



SKRIPSI

**PENGEMBANGAN USAHA SALASA OUTFIT MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *VALUE PROPOSITION CANVAS* DAN *BUSINESS
MODEL CANVAS***

AMANDA MEISANDY RIZQIANA

NRP. 09111640000020

DOSEN PEMBIMBING:

BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., MM.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**PENGEMBANGAN USAHA SALASA OUTFIT MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *VALUE PROPOSITION CANVAS* DAN *BUSINESS
MODEL CANVAS***

AMANDA MEISANDY RIZQIANA

NRP. 09111640000020

DOSEN PEMBIMBING:

BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., MM.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**BUSINESS DEVELOPMENT OF SALASA OUTFIT USING
VALUE PROPOSITION CANVAS AND BUSINESS MODEL
CANVAS APPROACHES**

AMANDA MEISANDY RIZQIANA

0911164000020

SUPERVISOR:

BERTO MULIA WIBAWA, S.Pi., M.M

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGEMBANGAN USAHA SALASA OUTFIT MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *VALUE PROPOSITION CANVAS* DAN *BUSINESS
MODEL CANVAS***

Oleh:

Amanda Meisandy Rizqiana

NRP 0911164000020

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian: 16 Juli 2020

Disetujui Oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M

NIP. 198802252014041001

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Seluruh tulisan yang tercantum pada skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dengan isi dan konten yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi skripsi ini tanpa mencantumkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh skripsi ini dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PENGEMBANGAN USAHA SALASA OUTFIT MENGGUNAKAN PENDEKATAN *VALUE PROPOSITION CANVAS* DAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

ABSTRAK

Salasa Outfit merupakan usaha yang bergerak dibidang ritel pakaian wanita yang berdiri sejak tahun 2016 dan berlokasi di Royal Plaza Surabaya. Kemudahan pemasaran *online* di era digital justru berbanding terbalik dengan pendapatan yang diperoleh yaitu penjualan *offline store* lebih banyak dibanding *online store*. Salasa Outfit juga tidak mengetahui *value* yang ditawarkan. Tak hanya itu, Salasa Outfit juga tidak memiliki model bisnis yang tepat dan dibutuhkan rancangan implementasi model bisnis sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis agar sesuai dengan kaidah pemasaran. Oleh karena itu, tujuan dalam penelitian ini adalah menganalisis perbandingan pemasaran *online* dan *offline store*, mengidentifikasi *value* yang ditawarkan, merancang model bisnis yang tepat, dan memformulasikan rancangan implementasi model bisnis Salasa Outfit. Penelitian ini merupakan *problem solving* berjenis kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui *in-depth semi-structured interview* kepada 25 responden, pihak internal Salasa Outfit (karyawan pemasaran dan pemilik usaha), dan 5 *expert judgement*. Penelitian ini dilakukan saat terjadi wabah pandemi Covid-19. Oleh karena itu, pengumpulan data dilakukan secara *online* yaitu melalui wawancara via *chat* menggunakan aplikasi Whatsapp. Data dianalisis menggunakan analisis komparatif, *Value Proposition Canvas* (VPC), *Business Model Canvas* (BMC), *expert judgement*, dan *Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Analysis*. Dari penelitian ini, dihasilkan rancangan implementasi model bisnis Salasa Outfit guna membantu Salasa Outfit dalam mengembangkan usahanya sesuai dengan kaidah pemasaran. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Salasa Outfit dengan tujuan menjangkau pasar yang lebih luas sehingga penjualan baik dari sisi *online* dan *offline* dapat meningkat. Implikasi manajerial tersebut adalah peningkatan kualitas karyawan dibidang *marketing*, pemanfaatan dan penggunaan iklan, berkolaborasi dengan bisnis lain, serta pembuatan konten yang interaktif dan mengedukasi.

Kata Kunci: Ritel pakaian, analisis komparatif, *Value Proposition Canvas* (VPC), *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**BUSINESS DEVELOPMENT OF SALASA OUTFIT USING VALUE
PROPOSITION CANVAS AND BUSINESS MODEL CANVAS
APPROACHES**

ABSTRACT

Salasa Outfit is a business engaged in women's clothing retail which was established in 2016 and located in Royal Plaza Surabaya. The benefit of online marketing in the digital era is inversely proportional to the income obtained. It is proven by the selling of offline store is more than online stores. Salasa Outfit also does not acknowledge the value offered. Besides, it also does not have a proper business model and required a design of business model implementation as a guideline for managing a business to conform to the marketing principle. Therefore, the purpose of this research is to analyze the comparison between online and offline store marketing, identify a value offered, design a proper business model, and formulate a design implementation of the Salasa Outfit business model. This research was a qualitative problem-solving approach with a case study method. Data were collected through in-depth semi-structured interviews of 25 respondents, Salasa Outfit internals (marketing employees and business owner), and 5 expert judgments. This research was conducted during the outbreak of Covid-19 pandemic. Consequently, the data were collected online through interviews via Whatsapp chatting. Data were analyzed using comparative analysis, Value Proposition Canvas (VPC), Business Model Canvas (BMC), expert judgement, and Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) analysis. From this research, the design of Salasa Outfit business model implementation is produced to assist Salasa Outfit in developing its business by following the marketing principle. Several managerial implications can be applied by Salasa Outfit to broaden the market so that the selling from both online and offline stores could increase. The managerial implications include an improvement for employee quality in the marketing field, utilization advertisements, collaborating with other businesses, and creating interactive and educational content.

Keywords: *Clothing retailing, comparative analysis, Value Proposition Canvas (VPC), Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengembangan Usaha Salasa Outfit Menggunakan Pendekatan *Value Proposition Canvas* dan *Business Model Canvas***” sebagai syarat menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis ITS. Topik tersebut dipilih karena penulis melihat permasalahan yang dihadapi oleh Salasa Outfit dalam melakukan strategi pemasaran dimana pemasaran *online* dan *offline* tidak sesuai dengan hasil yang didapatkan. *Trend* fesyen dan permintaan pelanggan juga tidak bisa terpenuhi dengan baik. Selain itu, Salasa Outfit juga tidak memiliki *value* bagi pelangganya sehingga Salasa Outfit tidak memiliki keunggulan kompetitif yang membuatnya dapat bersaing dengan kompetitor. Oleh karena itu, penulis berniat untuk memberikan kontribusi pengetahuannya dalam bentuk skripsi ini agar Salasa Outfit dapat bersaing di pasar dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Penulisan skripsi ini dimulai pada bulan Februari 2020 hingga Juli 2020 di Kota Situbondo dan Surabaya. Selama proses penulisan skripsi, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan dukungan baik secara fisik maupun moral dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk dukungan yang diberikan. Adapun pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu:

1. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifah Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS dan sebagai penjamin legalitas skripsi.
2. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak ilmu, kritik maupun saran, serta motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
3. Bapak Aang Kunaifi, S.E., MSA.Ak. selaku Dosen Wali penulis selama masa perkuliahan.

4. Bapak dan Ibu Dosen serta civitas akademika lain Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan banyak ilmu dan sarana bagi penulis untuk mengembangkan diri selama masa perkuliahan.
5. Ibu Errylia Kusumaningrum sebagai pemilik dan pendiri Salasa Outfit yang telah memberikan akses data untuk penelitian penulis.
6. Kedua orang tua, kakak, dan seluruh keluarga penulis yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan yang tak terhingga.
7. Para narasumber yang telah bersedia diwawancara untuk data penelitian.
8. Teman-teman Keluarga Manajemen Bisnis angkatan 2016 / UMBRA yang telah memberikan kenangan indah selama perkuliahan.
9. Denny Agung yang menemani dan memberikan banyak dukungan selama penelitian.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-satu, terimakasih atas segala bantuan kepada penulis selama proses mengerjakan skripsi.

Semoga skripsi ini dapat menjadi pembelajaran bagi banyak pihak, memberikan manfaat dan mendorong untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2020

Amanda Meisandy Rizqiana

NRP. 0911164000020

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| LEMBAR PENGESAHAN | i |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vii |
| KATA PENGANTAR..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR..... | xv |
| DAFTAR TABEL | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xix |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3. Pertanyaan Penelitian | 7 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.5.1. Manfaat Praktis | 7 |
| 1.5.2. Manfaat Teoritis..... | 7 |
| 1.6. Ruang Lingkup | 8 |
| 1.6.1. Batasan..... | 8 |
| 1.6.2. Asumsi | 8 |
| 1.7. Sistematika Penelitian..... | 8 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 11 |
| 2.1. Dasar Teori | 11 |
| 2.1.1. Pengembangan Usaha | 11 |
| 2.1.2. Ritel (<i>Retailing</i>) | 11 |
| 2.1.3. Bauran Ritel (<i>Retailing Mix</i>)..... | 13 |
| 2.1.4. <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)..... | 15 |
| 2.1.5. <i>Business Model Canvas</i> (BMC)..... | 19 |
| 2.1.6. <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)..... | 25 |
| 2.2. Kajian Penelitian Terdahulu | 26 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 35 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.1. | Lokasi dan Waktu Penelitian | 35 |
| 3.2. | Desain Penelitian..... | 35 |
| 3.2.1. | Jenis Desain Penelitian..... | 35 |
| 3.2.2. | Data yang Dibutuhkan..... | 36 |
| 3.2.3. | Desain <i>Sampling</i> | 36 |
| 3.2.4. | Sampel Penelitian | 36 |
| 3.2.5. | Teknik Pengumpulan Data | 37 |
| 3.3. | Teknik Pengolahan Data | 38 |
| 3.4. | Teknik Analisis Data..... | 39 |
| 3.5. | Bagan Metode Penelitian | 41 |
| BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI | | 43 |
| 4.1. | Pengumpulan Data | 43 |
| 4.2. | Pengolahan Data | 44 |
| 4.3. | Analisis Komparatif Bauran Ritel <i>Online</i> dan <i>Offline Store</i> | 44 |
| 4.3.1. | Produk | 45 |
| 4.3.2. | Harga | 46 |
| 4.3.3. | Promosi..... | 47 |
| 4.3.4. | Pelayanan | 49 |
| 4.3.5. | Fasilitas Fisik..... | 53 |
| 4.4. | Analisis Kondisi Eksisting <i>Online</i> dan <i>Offline Store</i> | 55 |
| 4.5. | Analisis <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)..... | 57 |
| 4.5.1 | <i>Customer Profile</i> | 57 |
| 4.5.2 | <i>Value Map</i> | 65 |
| 4.5.3 | <i>Fitting Value Proposition Canvas</i> | 70 |
| 4.6. | Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC)..... | 81 |
| 4.6.1. | <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Sebelum Validasi..... | 81 |
| 4.6.2. | <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Setelah Validasi | 84 |
| 4.7. | Analisis SWOT | 103 |
| 5.2.1. | Isu Strategis SWOT..... | 104 |
| 5.2.2. | Matriks TOWS | 108 |
| 4.8. | Implikasi Manajerial | 109 |
| 4.8.1. | Analisis Komparatif | 110 |

| | |
|--|------------|
| 4.8.2. Analisis <i>Value Proposition Canvas</i> (VPC)..... | 112 |
| 4.8.3. Analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC)..... | 113 |
| 4.8.4. Analisis <i>Expert Judgement</i> | 114 |
| 4.8.5. Analisis SWOT | 115 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | 120 |
| 5.1. Simpulan..... | 121 |
| 5.2. Saran | 122 |
| 5.2.1. Keterbatasan Penelitian..... | 122 |
| 5.2.2. Saran Penelitian Selanjutnya | 123 |
| DAFTAR PUSTAKA | 125 |
| LAMPIRAN..... | 131 |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1. Persentase Kontribusi Pendapatan Salasa Outfit..... | 2 |
| Gambar 1.2. Grafik Penjualan Ritel Pada <i>E-Commerce</i> | 2 |
| Gambar 2.1. Ilustrasi <i>Value Proposition Canvas</i> | 16 |
| Gambar 2.2. Ilustrasi <i>Business Model Canvas</i> | 20 |
| Gambar 3.1. Tujuan dan Teknik Analisis Data..... | 39 |
| Gambar 3.2. Bagan Metode Penelitian | 42 |
| Gambar 4.1. Kartu Privilege Salasa Outfit..... | 49 |
| Gambar 4.2. Performa Shopee milik Salasa Outfit..... | 50 |
| Gambar 4.3. Pengikut Akun Instagram @salasa_outfit..... | 51 |
| Gambar 4.4. Pengikut Akun Instagram @salasa_catalog..... | 51 |
| Gambar 4.5. Bonus Masker oleh Salasa Outfit..... | 52 |
| Gambar 4.6. Bonus <i>Handsanitizer</i> oleh Salasa Outfit | 52 |
| Gambar 4.7. Konsep <i>Instagramable</i> pada <i>Offline Store</i> | 54 |
| Gambar 4.8. <i>Visit Store</i> Salasa Outfit oleh <i>Influencer</i> | 55 |
| Gambar 4.9. <i>Value Proposition Canvas</i> Salasa Outfit Sebelum Proses <i>Fitting</i> | 71 |
| Gambar 4.10. <i>Fitting Customer Jobs</i> dan <i>Products and Services</i> Salasa Outfit... 72 | |
| Gambar 4.11. <i>Fitting Customer Pains</i> dan <i>Pain Relievers</i> Salasa Outfit | 73 |
| Gambar 4.12. <i>Fitting Customer Gains</i> dan <i>Gain Creators</i> Salasa Outfit | 75 |
| Gambar 4.13. <i>Value Proposition Canvas</i> Salasa Outfit Setelah Proses <i>Fitting</i> | 76 |
| Gambar 4.14. <i>Value Proposition Canvas</i> Salasa Outfit..... | 80 |
| Gambar 4.15. <i>Business Model Canvas</i> Salasa Outfit Sebelum Validasi..... | 82 |
| Gambar 4.16. <i>Business Model Canvas</i> Salasa Outfit Setelah Validasi..... | 92 |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu..... | 27 |
| Tabel 3.1. Data yang Dibutuhkan | 36 |
| Tabel 3.2. Tahapan dan Tujuan Pengumpulan Data | 38 |
| Tabel 4.1. Perbandingan <i>Online</i> dan <i>Offline Store</i> Salasa Outfit..... | 44 |
| Tabel 4.2 <i>Customer Jobs</i> Pelanggan Pakaian Ritel..... | 58 |
| Tabel 4.3. <i>Customer Pains</i> Pelanggan Pakaian Ritel..... | 60 |
| Tabel 4.4. <i>Customer Gains</i> Pelanggan Pakaian Ritel | 63 |
| Tabel 4.5. <i>Products and Services</i> Salasa Outfit | 66 |
| Tabel 4.6. <i>Pain Relievers</i> Salasa Outfit | 66 |
| Tabel 4.7. <i>Gain Creators</i> Salasa Outfit..... | 68 |
| Tabel 4.8. <i>Customer Profile</i> dan <i>Value Map</i> Salasa Outfit..... | 77 |
| Tabel 4.9. Validasi <i>Busines Model Canvas</i> dari Pakar 1 | 84 |
| Tabel 4.10. Validasi <i>Busines Model Canvas</i> dari Pakar 2 | 85 |
| Tabel 4.11. Validasi <i>Busines Model Canvas</i> dari Pakar 3 | 88 |
| Tabel 4.12. Validasi <i>Busines Model Canvas</i> dari Pakar 4 | 89 |
| Tabel 4.13. Validasi <i>Busines Model Canvas</i> dari Pakar 5 | 89 |
| Tabel 4.14. Isu Strategis SWOT Salasa Outfit..... | 105 |
| Tabel 4.15 TOWS <i>Matrix</i> | 108 |
| Tabel 4.16. Implikasi Manajerial | 116 |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1. Timeline Penelitian | 131 |
|--|-----|

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

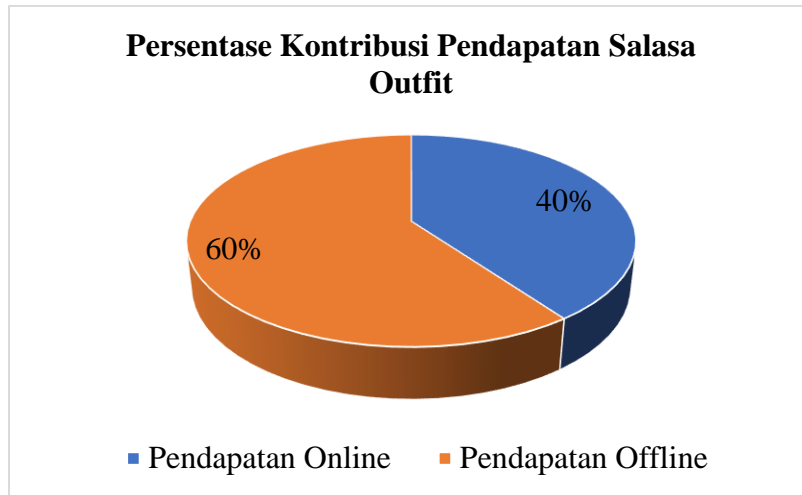
PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai fakta dan pendapat yang melatarbelakangi penelitian, rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, ruang lingkup yang mencakup batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan secara singkat.

1.1. Latar Belakang

Salasa Outfit merupakan sebuah UKM yang bergerak di bidang ritel pakaian wanita dan didirikan oleh Errylia Kusumaningrum. Salasa Outfit berlokasi di Royal Plaza Surabaya Lantai UG Blok F3 Nomor 15. Dahulu, Salasa Outfit menjual gamis, mukenah, dan kebutuhan muslimah syari lainnya. Namun seiring berkembangnya dunia fesyen, Salasa Outfit mulai mengikuti *trend* fesyen dengan menyediakan pakaian wanita yang *fashionable*. Toko pakaian ritel yang berdiri sejak 2016 ini pada mulanya berlokasi di Pasar Turi dan memiliki nama Tsalasah. Perpindahan lokasi ini dikarenakan pelanggan yang datang ke Pasar Turi cenderung sepi. Berbeda dengan di Royal Plaza yang merupakan pusat perbelanjaan *modern* dan menyediakan *outfit* secara *trendy*. Sedangkan perubahan nama dari Tsalasah menjadi Salasa Outfit dikarenakan pelafalannya yang cukup susah untuk diucapkan.

