memberi "tidur indah dan nyaman untuk seluruh keluarga". Shokitan diusulkan memberikan garansi produk agar pelanggan bisnis dapat melakukan pengembalian produk, pembuatan katalog produk melalui Instagram sehingga informasi mudah didapat secara lengkap, pembuatan *membership* untuk pemberian *rewards* untuk pemberian diskon tambahan, menyediakan layanan *pre-order* agar mendapatkan produk yang diinginkan, variasi produk agar memenuhi semua keinginan pelanggan, adanya produk dengan kain *eco-friendly* dan *anti bakteri*, adanya *bed cover* dengan isian bulu angsa sehingga meningkatkan kenyamanan, dan produk *baby friendly* agar aman digunakan oleh bayi dan anak-anak.

##### Pain Relievers

Dalam mengurangi atau menghilangkan *pain* yang pelanggan bisnis hadapi, beberapa usulan yang dapat diterapkan adalah adanya jaminan produk lengkap dan berkualitas, pemberian garansi produk, membuat media sosial Instagram sebagai katalog produk yang lengkap, *membership* untuk pemberian *rewards*, melakukan proses *controlling* pada paket produk yang akan dikirim dan menyediakan layanan *pre-order*.

##### Gain Creators

Dalam mewujudkan keinginan pelanggan bisnis, beberapa usulan yang dapat diterapkan adalah jaminan produk lengkap dan berkualitas, pemberian garansi produk, *membership* untuk pemberian *rewards*, penjualan melalui *marketplace*, membuat media sosial Instagram sebagai katalog produk yang lengkap, dan melakukan proses *controlling* pada paket produk yang akan dikirim.

#### f. Perancangan Model Bisnis Usulan

Langkah selanjutnya adalah merancang 9 blok dasar pada *business model canvas* sehingga menjadi model bisnis usulan setelah dilakukan evaluasi model bisnis untuk pelanggan bisnis. Model bisnis usulan Shokitan menggambarkan adanya penambahan pada segmen pelanggan yang berasal dari sektor perhotelan, penambahan *value proposition* yang ditawarkan kepada pelanggan, penambahan aktivitas, penambahan mitra, penambahan bahan baku, penambahan biaya produksi, dan peningkatan pada pendapatan yang diperoleh Shokitan. Berikut merupakan model bisnis usulan yang dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini.

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supplier Bahan Baku Kain</li> <li>•Jasa Pengiriman</li> <li>•Penjahit Tambahan</li> <li>•Pemilik Toko <i>Offline</i></li> <li>•Investor</li> <li>•Supplier Bulu Angsa</li> <li>•Supplier Kain <i>Eco Friendly</i> dan <i>Baby Friendly</i></li> <li>•Pengelola <i>Marketplace</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pembelian Bahan Baku</li> <li>•Kegiatan Produksi</li> <li>•Promosi dan Penjualan</li> <li>•Pengelolaan Toko <i>Offline</i></li> <li>•Pengiriman Produk</li> <li>•Controlling Paket Produk</li> <li>•Benchmark Pesaing</li> <li>•Pencarian Investor</li> <li>•Penyusunan Katalog Produk</li> <li>•Penjualan di <i>Marketplace</i></li> <li>•Pengembalian Produk</li> <li>•Pendataan <i>Membership</i></li> <li>•Pencarian <i>Supplier</i> Bahan Baku Baru</li> <li>•Penjualan Kepada Pelanggan Perhotelan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kustomisasi Desain</li> <li>•Kain yang Lembut dan Halus</li> <li>•Harga Terjangkau</li> <li>•Garansi Produk</li> <li>•Produk Bervariasi</li> <li>•Layanan <i>Pre-Order</i></li> <li>•Eco Friendly dan Anti Bakteri</li> <li>•Bed Cover Isi Bulu Angsa</li> <li>•Baby Friendly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personal Assistance</li> <li>•Membership</li> <li>•Strategic Partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ibu Rumah Tangga</li> <li>•Pelanggan Bisnis</li> <li>•Perhotelan</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Key Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sumber Daya Manusia</li> <li>•Bahan Baku Kain</li> <li>•Toko <i>Offline</i></li> <li>•Alat Produksi: Mesin Jahit</li> <li>•Tempat Produksi</li> <li>•Modal Investor</li> <li>•Bulu Angsa</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Channels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Media Sosial: Facebook dan Instagram</li> <li>•Toko <i>Offline</i></li> <li>•Event Tertentu: Bazar dan Pasar Malam</li> <li>•Katalog Produk</li> <li>•Marketplace</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Cost Structure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Biaya Operasional (17,36%)</li> <li>•Biaya Produksi (82,64%)</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Revenue Streams</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Penjualan Produk: Ibu Rumah Tangga (30%) dan Pelanggan Bisnis (70%)</li> <li>•Penjualan Produk Pelanggan Perhotelan</li> <li>•Menaikkan harga kustom desain 10%-20%</li> </ul>		

