Perancangan Model Bisnis dengan Menggunakan Metode *Business Model Canvas* (BMC) Pada UMKM Urban Shoes

1st Bunga Wali Andi Unru
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
bungawali@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Budi Sulistyo
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
budisulis@telkomuniversity.ac.id

3rd Sinta Aryani
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
sintatelu@telkomuniversity.ac.id

***Abstrak* — Urban Shoes merupakan UMKM jasa perawatan sepatu yang menawarkan layanan *deep bottom cleaning*, *repair*, *repaint*, dan *unyellowing*, berlokasi di Tebet, Jakarta Selatan. Berdasarkan data penjualan Januari 2024–September 2025, rata-rata pertumbuhan pendapatan Urban Shoes hanya 6,31% per bulan, jauh di bawah target 15% per bulan yang ditetapkan pemilik usaha, dengan penurunan signifikan sebesar 18% pada Juli 2025 dan 34% pada Agustus 2025. Kondisi ini dilatarbelakangi oleh strategi pemasaran yang belum optimal, berkurangnya permintaan pasar, dan pergantian manajemen. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi model bisnis Urban Shoes saat ini dan merancang model bisnis usulan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Metode analisis meliputi diagram *fishbone*, analisis lingkungan bisnis, SWOT, matriks TOWS, dan *Value Proposition Canvas*. Analisis *fishbone* mengidentifikasi enam akar permasalahan meliputi kurangnya keterampilan karyawan dalam pemasaran digital, pengelolaan promosi belum maksimal, keterbatasan platform pemasaran, ketergantungan pada *word of mouth*, belum tersedianya layanan untuk pelanggan dengan keterbatasan waktu, dan tidak adanya *Key Performance Indicator*. Lima strategi usulan dari matriks TOWS dipetakan ke sembilan blok BMC dan telah divalidasi pemilik usaha. Evaluasi tujuh pertanyaan Osterwalder menunjukkan peningkatan skor dari 15 menjadi 57, sementara simulasi finansial memproyeksikan *incremental margin* tumbuh dari 26,83% menjadi 45,40% dalam tiga tahun, menunjukkan model bisnis usulan layak diimplementasikan.**

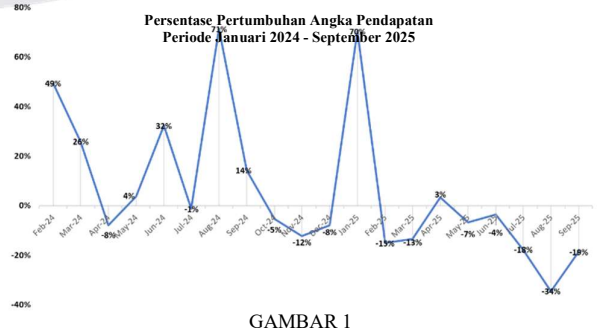
***Kata kunci*— *Business Model Canvas*, UMKM, analisis SWOT, *Value Proposition Canvas*, diagram *fishbone*, jasa perawatan sepatu**

I. PENDAHULUAN

Industri *shoe laundry* di Indonesia menunjukkan perkembangan positif seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap perawatan alas kaki dan tren *sneakers* sebagai bagian penting gaya hidup sehari-hari. [1]. Pertumbuhan ini juga didukung oleh tingginya konsumsi dan kepemilikan *sneakers* di Indonesia. Survei Katadata Insight Center (2025) mencatat sekitar 34,2% responden aktif membeli *sneakers* minimal satu pasang dalam setahun terakhir, dengan sebagian membeli 3–5 pasang bahkan lebih dari 5 pasang per tahun, yang mengindikasikan kepemilikan *sneakers* dalam jumlah banyak sebagai bagian dari gaya hidup atau koleksi pribadi yang membutuhkan perawatan rutin.

DKI Jakarta sebagai pusat ekonomi dengan jumlah penduduk dan mobilitas tinggi serta budaya *sneakers* yang berkembang menawarkan potensi pasar besar bagi industri jasa pencucian sepatu, termasuk peluang bagi Urban Shoes untuk menyasar konsumen yang memiliki banyak *sneakers* [2]. Namun, persaingan yang semakin ketat menuntut pengembangan model bisnis yang berfokus pada penciptaan nilai, peningkatan layanan, hubungan pelanggan, dan pemasaran digital [3]. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini difokuskan pada salah satu UMKM yang bergerak di bidang jasa perawatan sepatu, yaitu UMKM Urban Shoes.

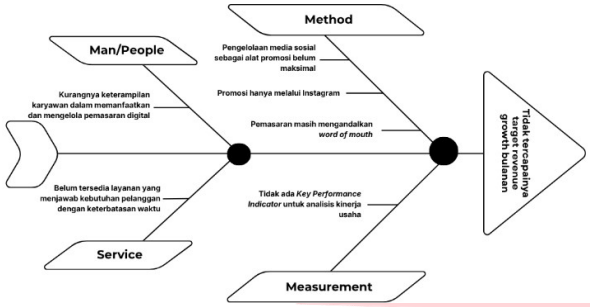
UMKM Urban Shoes merupakan bisnis berskala mikro penyedia jasa perawatan sepatu yang berlokasi di Tebet, Jakarta Selatan, dan telah berdiri sejak 2024. Usaha ini menawarkan layanan *deep bottom cleaning*, *repair*, *repaint*, dan *unyellowing* dengan tiga tenaga kerja, serta melayani pelanggan dari kalangan pegawai kantoran, mahasiswa, dan pelajar di sekitar wilayah Tebet. Kini, Urban Shoes sedang mengalami permasalahan pada rata-rata pertumbuhan pendapatan usahanya periode Januari 2024–September 2025 yang hanya sebesar 6,31% per bulan, jauh di bawah target 15% per bulan yang ditetapkan pemilik usaha. Gambar I menunjukkan grafik pendapatan Urban Shoes periode 2024–2025:



GAMBAR 1
Grafik Data Pertumbuhan Pendapatan UMKM Urban Shoes

Berdasarkan perhitungan rata-rata pertumbuhan pendapatan bulanan periode Januari 2024–September 2025,

Urban Shoes hanya mencapai rata-rata pertumbuhan sebesar 6,31% per bulan, jauh di bawah target 15% per bulan yang ditetapkan pemilik usaha berdasarkan hasil wawancara. Kondisi ini memburuk dengan penurunan pendapatan di beberapa bulan terakhir pada tahun 2025, yang mengindikasikan kinerja pertumbuhan pendapatan masih belum stabil. Permasalahan tidak tercapainya target pertumbuhan pendapatan ini mendorong perlunya analisis akar penyebab menggunakan diagram *fishbone* sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan bisnis Urban Shoes.



GAMBAR 2
Diagram *Fishbone*

Business Model Canvas (BMC) telah banyak digunakan dalam berbagai penelitian untuk mengembangkan model bisnis UMKM, termasuk pada sektor kuliner [4] dan konveksi [5]. Namun, penelitian yang secara spesifik membahas UMKM jasa perawatan sepatu masih sangat terbatas. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan yang lebih terstruktur, yaitu mengintegrasikan diagram *fishbone* untuk identifikasi akar permasalahan, *Value Proposition Canvas* (VPC) dan *Blue Ocean Strategy* sebagai landasan perancangan nilai bisnis, serta simulai finansial menggunakan *incremental method* untuk menguji kelayakan model bisnis usulan. Mengacu pada keenam akar permasalahan yang saling berkaitan, BMC dipilih sebagai solusi utama karena mampu memetakan seluruh elemen bisnis secara sistematis ke dalam sembilan blok, mulai dari segmen pelanggan hingga struktur biaya, sehingga menjadi kerangka kerja yang tepat untuk mendukung perbaikan operasional, pemasaran, dan finansial Urban Shoes secara terarah.