Jangkauan pemasaran Salasa Outfit adalah seorang wanita dengan usia berkisar antara 18 hingga 35 tahun yang berada di wilayah Indonesia. Salasa Outfit menjual pakaian dengan harga berkisar antara Rp 80.000 hingga Rp 250.000. Oleh karena itu, Salasa Outfit menyasar pelanggan dengan pendapatan menengah dan menengah ke bawah. Penjualan dilakukan pada *offline* dan *online store*. Untuk *offline* yaitu toko di Royal Plaza dan berbagai macam bazar, jangkauan pelanggan hanya berada di sekitar wilayah Surabaya, Sidoarjo, dan Gresik, sedangkan untuk *online* yaitu melalui media sosial Instagram dan *e-commerce* Shopee telah menjangkau pelanggan dari daerah luar Jawa Timur seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Kalimantan, Sulawesi, dan Sumatera. Akan tetapi, Salasa Outfit mengaku bahwa pendapatan dari penjualan *online store* lebih rendah dibanding penjualan *offline store*. Persentase pendapatan dapat dilihat dari Gambar 1.1 di bawah ini.



Gambar 1.1. Persentase Kontribusi Pendapatan Salasa Outfit
 Sumber: Hasil wawancara bersama pemilik Salasa Outfit (2020)

Dari Gambar 1.1 di atas, diketahui bahwa pendapatan dari penjualan *offline store* sebesar 60 persen, sedangkan 40 persen sisanya adalah pendapatan dari penjualan *online store*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendapatan melalui *offline store* atau toko fisik di Royal Plaza dan bazar lebih banyak dibanding penjualan melalui *online store* di media sosial Instagram dan *e-commerce* Shopee. Hal ini berbanding terbalik dengan kondisi Salasa Outfit dimana pelanggan *online store* justru mencangkup wilayah lebih luas hingga luar Jawa Timur. Selain itu, kondisi ini juga berbanding terbalik dengan adanya penjualan toko ritel melalui *online store* khususnya *e-commerce* yang diperkirakan akan meningkat secara signifikan. Pernyataan tersebut didukung oleh grafik pada Gambar 1.2 berikut ini:



Gambar 1.2. Grafik Penjualan Ritel Pada *E-Commerce*
 Sumber: Databoks.katadata.co.id yang diolah oleh Statista (2018)

Pada Gambar 1.2 tersebut, diketahui bahwa penjualan *e-commerce* (perdagangan elektronik) ritel Indonesia akan tumbuh sebesar 133,5 persen menjadi US\$ 16,5 miliar atau sekitar Rp 219 triliun pada tahun 2022 dari posisi tahun 2017. Pertumbuhan ini ditopang oleh pesatnya kemajuan teknologi yang memberikan kemudahan berbelanja bagi konsumen (Statista, 2018). Melalui wawancara yang telah dilakukan pada pihak pemasaran (*marketing staff*), Salasa Outfit mengatakan bahwa telah gencar melakukan pemasaran untuk *online store* melalui sosial media Instagram dengan beberapa cara diantaranya melakukan *endorse* pada selebgram, *giveaway*, *flash sale*, dan beberapa *challenge* seperti *tiktok challenge*. Salasa Outfit juga mengatakan bahwa sering mengalami kerugian jika mengikuti *event* atau bazar (*offline store*) di pusat perbelanjaan Surabaya seperti Tunjungan Plaza dan Marvel City Mall. Penyebab kerugian ini adalah hasil penjualan tidak menutupi biaya sewa tempat bazar. Untuk memastikan penyebab tingginya penjualan *offline store*, penulis juga melakukan wawancara kepada beberapa pelanggan terkait alasan mengunjungi dan berbelanja di toko Salasa Outfit. Pelanggan justru mengatakan bahwa kegiatan berbelanja di *offline store* dilakukan secara tidak sengaja atau tanpa ada niat belanja (*impulse buying*). Hal ini tentu menjadi permasalahan tersendiri terkait *customer engagement* yang kurang dan strategi pemasaran yang tidak tepat, mengingat strategi pemasaran *online store* lebih gencar namun pendapatan dari penjualan *offline store* lebih tinggi walaupun mengalami kerugian di beberapa *event* atau bazar.

Salasa Outfit merupakan toko pakaian ritel yang mendapatkan produknya melalui pemasok. Berdasarkan hasil wawancara, kompetitor Salasa Outfit menggunakan pemasok yang sama dikarenakan kompetitor kerap memiliki stok pakaian yang sama persis namun berbeda harga. Persaingan harga pada produk yang sama merupakan persaingan yang sengit, mengingat banyaknya jumlah toko pakaian ritel di Surabaya. Hal ini didukung dengan adanya data bahwa jumlah usaha yang bergerak di bidang subsektor fesyen di Indonesia adalah sebanyak 1.230.988 usaha (terbanyak ke 2) atau sebesar 15 persen (peringkat 2) dibanding keseluruhan jumlah usaha di sektor ekonomi kreatif Indonesia (Munaf & Pesik, 2019). Sedangkan untuk di Jawa Timur, bisnis yang bergerak dibidang subsektor fesyen adalah terbesar ketiga setelah bisnis kuliner dan kriya pada tahun 2016 yaitu sebesar

14,41 persen (Badan Ekonomi Kreatif, 2018). Dengan demikian, tingkat persaingan antar usaha fesyen sangat tinggi. Pada saat wawancara, Salasa Outfit mengatakan bahwa tidak hanya persaingan harga, namun juga sering terjadi persaingan bahan, model, hingga fungsi pakaian yang dijual. Namun, Salasa Outfit mengaku tidak mengetahui *value* yang ditawarkan untuk pelanggan. Hal ini tentu berdampak negatif yaitu Salasa Outfit tidak bisa menciptakan keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan kompetitornya. Kondisi seperti ini dapat membuat Salasa Outfit sulit untuk bersaing di pasar dan tersingkirkan oleh kompetitor.

Salasa Outfit tidak benar-benar paham akan *trend* yang terjadi atau *trend* yang sesuai dengan permintaan pelanggan. Perubahan permintaan pelanggan atau bahkan permintaan yang beragam terjadi secara acak dan tidak dapat diikuti dengan baik oleh Salasa Outfit. Selera konsumen berubah-ubah dan sulit untuk diprediksi. Misalnya, Salasa Outfit mengaku bahwa peningkatan penjualan *offline store* terjadi secara tiba-tiba di saat H-1 hingga H+1 bulan Ramadhan dan turun secara drastis setelah periode Ramadhan. Omset yang diperoleh saat bulan Ramadhan dapat mencapai angka Rp. 10 juta dalam sehari. Kondisi ini meningkat tajam dari target biasanya yaitu Rp. 60 juta dalam sebulan. Perubahan perilaku berbelanja yang tidak bisa diprediksi membuat Salasa Outfit menyusun strategi sendiri. Salasa Outfit menyediakan stok pakaian dengan ukuran *all size* yang terdiri dari berbagai model serta menciptakan *trend* sendiri melalui pakaian tertentu yang dipasarkan lebih tinggi dan memiliki stok lebih banyak dibanding pakaian yang lain. Namun, strategi ini tetap saja membuat Salasa Outfit tidak bisa memenuhi permintaan pelanggan. Jika hal ini dibiarkan, maka ada kemungkinan pelanggan Salasa Outfit akan beralih pada toko ritel lain yang lebih mampu memenuhi keinginan dan permintaan pelanggan. Selain kehilangan pelanggan, kondisi ini dapat membuat Salasa Outfit mengalami penurunan pendapatan. Dengan demikian, Salasa Outfit akan sulit bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan permasalahan serta alasan yang telah dijabarkan di atas, penelitian ini penting dilakukan agar nantinya Salasa Outfit dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Strategi pemasaran yang tepat antara penjualan *online* dan *offline store* akan membantu meningkatkan pendapatan Salasa Outfit. *Value* yang jelas bagi pelanggan juga sangat diperlukan agar Salasa Outfit memiliki

keunggulan kompetitif dan dapat bersaing di pasar bersama para kompetitornya. Tak hanya itu, permintaan pelanggan yang terpenuhi juga dapat membuat pelanggan tidak beralih pada toko pakaian ritel lainnya sehingga Salasa Outfit tidak mengalami penurunan pendapatan dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, melalui penelitian ini dilakukan *comparative analysis* antara pemasaran *online* dan *offline store* untuk mengetahui perbedaan pada penjualan *online* dan *offline store* Salasa Outfit. Setelah melakukan *comparative analysis*, penulis membantu Salasa Outfit menciptakan *value* bagi pelanggan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan menggunakan *value proposition canvas*. Kemudian penulis merumuskan model bisnis yang tepat menggunakan *business model canvas* (BMC). Setelah membuat BMC, penulis memvalidasi rancangan implementasi model bisnis kepada *expert judgement* agar sesuai dengan kaidah pemasaran. Kemudian penulis melakukan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) untuk memperkuat hasil BMC dan menghasilkan strategi yang tepat untuk Salasa Outfit.

Rancangan implementasi model bisnis Salasa Outfit tidak hanya sebagai pedoman untuk mengembangkan bisnisnya, namun juga terdapat *adaptive* atau *survive strategy* agar Salasa Outfit dapat bertahan pada lingkungan atau kondisi yang tidak diinginkan. Hal ini berkesinambungan dengan kondisi saat penelitian ini dilakukan yaitu saat wabah pandemi Coronavirus (Covid 19). Covid 19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis Coronavirus yang baru ditemukan pada bulan Desember 2019 di Wuhan, Tiongkok. Covid-19 dapat menyebar dari orang ke orang melalui percikan-percikan dari hidung atau mulut yang keluar saat orang yang terjangkit Covid-19 batuk atau mengeluarkan napas (WHO, 2020). Oleh karena itu virus ini sangat mudah dan cepat penyebarannya. Untuk menekan penyebaran Covid-19, WHO menghimbau masyarakat untuk melakukan jarak fisik atau *physical distancing*. *Physical distancing* adalah tindakan menjaga jarak fisik antara satu orang dengan orang lain (WHO, 2020). Cara melakukan *physical distancing* adalah dengan menghindari kerumunan, tidak berjabat tangan, jaga jarak minimal 1,5 meter, memakai masker bila sakit dan berada di tempat umum (Kemenkes, 2020). Larangan untuk berdekatan antar manusia ini membuat pemerintah mencanangkan program yang disebut Beraktivitas dari Rumah atau

Work from Home (WFH). WFH adalah kegiatan dimana seluruh masyarakat melakukan aktivitas di rumah dan tidak boleh keluar rumah seperti kantor, sekolah, tempat olahraga, dan semua tempat yang banyak dikunjungi oleh orang.

Kebijakan *physical distancing* dan WFH oleh Badan Organisasi Kesehatan Dunia atau *World Health Organization* (WHO) berdampak buruk pada beberapa UKM termasuk Salasa Outfit yang merupakan usaha ritel pakaian. Hal ini diperkuat dengan pernyataan bahwa terdapat empat sektor yang paling tertekan akibat wabah Coronavirus atau Covid-19 yaitu rumah tangga, UKM, korporasi, dan sektor keuangan (Menkeu, 2020). Kemungkinan faktor yang membuat Salasa Outfit terancam mengalami penurunan pendapatan adalah pusat perbelanjaan yang semula ramai menjadi sepi termasuk toko fisik Salasa Outfit yang berada di Royal Plaza Surabaya. Selain itu produk pakaian yang ditawarkan Salasa Outfit bukan menjadi kebutuhan di saat wabah Covid-19, melainkan jasa logistik, telekomunikasi, industri makanan dan minuman, dan farmasi (Menkeu, 2020). Oleh karena itu, selain strategi untuk berkembang (*grow strategy*), penting bagi penelitian ini untuk memberikan rekomendasi strategi bagi Salasa Outfit untuk bertahan (*survive strategy*) atau adaptasi (*adaptive strategy*) dengan kondisi sekitar agar tetap bisa menjalankan bisnisnya meskipun saat wabah menyerang seperti wabah Covid-19 saat ini.

1.2. Perumusan Masalah

Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Salasa Outfit. Permasalahan ini harus segera diatasi agar Salasa Outfit dapat bertahan di pasar toko pakaian ritel dalam jangka waktu yang panjang. Permasalahan tersebut meliputi:

1. Pemasaran *online store* dan *offline store* yang tidak optimal ketika sebelum dan saat pandemi Covid-19.
2. Salasa Outfit tidak mengetahui *value* yang ditawarkan untuk pelanggan.
3. Salasa Outfit tidak bisa memenuhi permintaan pelanggan karena tidak memiliki model bisnis sebagai acuan menjalankna bisnis yang dapat membuat pelanggan beralih pada toko ritel lain dan terjadi penurunan pendapatan.

4. Salasa Outfit tidak memiliki rancangan bisnis dalam jangka waktu kedepan sebagai pedoman strategi menjalankan bisnis.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perbandingan pemasaran *online* dan *offline store* pada Salasa Outfit?
2. Bagaimana *value* yang ditawarkan oleh Salasa Outfit?
3. Bagaimana model bisnis yang tepat bagi Salasa Outfit?
4. Bagaimana implementasi model bisnis Salasa Outfit?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis perbandingan pemasaran *online* dan *offline store* pada Salasa Outfit agar pemasaran *online* dan *offline store* Salasa Outfit menjadi optimal.
2. Mengidentifikasi *value* yang ditawarkan Salasa Outfit agar memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan kompetitor lain.
3. Merancang model bisnis yang tepat bagi Salasa Outfit agar dapat memenuhi permintaan pelanggan.
4. Memformulasikan rancangan implementasi model bisnis Salasa Outfit sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis sesuai kaidah pemasaran

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini terdiri dari manfaat praktis dan manfaat teoritis. Berikut manfaat praktis dan manfaat teoritis yang dimiliki penelitian ini:

1.5.1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pandangan bagi Salasa Outfit sebagai strategi pengembangan usaha agar dapat bersaing di pasar secara luas.

1.5.2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan kontribusi teoritis terkait dengan topik strategi pengembangan usaha. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini juga dapat berguna sebagai rujukan bagi peneliti lain yang akan menggunakan bisnis model khususnya untuk bisnis di bidang pakaian ritel.

1.6. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian ini terdiri dari batasan dan asumsi sebagai pedoman untuk menentukan fokus penelitian yang nantinya menjawab rumusan masalah serta mencapai tujuan penelitian.

1.6.1. Batasan

Batasan yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perancangan model bisnis terbatas hanya untuk Salasa Outfit
2. Perancangan model bisnis dibuat tanpa memperhitungkan aspek keuangan
3. Untuk analisis pemasaran *online store* hanya dilakukan pada sosial media Instagram dan Shopee, sedangkan untuk *offline store* hanya dilakukan pada toko di Royal Plaza Mall Surabaya dan *event* atau bazar yang pernah diikuti
4. Pengumpulan data dilakukan hanya kepada pelanggan yang telah melakukan pembelian pada Salasa Outfit dalam 3 bulan terakhir, pihak internal Salasa Outfit, dan *expert judgement* yang memiliki bisnis minimal 3 tahun, ahli di bidang UKM atau ahli di bidang pemasaran

1.6.2. Asumsi

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model bisnis digunakan oleh Salasa Outfit sebagai strategi pengembangan usaha
2. Pengaplikasian model bisnis dilakukan secara bertahap dan menyeluruh oleh bisnis yang bersangkutan
3. Selama penelitian ini dilakukan, Salasa Outfit diposisikan tetap beroperasi di Royal Plaza Surabaya

1.7. Sistematika Penelitian

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai susunan penelitian untuk memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai fakta dan pendapat yang melatarbelakangi penelitian, rumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, ruang lingkup yang mencakup batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan secara singkat.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian ini. Isi dari kajian pustaka ini adalah meliputi dasar teori, kajian penelitian terdahulu, dan kajian artikel.

BAB II METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi metode serta langkah atau prosedur yang dilakukan penulis yaitu meliputi lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, teknik pengolahan data, teknik analisis data, serta bagan metode penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini dibahas mengenai proses analisis dan diskusi dari hasil penelitian. Proses tersebut diawali oleh pengumpulan data yang kemudian dilakukan pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode yang digunakan. Pada bagian akhir, dibahas juga implikasi manajerial dari hasil analisis penelitian yang dilakukan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijabarkan mengenai simpulan dari penelitian yang menjawab tujuan penelitian serta saran berupa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian ini. Isi dari kajian pustaka ini adalah meliputi dasar teori, kajian penelitian terdahulu, dan kajian artikel.

2.1. Dasar Teori

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai teori yang digunakan yaitu pengembangan usaha, UKM, *retailing*, *comparative analysis*, *value proposition canvas*, dan *business model canvas*.

2.1.1. Pengembangan Usaha

Menurut (Brown & Petrello, 1976), pengembangan usaha adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Bila terjadi peningkatan kebutuhan masyarakat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula untuk memenuhi perkembangan tersebut yang disertai pula dengan peningkatan laba. Menurut (Anoraga, 2007), pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab masing-masing pengusaha atau pebisnis yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap pengusaha, maka ada kemungkinan besar usaha kecil dapat menjadi usaha yang lebih besar. Menurut (Nitisusantoro, 2010), pengembangan usaha adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya untuk memberdayakan suatu usaha melalui pemberian fasilitas, bimbingan pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing sebuah usaha. Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha adalah upaya yang dilakukan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam usaha tersebut, baik pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat dan terutama pengusaha itu sendiri untuk mengembangkan usahanya menjadi usaha yang lebih besar dengan daya saing tinggi melalui pemberian fasilitas dan bimbingan pendampingan yang disertai dengan motivasi dan kreativitas.

2.1.2. Ritel (*Retailing*)

Menurut (Kotler, 2000), *retailing* adalah penjualan eceran yang menjual barang atau jasa pada konsumen akhir untuk digunakan sebagai konsumsi pribadi,

bukan bisnis. *Retailing* adalah serangkaian kegiatan usaha atau berbisnis yang dilakukan untuk menambah nilai guna barang dan jasa yang dijual kepada konsumen untuk penggunaan pribadi, keluarga, maupun rumah tangga (Levy & Weitz, 2012). Ritel atau perdagangan eceran diartikan sebagai suatu kegiatan menjual barang atau jasa kepada konsumen akhir yang mana perdagangan eceran ini adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari produsen hingga sampai kepada tangan konsumen (Sopiah & Syihabudin, 2008). Sedangkan menurut (Gilbert, 2003), ritel adalah semua usaha bisnis yang secara langsung kemampuan pemasarannya digunakan untuk memuaskan konsumen akhir berdasarkan organisasi penjualan barang dan jasa sebagai inti dari distribusi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *retailing* adalah usaha atau bisnis eceran yang menjual barang atau jasa pada konsumen akhir dimana merupakan mata rantai terakhir dari saluran distribusi yang sifatnya digunakan untuk pribadi oleh konsumen.