Keterangan: Diciptakan, Ditingkatkan/Meningkat, Tetap

Gambar 3 Model Bisnis Usulan

**Customer Segments**

Segmen pelanggan yang dimiliki Shokitan adalah pelanggan individu yaitu ibu rumah tangga dan pelanggan bisnis yaitu *retailer* tetap, serta penambahan segmen pelanggan baru yaitu dari perhotelan.

**Value Propositions**

Terdapat beberapa nilai yang perlu ditawarkan oleh Shokitan kepada pelanggan yaitu penyesuaian kustomisasi desain, kain yang lembut dan halus, dan harga terjangkau tetap. Selanjutnya, menciptakan garansi produk, produk bervariasi, layanan *pre-order*, *eco-friendly* dan anti bakteri, *bed cover* isi bulu angsa, dan *baby friendly*.

**Customer Relationships**

*Customer relationships* yang perlu dilakukan oleh Shokitan adalah *personal assistance* tetap, menciptakan *memberships* dan *strategic partnership* untuk segmen pelanggan perhotelan.

**Channels**

Terdapat beberapa saluran yang perlu diperbaharui di antaranya adalah meningkatkan penggunaan media sosial seperti Facebook dan Instagram, menambahkan katalog produk dan *marketplace*, serta *direct marketing* melalui toko *offline* dan *event* tertentu seperti bazar dan pasar malam tetap.

**Revenue Streams**

Pendapatan dapat diperoleh melalui peningkatan penjualan produk kepada ibu rumah tangga dan *reseller*, menciptakan penjualan produk kepada segmen pelanggan perhotelan, dan menaikkan harga kustom desain 10%-20%.

**Key Resources**

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan pada model bisnis saat ini terdapat sumber daya terbaru yang digunakan yaitu penggunaan bulu angsa, menambahkan modal investor, dan meningkatkan bahan baku kain.

**Key Activities**

Terdapat beberapa aktivitas yang perlu ditingkatkan maupun ditambahkan setelah melakukan evaluasi pada model bisnis saat ini adalah peningkatan pada kegiatan pembelian bahan baku, kegiatan produksi, aktivitas promosi dan penjualan. Aktivitas yang perlu ditambahkan adalah *controlling* paket produk, *benchmark* pesaing, pencarian investor, penyusunan katalog produk, penjualan di *marketplace*, pengembalian produk, pendataan *membership*, pencarian *supplier* bahan baku baru, dan penjualan kepada pelanggan perhotelan.

**Key Partnerships**

Terdapat beberapa mitra yang perlu ditingkatkan dan ditambahkan bagi Shokitan untuk mendukung kegiatan bisnisnya, di antaranya adalah peningkatan kerja sama dengan *supplier* bahan baku serta menciptakan kerja sama dengan investor, *supplier* bulu angsa, *supplier* kain *eco-friendly* dan *baby friendly*, dan pengelola *marketplace*.

### Cost Structure

Dalam menerapkan strategi usulan yang dilakukan akan mempengaruhi struktur biaya pada Shokitan. Beberapa perubahan struktur biaya adalah peningkatan biaya produksi 82,64% (terutama untuk pembelian bahan baku) dan biaya operasional 17.36% tetap.