II. KAJIAN TEORI

Model bisnis merupakan suatu kerangka yang merumuskan bagaimana suatu organisasi menciptakan produk atau layanan dengan mengidentifikasi unsur-unsur penting, seperti proposisi nilai, aktivitas utama, sumber daya utama, mitra kunci, segmen pelanggan, pola hubungan dengan pelanggan, saluran penjualan, struktur biaya, dan sumber pendapatan [6]. Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk merancang model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Canvas* merupakan *tools* yang dapat memetakan model bisnis ke dalam sembilan blok yang saling berkaitan, yaitu *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Sembilan blok tersebut menggambarkan bagaimana suatu bisnis menciptakan, menyampaikan, dan mengoptimalkan nilai bagi pelanggan.

Sebagai landasan dalam merancang *Value Propositions* yang tepat, digunakan *Value Proposition Canvas* (VPC) yang merupakan bagian dari kerangka BMC. *Value Proposition Canvas* terdiri dari dua komponen, yaitu *Value Map* yang menggambarkan *pain relievers*, *gain creators*, serta *product and services* yang ditawarkan oleh perusahaan, dan *Customer Profile* yang menggambarkan *customer jobs*, *pains*, dan *gains* dari sudut pandang pelanggan [7]. Dengan menggunakan VPC, bisnis dapat memastikan bahwa nilai yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Agar model bisnis yang dirancang dapat bersaing dan bertahan, penting untuk memahami kondisi eksternal usaha. Oleh karena itu, dilakukan *Business Model Environment* (BME) yang mencakup empat faktor eksternal, yakni *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces* [8]. Pemahaman terhadap empat faktor ini membantu perusahaan dalam merancang model bisnis yang lebih fleksibel terhadap dinamika pasar yang terus berkembang.

Selain menganalisis lingkungan bisnis, dilakukan pula evaluasi terhadap model bisnis menggunakan analisis 7 *Questions* yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010), yang mencakup tujuh aspek penilaian, yaitu *Switching Costs*, *Scalability*, *Recurring Revenues*, *Earning vs Spending*, *Others Who do the Work*, *Protection from Competition*, dan *Game Changing Cost Structure* [9]. Analisis ini digunakan untuk menilai sejauh mana model bisnis yang ada sudah berjalan dengan baik, sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang masih perlu diperbaiki.

Dari seluruh data yang telah dikumpulkan melalui analisis lingkungan usaha dan evaluasi model bisnis, selanjutnya dilakukan pemetaan SWOT. Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menilai posisi organisasi di pasar dengan menentukan Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) [10][11]. Dalam evaluasi model bisnis, analisis SWOT dinilai efektif karena mampu mengintegrasikan kondisi internal dan eksternal perusahaan sekaligus, sehingga dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Hasil analisis SWOT kemudian diolah lebih lanjut menggunakan Matriks TOWS yang dikembangkan oleh Weihrich (1982) untuk mengubah hasil identifikasi SWOT menjadi rumusan strategi yang lebih konkret dan dapat diterapkan. Jika SWOT hanya sebatas mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, maka TOWS mengolah faktor-faktor tersebut lebih lanjut dengan cara mencocokkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan acaman sehingga menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu *Strenghts* & *Opportunities* (SO), *Strengths* & *Threats* (ST), *Weaknesses* & *Opportunities* (WO), dan *Weaknesses* & *Threats* (WT) [12].

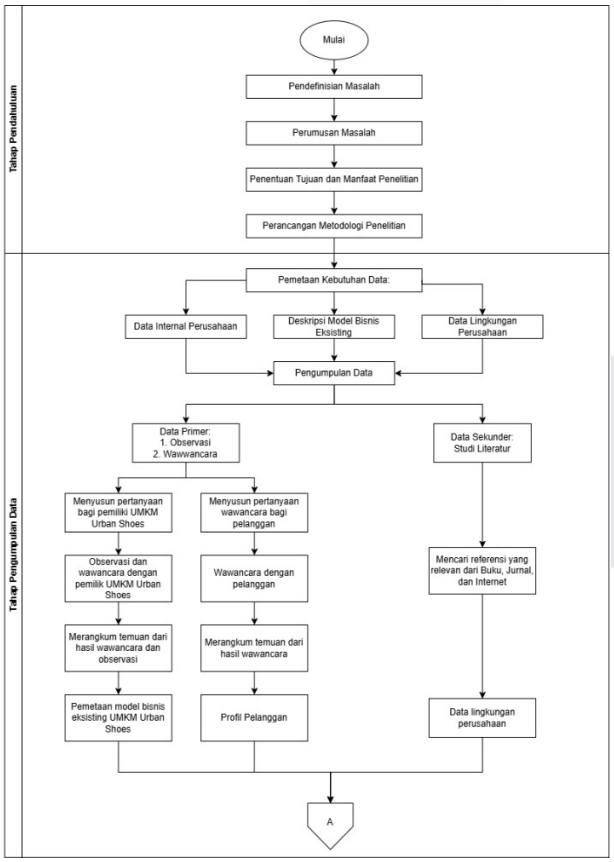
Agar strategi usulan yang dihasilkan tidak hanya berfokus pada kondisi persaingan yang ada, tetapi juga mampu menciptakan ruang pasa baru, digunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Kim dan Maugborgne (2025) membedakan dua jenis ruang pasar, yaitu *Blue Ocean* dan *Red Ocean*. *Blue Ocean* merujuk pada ruang pasar yang belum tergarap dengan peluang pertumbuhan besar [13], dan *Red Ocean* menggambarkan pasar yang sudah ramai dengan persaingan ketat, di mana banyak perusahaan berebut pangsa

pasar yang sama sehingga prospek keuntungan cenderung menurun [14]. Dalam penerapannya, BOS menggunakan *The Four Actions Framework* yang terdiri dari empat pertanyaan utama, yaitu apa yang harus dihilangkan, dikurangkan, ditingkatkan, dan diciptakan dari standar industri yang ada, sehingga perusahaan dapat merancang strategi yang lebih inovatif dan terdiferensiasi.

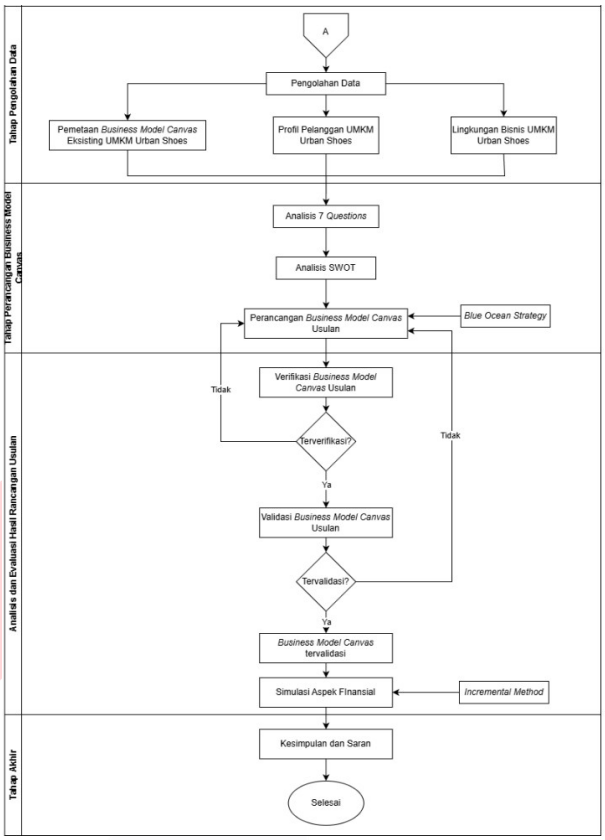
Setelah model bisnis usulan dirancang dan divalidasi, dilakukan simulai finansial untuk menilai kelayakan implementasinya. Simulasi ini menggunakan pendekatan *incremental cost* yang meurut Garrison, Noreen, & Brewer (2018) merupakan biaya tambahan yang muncul akibat pengambilan keputusan untuk memilih suatu alternatif dibandingkan alternatif lainnya [15]. Dengan kata lain, *incremental cost* hanya memperhitungkan biaya yang bertambah sebagai dampak sari suatu perubahan, bukan biaya yang berkurang.