Menurut (Berman & Evans, 2001), pada intinya karakteristik *retailing* ada tiga, yaitu:

1. *Small Average Sale*, tingkat penjualan relatif kecil karena target konsumen akhir yang membeli juga dalam jumlah kecil.
2. *Impulse Purchase*, pembelian yang terjadi sebagian besar adalah pembelian yang tidak direncanakan sehingga pengecer harus memikirkan bagaimana mencari strategi untuk mengoptimalkan pendapatan dari pembelian konsumen.
3. *Popularity of Stores*, keberhasilan sangat tergantung pada popularitas dan *image* dari toko karena semakin terkenal toko maka semakin tinggi pula tingkat kunjungan yang nantinya berdampak pada pendapatan.

Pada dasarnya *retailing* mencakup beberapa kegiatan, yaitu:

1. Menyediakan barang yang dibutuhkan oleh konsumen akhir.
2. Menjual dengan harga yang pantas.
3. Menyampaikannya kepada konsumen.
4. Meyakinkan konsumen bahwa barang yang dijual *retailer* mampu memenuhi kebutuhan konsumen

2.1.3. Bauran Ritel (*Retailing Mix*)

Bauran ritel (*retailing mix*) adalah strategi pemasaran yang mengacu pada beberapa variabel dimana peritel dapat mengkombinasikan variabel-variabel tersebut menjadi jalan alternatif dalam upaya menarik konsumen (Berman & Evans, 2014). Sedangkan menurut (Levy & Weitz, 2012), bauran ritel adalah alat yang digunakan untuk mengimplementasikan, menangani perkembangan strategi ritel yang dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan dari target pasar lebih baik dari pada kompetitor. Bauran ritel adalah kombinasi elemen-elemen produk, harga, lokasi, promosi, presentasi, atau tampilan untuk menjual barang dan jasa pada konsumen akhir yang menjadi pasar sasaran (Utami, 2010).

Menurut (Berman & Evans, 2014), unsur-unsur bauran ritel meliputi produk, harga, promosi, pelayanan dan fasilitas fisik. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing unsur tersebut.

1. Produk

Faktor-faktor yang dipertimbangkan oleh toko ritel dalam memilih produk yang dijualnya yaitu:

a. *Variety*

Kelengkapan produk yang dijual dapat mempengaruhi pertimbangan konsumen dalam memilih suatu toko.

b. *Width or Breath*

Tersedia produk terlengkap dari produk utama yang ditawarkan. Contohnya pada toko roti, selain menyediakan roti juga menyediakan berbagai minuman.

c. *Depth*

Merupakan macam dan jenis karakteristik dari suatu produk, misalnya baju yang dijual di *department store* tidak hanya dari suatu merek saja tetapi juga tersedia merek-merek lainnya.

d. *Consistency*

Produk yang sudah sesuai dengan keinginan konsumen harus tetap dijaga keberadaannya dengan cara menjaga kelengkapan, kualitas, dan harga produk.

e. *Balance*

Berkaitan erat dengan usaha untuk menyesuaikan jenis dan macam-macam produk yang dijual dengan pasar sasarnya.

2. Harga

Harga sangat berhubungan dengan nilai dasar dari persepsi konsumen berdasarkan dari keseluruhan unsur bauran ritel dalam menciptakan suatu gambaran dan pengalaman bertransaksi. Tingkat harga pada suatu toko dapat mempengaruhi cara berfikir konsumen terhadap unsur-unsur lain dari bauran ritel.

3. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang mempengaruhi persepsi, sikap dan perilaku konsumen terhadap suatu toko ritel dengan segala penawarannya. Berman & Evans (2014) membagi promosi dalam beberapa tipe, diantaranya: *point of purchase*, kontes, kupon, program belanja, undian.

4. Pelayanan

Pelayanan merupakan suatu kegiatan konsumen untuk dilayani, dan pelayanan tersebut tentunya berhubungan dengan penjualan produk yang akan dibeli konsumen, misalnya pemberian fasilitas alternatif pembayaran, pemasangan, perlengkapan, merubah model untuk pakaian dan sebagainya. Adapun jenis-jenis pelayanan dalam bauran ritel antara lain :

- a. Waktu pelayanan toko (jam operasional toko)
- b. Pengiriman barang
- c. Penanganan terhadap keluhan dari konsumen
- d. Penerimaan pesanan melalui telepon dan pos

5. Fasilitas fisik

Fasilitas fisik merupakan faktor penentu dalam mendominasi pangsa pasar yang diinginkan oleh perusahaan, karena penguasaan pasar dapat diciptakan citra perusahaan bagi para konsumennya. Secara spesifik, beberapa elemen penting yang dapat lebih menonjolkan citra dari suatu toko yaitu berupa arsitektur yang baik, desain eksterior dan interior yang menarik, sumber daya manusia yang memadai, penyediaan barang yang baik, lambang toko berperan penting karena sebagian besar dari elemen tersebut berkaitan dengan peritel (pengelolanya) yang ditampilkan secara fisik. Fasilitas fisik dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Lokasi toko

Mencari dan menentukan lokasi merupakan tugas penting, karena penentuan lokasi yang tepat merupakan kunci kesuksesan suatu bisnis.

b. Tata letak toko

Penataan toko yang dirancang dan dibuat setelah lokasi toko dipilih. Semuanya bertujuan untuk memudahkan dan memberikan kenyamanan bagi konsumen.

c. Desain toko

Desain dari sebuah toko dibagi ke dalam dua bagian yaitu:

1. Desain eksterior

Merupakan penampilan luar dari sebuah toko yang harus dapat menarik konsumen untuk melakukan pembelian. Faktor-faktor desain eksterior meliputi penempatan pintu masuk, penerangan pada bagian luar toko, penempatan papan reklame serta pengaturan jendela dan dinding.

2. Desain interior

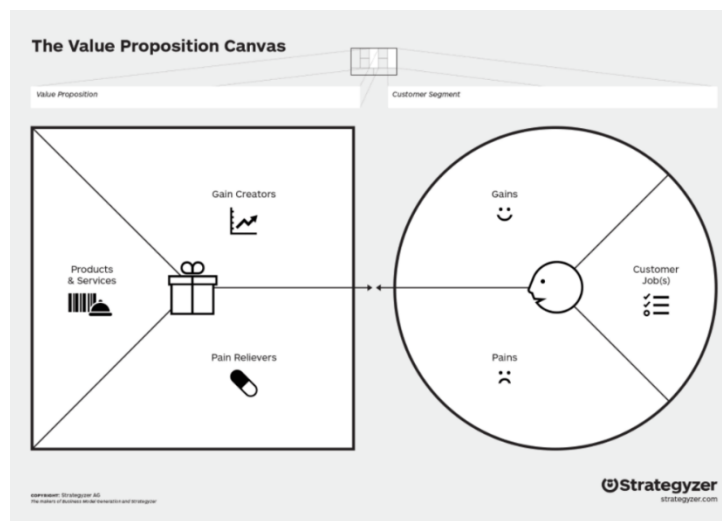
Merupakan penampilan bagian didalam suatu toko yang tidak kalah pentingnya untuk menarik konsumen. Faktor-faktor desain interior ini meliputi ketinggian langit-langit, penerangan dalam toko, warna dan temperatur ruangan.

2.1.4. Value Proposition Canvas (VPC)

Menurut (Osterwalder et al., 2014), *Value Proposition Canvas* (VPC) atau biasa disebut sebagai *Value Proposition Design* (VPD) merupakan alat yang memudahkan dalam merancang dan menguji sebuah nilai proposisi (*value proposition*) yang nantinya akan memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga akan diperoleh kesesuaian antara kebutuhan dengan keinginan pelanggan. Dalam *Business Model Generation*, *value proposition* adalah alasan yang membuat pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain serta dapat memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2016). *Value proposition* merupakan suatu alasan yang dapat meyakini target konsumen mengapa harus membeli produk tersebut (Armstrong & Kotler, 2007). Ada sebelas jenis komponen yang dapat mempengaruhi proses penciptaan nilai pada suatu produk atau jasa (Osterwalder & Pigneur, 2016), yaitu sifat baru (*newness*), kinerja (*performance*), penyesuaian

(*customization*), penyelesaian pekerjaan (*getting the job done*), desain (*design*), merek (*brand*), harga (*price*), pengurangan biaya (*cost reduction*), pengurangan risiko (*risk reduction*), kemudahan mengakses (*accessability*), dan kenyamanan (*usability*).

VPC juga diartikan sebagai sebuah alat dimana membutuhkan proses evolusi secara terus-menerus pada proposisi nilai yang telah dibangun dengan tujuan agar tetap relevan bagi pelanggan. VPC mengaitkan 2 aspek yang terdapat dalam *Business Model Canvas* (BMC) yaitu aspek *customer profile* dan *value map*. Ilustrasi VPC ditampilkan seperti pada Gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1. Ilustrasi *Value Proposition Canvas*
Sumber: www.strategyzer.com

1. *Customer Profile*

Menurut (Osterwalder et al., 2014), pelanggan merupakan kunci utama untuk meraih keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak dapat mempertahankan bisnis yang mereka bangun dalam jangka waktu yang lama. Menurut (Pattia, 2016) *customer profile* dalam VPC terbagi menjadi tiga, yaitu *customer jobs*, *pains*, dan *gains*.

a. *Customer Jobs*

Customer jobs atau pekerjaan pelanggan mendeskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan atau kehidupan pelanggan yang sedang mereka coba lakukan atau selesaikan, masalah-masalah yang sedang mereka coba pecahkan, atau kebutuhan-kebutuhan yang sedang mereka coba penuhi. Dalam

customer jobs terdapat 3 tipe pekerjaan pelanggan yang harus diselesaikan dan 1 pekerjaan pendukung. Tipe pertama adalah *functional jobs*, dimana pelanggan mencoba untuk melakukan atau menyelesaikan tugas tertentu atau memecahkan suatu masalah tertentu. Tipe kedua adalah *social jobs*, dimana pelanggan ingin mendapatkan kekuasaan atau status. Pekerjaan ini menggambarkan bagaimana pelanggan ingin dianggap oleh orang lain. Tipe ketiga adalah *emotional* atau *personal jobs*, dimana pelanggan mencari keadaan emosi tertentu.

Selain itu terdapat juga pekerjaan pendukung atau *supporting jobs*, dimana pelanggan melakukan pekerjaan pendukung dalam konteks pembelian dan mengonsumsi nilai baik sebagai konsumen atau sebagai profesional. Pekerjaan ini muncul dari tiga peran yang berbeda, yaitu sebagai *buyer of value* yang memberikan penilaian, *cocreator of value* yang memberikan *feedback* terhadap produk dan terkadang berperan sebagai partisipan dalam desain produk atau layanan, dan sebagai *transferrer of value* yang berhubungan dengan akhir siklus hidup proposisi nilai, seperti membatalkan langganan, membuang produk, mentransfer kepada orang lain, atau menjual kembali.

b. *Customer Pains*

Customer pains menggambarkan emosi negatif, baik dari segi biaya, situasi yang tidak diinginkan, serta risiko dari pengalaman pelanggan yang dialami sebelum, selama, dan setelah pelanggan menerima produk atau jasa yang diberikan. Terdapat 3 tipe derita pelanggan yaitu yang pertama tipe hasil, masalah, dan karakteristik yang tidak diinginkan. Tipe pertama merupakan tipe fungsional seperti solusi yang tidak berjalan baik, sosial seperti tidak mendapat status yang diinginkan, emosional seperti perasaan buruk saat mengerjakan pekerjaan, atau pendukung seperti perasaan terganggu jika harus membeli sesuatu di suatu tempat yang tidak diinginkan. Hal ini juga melibatkan karakteristik yang tidak diinginkan pelanggan seperti sebuah desain yang buruk. Tipe kedua adalah hambatan atau *obstacles* yang dirasakan pelanggan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan yang memperlambat mereka seperti kekurangan waktu untuk mengerjakan pekerjaan. Tipe ketiga adalah risiko, yaitu potensi terjadinya kesalahan dan konsekuensi negatif yang tidak diinginkan seperti keamanan yang mungkin bisa dibobol.

c. *Customer Gains*

Customer gains menggambarkan hasil dan manfaat yang diinginkan oleh pelanggan atau membuat pelanggan terkesan. Keuntungan termasuk dalam utilitas fungsional, keuntungan sosial, emosi positif, dan penghematan biaya. *Customer gains* memiliki 4 tipe yaitu tipe pertama adalah *required gains* dimana keuntungan ini tidak bisa berjalan jika tidak ada solusi. Contohnya adalah kebutuhan untuk menelepon pada produk *smartphone*. Tipe kedua adalah *expected gains* dimana menjadi suatu hal umum yang diekspektasikan dari sebuah solusi, meskipun hal itu tetap dapat berjalan lancar meskipun tidak ada. Contohnya setelah Apple merilis iPhone, pelanggan berekspektasi bahwa iPhone seharusnya memiliki desain yang bagus dan terlihat bagus. Tipe ketiga adalah *desired gains* dimana ini di luar ekspektasi solusi yang didapat namun menjadi lebih baik jika perusahaan bisa mendapatkannya. Biasanya pelanggan akan menerima jika mendapat tawaran, contohnya pelanggan lebih suka *smartphone* yang terintegrasi dengan perangkat lainnya. Tipe terakhir adalah *unexpected gains* yaitu di luar ekspektasi dan keinginan pelanggan dimana meskipun ditawarkan, pelanggan tetap tidak tertarik untuk mendapatkannya. Contohnya sebelum Apple membuat *touch screens* dan App Store menjadi hal biasa, pelanggan tidak pernah berpikir sebelumnya bahwa *touch screens* dapat menjadi bagian dari sebuah telepon.

2. Value Map

Value map mendeskripsikan fitur-fitur *value proposition* pada model bisnis secara lebih terstruktur dan detail. (Pattia, 2016) memaparkan bahwa *value map canvas* membantu untuk menjelaskan secara eksplisit bagaimana produk atau jasa sebuah perusahaan memiliki nilai. *Value map canvas* terbagi menjadi 3 bagian yaitu *product and services*, *pain relievers*, dan *gain creator*.

a. Products & Services

Bagian *product* dan *services* merupakan seluruh penawaran yang ada pada perusahaan dimana pelanggan dapat melihat dan merasakannya. Seluruh produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan memudahkan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan fungsional, sosial, emosional atau keinginan untuk terpuaskan. *Products and services* memiliki empat tipe, yaitu *physical* atau *tangible*, *intangibile*, *digital*, dan *financial*. *Physical* atau *tangible* merupakan produk-produk seperti produk manufaktur. *Intangible* merupakan produk berbentuk

hak paten atau layanan setelah pembelian yang disebut sebagai *after-sales assistance*. Digital merupakan produk seperti mengunduh lagu atau layanan sebagai rekomendasi *online*. Terakhir adalah *financial* merupakan produk berbentuk dana investasi dan asuransi.

b. *Pain Relievers*

Pain relievers menjelaskan bagaimana produk atau jasa dapat meringankan *customer pains* pelanggan yang telah teridentifikasi sebelumnya. Secara eksplisit bagian ini menjelaskan bagaimana perusahaan akan meringankan atau menghilangkan *customer pains* baik sebelum, saat berlangsung dan sesudah pelanggan melakukan sesuatu atau *jobs*. *Value proposition* yang unggul adalah yang berfokus terhadap *customer pains* yang berarti untuk pelanggan. Pada bagian ini tidak perlu merencanakan untuk mencari *pain relievers* dari semua *customer pains* yang dirasakan oleh pelanggan. Cukup untuk berfokus pada beberapa *customer pains*.

c. *Gain Creators*

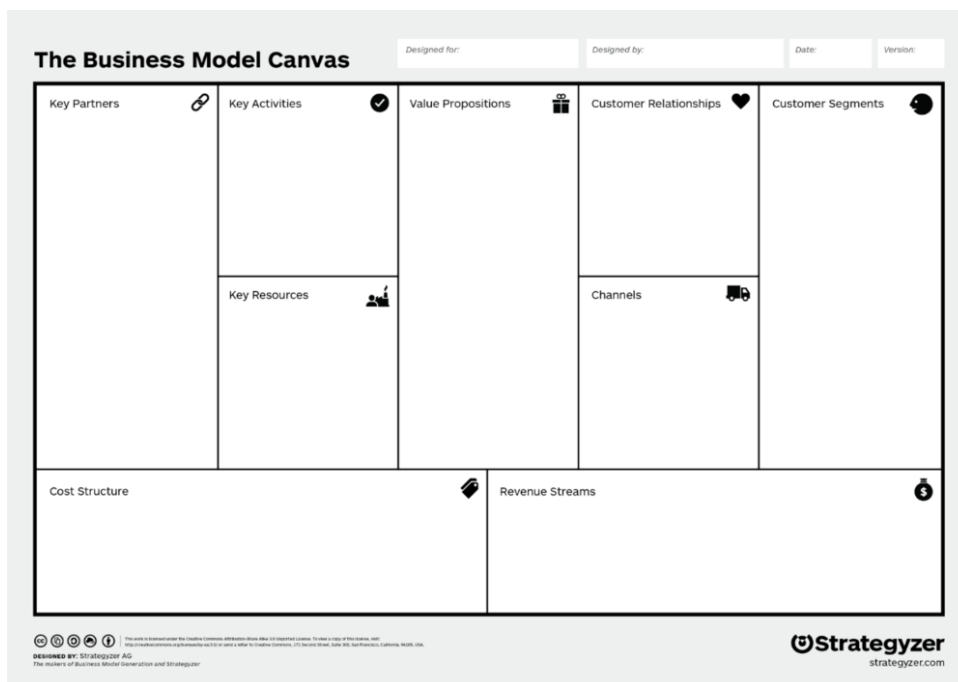
Gain creators menjelaskan bagaimana *products and services* dapat menciptakan *customer gains*. Di bagian ini berisi bagaimana perusahaan akan memberikan fitur atau perubahan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan, keinginan pelanggan atau termasuk memberikan kejutan pada pelanggan. Hal ini termasuk juga dengan utilitas fungsional, kenaikan sosial, emosi positif dan penghematan biaya. Seperti halnya dengan *pain relievers*, *gain creators* tidak perlu menggunakan seluruh *gains* yang diinginkan pelanggan. Perusahaan perlu fokus bagaimana produk dan layanan yang diberikan dapat menjawab *gains* pelanggan dan memberikan sesuatu tapi berbeda dengan produk lain.