#### 4. Diskusi

Pada *business model canvas* usulan terdapat strategi yang dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan menciptakan segmen pelanggan baru dari sektor perhotelan sehingga dapat mengatasi permasalahan pendapatan dan penjualan yang menurun. Terdapat proposisi nilai yang baru untuk menarik minat pelanggan dalam bertransaksi dan menjaga loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke pesaing. Aktivitas kunci, mitra kerja, dan sumber daya pada Shokitan terdapat peningkatan dan penambahan sehingga mempengaruhi struktur biaya yang dikeluarkan. Hal tersebut menjadi perhatian khusus Shokitan dalam menjalankan model bisnis usulan. Upaya mengatasi peningkatan struktur biaya dapat dilakukan dengan meningkatkan penjualan kepada segmen pelanggan lama maupun baru, kenaikan harga produk, dan pencarian modal bisnis. Diharapkan setelah menerapkan model bisnis usulan yang dihasilkan, Shokitan dapat lebih bersaing secara kompetitif dan dapat menghadapi perubahan lingkungan bisnisnya.

#### Daftar Pustaka

- [1] Badan Pusat Statistik, "Badan Pusat Statistik," 2019. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/11/01/1626/pertumbuhan-produksi-ibs-triwulan-iii-2019-naik-4-35-persen.html>. [Accessed 22 April 2020].
- [2] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*, 1st ed., Canada: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- [3] A. Osterwalder, Y. P. G. Bernarda and A. Smith, *Value Proposition Design*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014.
- [4] Z. Salim and E. Munadi, *Info Komoditi Furnitur*, 1st ed., Badan Pengkajian dan Pengembangan Perdagangan dan Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2017.
- [5] F. and S. , "Hubungan Kualitas dan Kuantitas Tidur dengan Prestasi Belajar pada Mahasiswa Fakultas Kedokteran," vol. V, p. 141, 2016.
- [6] Merchant Machine, "Saturated Sectors: Finding Gaps In The Ecommerce Market In 2020," 2019. [Online]. Available: <https://merchantmachine.co.uk/saturated-sectors/>. [Accessed 27 April 2019].
- [7] Badan Pusat Statistik, "Agustus 2019: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 5,28 Persen," 2019. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/11/05/1565/agustus-2019--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-5-28-persen.html>. [Accessed 27 April 2020].
- [8] Warta Ekonomi, "Meski Pendapatan Turun, Laba Bersih Indofood Naik 1,1%," 2018. [Online]. Available: <https://www.wartaekonomi.co.id/read179402/meski-pendapatan-turun-laba-bersih-indofood-naik-11.html>. [Accessed 25 June 2020].
- [9] Shidarta, "Garansi dan Perlindungan Konsumen," 2015. [Online]. Available: <https://business-law.binus.ac.id/2015/10/14/garansi-dalam-layanan-purnajual-dan-perlindungan-konsumen/>. [Accessed 3 August 2020].
- [10] Digi Bank, "Mendorong Pengembangan Ekonomi Digital Luar Jawa," 2018. [Online]. Available: [https://www.dbs.com/spark/index/id\\_id/dbs-yes-asset/files/\(Riset%201\)%20Mendorong%20Pengembangan%20Ekonomi%20Digital%20di%20Luar%20Jawa.pdf](https://www.dbs.com/spark/index/id_id/dbs-yes-asset/files/(Riset%201)%20Mendorong%20Pengembangan%20Ekonomi%20Digital%20di%20Luar%20Jawa.pdf). [Accessed 28 April 2020].
- [11] Tempo, "Keamanan dan Harga, Dua Hal Penting Saat Anda Belanja Online," 2017. [Online]. Available: <https://bisnis.tempo.co/read/883213/keamanan-dan-harga-dua-hal-penting-saat-anda-belanja-online>. [Accessed 28 April 2020].
- [12] Bekraf, "Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif," 2017. [Online]. Available: <https://www.bekraf.go.id/pustaka>. [Accessed 28 April 2020].
- [13] Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, "Kementerian Perindustrian Republik Indonesia," 2019. [Online]. Available: <https://www.kemenperin.go.id/artikel/20666/Lampau-18-Persen,-Industri-Tekstil-dan-Pakaian-Tumbuh-Paling-Tinggi>. [Accessed 23 February 2020].
- [14] CNBC Indonesia, "CNBC Indonesia," 30 12 2019. [Online]. Available: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191230142312-17-126472/hari-terakhir-bursa-2019-investor-pasar-modal-capai-24-juta>. [Accessed 31 March 2020].