III. METODE

Sistematika perancangan merupakan struktur tahapan penelitian yang digunakan untuk mengembangkan solusi yang relevan dengan permasalahan Urban Shoes. Proses ini dimulai dari analisis masalah hingga evaluasi akhir untuk memastikan setiap tahap penelitian dilakukan dengan sistematis. Pada prosesnya kerangka kerja ini membentuk beberapa fase yang saling berkaitan, yaitu analisis kebutuhan, pemodelan konsep bisnis, implementasi, dan evaluasi akhir. Berikut merupakan sistematika perancangan pada penelitian ini:



GAMBAR 3
Sistematika Perancangan



GAMBAR 3
Sistematika Perancangan (Lanjutan)

Penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi kondisi dan permasalahan yang dihadapi UMKM Urban Shoes melalui pengumpulan data yang mencakup model bisnis eksisting, hasil wawancara profil pelanggan, dan lingkungan bisnis. Data tersebut kemudian diolah dan dianalisis menggunakan pendekatan pemetaan BMC eksisting, analisis lingkungan bisnis, serta profil pelanggan sebagai bahan evaluasi awal. Selanjutnya, dilakukan analisis SWOT dan perancangan *Value Proposition Canvas* (VPC) sebagai dasar dalam menyusun model bisnis usulan yang lebih baik. Model bisnis usulan yang telah dirancang kemudian diverifikasi dan divalidasi bersama pemilik Urban Shoes guna memastikan relevansi dan kesesuaiannya dengan kondisi aktual usaha, sebelum akhirnya dilakukan simulasi finansial menggunakan *incremental method* untuk mengukur kelayakan implementasi model bisnis usulan tersebut.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Business Model Canvas* Eksisting

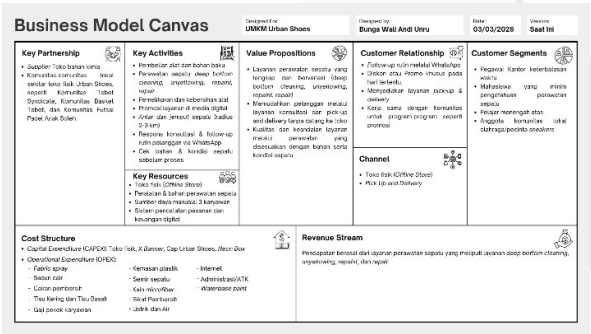
Identifikasi BMC eksisting pada UMKM Urban Shoes dilakukan melalui wawancara langsung dengan pemilik usaha. Hasil wawancara tersebut kemudian dipetakan kedalam 9 blok utama BMC untuk menggambarkan model bisnis yang sedang berjalan. Berikut merupakan model bisnis eksisting UMKM Urban Shoes:

1. *Customer Segments*

   Pelanggan dari kalangan pegawai kantor dengan keterbatasan waktu, mahasiswa yang minim pengetahuan

perawatan sepatu, pelajar menengah atas, serta anggota komunitas lokal olahraga/pecinta *sneakers*.

2. *Value Proposition*
   Mencakup layanan perawatan sepatu yang lengkap, adanya layanan konsultasi dan *pick-up and delivery*, serta layanan sesuai dengan bahan dan kondisi sepatu
3. *Channels*
   Melalui toko fisik dan layanan *pick-up and delivery*.
4. *Customer Relationship*
   Follow-up rutin, diskon dan promo khusus, layanan *pick-up and delivery*, kerja sama dengan komunitas.
5. *Revenue Streams*
   Pendapatan dari layanan perawatan sepatu, meliputi layanan *deep bottom cleaning*, *unyellowing*, *repaint*, dan *repair*.
6. *Key Activities*
   Pembelian alat dan bahan baku, proses perawatan sepatu, pemeliharaan dan kebersihan alat, promosi layanan, antar dan jemput, respons konsultasi dan *follow-up pelanggan,* dan mengecek bahan dan kondisi sepatu.
7. *Key Resources*
   Terdiri dari toko fisik (*offline store*), karyawan 3 orang, peralatan dan bahan perawatan sepatu, serta sistem pencatatan pesanan dan keuangan digital.
8. *Key Partnership*
   Mencakup *supplier* toko bahan kimia dan komunitas-komunitas lokal.
9. *Cost Structure*
   OPEX mencakup sebagian besar pengeluaran yang terdiri dari bahan baku, gaji karyawan, admistrasi, dan promosi. Sementara CAPEX meliputi toko fisik Urban Shoes, *X Banner*, Cap Urban Shoes, dan *Neon Box* dengan biaya investasi awal sebesar Rp76.020.000.

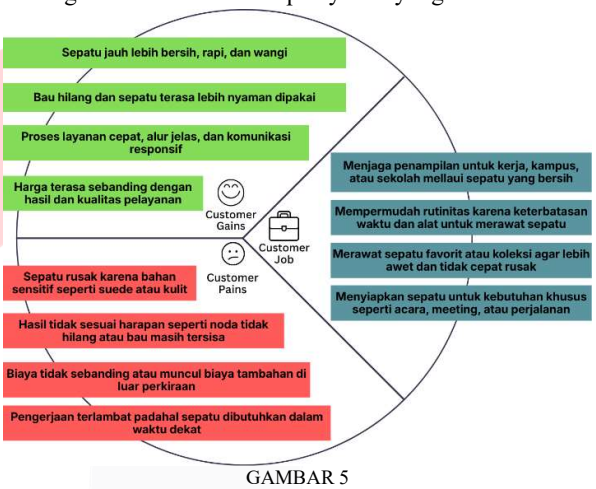


GAMBAR 4
Business Model Canvas Eksisting

B. *Customer Profile*

Customer profiling dilakukan untuk mengetahui tentang karakteristik dan kebutuhan pelanggan. Identifikasi ini dilakukan dengan mewawancari pelanggan Urban Shoes. Berikut merupakan hasil wawancara dengan pelanggan Urban Shoes:

1. *Customer Jobs*
   Pelanggan ingin menjaga penampilan, menghemat waktu, memperpanjang usia sepatu, sertaa mempersiapkan sepatu untuk kebutuhan khusus seperti acara dan perjalanan.
2. *Customer Pains*
   Pengalaman yang dirasakan pelanggan seperti kerusakan sepatu berbahan sensitif, hasil pengerjaan yang tidak sesuai harapan, biaya yang tidak sebanding, serta keterlambaan pengerjaan perawatan sepatu.
3. *Customer Gains*
   Manfaat yang diharapkan pelanggan dari layanan Urban Shoes adalah sepatu yang lebih bersih dan tamppak seperti baru, proses layanan yang cepat dengan komunikasi yang responsif, serta harga yang sebanding dengan hasil dan kualitas pelayanan yang diberikan.



GAMBAR 5
Customer Profile

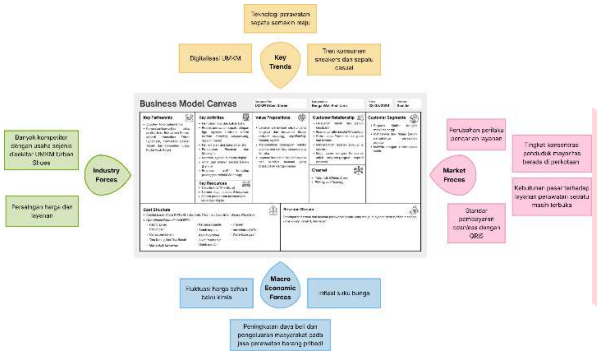
C. *Business Model Environment*

Lingkungan bisnis Urban Shoes dipengaruhi oleh empat elemen, yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macro-economic forces*.