2.1.5. *Business Model Canvas (BMC)*

(Zott et al., 2011) mengatakan dalam beberapa tahun terakhir, konsep model bisnis digunakan sebagai cara yang umum untuk menjelaskan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pemasok, mitra kerja, dan pelanggan. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut (Afuah & Tucci, 2001), sebagian besar eksekutif bisnis mengidentifikasi

desain model bisnis baru sebagai keunggulan kompetitif dengan sumber daya produk atau jasa yang lebih besar. Inovasi pada model bisnis terbukti menjadi konsep penting secara keseluruhan bagi keberlanjutan suatu usaha (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Salah satu konsep yang dapat memberikan pemahaman semua orang dan dapat membantu dalam menggambarkan jalannya bisnis adalah konsep *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana dan ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik didalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal perusahaan. Ilustri sembilan elemen tersebut beserta definisinya menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010) adalah seperti Gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2. Ilustrasi *Business Model Canvas*
Sumber: www.strategyzer.com

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan merupakan inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama karena pelanggan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Terdapat beberapa jenis *customer segments* menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), di antaranya:

a. *Mass Market*

Customer segments yang lebih luas dan tidak membedakan segmen pelanggan yang ada pada sebuah pasar. Jenis *customer segments* ini adalah pelanggan yang memiliki masalah umum atau memerlukan pemenuhan kebutuhan.

b. *Niche Market*

Customer segments yang memiliki karakteristik dan kebutuhan khusus sehingga membutuhkan produk yang disesuaikan dengan kebutuhannya.

c. *Segmented*

Customer segments yang memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda.

d. *Diversified*

Dua *customer segments* yang berbeda dan memiliki kebutuhan berbeda

e. *Multi-Sided Platforms*

Dua atau lebih *customer segments*, seperti perusahaan kartu kredit di mana perusahaan menjual kartu kreditnya kepada konsumen (*user*) dan pedagang yang menerima kartu kredit tersebut.

2. *Proposisi Nilai (Value Propositions)*

Proposisi nilai yang diberikan kepada para pelanggan terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Proposisi nilai terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Proposisi nilai merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Berikut merupakan elemen dari proposisi nilai:

- a. *Newness* – memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan pengalaman baru.
- b. *Performance* – meningkatkan kinerja dari sebuah produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen.
- c. *Customization* – menyediakan produk atau jasa sesuai dengan keinginan khusus dari pelanggan.
- d. *Design* – desain produk merupakan hal yang sangat penting dan akan sangat berguna pada beberapa sektor industri.
- e. *Brand* – dengan menggunakan *brand*, perusahaan akan sangat memberikan makna dan nilai tersendiri.
- f. *Price* – menawarkan produk yang memiliki harga rendah dibandingkan harga pasaran dan memberikan kualitas terbaiknya akan memberikan kepuasan pelanggan.
- g. *Cost Reduction* – membantu pelanggan dalam mengurangi biaya yang dialaminya merupakan salah satu cara untuk membuat nilai.
- h. *Risk Reduction* – menawarkan fasilitas pengurangan risiko kepada pelanggan setelah membeli produk atau jasa.
- i. *Accessibility* – menawarkan produk atau jasa yang sebelumnya tidak bisa dinikmati oleh pelanggan dikarenakan pelanggan tidak memiliki akses terhadap hal tersebut.
- j. *Usability* – menjadikan sebuah hal lebih mudah dan nyaman digunakan dapat menciptakan nilai kepada pelanggan

3. **Saluran (*Channels*)**

Menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah peran penting yang langsung berhubungan dengan pelanggan dan nantinya menjadi pengalaman pelanggan. Fungsi dari saluran sendiri adalah meningkatkan *awareness* pelanggan mengenai produk dan jasa yang perusahaan tawarkan. Selain itu juga memudahkan pelanggan dalam mendapatkan produk dan jasa yang ditawarkan. Saluran juga berfungsi

menyalurkan *value proposition* ke pelanggan dan menyediakan layanan setelah pembelian.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan kepada pelanggan sendiri memiliki tujuan yang berbeda-beda, yaitu akuisisi, retensi dan menaikkan penjualan. Berikut kategori hubungan perusahaan dengan pelanggan menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- a. *Personal Assistance* – hubungan didasarkan pada interaksi antarpersonal.
- b. *Dedicated Personal Assistance* – perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu.
- c. *Self Service* – perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi perusahaan menyediakan semua saran yang pelanggan butuhkan.
- d. *Automated Service* – membentuk hubungan dengan cara membuat semua proses yang ada menjadi otomatis.
- e. *Co Creation* – memberikan akses kepada pelanggan untuk ikut membuat sebuah *value* pada perusahaan dengan cara melibatkan pelanggan untuk memberikan *review* atas produk atau layanan yang telah dinikmati.

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Menggambarkan arus pendapatan yang diterima perusahaan dari masing masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

- a. Penjualan Aset – menjual hak kepemilikan yang berbentuk fisik.
- b. Biaya Penggunaan – melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan.
- c. Biaya Berlangganan – melalui penjualan akses terhadap suatu jasa yang berkelanjutan.

- d. Pinjaman atau Penyewaan – memberikan pelanggan hak akses sementara terhadap sebuah aset dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
- e. Lisensi – melalui pemberian izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual.
- f. Biaya Komisi – melalui layanan perantara antara dua pihak atau lebih.
- g. Periklanan – melalui biaya mengiklankan sebuah produk, jasa, atau suatu merek.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value propositions*. Sumber daya utama dikategorikan sebagai berikut:

- a. *Physical* – aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi.
- b. *Intellectual* – sumber daya intelektual seperti merek, hak paten, kemitraan, dan informasi pelanggan.
- c. *Human* – sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
- d. *Financial* – aset keuangan meliputi modal, kredit, dan saham.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Aktivitas kunci dikategorikan oleh (Osterwalder & Pigneur, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Produksi – aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.
- b. Pemecahan masalah – aktivitas penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu.
- c. *Platform* atau jaringan – aktivitas yang dirancangan dengan *platform* atau dengan jaringan.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Menggambarkan mengenai jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan yang membentuk kemitraan dengan berbagai alasan dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumberdaya mereka. Terdapat empat jenis kemitraan, yaitu aliansi strategis antara non-pesaing, *coopetition* atau kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9. Struktur Biaya (*Cost Structures*)

Menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan, menyebabkan timbulnya biaya. Struktur biaya dalam model bisnis kanvas dibagi menjadi dua, yaitu *cost-driven* dimana struktur biaya fokus terhadap peminimalan biaya dan *value-driven* dimana struktur biaya fokus terhadap penciptaan nilai dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Sedangkan karakteristik struktur biaya adalah sebagai berikut:

- a. *Fixed Cost* – biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi barang atau jasa berubah.
- b. *Variable Cost* – biaya yang dapat berubah sesuai dengan volume produksi barang atau jasa.
- c. *Economic of Scale* – keuntungan biaya yang diperoleh perusahaan karena berproduksi dalam skala besar.
- d. *Economic of Scope* – keuntungan biaya yang diperoleh perusahaan karena memiliki *scope* operasi yang luas.

2.1.6. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

SWOT adalah singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Menurut (Rangkuti, 2015), kekuatan dapat dijelaskan sebagai sisi positif perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan perusahaan. Kelemahan adalah setiap kekurangan dalam hal keahlian dan sumberdaya perusahaan. Pertimbangan perlu diberikan pada

bagaimana hal tersebut dapat diatasi, misalnya dengan pengambilalihan, penggabungan atau pelatihan dan pengembangan. Peluang atau kesempatan menggambarkan peristiwa ataupun kondisi lingkungan eksternal yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini timbul dari perubahan-perubahan teknologi, pasar, produk, perundang-undangan dan sebagainya. Ancaman adalah bahaya atau masalah yang dapat mengganggu kedudukan atau posisi perusahaan dalam bisnisnya. Contohnya, peluncuran produk baru oleh pesaing, perubahan standar keamanan, perubahan model, atau masalah-masalah yang timbul dengan pemasok bahan baku atau masalah dengan pelanggan. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan mengenali potensi peluang dan ancaman eksternal. Dalam penerapannya, analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu analisis dalam model bisnis kanvas. Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2016), salah satu cara yang efektif untuk menilai secara detail setiap komponen model bisnis kanvas adalah dengan mengkombinasikan analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal (SWOT) dengan komponen model bisnis kanvas. Ketika dikombinasikan dengan model *Business Model Canvas*, SWOT memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis organisasi dan sembilan elemen dasar pada *Business Model Canvas*. Analisis jenis SWOT memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya inovasi di sekitar model bisnis yang sudah dibuat.

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Pada sub bab ini menjelaskan tentang penelitian terdahulu yang digunakan penulis sebagai acuan dalam membangun dasar pemikiran. Penelitian terdahulu terdiri dari tujuan penelitian, metode yang digunakan, dan hasil penelitian. Penelitian terdahulu penulis sajikan dalam Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

| No | Referensi | Tujuan Penelitian | Metode | Hasil Penelitian | Keterkaitan dengan Penelitian |
|----|--|--|--|---|---|
| 1. | Santoso, F. R. (2017). <i>Pengembangan Produk Pada Youth Segment di PT Telekomunikasi Seluler Indonesia</i> . Sepuluh Nopember Institute of Technology | Mengidentifikasi pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen agar perusahaan berhasil dalam mengakuisisi <i>customer segment</i> yang diinginkan. | Metode studi kasus kualitatif dengan menggunakan <i>Value Proposition Design</i> , <i>House of Quality</i> , dan <i>Business Model Canvas</i> . Data diperoleh dengan cara <i>in-depth interview</i> , <i>focused group discussion</i> , kuesioner, wawancara dan pencarian literatur pendukung. | Berhasil mengidentifikasi perilaku konsumen dan kebutuhan <i>customer segment</i> yang ditentukan serta hal-hal yang mengganggu konsumen, berhasil mengaplikasikan <i>Value Proposition Design</i> digunakan untuk merumuskan <i>value proposition</i> baru sebagai pengembangan konsep produk baru, dan <i>Business Model Canvas</i> yang dibuat berdasarkan konsep produk baru dapat mengidentifikasi keunggulan pada <i>channel</i> sehingga memudahkan dalam menyebarluaskan produk baru. | Pemahaman mengenai analisis <i>Value Proposition Design</i> dan <i>Business Model Canvas</i> yang berfokus pada <i>customer segment</i> dijadikan referensi pengembangan usaha dengan pendekatan yang sama yaitu VPC dan BMC. |
| 2. | Sari, I. P. (2017). <i>Pendekatan SMART Dalam Business Model Canvas Pada Bisnis Laksa Kang Dadi dan Halal Chinese Food</i> . Institut Pertanian Bogor | Mengidentifikasi deskripsi model yang sedang dijalani oleh perusahaan dan menentukan strategi bersaing yang cocok dengan merancang model bisnis yang baru menggunakan <i>Business Model Canvas</i> . | Metode kualitatif dengan menggunakan <i>non probability sampling</i> , pengumpulan data dalam penelitian adalah dengan wawancara kepada pemilik usaha dan 30 pelanggan. | <i>Business Model Canvas</i> yang dijalankan saat ini belum memperhatikan elemen serta indikator yang ada terutama pada elemen <i>channel</i> dan <i>customer relationship</i> . Sehingga terdapat beberapa indikator yang ditambahkan dalam BMC baru guna menunjukkan pilihan strategi bisnis yang tepat untuk perusahaan dimasing-masing blok bangunan pada BMC. | Pemahaman mengenai analisis <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dijadikan referensi dalam membuat BMC di dalam penelitian. |

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Referensi | Tujuan Penelitian | Metode | Hasil Penelitian | Keterkaitan dengan Penelitian |
|----|--|--|--|---|---|
| 3. | Siregar, Z. H., & Fitria, S. E. (2016). Analisis Model Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Usaha Mikro Agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey. <i>EProceedings of Management</i> , 3(1), 222–227 | Mengidentifikasi gambaran model bisnis jika ditinjau dari aspek- aspek pada <i>Business Model Canvas</i> dan mengidentifikasi model bisnis dalam rangka pengembangan strategi yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan. | Metode kualitatif dengan wawancara semi struktur.. Modeling dengan melakukan pembagian kuesioner dan dianalisis menggunakan BMC yang setiap <i>building block</i> juga dianalisis dengan SWOT. | Model bisnis tergolong masih sangat tradisional dimana kesembilan blok elemen utama dari <i>Business Model Canvas</i> dijalankan dengan cara-cara yang tertinggal. Mulai dari <i>customer segments</i> , selama hampir belasan tahun perusahaan mempertahankan segmentasi pasar yang sama dimana keuntungan juga tidak terlihat signifikan dari jumlah permintaan dan harga. Sehingga dilakukan perbaharuan di tiap elemen BMC. | Pengembangan strategi menggunakan model bisnis dijadikan referensi bagi penelitian ini mengingat Salasa Outfit belum memiliki model bisnis. |
| 4. | Priyono, F. (2015). Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection. <i>Agora</i> , 3(2), 358–363. | Memberikan alternatif <i>future business model canvas</i> bagi perusahaan. | Metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan wawancara. Uji keabsahan data dilakukan dengan metode triangulasi sumber. | Perusahaan tidak memperhatikan elemen-elemen yang ada pada model bisnis yaitu BMC. Bahkan terdapat elemen BMC yang tidak dijalankan yaitu <i>value proposition</i> . | Aspek model bisnis dengan objek penelitian yang serupa yaitu dibidang <i>fashion</i> menjadi referensi sebagai <i>competitive advantage</i> untuk menciptakan <i>value</i> Salasa Outfit. |

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Referensi | Tujuan Penelitian | Metode | Hasil Penelitian | Keterkaitan dengan Penelitian |
|----|--|--|---|--|--|
| 5. | Hafsah, A. (2018). <i>Pengembangan Usaha Samiler Jarak Dolly (Samijali) Melalui Perancangan Model Bisnis Berbasis Sosial</i> . Sepuluh Nopember Institute of Technology | Mengembangkan model bisnis untuk membantu meningkatkan daya saing, mengembangkan branding berdasarkan model bisnis, dan merancang strategi pemasaran berdasarkan <i>integrated marketing communication</i> . | Metode kualitatif dengan desain penelitian eksploratif-induktif melalui wawancara kepada pemangku kepentingan dan ahli bisnis. | BMC yang digunakan terlalu sederhana dan banyak elemen yang perlu diperbaiki menurut pendapat ahli. Sehingga dilakukan perubahan menjadi lebih spesifik yaitu SBMC. Konsep <i>brand element</i> yang ditawarkan lebih sederhana namun tetap modern. | Teori yang digunakan dalam menganalisis VPC dan BMC menjadi referensi sebagai acuan dalam mengerjakan penelitian. |
| 6. | Pratiwi, S. G. (2017). <i>Redesain Business Model Canvas Menuju Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra (Persero)</i> . Sepuluh Nopember Institute of Technology. | Mengembangkan model redesain BMC, menerjemahkan redesain BMC tersebut menjadi sistem manajemen kinerja berbasis BSC serta <i>key performance indicator</i> . | Metode kualitatif dengan melakukan wawancara pada <i>expert judgment</i> dengan <i>blue ocean strategy</i> menggunakan konsep BMC dan diterjemahkan ke <i>balance scorecard</i> . | Dihasilkan faktor persaingan kluster <i>heavy industry</i> untuk mengetahui posisi persaingan dengan kanvas strategi. Pada penelitian ini juga dihasilkan model BMC baru. IMC yang diusulkan dalam penelitian ini adalah iklan, <i>direct marketing</i> , <i>internet marketing</i> , dan promosi. | Daftar pertanyaan terkait <i>Business Model Canvas</i> dijadikan acuan dalam menyusun pertanyaan wawancara kepada pemilik usaha Salasa Outfit. |

Tabel 2.1. Kajian Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

| No | Referensi | Tujuan Penelitian | Metode | Hasil Penelitian | Keterkaitan dengan Penelitian |
|----|--|--|--|--|---|
| 7. | Anggraini, T. (2017). <i>Analisis Perbandingan Strategi Pemasaran Online dan Offline Pada Toko Alea Pasar Tradisional Modern (PTM) Kota Bengkulu Ditinjau dari Ekonomi Islam</i> . Institut Agama Islam Negeri Bengkulu | Mengidentifikasi perbandingan strategi pemasaran dengan sistem <i>online</i> dan <i>offline</i> . | Metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa pedoman wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. | Strategi pemasaran <i>offline</i> lebih efektif dibandingkan strategi pemasaran <i>online</i> , strategi <i>online</i> yang dijalankan tidak cukup menarik konsumen, dikarenakan memposting gambar tanpa disertai dengan spesifikasi yang jelas hal ini tentu menimbulkan keraguan bagi konsumen untuk melakukan pembelian melalui <i>online</i> . | Perbandingan analisis <i>online</i> dan <i>offline</i> dengan objek yang serupa yaitu pakaian dijadikan referensi dalam menganalisis <i>online</i> dan <i>offline store</i> pada Salasa Outfit. |
| 8. | Aji, B. (2017). Implementasi Value Proposition dalam Penetapan Strategi Pemasaran (Studi Kasus pada Produk TabunganKu di Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang). <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> , 53(1), 21–30 | Mengidentifikasi bagaimana penciptaan <i>value proposition</i> dan bagaimana implementasinya dapat menjadi pertimbangan dalam menetapkan strategi pemasaran pada produk. | Metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. | Analisis <i>value proposition</i> digunakan untuk dapat bersaing dengan kompetitor. Tidak semua elemen dalam <i>value proposition</i> diterapkan. Beberapa elemen yang diterapkan, digunakan untuk menetapkan strategi pemasaran menggunakan <i>marketing mix</i> (4P). | Komponen <i>value proposition</i> dalam penetapan strategi pemasaran dijadikan referensi dalam menyusun strategi untuk Salasa Outfit. |

Selain menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan, penulis juga menggunakan kajian artikel terkait perusahaan-perusahaan yang sukses beralih (*shifting*) dari *offline* ke *online* atau yang biasa disebut e-bisnis (*electronic business*). E-bisnis adalah proses dimana sebuah organisasi atau perusahaan melakukan proses bisnis tersebut pada saluran jaringan di sebuah media elektronik (Ahmadi & Hermawan, 2013). Menurut (Bentley et al., 2007), e-bisnis merupakan suatu bentuk aktifitas hasil dari kegunaan internet dalam mengurus dan mendukung kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan setiap harinya. E-bisnis meliputi *e-commerce*, yang mana melibatkan pembelian, penjualan dan pemasaran, serta *service product* dan informasi pada internet dan jaringan (O'Brien & Marakas, 2006). Sedangkan menurut (Turban et al., 2008), e-bisnis merujuk pada definisi yang lebih luas dari *e-commerce*, tidak hanya sekedar menjual dan membeli produk atau jasa, tetapi juga melayani pelanggan, kolaborasi antar rekan bisnis dan membawa sebuah perusahaan dalam melakukan transaksi secara elektronik.

Perusahaan-perusahaan yang telah sukses menerapkan e-bisnis diantaranya adalah:

1. PT. Mitra Adiperkasa Tbk (MAP)

Perusahaan *lifestyle* ritel yang berdiri pada tahun 1995 dengan lebih 2.500 gerai ritel yang mencakup *sports, fashion, department stores, kids, food & beverage* serta produk-produk *lifestyle*. Terdapat lebih dari 150 merek yang dikelola oleh MAP antara lain Starbucks, Zara, Marks & Spencer, SOGO, SEIBU, Oshkosh B'Gosh, Reebok, dan lain sebagainya. MAP memiliki lebih dari 30.000 karyawan dan hadir di 73 kota di Indonesia (MAP, 2016).

Tingginya transaksi online di Indonesia membuat MAP tergiur masuk ke pasar melalui Map Emall pada tahun 2016 dengan menggandeng 9 *partner outsource*. Persiapan MAP Emall dimulai pada Juni 2015 silam. Saat itu, Map Emall diluncurkan untuk kalangan internal MAP Grup saja. Setelah itu diperluas lagi ke kalangan teman, saudara, dan kolega. Setelah memastikan sistem pemesanan, pembayaran, dan logistik berjalan secara lancar, Map Emall resmi diluncurkan ke ranah publik pada 18 Februari 2016. Map Emall dioperasikan oleh perusahaan subsidiary yaitu, PT. MAP Ecom Adiperkasa (Azzahra, 2016).

Walaupun sudah banyak *e-commerce* yang bermain di Indonesia, MAP percaya diri untuk bersaing karena keunggulan ritel *offline* yang dimiliki. Namun, MAP tidak hanya mengandalkan kekuatan ritel *offline*, MAP memiliki strategi tersendiri dalam membangun Map Emall. Map Emall menghadirkan layanan tukar barang dalam jangka waktu 30 hari sejak barang diterima oleh konsumen. Barang yang salah tersebut bisa ditukar di gerai ritel yang tersedia di wilayah terdekat (Raharjo, 2017). Map Emall juga menawarkan sekitar 20.000 unit penyimpanan (SKU atau *Stock Keeping Unit*) dimana harga yang ditawarkan sama dengan yang tersedia pada gerai *offline*. Map Emall juga mengoptimalkan model *online to offline* (O2O) dimana produk dipesan secara *online* dan dapat diambil di salah satu gerai terdekat. Tak hanya itu, Map Emall juga mendigitalisasi *voucher* untuk berbelanja di Map Emall (Azzahra, 2016).

2. PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. (AMRT)

Melalui anak perusahaannya yaitu PT. Sumber Trijaya Lestari, perusahaan yang memiliki gerai Alfamart ini melakukan peluncuran aplikasi bernama Alfaonline.com pada tahun 2015 yang berganti nama menjadi Alfacart.com pada tahun 2016 (Alfacart, 2016). Aplikasi ini telah tersedia di *google play store* dan IOS. PT. Sumber Trijaya Lestari memudahkan konsumen berbelanja online dengan menyediakan fitur *scan barcode* pada aplikasi Alfacart.com. Aplikasi ini semakin lengkap dengan hadirnya beberapa kategori baru seperti *gadget, sports, consumer electronics*, dan *home and living* (Listiyani, 2015).

Sebelumnya, PT. Sumber Trijaya Lestari telah melakukan *shifting online* yaitu dengan meluncurkan *website* Alfacart.com pada tahun 2013. Menurut data internal, telah terjadi lebih dari 5.000 transaksi setiap harinya pada *website* ini. Hal ini yang membuat perusahaan yakin aplikasi akan memiliki banyak pengguna karena dengan meluncurkan aplikasi, konsumen akan lebih dimudahkan dalam berbelanja. Pada awal peluncuran, COO PT. Sumber Trijaya Lestari melakukan strategi untuk mengumpulkan pengguna aplikasi sebanyak 1 juta pengguna yaitu dengan mengadakan *road show* Alfacart.com di 6 kota besar di Indonesia. Perusahaan juga memanfaatkan *offline store* yaitu Alfamart yang tersebar luas di

Indonesia sebagai distribusi *channel* terbesar. Dalam *road show*, perusahaan mengadakan permainan yang berhadiah ratusan iPhone dan *smartphone* ternama lainnya bagi masyarakat yang datang untuk download aplikasi Alfacart.com (Listiyani, 2015).

Terdapat strategi yang diterapkan pada *online store* milik PT. Sumber Trijaya Lestari yaitu perusahaan memfasilitasi konsumen yang berbelanja *online* untuk dapat melakukan pembayaran dan pengambilan produk di seluruh toko Alfamart di Indonesia yang jumlahnya lebih dari 10.000 gerai ritel. Perusahaan juga menjamin harga terbaik pada *online store*, bahkan kerap melakukan diskon para produk-produk yang ditawarkan. Perusahaan juga menyediakan layanan gratis ongkir (Alfacart, 2016). Tak hanya itu, *online store* telah terintegrasi dengan poin punta Alfamart yaitu setiap konsumen yang berbelanja senilai Rp 200 produk dari Alfamart di Alfacart.com, konsumen mendapatkan 1 poin punta yang bernilai sama dengan Rp 1. Poin punta ini dapat digunakan untuk membayar di berbagai *merchant* seperti Alfacart, Alfamart, Alfamidi, Solaria, dan lain sebagainya (Alfacart, 2016).

3. PT. Matahari Department Store, Tbk. (LPPF)

Perusahaan yang bergerak dalam dunia ritel Indonesia ini telah berdiri sejak tahun 1958. Gerai pertama Matahari Department Store adalah toko mode anak-anak yang berada di daerah Pasar Baru Jakarta. Saat ini PT. Matahari Departement Store, Tbk telah memiliki 155 gerai yang tersebar di 74 kota di seluruh Indonesia (Matahari, 2019). Seiring perkembangan zaman, Matahari Departement Store melakukan inovasi dengan membuka *online store* yaitu Mataharimall.com pada tahun 2015. Namun terjadi perubahan nama menjadi Matahari.com pada tahun 2018 (Miracle, 2019).

Matahari.com didukung oleh salah satu perusahaan ritel multi format terbesar di Indonesia yaitu Lippo Group. Hal inilah yang membuat Matahari.com memiliki kekuatan. Matahari.com menjadi *e-commerce* Indonesia pertama yang menyediakan layanan O2O untuk produk ritel fesyen di seluruh Indonesia (Ramadhani, 2018). Matahari.com merupakan sebuah perkembangan strategis untuk memaksimalkan pengalaman *omni-channel* konsumen. Dengan begitu, konsumen Indonesia memiliki lebih banyak pilihan untuk berbelanja barang fesyen tanpa batas baik di *online* maupun *offline* (Jayabuana, 2018). Perusahaan

mengadopsi layanan O2O (*Online to Offline*) dimana konsumen dapat mengambil barang yang sudah dibeli di beberapa tempat yang sudah disediakan oleh Matahari.com atau bisa langsung diantar ke tujuan konsumen. Konsumen tidak perlu khawatir terkena penipuan karena Matahari.com tidak memakai pengiriman pihak ketiga atau dengan kata lain menggunakan kurir yang telah disediakan (Miracle, 2019). Matahari.com menyediakan layanan pelanggan seperti info pembayaran, info pengiriman, info pengembalian, panduan ukuran, cara berbelanja, dan *customer service* dengan pengetahuan produk yang cukup memuaskan. Panduan mengakses Matahari.com juga tidak perlu repot untuk mengharuskan registrasi akun, cukup dengan akun facebook atau google dengan sekali klik tanpa hitungan menit konsumen bisa menikmati berbelanja di Matahari.com (Miracle, 2019).

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi metode serta langkah atau prosedur yang dilakukan penulis yaitu meliputi lokasi dan waktu penelitian, desain penelitian, teknik pengolahan data, teknik analisis data, serta bagan metode penelitian.

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Salasa Outfit yang berlokasi di Royal Plaza lantai UG blok F3 nomor 15, jalan Ahmad Yani nomor 16-18, Kota Surabaya, Jawa Timur 60231. Namun karena adanya wabah pandemi Covid-19, penelitian dilanjutkan secara *online* dari Kota Situbondo pada bulan April 2020. Secara keseluruhan, periode penelitian dilakukan selama Bulan Februari hingga Juli 2020. Rangkaian sistematis *timeline* penelitian disajikan dalam Lampiran 1.

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja dalam penelitian yang dilakukan dengan merinci prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam menyusun atau memecahkan masalah riset pemasaran (Malhotra, 2010). Desain penelitian yang baik dapat memastikan bahwa pelaksanaan riset dilakukan secara efektif dan efisien (Malhotra, 2010). Desain penelitian ini terdiri dari beberapa komponen yang dijelaskan lebih lanjut dalam sub bab berikut.

3.2.1. Jenis Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *problem solving* berjenis kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut (Kelly, 2019), desain penelitian *problem solving* merupakan desain pendekatan yang ditujukan untuk melakukan pengembangan kualitas pada suatu objek maupun memberikan kontribusi atas permasalahan yang terjadi di suatu objek. Dalam desain penelitian *problem solving*, data yang dikumpulkan difokuskan pada pendapat dan penilaian dari *expert* yang diinterpretasikan (Puppe, 2012). Penelitian kualitatif berfokus pada pengembangan penjelasan dari fenomena sosial, dimana dapat membantu dalam memahami dunia sosial dan bagaimana sesuatu dapat terjadi (Leary et al., 2007). Menurut (Kresno et al., 1999), penelitian kualitatif berfungsi untuk menggali gagasan dan memperoleh jawaban secara dalam untuk mengetahui gambaran suatu permasalahan. Sedangkan

metode studi kasus adalah metode yang menguji data di konteks yang spesifik (Zainal, 2007).

3.2.2. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut (Malhotra, 2009), data primer diperlukan untuk menyelesaikan masalah utama suatu penelitian. Data primer diperoleh dari wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) yang bersifat *semi-structured* kepada pihak internal Salasa Outfit yaitu karyawan dan pemilik usaha, pelanggan, serta kepada *expert judgement*. Data primer yang dibutuhkan ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut ini.

Tabel 3.1. Data yang Dibutuhkan

| Jenis Data | Data yang dibutuhkan | Cara Perolehan Data |
|-------------|--|---|
| Data primer | Informasi terkait bauran pemasaran ritel <i>online</i> dan <i>offline store</i> pada Salasa Outfit | <i>In-depth semi-structured interview</i> |
| | Informasi terkait elemen-elemen penyusun nilai proposisi kanvas Salasa Outfit | |
| | Informasi terkait elemen-elemen penyusun model bisnis kanvas Salasa Outfit | |
| | Informasi terkait validasi rancangan implementasi yang tepat bagi Salasa Outfit | |

3.2.3. Desain *Sampling*

Menurut (Malhotra & Birks, 2007), sampel merupakan sub kelompok dari elemen dalam populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian. Desain *sampling* terdiri dari teknik *sampling*, menentukan jumlah sampel, dan melaksanakan proses *sampling* (Malhotra et al., 2017). Metode *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Metode ini ditujukan untuk menyelesaikan jenis penelitian studi kasus dan dibutuhkan studi mendalam pada sampel hingga dapat memberikan sudut pandang yang tepat dalam menganalisis pertanyaan penelitian (Saunders et al., 2016). Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi secara mendalam dari sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan suatu teknik pengumpulan sampel dimana elemen dari sampel dipilih berdasarkan penilaian dari peneliti berdasarkan tujuan dari penelitian yang dilakukan (Malhotra et al., 2017).

3.2.4. Sampel Penelitian

Jumlah sampel ideal untuk penelitian dengan teknik *purposive sampling* yang menggunakan metode pengumpulan data *in-depth interview* adalah 5 sampai dengan 25 sampel dari keseluruhan populasi (Saunders et al., 2016). Oleh karena itu, penelitian ini mengambil 25 sampel pelanggan Salasa Outfit. Syarat menjadi responden adalah wanita berusia 18 hingga 35 tahun yang pernah membeli produk pada *online* dan *offline store* (keduanya, tidak boleh salah satu) dan menggunakan produk Salasa Outfit selama 3 bulan terakhir. Usia disesuaikan dengan target pelanggan Salasa Outfit saat melakukan wawancara. Usia ditentukan berdasarkan ukuran pakaian yang dijual oleh Salasa Outfit. Sedangkan 3 bulan terakhir karena Salasa Outfit mengaku bahwa toko menjadi ramai setiap 3 bulan. Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa sebagian besar pelanggan melakukan pembelian ulang setiap 3 bulan.

Untuk sampel *expert judgement*, penulis mengambil 5 sampel dimana memenuhi salah satu kriteria khusus yaitu memiliki bisnis minimal 3 tahun, ahli dibidang UKM, atau ahli dibidang pemasaran. Menurut data (Statistic Brain, 2013), 25 persen bisnis gagal setelah 1 tahun, kemudian berlanjut 35 persen setelah tahun kedua. Kegagalan ini lebih besar lagi ditahun ketiga, yaitu 44 persen. Artinya jika ada 10 bisnis, hanya akan ada 2-3 bisnis saja yang akan bertahan setelah tahun ketiga. Oleh karena itu, penulis memilih *expert judgement* yang telah memiliki bisnis minimal 3 tahun.

3.2.5. Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui *in-depth interview* bersifat *semi-structured* yaitu memberikan inti pertanyaan mengenai topik utama penelitian (Flick, 2009). Wawancara secara mendalam merupakan proses menggali informasi secara mendalam, terbuka dan bebas dengan berfokus pada penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian (Moleong, 2005). *Semi-structured interview* dilakukan dimana pewawancara bebas menentukan urutan pertanyaan dari topik penelitian agar dapat menggali informasi (Charmaz, 2004).

Sebelum melakukan *in-depth semi-structured interview*, penulis membuat daftar pertanyaan terlebih dahulu. *In-depth semi-structured interview* tersebut dilakukan sebanyak 4 tahap. Tahapan pertanyaan dan tujuan dalam melakukan pengumpulan data ditunjukkan pada Tabel 3.2 berikut ini.

Tabel 3.2. Tahapan dan Tujuan Pengumpulan Data

| No | Pengumpulan Data | Tujuan |
|----|----------------------|--|
| 1 | Pertanyaan Tahap I | <ul style="list-style-type: none"> Berisi pertanyaan bauran pemasaran ritel pada <i>online</i> dan <i>offline store</i> Salasa Outfit |
| | Pertanyaan Tahap II | <ul style="list-style-type: none"> Berisi pertanyaan elemen <i>customer profile</i> |
| 2 | Pertanyaan Tahap III | <ul style="list-style-type: none"> Berisi pertanyaan elemen <i>value map</i> Berisi pertanyaan elemen-elemen penyusun model bisnis |
| 3 | Pertanyaan Tahap IV | <ul style="list-style-type: none"> Berisi pertanyaan validasi rancangan implementasi model bisnis yang tepat bagi Salasa Outfit |

Pada tahap pertama, pengumpulan data melalui *in-depth semi-structured interview* dilakukan pada pelanggan yang pernah membeli dan menggunakan produk Salasa Outfit. Pelanggan menjadi informan yang dianggap terpercaya dan pernah merasakan secara langsung pelayanan dari Salasa Outfit. Pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan Salasa Outfit menjadi data *customer profile*. Kemudian dilanjutkan dengan tahap kedua yang dilakukan kepada pihak internal Salasa Outfit. Data terkait bauran ritel pemasaran *online* dan *offline store* Salasa Outfit diperoleh dari *marketing staff* Salasa Outfit, sedangkan data untuk merancang model bisnis BMC diperoleh dari pemilik usaha Salasa Outfit. Pada tahap terakhir, data diperoleh dari *expert judgement* untuk validasi terkait rancangan implementasi bagi Salasa Outfit.

3.3. Teknik Pengolahan Data

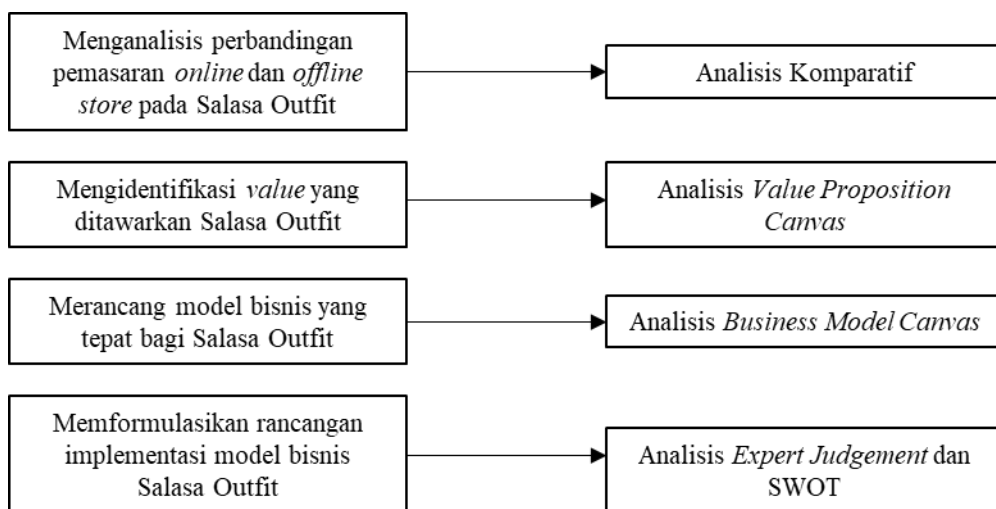
Data yang diperoleh dari hasil wawancara *in-depth semi-structured interview*, dikumpulkan terlebih dahulu kemudian diolah. Data diolah sesuai dengan 3 tahapan menurut (Sugiyono, 2014) yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi Data – reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan atau penyederhanaan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dilapangan. Data yang diperoleh dari hasil wawancara akan direduksi dengan cara memilih poin jawaban sesuai dengan tujuan penelitian.
2. Penyajian Data – penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah penulis dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan menampilkan bentuk uraian naratif maupun dokumentasi.

3. Penarikan Kesimpulan – penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan *in-depth semi-structured interview* yang telah dilaksanakan.