1. *Market Forces*
   Dari sisi *Market Forces*, peluang yang dapat dimanfaatkan Urban Shoes meliputi tingginya penetrasi internet yang mendorong konsumen melakukaan riset sebelum membeli, tingginya konsentrasi penduduk perkotaan yang meningkatkan kebutuhan perawatan sepatu, standar penggunaan QRIS, serta masih terbukanya pasar jasa perawatan sepatu di wilayah perkotaan.
2. *Industry Forces*
   Pada *Industry Forces*, Urban Shoes menghadapi ancaman persaingan yang cukup ketat dengan sedikitnya 10 kompetitor di sekitar wilayah Tebet, yang menawarkan layanan lebih beragam, harga lebih rendah, serta layanan tambahan seperti *pick-up & delivery*, dan perawatan barang pribadi lainnya.
3. *Key Trends*
   Aspek *Key Trends*, mencakup meningkatnya digitalisasi UMKM yang mendorong pemanfaatan media sosial dan *marketplace*, tren penggunaan *sneakers* dan sepatu *casual* sehari-hari yang meningkatkan kebutuhan perawatan

sepatu, serta adanya perkembangan teknologi perawatan sepatu yang semakin canggih.

4. *Macro-Economic Forces*
   Peluang bagi Urban Shoes berasal dari pertumbuhan PDB sebesar 5,11% dan meningkatnya pengeluaran masyarakat pada sektor jasa perawatan barang pribadi. Sementara itu, fluktuasi harga bahan baku kimia dan peningkatan inflasi hingga 3,55% menjadi ancaman yang dapat menekan biaya operasional dan daya beli konsumen.



GAMBAR 6
Business Model Environment

D. Analisis 7 *Questions*

Analisis 7 *Question* dilakukan melalui wawancara dengan pemilik Urban Shoes untuk memberikan penilaian terhadap model bisnis kondisi saat ini dengan rubrikasi penilaian menggunakan nilai rentang 0 sampai 10. Nilai 0 menandakan pengembangan membutuhkan usaha yang besar, sedangkan nilai 10 menunjukkan hampir tidak ada hambatan untuk pengembangan usaha.

TABEL 1
Evaluasi 7 *Questions*

No.	7 Questions	Skor	Hasil Wawancara
1	*Switching Cost*	3	Urban Shoes telah melakukan berbagai upaya retensi pelanggan melalui pelayanan melalui pelayanan yang ramah, *follow-up* rutin via WhatsApp, promo pada momen tertentu, serta layanan *pick-up and delivery*. Meskipun demikian, potensi perpindahan pelanggan masih cukup besar mengingat banyaknya kompetitor yang menawarkan harga lebih rendah, layanan lebih beragam, dan promosi digital yang lebih lengkap.
2	*Recurring Revenues*	2	Urban Shoes sebenarnya sudah memiliki pelanggan tetap dari kalangan pegawai kantor, mahasiswa, dan pelajar yang memiliki kebutuhan berulang terhadap layanan perawatan Sepatu. Namun, pendapatan berulang ini belum stabil, tercermin dari fluktuasi penjualan dan pendapatan yang cukup signifikan sepanjang periode penelitian. Oleh karena itu, diperlukan strategi pemasaran serta penerapan *customer segments*, *channels*, dan *customer relationships* yang lebih terarah.
3	*Earning vs Spending*	2	Pendapatan Urban Shoes masih bertumpu pada satu sumber, yaitu jasa perawatan sepatu, sementara biaya operasional rutin seperti gaji karyawan dan bahan habis pakai tetap harus dikeluarkan. Kondisi ini menyebabkan tekanan pada arus kas semakin besar ketika pendapatan mengalami penurunan. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang *Revenue Streams* dan *Cost Structure* melalui perancangan model bisnis yang lebih terstruktur.
4	*Game-changing Cost Structure*	2	Struktur biaya Urban Shoes masih bersifat konvensional, terdiri dari komponen umum seperti gaji karyawan dan bahan habis pakai, sementara fluktuasi harga bahan baku kimia turut mengancam stabilitas biaya operasional. Di sisi lain, Urban Shoes berada pada posisi harga yang cukup tinggi dengan layanan yang lebih terbatas dibandingkan kompetitor. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang *Cost Structure*, *Key Activities*, *Key Partnership*, *Revenue Streams*, dan *Value Propositions* melalui perancangan model bisnis.
5	*Others Who Do the Work*	3	Urban Shoes telah memanfaatkan beberapa mitra eksternal seperti pemasok bahan kimia, *pick-up station*, dan komunitas lokal untuk promosi. Namun, ketergantungan pada pihak luar masih terbatas karena seluruh layanan utama masih dijalankan oleh tiga karyawan internal. Oleh karena itu, diperlukan penataan *ulang Key Partnership* agar kemitraan yang ada dapat lebih mendukung operasional dan promosi usaha secara optimal.
6	*Scalability*	2	Tingkat skalabilitas Urban Shoes masih rendah akibat keterbatasan sumber daya, di mana hanya terdapat tiga karyawan dengan satu orang merangkap sebagai admin, sehingga peningkatan jumlah pesanan kerap menyebabkan keterlambatan pengerjaan hingga dua hingga tiga hari. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang *Key Resources* dan *Key Activities* melalui perancangan model bisnis guna meningkatkan kapasitas dan produktivitas operasional.
7	*Protection from Competition*	1	Perlindungan Urban Shoes terhadap persaingan masih lemah. Pada subbab sebelumnya dijelaskan bahwa terdapat 10 usaha perawatan sepatu di sekitar lokasi Urban Shoes, dengan kondisi persaingan yang ketat dari sisi harga, variasi layanan, dan kanal promosi digital. Kompetitor juga menawarkan layanan yang lebih beragam sementara Urban Shoes masih bertumpu pada perawatan sepatu saja dan promosi digitalnya belum optimal.

E. Analisis SWOT, Matriks TOWS, dan Strategi Usulan

Analisis SWOT dilakukan pada dua kondisi bisnis, yaitu kondisi internal (*Strengths* & *Weaknesses*) dan kondisi eksternal (*Opportunities* & *Threats*). Berikut merupakan hasil analisis SWOT pada UMKM Urban Shoes.

TABEL 2
Analisis SWOT

Blok BMC	Variabel SWOT	Indikator
Value Propositions	*Strengths*	Menawarkan layanan perawatan sepatu yang bervariasi
Value Propositions	*Opportunities*	Kebutuhan pasar terhadap layanan perawatan sepatu masih terbuka
Value Propositions	*Weaknesses*	Hanya melayani layanan perawatan sepatu
Value Propositions	*Threats*	Persaingan harga dan layanan
Customer Relationship	*Strengths*	Mengutamakan kepuasan pelanggan
Customer Relationship	*Opportunities*	Standar pembayaran *cashless* dengan QRIS
Channel	*Weaknesses*	Saluran pemasaran masih terbatas
Channel	*Opportunities*	Perubahan perilaku pelanggan terhadap layanan
Customer Segments	*Weaknesses*	Jangkauan pelanggan belum cukup luas
Customer Segments	*Opportunities*	Tingkat Konsentrasi penduduk mayoritas berada di perkotaan
Customer segments	*Opportunities*	Tren konsumen sneakers dan sepatu casual di Indonesia
Customer Segments	*Threats*	Kompetitor dengan usaha sejenis disekitar UMKM Urban Shoes
Revenue Stream	*Strengths*	Sumber pendapatan utama jelas
Revenue Streams	*Weaknesses*	Arus kas belum stabil
Revenue Streams	*Opportunities*	Peningkatan daya beli dan pengeluaran masyarakat pada jasa perawatan pribadi
Revenue streams	*Threats*	Inflasi suku bunga
Cost Structure	*Threats*	Fluktuasi harga bahan baku kimia
Cost Structure	*Weaknesses*	Pengeluaran usaha belum seimbang dengan pemasukan bulan
Key Partnership	*Strengths*	Hubungan dengan supplier dan kerja sama komunitas sudah terbentuk
Key Partnership	*Weaknesses*	Supplier masih terbatas
Key Activities	*Strengths*	Layanan antar dan jemput sepatu pelanggan
Key Activities	*Weaknesses*	Aktivitas promosi belum optimal
Key Activities	*Opportunities*	Digitalisasi UMKM
Key Resources	*Weaknesses*	Sumber daya manusia terbatas
Key Resources	*Threats*	Perkembangan teknologi perawatan sepatu yang semakin maju

Setelah melakukan analisis SWOT pada model bisnis Urban Shoes, dilakukan analisis TOWS sebagai berikut.