3.4. Teknik Analisis Data

Setelah data yang diolah cukup memenuhi kebutuhan data penelitian, penulis mulai melakukan proses analisis. Pada penelitian ini terdapat 4 tujuan penelitian dengan teknik analisis data yang berbeda untuk masing-masing tujuan. Pada Gambar 3.1, disajikan tujuan penelitian yang ingin dicapai serta teknik analisis data yang digunakan pada setiap tujuan penelitian.



Gambar 3.1. Tujuan dan Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan penulis yaitu *comparative analysis*, *value proposition canvas*, *business model canvas*, serta *expert judgement*. Penelitian komparatif menurut (Sugiyono, 2014) adalah penelitian yang membandingkan keadaan satu variabel atau lebih pada dua atau lebih sampel yang berbeda, atau dua waktu yang berbeda. Menurut (Nazir, 2005) penelitian komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Bersifat membandingkan antara dua kelompok atau lebih dari suatu variabel tertentu. Menurut (Surakhmad, 1986), komparasi adalah penyelidikan deskriptif yang berusaha mencari pemecahan melalui analisis tentang hubungan sebab-akibat yakni memilih faktor-faktor tertentu yang berhubungan dengan situasi atau fenomena yang diselidiki dan membandingkan dari faktor satu

ke faktor yang lain. Penerapan analisis komparatif pada penelitian ini digunakan untuk menjawab tujuan terkait perbandingan pemasaran *online* dan *offline store* Salasa Outfit. Identifikasi masing-masing pemasaran dilakukan dengan menggunakan bantuan bauran pemasaran atau *marketing mix*. Oleh karena itu, variabel yang akan dijadikan komparasi antara *online* dan *offline store* adalah 4P (*product, place, price, promotion*).

Alat analisis *Value Proposition Canvas* (VPC) digunakan untuk menjawab tujuan terkait *value* yang ditawarkan oleh Salasa Outfit. VPC adalah alat yang memudahkan dalam merancang dan menguji sebuah *value proposition* yang nantinya memberikan kepuasan kepada pelanggan sehingga diperoleh kesesuaian antara kebutuhan dengan keinginan pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Dimana dalam VPC terdapat dua blok yaitu *customer profile* dan *value map*. Blok *customer profile* berisi *customer jobs, pains, dan gains*. Sedangkan blok *value map* berisi *product and services, pain relievers, dan gain creator*. Oleh karena itu, data yang berasal dari pelanggan dan pihak internal Salasa Outfit akan dikumpulkan dan dianalisis menjadi satu dalam VPC.

Penulis menggunakan alat analisis *Business Model Canvas* (BMC) untuk menjawab tujuan terkait rancangan model bisnis Salasa Outfit. BMC adalah salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran suatu usaha (Osterwalder & Pigneur, 2010). VPC yang telah dirancang akan menjadi acuan untuk komponen utama dalam model bisnis yaitu komponen *value proposition*. VP dan 8 elemen lainnya seperti *customer segments, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structures* yang menjadi penyusun model bisnis bagi Salasa Outfit.

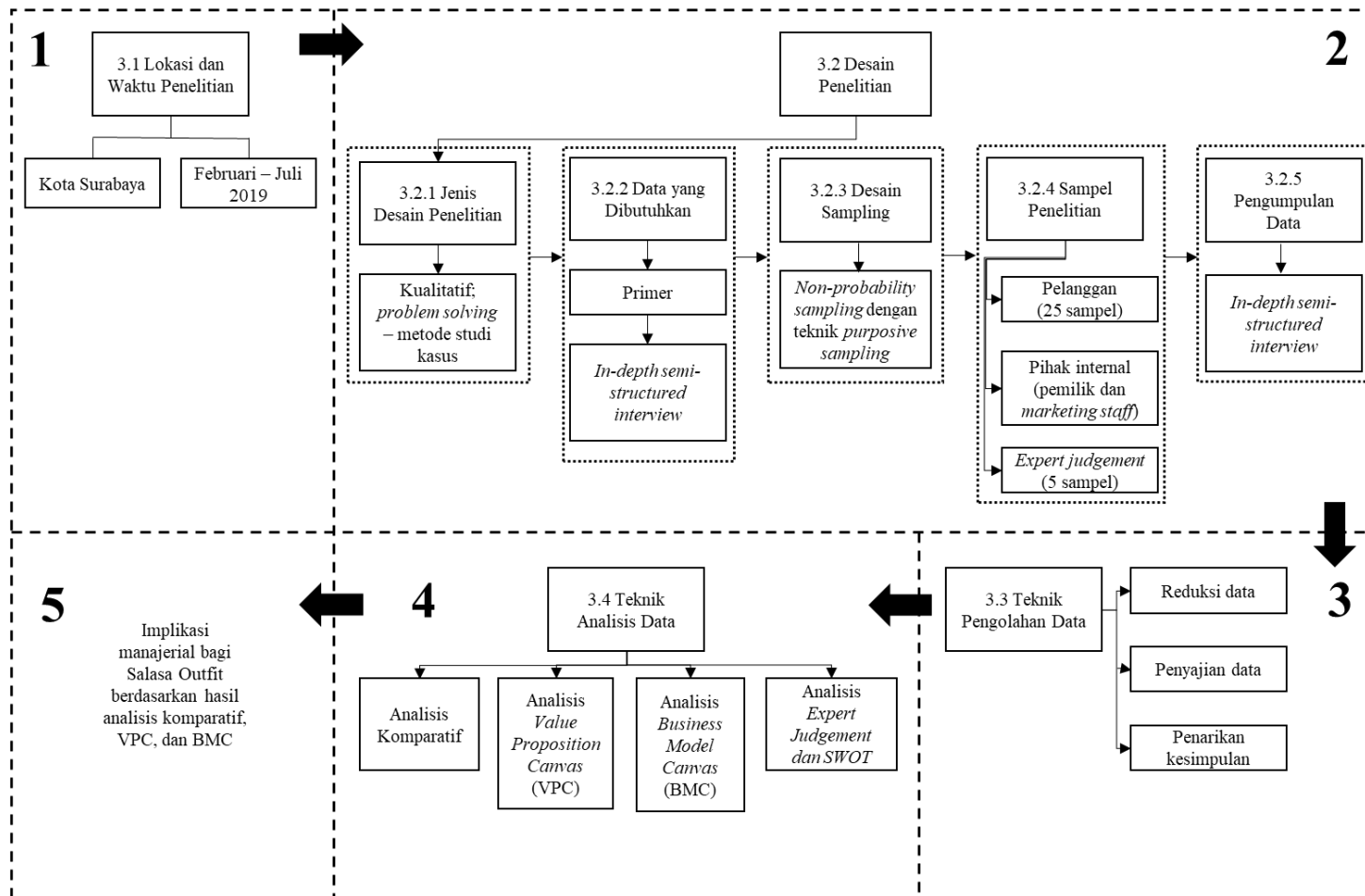
Penulis juga melakukan analisis bersama *expert judgement* untuk menjawab tujuan dalam merancang implementasi model bisnis Salasa Outfit. Pertimbangan ahli (*expert judgement*) adalah suatu cara pendekatan yang bersifat intuitif untuk mengorganisasikan ide-ide atau pemikiran diantara para pakar, para ahli untuk membahas (mengatasi masalah) lembaga atau masyarakat pada masa yang akan datang (Weaver, 1971 dalam Soenarto, 2005). *Expert judgement* pada penelitian ini

berfungsi untuk membantu penulis dalam melakukan validasi rancangan implementasi model bisnis agar sesuai dengan kaidah pemasaran.

Pada tahap terakhir, penulis menggunakan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) guna memperkuat bisnis model yang dirancang. Analisis SWOT ini digunakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan bagi Salasa Outfit. Analisis SWOT memberikan gambaran mengenai kondisi bisnis saat ini dan bagaimana arah bisnis ke depannya, dengan begitu analisis SWOT dapat memberikan arahan mengenai bagaimana alternatif model bisnis yang baru. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari masing-masing elemen yang ada pada *Business Model Canvas* saat ini. Menurut (Amir, 2011), analisis SWOT pada dasarnya merupakan sebuah pengambilan keputusan yang melibatkan rumusan-rumusan pilihan sebagai bagian dari pengambilan keputusan. Analisis SWOT dapat dilakukan secara individual maupun secara kelompok, hal ini berlaku karena analisis SWOT bertujuan untuk pemberian rekomendasi.

3.5. Bagan Metode Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai keseluruhan metode penelitian yang diringkas pada bagan metode penelitian. Bagan ini berfungsi untuk memudahkan pembaca mengetahui metode yang digunakan. Bagan metode penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.2 berikut ini.



Gambar 3.2. Bagan Metode Penelitian

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini dibahas mengenai proses analisis dan diskusi dari hasil penelitian. Proses tersebut diawali oleh pengumpulan data yang kemudian dilakukan pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode yang digunakan. Pada bagian akhir, dibahas juga implikasi manajerial dari hasil analisis penelitian yang dilakukan.

4.1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan mulai dari Bulan Mei hingga Juni 2020 secara *online*. Penulis menggunakan media *online* yaitu aplikasi Whatsapp via *chat*. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *in-depth semi-structured interview* kepada 25 responden yang pernah berbelanja *online* dan *offline* di Salasa Outfit dalam 3 bulan terakhir, narasumber yaitu karyawan pemasaran serta pemilik usaha Salasa Outfit, serta *expert judgement* yang ahli di bidang pemasaran, UKM, atau memiliki bisnis minimal 3 tahun. Durasi waktu yang dibutuhkan berbeda-beda atau fleksibel tergantung pada kesibukan masing-masing responden dan narasumber.

Hambatan yang dihadapi saat pengumpulan data ini adalah lamanya durasi wawancara yang cukup menyita waktu mengingat kesibukan yang berbeda-beda pada masing-masing responden, terlebih responden menginginkan wawancara dilakukan via *chat* agar waktu yang digunakan lebih fleksibel. Penentuan waktu untuk pelaksanaan wawancara juga mengalami pengunduran waktu dari *timeline* sehingga menjadi salah satu hambatan dikarenakan pemilik usaha serta karyawan pemasaran dari Salasa Outfit mengalami pemesanan yang membludak mengingat waktu pengumpulan data yang mendekati waktu lebaran. Hal ini membuat wawancara diundur dan dilakukan setelah libur lebaran. Tak hanya itu, adanya wabah corona yang menyerang saat penelitian ini dilakukan juga menjadi hambatan karena penulis tidak bisa melakukan wawancara secara tatap muka. Pengumpulan data yang dilakukan secara *online* via *chat* Whatsapp terkadang membuat komunikasi berjalan kurang lancar. Beberapa pertanyaan yang diajukan terkadang tidak bisa langsung ditangkap oleh narasumber, sehingga penulis harus menjelaskan secara lebih rinci maksud dari pertanyaan yang diajukan tersebut.

Namun, semua hambatan yang terjadi dapat diatasi dan dilalui dengan baik sehingga penulis bisa melanjutkan ke tahap berikutnya.

4.2. Pengolahan Data

Pengolahan data dimulai dengan mencatat hasil *in-depth semi-structured interview* yaitu dengan cara membuat transkrip percakapan bersama narasumber selama wawancara berlangsung. Transkrip dibuat dengan mengikuti percakapan pada Whatsapp via *chat* dan dilakukan bersamaan dengan penulis mengumpulkan data pada bulan Mei 2020. Pembuatan transkrip bertujuan untuk memudahkan penulis dalam melakukan reduksi data. Reduksi data dilakukan dengan cara mencatat poin-poin jawaban yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pencatatan poin-poin jawaban dilakukan setelah menyusun transkrip *in-depth semi-structured interview* sehingga pengerjaannya selesai pada akhir bulan Juli 2020. Setelah melakukan pencatatan poin-poin jawaban, penulis menarik kesimpulan dimana kesimpulan tersebut berasal dari hasil analisis yang akan dibahas selanjutnya.

4.3. Analisis Komparatif Bauran Ritel *Online* dan *Offline Store*

Analisis komparatif digunakan untuk membandingkan *online* dan *offline store* Salasa Outfit. Penulis menggunakan aspek bauran pemasaran ritel yaitu produk, harga, promosi, pelayanan, dan fasilitas fisik. Hasil analisis komparatif *online* dan *offline store* Salasa Outfit dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1. Perbandingan *Online* dan *Offline Store* Salasa Outfit

| <i>Retailing Mix</i> | Aspek | <i>Online Store</i> | <i>Offline Store</i> |
|----------------------|-------------------------------|---|--|
| Produk | Produk yang ditawarkan | Blouse, tunik, gamis, blazer, outer atau cardigan, blazer bersama celananya, rok, dan celana. | <i>Blouse</i> , tunik, gamis, <i>blazer</i> , <i>outer</i> atau <i>cardigan</i> , <i>blazer</i> bersama celananya, rok, celana, kerudung, dan sabuk. |
| Harga | Rentang harga | Rp. 80000 - Rp. 250.000. | Rp. 80000 - Rp. 250.000 (setelah diskon). |
| | Strategi penetapan harga jual | 10 - 20% dari harga beli | |

Tabel 4.1. Perbandingan *Online* dan *Offline Store* Salasa Outfit (Lanjutan)

| <i>Retailing Mix</i> | Aspek | <i>Online Store</i> | <i>Offline Store</i> |
|----------------------|-------|---------------------|----------------------|
|----------------------|-------|---------------------|----------------------|

| | | | |
|------------------------|-------------------------------|--|--|
| | Media promosi | Shopee dan Instagram. | Royal plaza, <i>event</i> bazar yang bekerja sama dengan pusat perbelanjaan (Marvel City dan Tunjungan Plaza) serta <i>cafe</i> (Teras Rumah). |
| Promosi | Strategi promosi | <i>Buy 1 get 1 free, giveaway, flash sale, challenge, dan endorsement.</i> | <i>Event</i> (diskon 10-20% untuk barang tertentu), <i>visit store</i> , diskon 10% bagi member, dan diskon 20% bagi member yang berbelanja di hari ulang tahun. |
| | Kendala | Tidak ada (ramai karena adanya wabah yang menganjurkan masyarakat untuk di rumah saja dan berbelanja secara <i>online</i>). | Jam operasional menjadi lebih sempit dan tidak bisa melakukan <i>visit store</i> ataupun <i>event</i> bazar. |
| Pelayanan | Jam operasional | 09.00 - 22.00 WIB (Fleksibel). | 11.00 - 19.00 WIB. |
| | Media pelayanan | <i>Direct message</i> (DM) Instagram dan fitur <i>chat</i> Shopee. | Datang langsung ke <i>offline store</i> dan pemberian ID <i>card</i> . |
| Fasilitas fisik | Alasan pemilihan <i>store</i> | Memiliki banyak pengguna, menyediakan gratis ongkir, terdapat <i>flash sale</i> , pemanfaatan <i>influencer</i> , bisa <i>live story</i> , fitur pembayaran mudah, fitur promosi yang lengkap dan mudah. | Pusat perbelanjaan yang ramai dikunjungi. |
| | Strategi tata letak | Dikategorikan sesuai jenis produk (Shopee) dan diatur sesuai katalog yang sama pada 1 baris yang terdiri dari 3 foto (Instagram). | Disesuaikan dengan jenis dan warna pakaian. |
| | Konsep desain | Menggunakan tema warna yang konsisten yaitu warna <i>pink</i> . | Menggunakan <i>background</i> yang dikonsepsi <i>Instagramable</i> untuk <i>spot</i> foto. |

4.3.1. Produk

Pelanggan atau konsumen akan memberikan kesan baik pada suatu toko apabila toko tersebut dapat menyediakan produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen (Utami, 2010). Dari hasil *in-depth semi-structured interview* diketahui bahwa produk pakaian yang dijual pada *online* dan *offline store* yaitu terdiri dari kemeja atau *blouse*, tunik, gamis, *outer* atau *cardigan*, *blazer*, *blazer* bersama celananya, rok, dan celana. Namun, terdapat produk yang hanya tersedia pada *offline store* yaitu hijab atau kerudung dan sabuk atau *belt*. Kedua produk tersebut hanya dijual pada *offline store* karena Salasa Outfit masih berfokus pada produk pakaian di pasar *online*. Pernyataan ini penulis dapat setelah melakukan pengamatan pada *online store* Salasa Outfit yaitu Shopee dan Instagram.

Produk yang ditawarkan pada *online* dan *offline store* memiliki kelebihan yang sama yaitu *trendy* atau *up to date*, desain lucu serta berjiwa muda. Berjiwa muda yang dimaksud adalah cocok digunakan pelanggan yang berusia 18-35 tahun sesuai dengan target *market* Salasa Outfit. Karyawan pemasaran mengaku bahwa pelanggan akan merasa nyaman menggunakan produk Salasa Outfit karena memiliki *high quality* dengan *low price*. Namun, saat penulis survei dan datang langsung ternyata tidak semua bahan memiliki *high quality*. Pelanggan harus benar-benar melihat dan merasakan kualitas bahan secara langsung agar tidak kecewa terhadap produk yang telah dibeli. Tak hanya itu, pelanggan juga bisa *fitting* baju terlebih dahulu sebelum membeli. Hal inilah yang membuat penjualan *offline store* lebih banyak dibanding *online store* walaupun pihak karyawan mengaku bahwa toko berada di area yang sepi pengunjung.

4.3.2. Harga

Harga merupakan komponen yang paling penting dalam menentukan posisi dan harus diputuskan sesuai dengan pasar sarannya. Dari hasil *in-depth semi-structured interview*, diperoleh informasi bahwa harga yang ditawarkan pada *online* dan *offline store* adalah mulai dari Rp. 80.000 hingga Rp. 250.000. Karyawan pemasaran Salasa Outfit mengaku bahwa terdapat perbedaan harga ketika di *online* sedang ada diskon atau promo. Namun, setelah penulis membandingkan harga antara *online* dan *offline store* ternyata tidak terdapat perbedaan khususnya pada Shopee. Harga setelah diskon pada Shopee merupakan harga asli produk yang dijual. Hal ini merupakan strategi penetapan harga agar pelanggan tertarik karena

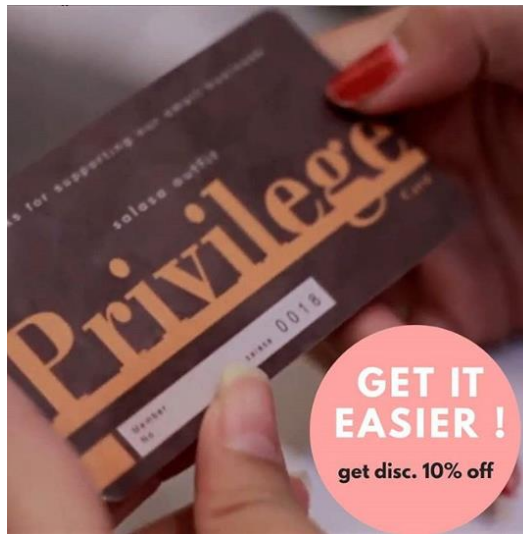
adanya potongan harga atau diskon. Harga yang diterapkan tidak jauh berbeda dari harga yang ditawarkan oleh kompetitor.

Dari hasil *in-depth semi-structured interview*, diketahui pula bahwa terdapat diskon 10 hingga 20 persen bagi pemilik kartu member yaitu kartu *privilege*. Kartu *privilege* dapat dimiliki dengan cara mengumpulkan poin sebanyak 10 poin dalam 3 bulan. Dengan belanja minimal Rp. 100.000, pelanggan akan mendapatkan 1 poin. Penetapan diskon untuk pemilik kartu *privilege* ini tidak membuat Salasa Outfit rugi atau dengan kata lain tetap mendapat *profit*. Dapat disimpulkan bahwa Salasa Outfit menetapkan harga sebesar 10 hingga 20 persen diatas harga beli pada *supplier*. Dari hasil analisis tersebut, diketahui bahwa strategi harga untuk *online* dan *offline* store tidak berbeda secara signifikan.

4.3.3. Promosi

Promosi adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari suatu bisnis. Tujuan utama dari promosi adalah menginformasikan, mempengaruhi atau membujuk, serta mengingatkan pelanggan sasaran tentang bisnis dan bauran pemasarannya. Dari hasil *in-depth semi-structured interview*, Salasa Outfit menggunakan dua media yaitu *online* dan *offline*. Untuk *online*, Salasa Outfit menggunakan media sosial Instagram serta *live story* Shopee. Alasannya adalah karena Instagram dan Shopee memiliki banyak pengguna yang sesuai dengan target pasar yaitu wanita usia 18 hingga 35 tahun. Sedangkan *offline* yaitu dengan mendirikan toko di Royal Plaza dan mengikuti *event* bazar yang bekerjasama dengan beberapa pusat perbelanjaan seperti Royal Plaza, Marvel City Mall dan Tunjungan Plaza Surabaya. Alasan pemilihan *offline store* tersebut adalah karena selain sewa lokasi yang terjangkau, pusat perbelanjaan tersebut merupakan pusat perbelanjaan yang cukup ramai dikunjungi. Tak hanya itu, Salasa Outfit juga kerap berkolaborasi dengan suatu *cafe* untuk membuat bazar bersama dengan *retail store* lainnya. Setelah penulis amati, kerjasama ini terbentuk dengan *retail store* yang telah dikenal secara luas dan memiliki banyak pengikut di media sosial. Pelanggan ritel lain yang berkunjung pada bazar ritel tersebut secara otomatis juga akan mengenal Salasa Outfit. Sehingga akan memunculkan kemungkinan terjadinya *impulse buying* pada pelanggan dan menjadi pelanggan setia di Salasa Outfit.

Strategi promosi yang dimiliki oleh Salasa Outfit untuk *online store* salah satu diantaranya adalah *buy 1 get 1 free*. Pelanggan akan mendapatkan 1 pakaian secara gratis, namun pakaian ini merupakan pakaian yang kurang diminati oleh pelanggan. Walaupun promosi *buy 1 get 1 free* dilakukan pada *online store* yaitu Instagram, namun promo ini hanya bisa dinikmati oleh pelanggan yang datang langsung ke *offline store*. Selain itu, Salasa Outfit juga melakukan strategi promosi berupa *giveaway* dimana tim dari Salasa Outfit akan memberikan hadiah secara random kepada pengguna Instagram yang mengikuti persyaratan dari Salasa Outfit seperti *follow*, *like*, *share*, dan *comment* di akun Instagram Salasa Outfit. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan popularitas *online store*. Begitupula dengan strategi promosi *challenge* dimana Salasa Outfit memberikan suatu tantangan. Tantangan yang pernah diberikan adalah tantangan membuat video kreatif dan yang paling menarik akan mendapatkan hadiah. *Flash sale* juga menjadi salah satu strategi promosi *online store* yaitu Salasa Outfit akan menawarkan potongan harga dibawah harga normal produk dan hanya pelanggan yang tercepat yang akan mendapatkan produk tersebut. Strategi promosi *online store* lainnya adalah dengan menggunakan jasa *influencer* untuk menawarkan produk atau yang biasa disebut sebagai *endorsement*. Strategi promosi ini sangat efektif dilakukan karena Salasa Outfit merasakan dampak pasar yang semakin meluas dan dikenal oleh pelanggan yang sesuai target pasar. Oleh karena itu, Salasa Outfit selalu menggunakan *influencer* Instagram yang memiliki pengikut anak muda atau sesuai dengan target pasar yaitu usia 18 hingga 35 tahun. Sedangkan untuk *offline store*, Salasa Outfit mengandalkan *event* bazar yang diikuti yaitu dengan memberikan diskon 10 hingga 20 persen. Salasa Outfit juga akan memberikan diskon pada pemilik kartu privilege (kartu member). Berikut adalah tampilan dari kartu privilege Salasa Outfit yang dapat dilihat pada Gambar 4.1.



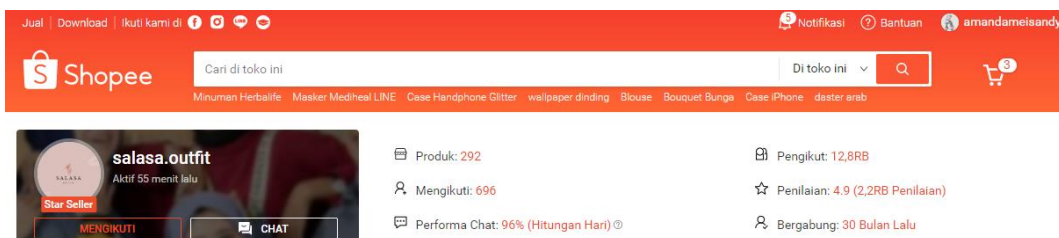
Gambar 4.1. Kartu Privilege Salasa Outfit
Sumber: Instagram @salasa_outfit (2019)

Pemilik kartu privilege Salasa Outfit akan mendapatkan potongan harga sebesar 10 hingga 20 persen. 20 persen ditujukan bagi pemilik kartu member yang belanja di *offline store* pada saat hari ulang tahunnya. Strategi promosi *offline store* juga dilakukan dengan cara mengundang *influencer* untuk datang ke toko di Royal Plaza maupun di bazar dan melakukan *review* dengan tujuan *offline store* ramai dikunjungi pelanggan.

Dalam melakukan promosi untuk *online store*, Salasa Outfit tidak mengalami kendala. Hal ini dikarenakan wabah yang menyebar dengan cepat dan masyarakat yang dianjurkan untuk di rumah saja oleh pemerintah, justru membuat pelanggan Salasa Outfit beralih untuk belanja pada *online store*. Namun, Salasa Outfit mengaku bahwa mengalami kendala untuk *offline store*. Jam operasional toko Royal Plaza menjadi lebih sempit dan tidak bisa melakukan promosi berupa *visit store* demi menjaga kesehatan dan mematuhi anjuran pemerintah. Hal ini membuat Salasa Outfit memaksimalkan promosi *online store* selama wabah. Tolak ukur keberhasilan strategi promosi baik *online* maupun *offline store* adalah jumlah penjualan, pelanggan yang berkunjung pada toko, serta keuntungan atau *profit* yang diperoleh. Jika semakin meningkat, maka promosi yang dilakukan dapat dikatakan berhasil.

4.3.4. Pelayanan

Pelayanan adalah unsur yang memiliki peranan penting dalam persaingan non-harga dengan *retailer* lain. Untuk *offline store*, Salasa Outfit melayani pelanggan sesuai dengan jam operasional Royal Plaza yaitu pukul 10.00 - 22.00 WIB. Namun dikarenakan wabah, jam operasional Royal Plaza berubah menjadi pukul 11.00 – 19.00 WIB sehingga pelayanan *offline store* Salasa Outfit juga mengikuti. Sedangkan untuk *online store*, jam pelayanan atau operasional lebih fleksibel. Namun setelah penulis teliti melalui akun Shopee Salasa Outfit, pelayanan dilakukan pukul 09.00 – 22.00 WIB. Untuk sistem pengiriman dilakukan setelah selesai pengemasan dan maksimal pukul 16.00 WIB. Pengiriman dilakukan keesokan harinya jika transaksi terjadi di atas pukul 16.00 WIB. Salasa Outfit juga menyediakan wadah atau media dalam menangani keluhan dari pelanggan. Untuk *online store*, keluhan dapat diajukan via *direct message* (DM) Instagram atau fitur *chat* di Shopee. Sedangkan untuk *offline store*, pelanggan bisa datang langsung ke toko di Royal Plaza. Salasa Outfit menyediakan kartu identitas yang dapat diambil oleh pelanggan saat berbelanja di *offline store*. Dalam kartu tersebut terdapat kontak yang bisa dihubungi. Namun tidak jauh berbeda dengan *offline store*, kontak ini juga dicantumkan pada profil Instagram. Media yang digunakan pun berupa media *online* yaitu Line@ dan Whatsapp. Dapat disimpulkan bahwa antara *online* dan *offline store* tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal pelayanan. Namun, di masa pandemi Covid-19 ini, pelayanan justru lebih sering dilakukan untuk *online store* mengingat pesanan pada *online store* lebih banyak dibanding *offline store* di masa pandemi ini. Hal ini dibuktikan dengan adanya performa yang baik oleh Salasa Outfit pada *online store* terutama Shopee. Performa dari Shopee Salasa Outfit dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Performa Shopee milik Salasa Outfit
Sumber: Shopee Salasa Outfit (2020)

Pada Gambar 4.2, diketahui bahwa Shopee Salasa Outfit memiliki performa yang baik dengan dibuktikan dari performa *chat* sebesar 96 persen dalam sehari. Hal ini berarti Salasa Outfit sangat responsif kepada pelanggan dimana pesan dari pelanggan dijawab cukup cepat oleh pihak Salasa Outfit. Penilaian dari pelanggan terhadap Salasa Outfit juga mendapatkan skor tinggi yaitu 4,9 dengan 2.200 penilaian pelanggan. Oleh karena itu, tidak heran jika pengikut Salasa Outfit bisa mencapai 12.800 akun.

Tidak jauh berbeda dengan *online store* Shopee, Salasa Outfit juga melakukan pelayanan dengan baik pada *online store* Instagram. Salasa Outfit memiliki sebanyak 6.673 pengikut pada akun @salasa_outfit yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4.3. Pengikut Akun Instagram @salasa_outfit
Sumber: Instagram @salasa_outfit (2020)

Sedangkan untuk akun @salasa_catalog memiliki 14.200 pengikut yang dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut.



Gambar 4.4. Pengikut Akun Instagram @salasa_catalog
Sumber: Instagram @salasa_catalog (2020)

Pada Gambar 4.3 dan Gambar 4.4, diketahui bahwa Salasa Outfit memiliki pengikut yang cukup banyak. Selain karena promosi pada *online store* Instagram, Salasa Outfit memiliki pengikut yang cukup banyak karena pelayanan dan performa *online store* yang baik. Salasa Outfit selalu responsif membalas pesan ataupun komentar dari pengikut. Salasa Outfit juga selalu *update* konten setiap hari. Pengikut pada Salasa Outfit meningkat selama pandemi Covid-19 karena Salasa Outfit memberikan bonus yang mendukung protokol kesehatan dari pemerintah. Bonus tersebut dapat dilihat pada *Gambar 4.5* dan *Gambar 4.6* berikut ini.



Gambar 4.5. Bonus Masker oleh Salasa Outfit
Sumber: Instagram @salasa_outfit (2020)



Gambar 4.6. Bonus *Handsanitizer* oleh Salasa Outfit
Sumber: Instagram @salasa_outfit (2020)

Pada *Gambar 4.5* dan *Gambar 4.6*, diketahui bahwa bonus yang diberikan berupa masker dan *handsanitizer*. Masker diberikan secara gratis kepada pelanggan yang berbelanja secara *online*. Sedangkan *handsanitizer* selain diberikan kepada pelanggan, Salasa Outfit juga memberikannya kepada ojek *online* yang mengirimkan pesananan *online*. Hal inilah yang menjadi pendukung bahwa pelayanan *online store* Salasa Outfit dikatakan baik.

4.3.5. Fasilitas Fisik

Fasilitas fisik merupakan komponen utama yang terlihat dalam membentuk kesan sebuah toko yang dilakukan oleh peritel atau *retailer*. Dari hasil *in-depth semi-structured interview*, diperoleh informasi bahwa Salasa Outfit memilih *online store* Shopee diantaranya adalah karena memiliki banyak pengguna, menyediakan gratis ongkos kirim, *flash sale* yang berupa potongan harga bagi pelanggan tercepat, *live story* yang dapat dilihat oleh pengikut Salasa Outfit, fitur pembayaran mudah, dan fasilitas lainnya untuk jual beli yang tersedia secara lengkap.

Pemilihan *online store* untuk Instagram adalah karena fiturnya yang lengkap untuk promosi seperti *insta story*, *live story*, Instagram *advertising* yang membuat Salasa Outfit memiliki pasar yang lebih luas dan menjangkau target sesuai pasar. Tak hanya itu, Salasa Outfit juga dapat melakukan *endorsement* berbayar pada *influencer* Instagram untuk mempromosikan produknya seperti *review* penggunaan produk, bahan, model produk, dan lain sebagainya. Sedangkan alasan pemilihan untuk *offline store* yaitu Royal Plaza adalah karena Royal Plaza merupakan pusat perbelanjaan yang ramai dikunjungi sesuai dengan target pasar Salasa Outfit.

Strategi tata letak juga merupakan strategi yang perlu diterapkan agar pelanggan merasa mudah dalam memilih produk. Untuk *online store* Shopee, produk dikategorikan sesuai dengan jenis produk. Sedangkan untuk *online store* Instagram, produk diatur dengan cara *posting* foto atau gambar katalog yang sama dalam 1 baris yang terdiri dari 3 foto. Kemudian untuk *offline store*, produk diletakkan sesuai dengan jenis dan warna pakaian agar pelanggan mudah dan cepat dalam memilih pakaian.

Tidak hanya strategi tata letak, konsep desain eksterior dan interior juga menjadi hal penting agar pelanggan tertarik untuk sekedar mengunjungi atau bahkan melakukan pembelian. Untuk *online store* Shopee, Salasa Outfit

menonjolkan foto katalog produk pada halaman depan dan setiap katalog terdapat video contoh penggunaan produk. Untuk *online store* Instagram, Salasa Outfit mengatur tampilan foto menggunakan tema warna yang sama secara konsisten sehingga menarik dan terlihat teratur serta rapi. Sedangkan untuk *offline store* Royal Plaza, didesain secantik mungkin dengan konsep *Instagramable* yang mana dalam artian toko menarik untuk menjadi *background* foto pelanggan pada akun sosial media Instagram. Konsep *Instagramable* dapat dilihat pada Gambar 4.7 berikut ini.



Gambar 4.7. Konsep *Instagramable* pada *Offline Store*
Sumber: Instagram @salasa_outfit (2020)

Konsep *Instagramable* diciptakan dengan tujuan agar pengunjung atau pelanggan tertarik dan mengambil gambar di beberapa titik atau *spot* foto. Bahkan, Salasa Outfit lebih gencar melakukan *visit store* berbayar kepada *influencer* setelah merenovasi toko menjadi *Instagramable*. *Visit store* oleh salah satu *influencer* di Surabaya dengan *spot* foto *Instagramable* dapat dilihat pada Gambar 4.8 berikut ini.



Gambar 4.8. *Visit Store Salasa Outfit oleh Influencer*
Sumber: Instagram @salasa_outfit

Dengan demikian, tanpa disadari akan terjadi promosi secara gratis yang membuat Salasa Outfit dapat dikenal oleh masyarakat luas. Dari hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi fasilitas fisik yang diterapkan oleh Salasa Outfit untuk *offline store* memiliki banyak keuntungan dibanding *online store* yaitu promosi secara gratis, desain yang lucu dan menarik, serta *review store* yang menarik dari para *influencer*.

4.4. Analisis Kondisi Eksisting Online dan Offline Store

Setelah melakukan analisis komparatif dengan menggunakan bauran pemasaran ritel, maka selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi eksisting untuk mengidentifikasi kondisi pada *online* dan *offline store*. Pada saat sebelum terjadinya pandemi Covid-19, penjualan pada *offline store* lebih banyak dibanding *online store* walaupun posisi *offline store* di Royal Plaza berada di wilayah sepi pengunjung. Penjualan *offline store* sebanyak 60 persen, sedangkan *online store* sebanyak 40 persen. Penjualan pada *offline store* bisa mencapai omset hingga Rp 10 juta sehari dalam Bulan Ramadhan. Sedangkan target adalah Rp 60 juta setiap bulannya. Saat sebelum Covid-19, toko cenderung ramai hingga membuat pihak Salasa Outfit merenovasi toko agar toko menjadi lebih luas. Tak hanya itu, Salasa Outfit juga menambah ruang ganti untuk meminimalisir lamanya antrian pelanggan untuk mencoba pakaian. Salasa Outfit juga melakukan renovasi dekorasi toko menjadi lebih *Instagramable* agar semakin banyak pelanggan yang tertarik

mengunjungi *offline store* Salasa Outfit. Ramainya pengunjung juga didukung oleh lamanya jam operasional Royal Plaza yaitu dari pukul 10.00 hingga 22.00 WIB.

Akan tetapi, pada *offline store* tidak tersedia secara lengkap variasi dari pakaian baik dari segi ukuran maupun warna. Pelanggan perlu menunggu karyawan untuk mengambil *stock* pakaian di gudang yang lokasinya cukup jauh dari *offline store*. Hal ini akan mengurangi kenyamanan pelanggan dalam segi pelayanan. Pelanggan akan merasa menghabiskan waktu terlalu banyak hanya untuk sekedar menunggu karyawan berkoordinasi dengan bagian pergudangan dan memberikan produk pakaian yang diinginkan dari gudang.