TABEL 3
Matriks TOWS

Matriks TOWS	***Strength***	***Weaknesses***
	1. Hubungan dengan *supplier* dan kerja sama komunitas sudah terbentuk 2. Layanan *pick-up and delivery* sepatu pelanggan 3. Menawarkan layanan perawatan sepatu yang bervariasi 4. Mengutamakan kepuasan pelanggan 5. Sumber pendapatan jelas	1. Supplier masih terbatas 2. Aktivitas promosi belum optimal 3. Sumber daya manusia terbatas 4. Hanya melayani layanan perawatan sepatu 5. Jangkauan pelanggan belum cukup luas 6. Saluran pemasaran masih terbatas 7. Pengeluaran usaha belum seimbang dengan pemasukan bulanan 8. Arus kas belum stabil
Opportunities	**Strategi S-O**	**Strategi W-O**
1. Perubahan perilaku pelanggan terhadap layanan 2. Tingkat konsentrasi penduduk mayoritas berada di perkotaan 3. Standar pembayaran cashless dan QRIS 4. Digitalisasi UMKM 5. Tren konsumen sneakers dan sepatu casual di Indonesia 6. Kebutuhan pasar terhadap layanan perawatan sepatu masih terbuka 7. Peningkatan daya beli dan pengeluaran masyarakat pada jasa perawatan pribadi	**SO1**. Memanfaatkan variasi layanan, pengalaman positif pelanggan, dan layanan *pick-up & delivery* untuk menjawab kebutuhan pasar perawatan sepatu di perkotaan (S2, S3, O1, O2, O5, O6) **SO2**. Memanfaatkan digitalisasi UMKM dan QRIS untuk mendukung transaksi serta memperkuat layanan utama Urban Shoes (S4, S5, O3, O4)	**WO1**. Memanfaatkan peluang digitalisasi UMKM untuk mengatasi kekurangan saluran pemasaran dan promosi (W2, W5, W6, O1, O4) **WO2**. Manfaatkan pasar yang terbuka dan daya beli masyarakat yang meningkat dengan memperluas variasi layanan perawatan sepatu (W4, O5, O7, O6) **WO3**. Meningkatkan keterampilan 3 karyawan yang sudah ada melalui pelatihan pemasaran digital dan optimalisasi sistem pencatatan, untuk mendukung operasional layanan baru (W3, O4)
Threats	**Strategi S-T**	**Strategi W-T**
1. Kompetitor dengan usaha sejenis disekitar UMKM Urban Shoes 2. Persaingan harga dan layanan 3. Fluktuasi harga bahan baku kimia 4. Inflasi suku bunga 5. Perkembangan teknologi perawatan sepatu yang semakin maju	**ST1.** Mempertahankan diferensiasi melalui variasi layanan yang dimiliki, melalui layanan pick-up & delivery untuk unggul dari kompetitor sejenis (S2, S3, T1, T2) **ST2**. Memanfaatkan hubungan dengan supplier yang sudah terbentuk untuk melakukan penyesuaian skema pembelian bahan baku ketika terjadi fluktuasi harga bahan kimia (S1, T3). **ST3**. Memperkuat posisi melalui layanan yang dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan agar pendapatan tetap terjaga di tengah inflasi dan persaingan harga (S5, S4, T2, T4).	**WT1**. Memperkuat pemasaran digital serta kerja sama komunitas lokal (Tebet Syndicate, Basket Tebet, Futsal Padel Anak Soleh) untuk memperluas jangkauan pelanggan dan menghadapi kompetitor (W2, W5, W6, T1, T2) **WT2**. Mengelola arus kas, khususnya untuk mengantisipasi kenaikan beban gaji karyawan (karena peningkatan peran/skill) serta biaya promosi digital dan operasional pick-up & delivery (W7, W8, T2, T4) **WT3**. Memperdalam variasi layanan perawatan sepatu yang dapat menjadi nilai tambah dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan sebagai diferensiasi untuk mengurangi tekanan persaingan harga dan layanan (W4, T1, T2)

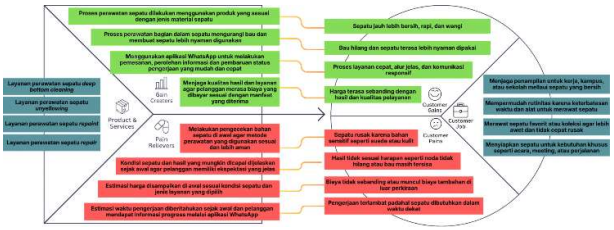
Berdasarkan data yang telah dianalisis dan disusun ke dalam matriks TOWS, diperoleh sejumlah usulan strategi yang relevan.

TABEL 4
Strategi Usulan

No.	Strategi Usulan	Blok BMC
1	Diversifikasi & diferensiasi layanan utama dengan layanan home service khusus sepatu kulit, perawatan ekspres, dan titip simpan sepatu.	*Value Propositions, Key Activities, Revenue Stream, Customer Segments*
2	Mengoptimalkan pemasaran digital melalui layanan Urban Shoes *Care Circle*, *Google Review*, Instagram, dan TikTok.	*Key Activities, Customer Relationship, Key Partnership*
3	Mengoptimalisasi sistem digital untuk transaksi *cashless* dengan menggunakan QRIS.	*Key Resources, Revenue Stream, Cost Structure*
4	Peningkatan kompetensi SDM dengan digitalisasi sistem pemesanan dan keuangan.	*Key Resources*
5	Pengelolaan Biaya, Kemitraan Pemasok, dan Arus Kas	*Key Partnership, Cost Structure*

F. *Value Proposition Canvas* (VPC)

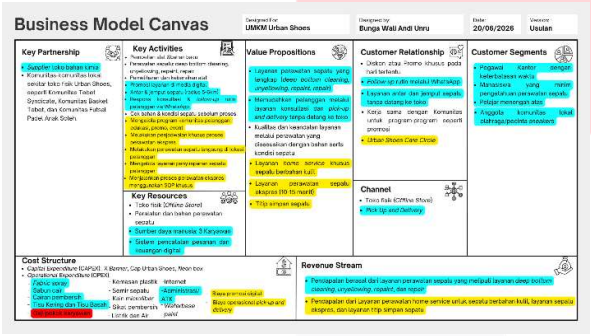
Berdasarkan hasil usulan strategi yang telah ditentukan, tahap selanjutnya adalah menyusun *Value Map* yang terdiri dari elemen *pain relievers*, *gain creators*, dan *product and services*. Hasil dari *value map* ini akan disesuaikan dengaan *customer profile*. Berikut merupakan hasil pemetaan kesesuaian antara *customer profile* dengan *value map*.



GAMBAR 7
Value Proposition Canvas

G. *Business Model Canvas* Usulan

Setelah menyusun strategi usulan yang diperoleh melalui analisis model bisnis eksisting, *customer profile*, lingkungan bisnis, serta SWOT, langkah berikutnya adalah menyusun rancangan *business model canvas* usulan untuk UMKM Urban Shoes. Berikut merupakan hasil rancangan BMC usulan dari strategi yang telah dirumuskan.



GAMBAR 8
Business Model Canvas Usulan

H. Verifikasi dan Validasi Hasil Rancangan

Verifikasi terhadap rancangan *Business Model Canvas* usulan dilakukan melalui diskusi bersama pembimbing akademik dan pemilik Urban Shoes untuk memastikan kesesuaiannya dengan kondisi aktual usaha serta keterkaitan antar setiap blok model bisnis. Berdasarkan hasil verifikasi, seluruh usulan yang dipetakan ke dalam Sembilan blok BMC dinilai saling berkaitan dan mendukung, sehingga rancangan model bisnis ini dinyatakan layak untuk digunakan sebagai dasar pengembangan usaha Urban Shoes.

Validasi rancangan BMC usulan dilakukan oleh pemilik Urban Shoes menggunakan pendekatan *feasibility risk* oleh Bland & Osterwalder (2023) untuk menilai apakah setiap strategi yang diusulkan dapat dijalankan secara nyata berdasarkan sumber daya dan kemampuan operasional yang dimiliki Urban Shoes [16].

TABEL 5
Validasi BMC Usulan

Blok BMC	Usulan	Status Validasi	*Feedback*
Customer Segments	Memperluas segmen pegawai kantor yang terbatas waktu, mahasiswa minim pengetahuan, pelajar menengah atas, dan anggota komunitas	Disetujui	Pemilik Urban Shoes menyetujui usulan ini karena layanan *pick-up and delivery* dinilai dapat memperluas jangkauan pelanggan yang terbatas akan waktu, dengan catatan jangkauan layanan tetap disesuaikan dengan kapasitas operasional yang tersedia.
Value Propositions	Meningkatkan layanan perawatan sepatu, kenyamanan pelanggan, serta kualitas layanan	Disetujui	Pemilik usaha menilai peningkatan kualitas layanan dapat dilakukan karena proses utama sudah cukup dikuasai, dan secara operasional hal ini dinilai *feasible* melalui penetapan standar kerja tanpa menambah kompleksitas proses secara signifikan.
	Meningkatkan kemudahan pelanggan melalui layanan konsultasi dan *pick-up and delivery* tanpa datang ke toko	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui layanan konsultasi serta *pick-up & delivery* karena memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan keterbatasan waktu dan mobilitas, sekaligus menjadi nilai tambah yang membedakan Urban Shoes dari kompetitor.
	Menambahkan layanan *home service*, layanan perawatan sepatu ekspres, titip simpan sepatu	Disetujui	Pemilik usaha mendukung layanan ini karena memberikan kemudahan, kecepatan, dan kenyamanan bagi pelanggan, menjadi nilai tambah dan pembeda dari kompetitor, serta membuka peluang pendapatan baru bagi Urban Shoes.
Channels	Memperkuat layanan *pick-up and delivery*	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui penguatan layanan *pick-up and delivery* dengan memperluas jangkauan dari 2-3 km menjadi 5-6 km, dengan penyesuaian kapasitas tenaga kerja dan waktu operasional yang tersedia.
Customer Relationship	Meningkatkan *follow-up* rutin melalui WhatsApp dan memperkuat layanan *pick-up and delivery*	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui penguatan komunikasi melalui WhatsApp untuk menyampaikan informasi promo, paket layanan, dan status pengerjaan kepada pelanggan. Usulan ini dinilai *feasible* karena memanfaatkan media yang sudah berjalan tanpa memerlukan tambahan sumber daya yang besar
	Membuat Urban Shoes *Care Circle*	Disetujui	Pemilik usaha menilai bahwa usulan ini dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal melalui komunitas digital yang tidak hanya berfungsi sebagai media promosi, tetapi juga sebagai sarana edukasi, dan interaksi.
Key Activities	Respons konsultasi & follow-up rutin pelanggan via WhatsApp	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui peningkatan konsultasi dan *follow-up* via WhatsApp untuk menjaga komunikasi pascalayanan, meningkatkan kepuasan, memperkuat hubungan pelanggan, dan mendorong pembelian ulang.

Blok BMC	Usulan	Status Validasi	*Feedback*
	Meningkatkan aktivitas promosi layanan utama dan layanan antar-jemput menjadi radius 5-6 km	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui perluasan aktivitas promosi ke platform TikTok dan Facebook untuk memperluas jangkauan pemasaran, dan dinilai *feasible* karena tidak mengubah aktivitas operasional utama yang sudah berjalan.
	Menambahkan aktivitas pengelolaan program komunitas pelanggan: tips perawatan, promo, *event*	Disetujui	Pemilik usaha mendukung program ini karena dapat mempererat hubungan dengan pelanggan melalui tips, promo, dan *event*, meningkatkan loyalitas, serta memperluas promosi melalui rekomendasi dan interaksi komunitas.
	Penambahan aktivitas layanan baru, yaitu Penjadwalan khusus & SOP khusus untuk proses perawatan ekspres	Disetujui	Pemilik usaha mendukung usulan ini karena dapat mempererat hubungan pelanggan melalui tips, promo, dan *event*, meningkatkan loyalitas, serta memperluas promosi melalui rekomendasi dan interaksi komunitas.
	Penambahan aktivitas perawatan sepatu langsung di lokasi pelanggan	Disetujui	Pemilik menyetujui karena layanan ini menjangkau pelanggan yang tidak sempat datang ke toko, sehingga membuka potensi transaksi yang sebelumnya terhambat oleh keterbatasan akses ke toko fisik.
	Mengelola layanan penyimpanan sepatu pelanggan	Disetujui	Disetujui karena relevan dengan tren peningkatan kepemilikan *sneakers*, terutama bagi komunitas pecinta *sneakers* yang membutuhkan layanan penyimpanan sepatu yang aman.
Key Resources	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan sederhana terkait digitalisasi, pencatatan pesanan, dan pelayanan pelanggan guna mendukung pengembangan layanan dan sistem kerja yang lebih terstruktur.
	Meningkatkan sistem pencatatan digital	Disetujui	Usulan dinyatakan *feasible* karena dapat diimplementasikan dengan *tools* sederhana yang sesuai untuk kebutuhan administrasi usaha berskala kecil.
Key Partnership	Memperluas alternatif pemasok bahan baku	Disetujui	Pemilik usaha menyetujui penambahan alternatif pemasok bahan baku untuk mengurangi ketergantungan pada satu *supplier* dan meningkatkan ketahanan pasokan, tanpa mengubah struktur operasional utama yang sudah berjalan.
Cost Structure	Meningkatkan biaya gaji karyawan	Disetujui	Menyetujui penyesuaian gaji karyawan seiring meningkatnya beban kerja akibat penambahan layanan baru dan dinilai *feasible* karena sejalan dengan peningkatan aktivitas operasional Urban Shoes.
	Menambah biaya promosi digital, biaya *pick-up & delivery*, dan biaya pembelian rak sepatu	Disetujui	Urban Shoes menyetujui penambahan biaya karena diperlukan untuk pengembangan layanan baru, yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan, memperluas jangkauan pelanggan, dan mendorong pertumbuhan pendapatan.
Revenue Stream	Meningkatkan sumber pendapatan dari layanan utama (*deep bottom cleaning, unyellowing, repaint,* dan *repair*)	Disetujui	Urban Shoes menyetujui usulan ini karena peningkatan variasi dan kualitas layanan utama dapat langsung berdampak pada peningkatan jumlah transaksi tanpa perubahan struktur usaha yang signifikan.
	Penambahan pendapatan dari Layanan perawatan *home service* untuk sepatu berbahan kulit, layanan sepatu ekspres, dan layanan titip simpan sepatu	Disetujui	Pemilik menilai sumber pendapatan ini berpotensi membuka pendapatan baru, memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam, mengurangi ketergantungan pada layanan utama, dan mendukung peningkatan omzet usaha.

I. Simulasi Finansial

Simulasi finansial dilakukan untuk mengukur dampak rancangan BMC usulan terhadap kinerja keuangan Urban Shoes dengan membandingkan kondisi eksisting dan kondisi usulan melalui perhitungan pendapatan, biaya, dan potensi *profit* selama periode proyeksi. Pendekatan *incremental cost* digunakan untuk menilai apakah tambahan biaya dari strategi usulan dapat menghasilkan tambahan pendapatan yang lebih besar, sehingga simulasi ini dapat dijadikan dasar penilaian kelayakan implementasi model bisnis usulan.

Proyeksi pengeluaran kondisi eksisting Urban Shoes menggunakan asumsi kenaikan biaya sebesar 2,63% per tahun, yang mencerminkan rata-rata inflasi Indonesia dalam tiga tahun terakhir, sehingga setiap komponen biaya operasional diproyeksikan meningkat secara bertahap dari tahun 2027 hingga 2029. Berikut merupakan rincian biaya pengeluaran Urban Shoes saat ini sebelum strategi usulan diterapkan:

TABEL 6
Proyeksi Pengeluaran Eksisting

Asumsi kenaikan: 2,63%				
No	**Komponen**	**2027F**	**2028F**	**2029F**
1	*Fabric Spray* (150 ml)	Rp21.065,83	Rp21.619,87	Rp22.188,47
2	Tisu kering	Rp105.329,17	Rp108.099,33	Rp110.942,34
3	Tisu basah	Rp94.796,25	Rp97.289,39	Rp99.848,10
4	Sabun cair (500 ml)	Rp15.799,38	Rp16.214,90	Rp16.641,35
5	Gaji pokok karyawan	Rp6.319.750,14	Rp6.485.959,57	Rp6.656.540,31
6	Cairan pembersih sepatu (2 Liter)	Rp31.598,75	Rp32.429,80	Rp33.282,70
7	Kemasan plastik	Rp26.332,29	Rp27.024,83	Rp27.735,58
8	Semir Sepatu (coklat, hitam, *clear*)	Rp51.611,29	Rp52.968,67	Rp54.361,75
9	Sikat pembersih	Rp189.592,50	Rp194.578,79	Rp199.696,21
10	Kain *microfiber*	Rp63.197,50	Rp64.859,60	Rp66.565,40
11	Listrik dan air	Rp315.987,51	Rp324.297,98	Rp332.827,02
12	Internet	Rp210.658,34	Rp216.198,65	Rp221.884,68
13	Administrasi/ATK	Rp105.329,17	Rp108.099,33	Rp110.942,34
14	*Waterbase paint* (merah, putih, kuning, biru)	Rp87.001,89	Rp89.290,04	Rp91.638,37
Total Biaya Per Bulan		**Rp7.638.050,02**	**Rp7.838.930,73**	**Rp8.045.094,61**
Total Biaya Per Tahun		**Rp91.656.600,23**	**Rp94.067.168,82**	**Rp96.541.135,36**

Proyeksi pengeluaran kondisi usulan mencakup biaya tambahan yang timbul setelah rancangan BMC usulan diterapkan, dengan asumsi kenaikan biaya yang sama yaitu sebesar 2,63% per tahun dari tahun 2027 hingga 2029. Berikut merupakan biaya pengeluaran Urban Sboes setelah strategi usulan diterapkan:

TABEL 7
Proyeksi Pengeluaran Usulan

Pengeluaran Usulan				
Asumsi Kenaikan 2,63%				
No	**Komponen**	**2027F**	**2028F**	**2029F**
1	*Fabric Spray* (150 ml)	Rp51.611,29	Rp52.968,67	Rp54.361,75
2	Tisu kering	Rp157.993,75	Rp162.148,99	Rp166.413,51
3	Tisu basah	Rp157.993,75	Rp162.148,99	Rp166.413,51
4	Sabun cair	Rp15.799,38	Rp16.214,90	Rp16.641,35
5	**Gaji karyawan**	Rp6.319.750,14	Rp6.485.959,57	Rp6.656.540,31
	Uang Makan	Rp2.843.887,56	Rp2.918.681,81	Rp2.995.443,14
6	Cairan pembersih (150 ml)	Rp78.996,88	Rp81.074,49	Rp83.206,75
7	Kemasan plastik	Rp26.332,29	Rp27.024,83	Rp27.735,58
8	Semir sepatu	Rp51.611,29	Rp52.968,67	Rp54.361,75
9	Sikat pembersih	Rp189.592,50	Rp194.578,79	Rp199.696,21
10	Kain *microfiber*	Rp63.197,50	Rp64.859,60	Rp66.565,40
11	Listrik dan air	Rp315.987,51	Rp324.297,98	Rp332.827,02
12	Internet	Rp210.658,34	Rp216.198,65	Rp221.884,68
13	**Administrasi/ATK**			
	Map	Rp9.163,64	Rp9.404,64	Rp9.651,98
	Pulpen (isi 4)	Rp7.373,04	Rp7.566,95	Rp7.765,96
	Stapler	Rp8.952,98	Rp9.188,44	Rp9.430,10
	Isi *Stapler*	Rp8.326,27	Rp8.545,25	Rp8.769,99
	Selotip	Rp8.352,60	Rp8.572,28	Rp8.797,73
	Nota	Rp7.899,69	Rp8.107,45	Rp8.320,68
14	*Waterbase paint* (merah, putih, kuning, biru)	Rp87.001,89	Rp89.290,04	Rp91.638,37
15	**Biaya promosi digital**			
	Tiktok *ads* /*Promote*	Rp84.263,34	Rp86.479,46	Rp88.753,87
	Instagram ads	Rp189.592,50	Rp194.578,79	Rp199.696,21
16	**Biaya operasional *pick-up and delivery***			
	Tarif jarak 2-3 Km	Rp71.623,83	Rp73.507,54	Rp75.440,79
	Tarif jarak 5-6 Km	Rp24.225,71	Rp24.862,85	Rp25.516,74
17	**Biaya Tambahan Rak Sepatu/*Storage***	Rp209.900,00	Rp0,00	Rp0,00
Total Biaya Per Bulan		**Rp11.200.087,69**	**Rp11.279.229,62**	**Rp11.575.873,36**
Total Biaya Per Tahun		**Rp134.401.052,25**	**Rp135.350.755,49**	**Rp138.910.480,36**

Proyeksi pendapatan kondisi eksisting Urban Shoes menggunakan data aktual tahun 2024-2025 dan hasil peramalan menggunakan metode *Double Moving Average* 4 periode untuk tahun 2026-2029. Rata-rata pertumbuhan pendapatan selama periode proyeksi tercatat sebesar 16,3% yang menunjukkan bahwa Urban Shoes masih memiliki potensi pertumbuhan bisnis dalam beberapa periode ke depan. Berikut pendapatan eksisting Urban Shoes:

TABEL 8
Proyeksi Pendapatan Eksisting

Pendapatan Eksisting						
Tahun	**2024**	**2025**	**2026F**	**2027F**	**2028F**	**2029F**
Total Pendapatan	Rp77.510.000,00	Rp106.960.000,00	Rp93.600.000,00	Rp114.480.000,00	Rp135.360.000,00	Rp156.240.000,00

Pendapatan kondisi usulan diproyeksikan menggunakan asumsi pertumbuhan 16,3% per tahun, dengan sumber pendapatan yang diperluas melalui penambahan layanan perawatan *headphone*, *roller blade*, dan tenda sebagai pengembangan *revenue streams* Urban Shoes.

TABEL 9
Proyeksi Pendapatan Usulan

Pendapatan Usulan (Kenaikan 16,30% per Tahun)					
Layanan Perawatan	**Harga per layanan**	**Jumlah Transaksi (2027F)**	**Pendapatan 2027F (Rp)**	**Pendapatan 2028F (Rp)**	**Pendapatan 2029F (Rp)**
Perawatan Sepatu *(Deep bottom Cleaning)*	Rp50.000 - Rp70.000	1499	Rp95.781.248,79	Rp111.389.122,16	Rp129.540.350,46
Perawatan Sepatu *(Unyellowing)*	Rp100.000 - Rp120.000	16	Rp1.947.543,04	Rp2.264.901,66	Rp2.633.974,93
Perawtan Sepatu *(Repaint)*	Rp250.000 - Rp350.000	65	Rp17.311.493,71	Rp20.132.459,24	Rp23.413.110,50
Perawatan Sepatu *(Repair)*	Rp150.000,00	197	Rp29.618.883,77	Rp34.445.379,49	Rp40.058.368,75
Layanan *home service* perawatan sepatu	Rp150.000,00	145	Rp21.719.230,74	Rp25.258.451,69	Rp29.374.400,49
Layanan perawatan sepatu ekspres (10-15 menit)	Rp40.000,00	72	Rp2.895.897,43	Rp3.367.793,56	Rp3.916.586,73
Titip simpan sepatu (per 2 hari)	Rp50.000,00	72	Rp3.619.871,79	Rp4.209.741,95	Rp4.895.733,41
Total		**2067**	**Rp172.894.169,26**	**Rp201.067.849,75**	**Rp233.832.525,28**

Perbandingan kinerja finansial antara kondisi eksisting dan kondisi usulan dilakukan berdasarkan empat indikator utama, yaitu pendapatan, biaya operasional, laba bersih, dan *margin*. Berikut merupakan hasil simulasi finansial:

TABEL 10
Hasil Simulasi Finansial

Financial Summary			
Keterangan	**2027F**	**2028F**	**2029F**
Revenue / Pendapatan			
Pendapatan Eksisting	Rp114.480.000,00	Rp135.360.000,00	Rp156.240.000,00
Pendapatan Usulan	Rp172.894.169,26	Rp201.067.849,75	Rp233.832.525,28
Incremental Revenue	**Rp58.414.169,26**	**Rp65.707.849,75**	**Rp77.592.525,28**
Operating Expense / Biaya Operasional			
Biaya Operasional Eksisting	Rp91.656.600,23	Rp94.067.168,82	Rp96.541.135,36
Biaya Operasional Usulan	Rp134.401.052,25	Rp135.350.755,49	Rp138.910.480,36
Incremental Cost	**Rp42.744.452,02**	**Rp41.283.586,67**	**Rp42.369.345,00**
Net Earnings / Laba Bersih			
Laba Bersih Eksisting	Rp22.823.399,77	Rp41.292.831,18	Rp59.698.864,64
Laba Bersih Usulan	Rp38.493.117,01	Rp65.717.094,27	Rp94.922.044,92
Incremental Profit	**Rp15.669.717,24**	**Rp24.424.263,08**	**Rp35.223.180,28**
Margins			
Net Profit Margin Eksisting	*19,94%*	*30,51%*	*38,21%*
Net Profit Margin Usulan	*22,26%*	*32,68%*	*40,59%*
Incremental Margin	***26,83%***	***37,17%***	***45,40%***

Hasil simulasi menunjukkan bahwa penerapan model bisnis usulan mampu meningkatkan *net profit margin* Urban Shoes secara konsisten dari 22,26% pada 2027 menjadi 40,59% pada 2029, lebih tinggi dibandingkan kondisi eksisting yang masing-masing sebesar 19,94% dan 38,21% sehingga model bisnis usulan dinilai layak secara finansial untuk diimplementasikan.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model bisnis eksisting dan merancanng model bisnis usulan bagi UMKM Urban Shoes menggunakan *Business Model Canvas*. Hasil identifikasi menggunakan diagram *fishbone* menemukan enam akar permasalahan utama, yaitu keterbatasan SDM, pengelolaan promosi yang belum maksimal, keterbatasan platform pemasaran, ketergantungan

pada *word of mouth*, tekanan persaingan harga, serta tidak adanya *Key Performance Indicator* (KPI).

Berdasarkan temuan tersebut, model bisnis usulan dirancang melalui analisis SWOT, matriks TOWS, dan *Value proposition Canvas* yang menghasilkan delapan strategi dan dipetakan ke dalam sembilan blok BMC dengan tiga blok prioritas utama, yaitu *Value Propositions*, *Channels*, dan *Key Activities*. Perubahan utama yang dilakukan meliputi penambahan layanan *home service* khusus sepatu kulit, perawatan ekspres, dan titip simpan sepatu Urban Shoes *Care Circle*, *supplier* alternatif, dan serta peningkatan pada kualitas layanan, promosi digital, dan penguatan layanan *pick-up and delivery*.

Kelayakan model bisnis usulan dibuktikan melalui evaluasi tujuh pertanyaan Osterwalder yang menunjukkan peningkatan skor dari 15 menjadi 57, dengan peningkatan terbesar pada aspek *scalability* dan *protection from competition* yang masing-masing mencapai skor 9. Hasil simulasi finansial mendukung kelayakan ini dengan memproyeksikan *incremental margin* tumbuh dari 26,83% pada 2027 menjadi 45,4% pada 2029, sehingga model bisnis usulan dinyatakan layak untuk diimplementasikan oleh Urban Shoes.

Urban Shoes disarankan untuk segera menjalankan strategi usulan secara bertahap, dimulai dari penerapan sistem pencatatan digital menggunakan *Google Sheets*, pembangunan eksistensi digital melalui konten terjadwal di Instagram dan TikTok, optimalisasi *Google Business Profile*, penerapan Urban Shoes *Care Circle*, pengembangan layanan home service khusus sepatu kulit, perawatan ekspres, dan titip simpan sepatu, serta peningkatan jaringan *supplier* alternatif untuk menjaga ketahanan pasokan bahan baku. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengukur dampak aktual implementasi model bisnis dalam jangka panjang, memperluas analisis finansial dengan beberapa skenario proyeksi, serta melalukan validasi yang mencakup aspek *feasibility*, *viability*, dan *desirability* agar hasil yang diperoleh lebih akurat dan dapat diimplementasikan secara nyata.

REFERENSI

[1] M. S. Wibowo, Sutarman, and S. Diwandari, "Pengembangan Aplikasi Jasa Cuci Sepatu Menggunakan Teknologi GPS Berbasis Android," *Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika dan Komunikasi*, vol. 5, no. 1, pp. 842–849, Jan. 2024, doi: 10.35870/jimik.v5i1.555.

[2] Kompas, "3 Alasan Sepatu Sneaker Bisa Jadi Peluang Usaha Menguntungkan bagi UMKM," https://umkm.kompas.com/read/2023/12/06/142050883/3-alasan-sepatu-sneaker-bisa-jadi-peluang-usaha-menguntungkan-bagi-umkm?

[3] Kompas, "Lebih Banyak Orang Mencari Sepatu Lari Tahun Ini, Mengapa?," https://lifestyle.kompas.com/read/2024/03/09/070700620/lebih-banyak-orang-mencari-sepatu-lari-tahun-ini-mengapa-?

[4] R. J. Juhanda, E. Herlinawati, and R. C. Jaya, "Model Bisnis UMKM Kuliner Berbasis Business Model Canvas (Studi Pada Bakmie Matil Di Kota Bandung)," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 4, pp. 5059–5066, Dec. 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i4.4155.

[5] H. Aulawi, R. Aisyah, and E. Kurniawan, "STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KONVEKSI SERAGAM MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVASDAN ANALISIS SWOT," pp. 1–17, 2023.

[6] S. Teker and E. Orendil, "EVOLUTION OF BUSINESS MODELS DURING THE COVID-19 PANDEMIC," *Pressacademia*, Jul. 2022, doi: 10.17261/pressacademia.2022.1583.

[7] Alexander. Osterwalder, Yves. Pigneur, Greg. Bernarda, and Alan. Smith, *Value proposition design : how to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, 2014.

[8] Alexander. Osterwalder, Yves. Pigneur, Tim. Clark, and Alan. Smith, *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, 2010.

[9] Dr. Alex Osterwalder, "7 Questions to Assess Your Business Model Design," https://www.strategyzer.com/library/7-questions-to-assess-your-business-model-design.

[10] A. Nur, A. Rozmi, A. Nordin, M. Izhar, and A. Bakar, "The Perception of ICT Adoption in Small Medium Enterprise: A SWOT Analysis," 2018.

[11] Y. Wu, "The Marketing Strategies of IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis," 2020.

[12] H. W. Weihrich, "The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis," 1982.

[13] L. Supranata and T. Antonio, "Perceiving Customer Preferences in Product Innovation of Fashion Startup using Blue Ocean Strategy," *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*, vol. 2, no. 2, pp. 93–108, Dec. 2022, doi: 10.37715/rmbe.v2i2.3402.

[14] W. Chan. Kim and R. Mauborgne, *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2015.

[15] R. H. . Garrison, E. W. Noreen, and P. C. . Brewer, *Managerial accounting*. McGraw-Hill Education, 2018.

[16] David J. Bland and Alexander Osterwalder, "Testing Business Ideas," New York, Jan. 2023.