Sedangkan saat pandemi Covid-19 berlangsung, penjualan *online store* meningkat dan jauh lebih banyak dibanding dengan *offline store* yaitu hingga mencapai 657 produk terjual per bulan dan omset mencapai lebih dari Rp 50 juta per bulan hanya dari *online store* Shopee. Peningkatan penjualan juga terjadi pada *online store* Instagram namun, pelanggan lebih memilih Shopee karena adanya gratis ongkos pengiriman. Peningkatan ini juga didukung adanya pandemi Covid-19 yang mengharuskan masyarakat untuk berbelanja dari rumah atau secara *online*. Tak hanya itu, peningkatan juga terjadi karena Salasa Outfit melakukan *endorsement* kepada *influencer* di sosial media Instagram. Salasa Outfit juga memberikan bonus kepada pelanggan yang berbelanja secara *online* berupa *handsanitizer* dan masker yang saat strategi ini dilakukan, *handsanitizer* dan masker masih memiliki harga beli yang cukup mahal dan langka.

Tingginya permintaan produk pada *online store*, membuat Salasa Outfit kurang memasarkan *offline store* yang berada di Royal Plaza Surabaya mengingat jam operasional juga menjadi lebih sempit yaitu dari pukul 11.00 hingga 19.00 WIB. Hal ini dibuktikan dengan toko *offline* yang sepi pengunjung. Tak hanya itu, adanya pandemi Covid-19 membuat Salasa Outfit tidak melakukan pemotretan untuk foto katalog dan menggunakan foto atau video *review* produk dari *supplier*. Hal ini akan memicu kurangnya kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk. Selain itu, pihak Royal Plaza memberlakukan peraturan yaitu pelanggan yang berkunjung tidak diperbolehkan menyentuh dan mencoba produk secara langsung di ruang ganti *offline store*. Hal ini tentu membuat pelanggan merasa bahwa tidak ada perbedaan dengan berbelanja *online* dan justru akan menghemat lebih banyak

waktu dan tenaga dibanding pergi ke *offline store*. Salasa Outfit juga tidak menerapkan protokol kesehatan seperti menyediakan cairan disinfektan untuk pelanggan atau mewajibkan pelanggan menggunakan masker.

4.5. Analisis Value Proposition Canvas (VPC)

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis *value proposition canvas* untuk mengidentifikasi *value* yang ditawarkan Salasa Outfit agar memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan kompetitor lain. Pada penelitian ini, penulis melakukan pencocokan antara keinginan pelanggan dengan produk dari Salasa Outfit untuk mengetahui apakah rumusan produk telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan pakaian ritel.

4.5.1 Customer Profile

Customer Profile merupakan kerangka yang berguna untuk mengetahui kebutuhan konsumen. Dalam hal ini *customer profile* berisi *customer jobs* yaitu kegiatan yang dilakukan oleh konsumen, *customer gain* yaitu hal yang diinginkan konsumen, dan *customer pain* yaitu hal yang dirasa mengganggu pelanggan. Wawancara dilakukan kepada 25 responden wanita berusia 18 – 35 tahun yang pernah berbelanja pada *online* dan *offline store* Salasa Outfit dalam kurun waktu 3 bulan terakhir. Dari hasil *in-depth semi-structured interview* diperoleh *customer jobs* sebanyak 5, *customer pains* sebanyak 12, dan *customer gains* sebanyak 12. Untuk mendapatkan urutan kepentingan pada masing-masing aspek, penulis menjumlahkan setiap jawaban dan mencantulkannya dalam bentuk tabel. Jawaban yang memiliki jumlah terbanyak adalah yang menempati kepentingan tertinggi, begitupun sebaliknya. Berikut adalah *customer jobs*, *customer pains* dan *customer gains* dari pelanggan pakaian ritel.

4.4.1.1 Customer Jobs

Customer jobs merupakan bagian dari *customer profile* yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan pakaian ritel. Pada penelitian ini, penulis berfokus pada aktivitas saat menggunakan pakaian baik *daily outfit* maupun *formal outfit*. *Customer jobs* yang diperoleh melalui *in-depth semi-structured interview* dilakukan pemeringkatan berdasarkan banyaknya pelanggan yang melakukan aktivitas yang sama. Untuk memudahkan dalam penyebutan, setiap poin diberi kode yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 *Customer Jobs* Pelanggan Pakaian Ritel

| Peringkat | <i>Customer Jobs</i> | Jumlah (pelanggan) | Kode |
|-----------|--|--------------------|------|
| 1 | <i>Hangout</i> (pusat perbelanjaan, wisata, <i>cafe</i>). | 25 | A1 |
| 2 | Pendidikan (kampus, kursus, kajian, seminar). | 19 | A2 |
| 3 | Karir (kerja, rapat, magang, pemotretan, pembawa acara). | 18 | A3 |
| 4 | Menghadiri undangan formal (pesta pernikahan, lamaran, acara keluarga, dan <i>grand opening</i>). | 10 | A4 |
| 5 | Konten foto sosial media. | 2 | A5 |

Pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa aktivitas *hangout* seperti pergi ke pusat perbelanjaan, berwisata, atau hanya sekedar nongkrong di kafe merupakan aktivitas yang sering dilakukan oleh pelanggan (A1) yaitu sebanyak 25 pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa keseluruhan responden menggunakan pakaian ritel untuk kegiatan *hangout*. Dibanding dengan kegiatan formal lainnya, pelanggan lebih sering menggunakan pakaian ritel sebagai *daily outfit* atau pakaian keseharian dimana dalam artian pakaian yang lebih santai dan bebas. *Hangout* menjadi peringkat pertama karena saat *hangout*, pakaian ritel merupakan pakaian yang tidak terikat oleh suatu ketentuan seperti saat berseragam kantor atau instansi tertentu. Pergi ke pusat perbelanjaan, wisata, ataupun kafe membutuhkan pakaian yang nyaman agar bebas beraktivitas dan bisa menikmati suasana diluar rutinitas kesibukan. Terlebih di masa pandemi ini membuat aktivitas pendidikan dan karir pelanggan dilakukan di rumah. Kegiatan yang mengundang banyak orang juga ditunda. Sehingga pelanggan sering menghabiskan waktu menggunakan pakaian ritel saat *hangout*.

Setelah aktivitas *hangout* dengan menggunakan *daily outfit*, pelanggan menggunakan pakaian ritel untuk kegiatan pendidikan atau mencari ilmu dimana aktivitas pendidikan ini menempati peringkat 2 (A2) yaitu sebanyak 19 pelanggan. Kegiatan pendidikan ini antara lain pergi ke kampus atau berkuliah, kursus, kajian, ataupun seminar. Aktivitas pendidikan menempati peringkat kedua karena segmen pasar yang berusia 18 – 35 tahun adalah seorang pemuda. Pemuda sendiri adalah

seorang yang masih memiliki semangat tinggi terlebih untuk mencari ilmu. Walaupun di masa pandemi ini kegiatan pendidikan dilakukan di rumah, namun kegiatan secara *online* tetap diwajibkan menggunakan pakaian formal. Kemudian pada peringkat ketiga, aktivitas yang sering dilakukan selanjutnya adalah yang berhubungan dengan karir atau pekerjaan seperti pergi ke kantor, rapat, magang, pemotretan, dan menjadi pembawa acara. Aktivitas karir pada usia 18 – 35 tahun merupakan usia produktif seseorang dimana selain mencari ilmu, seseorang juga mencari pengalaman untuk bekal dalam mengembangkan karir. Sama halnya dengan pendidikan, kegiatan berkarir khususnya rapat dilakukan dengan menggunakan *formal outfit*.

Untuk peringkat selanjutnya adalah menghadiri acara undangan formal seperti undangan pesta pernikahan, lamaran, acara keluarga, dan *grand opening* atau *launching* sebuah produk (A4). Pelanggan yang menggunakan pakaian ritel untuk acara formal ini adalah sebanyak 10 pelanggan. Acara undangan merupakan aktivitas yang jarang dilakukan mengingat bukan merupakan aktivitas keseharian. Aktivitas ini menempati peringkat dua terakhir adalah karena di saat wabah seperti ini membuat segala acara undangan ditunda sampai waktu yang tidak ditentukan. Sehingga pelanggan jarang bahkan hampir tidak pernah melakukan aktivitas menghadiri undangan dengan menggunakan *formal outfit*. Kemudian di peringkat terakhir, pelanggan menggunakan pakaian ritel untuk kepentingan konten pada sosial media (A5). Pelanggan yang beraktivitas untuk konten sosial media adalah sebanyak 2 orang. Aktivitas ini menempati peringkat paling bawah karena tidak semua pelanggan mementingkan popularitas akun di sosial media. Sehingga dapat disimpulkan bahwa A4 dan A5 tidak memiliki tingkat kepentingan yang tinggi.

4.4.1.2 Customer Pains

Customer pain merupakan bagian dari *customer profile* yang menggambarkan hal-hal yang mengganggu atau berdampak negatif baik sebelum, selama, maupun setelah berbelanja dan menggunakan pakaian ritel. *Customer pains* yang diperoleh melalui *in-depth semi-structured interview* dapat dilihat pada Tabel 4.3 yang telah diurutkan sesuai dengan tingkat kepentingan dari yang tertinggi hingga terendah dan diberi kode untuk memudahkan.

Tabel 4.3. *Customer Pains* Pelanggan Pakaian Ritel

| Peringkat | <i>Customer Pains</i> | Jumlah (pelanggan) | Kode |
|-----------|--|--------------------|------|
| 1 | Penipuan (produk palsu, tidak sesuai dengan foto atau deskripsi, warna, model, dan ukuran berbeda sehingga tidak <i>fit</i> badan, serta barang tidak diterima). | 20 | B1 |
| 2 | Pelayanan kurang memuaskan (ketus dan kurang sopan, tidak merespon, tidak informatif, mengikuti pelanggan, susah ditemukan, tidak cekatan, tidak sabar, salah mengirim produk baik ukuran, model dan jumlah, pengiriman melewati tanggal seharusnya, tidak ada <i>after sales</i> seperti komplain dan pengembalian barang). | 13 | B2 |
| 3 | Kualitas jelek (produk cacat, jahitan tidak rapi, mudah rusak, pudar, tipis dan transparan, bahan panas dan gatal). | 8 | B3 |
| 4 | Toko sempit (berdesakan, dan antri). | 5 | B4 |
| 5 | Varian sedikit (ukuran, model, warna). | 4 | B5 |
| 7 | Model pakaian jelek (terlalu umum, perpaduan warna tidak <i>match</i> , dan motif pakaian terlalu ramai). | 4 | B6 |
| 6 | Lokasi toko (jauh, susah dijangkau, tidak memiliki cabang). | 3 | B7 |
| 8 | Perasaan emosional (menyesal, kecewa, merasa pakaian tidak cocok saat digunakan). | 3 | B8 |
| 9 | Stok sedikit. | 2 | B9 |
| 10 | Harga mahal. | 1 | B10 |
| 11 | Penataan toko kurang menarik. | 1 | B11 |
| 12 | Pembayaran rumit. | 1 | B12 |

Dari Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa hal yang paling mengganggu atau berdampak negatif bagi pelanggan adalah penipuan (B1). Pelanggan yang merasa terganggu karena adanya penipuan adalah sebanyak 20 pelanggan. Tidak semua pelanggan takut terhadap penipuan karena 5 pelanggan lainnya sangat selektif dalam berbelanja dan melihat *review* atau testimoni dari pelanggan lain. Penipuan ini sendiri terdiri dari produk tidak asli atau palsu, produk tidak sesuai dengan deskripsi atau foto katalog baik dari segi warna maupun ukuran yang membuat pakaian tidak *fit* pada badan pelanggan, bahkan barang tidak diterima oleh pelanggan. Hal yang tidak diinginkan ini sering terjadi ketika pelanggan berbelanja secara *online*. Pelanggan tidak bisa melihat kondisi produk dan mencobanya secara

langsung. Risiko penipuan ini semakin takut dirasakan oleh pelanggan mengingat wabah corona yang membuat pelanggan di rumah aja dan berbelanja secara *online*.

Kemudian peringkat kedua adalah pelayanan yang kurang memuaskan (B2). Pelayanan yang kurang memuaskan ini pernah dirasakan oleh 13 pelanggan dari 25 pelanggan. Pelayanan yang buruk tersebut antara lain pelayan yang kurang sopan bahkan ketus, tidak informatif bahkan tidak merespon saat pelanggan bertanya, tidak cekatan, dan tidak sabar menghadapi pelanggan. Tak hanya itu, beberapa pelanggan mengaku bahwa tidak suka jika pelayanan selalu mengikuti langkah pelanggan, namun pelanggan juga pernah kesulitan dalam menemukan pelayan untuk sekedar bertanya mengenai produk yang akan dibeli. Selain itu, pelanggan juga sering mengalami kesalahan dalam mengirim produk baik dari segi ukuran, model, dan jumlah produk yang dipesan, bahkan pengiriman dilakukan hingga melewati tanggal yang seharusnya. Pelayanan yang buruk juga dirasakan saat tidak ada media untuk komplain dan tidak menyediakan fasilitas pengembalian barang untuk pelanggan yang mendapat produk cacat atau kesalahan pengiriman.

Hal negatif yang mengganggu pelanggan yang berada di peringkat ketiga adalah kualitas produk yang tidak baik (B3). Terdapat 8 pelanggan yang merasakan hal negatif tersebut dalam berbelanja dan menggunakan produk pakaian ritel. Kualitas yang tidak baik antara lain adalah produk yang cacat seperti kancing pakaian yang lepas atau bahkan terdapat lubang pada pakaian, jahitan pakaian yang tidak rapi, pakaian yang mudah rusak bahkan luntur saat dicuci, warna pakaian cepat pudar, bahan tipis sehingga transparan, serta bahan pakaian panas dan membuat gatal saat bergesekan dengan kulit badan. Kemudian di peringkat bawah selanjutnya yang membuat pelanggan mengeluh adalah toko yang sempit (B4). Toko yang sempit membuat pelanggan harus berdesakan dan mengantri untuk mencoba pakaian di kamar ganti karena jumlah kamar ganti yang terbatas. Pelanggan akan mulai malas untuk berbelanja jika berdesakan karena ruangan akan menjadi panas. Peringkat selanjutnya adalah variasi ukuran, model, dan warna yang sedikit (B5). Terdapat 4 pelanggan yang mengaku tidak jadi berbelanja karena ukurannya yang tidak lengkap, warna yang tidak tersedia, dan model pakaian yang kurang bervariasi. Pelanggan merasa kecewa terlebih saat ukuran yang diinginkannya tidak ada, padahal telah menemukan model dan warna pakaian yang

sesuai. Selanjutnya untuk peringkat keenam adalah model pakaian yang kurang bagus seperti contoh model yang terlalu umum, perpaduan warna tidak *match*, dan motif pakaian yang terlalu ramai (B6). Pelanggan merasa malu saat berpapasan dengan orang yang tidak dikenalnya menggunakan pakaian yang sama di tempat umum.

Kemudian variabel selanjutnya yang tidak begitu memiliki urgensi tinggi bagi pelanggan yaitu lokasi toko yang jauh bahkan susah dijangkau karena tidak memiliki cabang yang tersebar di beberapa wilayah (B7). Hal ini membuat pelanggan terkadang enggan untuk berbelanja lagi mengingat banyak waktu yang dihabiskan selama perjalanan sehingga tak jarang pelanggan lebih memilih untuk belanja secara *online* walaupun risiko terjadinya penipuan lebih besar. Selain itu di peringkat kedelapan adalah perasaan emosional yang buruk seperti perasaan menyesal dan kecewa terlebih saat pakaian tidak cocok saat digunakan (B8). Perasaan ini muncul karena telah mengalami hal-hal buruk yang umumnya terjadi pada peringkat 1, 2, dan 3. Pelanggan juga merasa bahwa toko yang menjual pakaian dengan stok sedikit (B9) adalah hal yang mengganggu karena pelanggan harus berebut dengan pelanggan lain. Tak hanya itu, hal mengganggu lainnya yang berada di peringkat paling bawah yaitu harga pakaian yang mahal (B10). Harga yang terlalu mahal membuat beberapa pelanggan merasa keberatan mengingat pakaian ritel bukanlah pakaian dengan *brand* yang terkenal dan memiliki kualitas premium seperti pakaian *fast fashion* Zara, Stradivarius, Pull and Bear, dan lain-lain. Penataan toko yang kurang menarik (B11) juga membuat pelanggan merasa malas untuk mengunjungi toko tersebut. Hal terakhir yang mengganggu yaitu pembayaran yang rumit (B12). Pelanggan merasa bahwa pembayaran yang mudah akan lebih menghemat waktu berbelanja.

4.4.1.3 Customer Gains

Customer gains bagian dari *customer profile* yang menggambarkan manfaat yang ingin dirasakan oleh pelanggan saat berbelanja dan menggunakan produk pakaian ritel. *Customer gains* yang diperoleh melalui *in-depth semi-structured interview* dapat dilihat pada Tabel 4.4 yang telah diurutkan sesuai dengan tingkat manfaat yang paling tinggi hingga yang terendah dan kemudian diberi kode untuk memudahkan.

Tabel 4.4. *Customer Gains* Pelanggan Pakaian Ritel

| Peringkat | <i>Customer Gains</i> | Jumlah (pelanggan) | Kode |
|-----------|--|--------------------|------|
| 1 | Model pakaian (lucu, <i>trendy</i> , <i>fashionable</i> atau modis, <i>simple</i> , dan elegan) | 23 | C1 |
| 2 | Bahan berkualitas (nyaman, dingin, lembut, menyerap keringat, tidak gatal, cutting dan jahitan rapi) | 22 | C2 |
| 3 | Harga sesuai kualitas dan ramah kantong | 20 | C3 |
| 4 | Variasi (ukuran, warna, model, bahan) banyak | 16 | C4 |
| 5 | Promo (diskon, <i>giveaway</i> , <i>cashback</i> , poin, <i>buy 1 get 1 free</i> , gratis biaya pengiriman, gratis kartu member) | 13 | C5 |
| 6 | Perasaan emosional (merasa senang dan tidak bosan, percaya diri dan menarik, menjadi <i>trendsetter</i> , mendapat pujian, serta bebas beraktivitas dan berkreasi <i>mix and match</i>) | 12 | C6 |
| 7 | Pelayanan (ramah, memberi rekomendasi, respon cepat, pengiriman cepat, garansi produk cacat) | 7 | C7 |
| 8 | Kondisi toko (ada cabang, mudah dijangkau, terdapat parkir, tata letak rapi, luas, lucu, terdapat <i>online store</i>) | 6 | C8 |
| 9 | Kemudahan berbelanja (pembayaran <i>cashless</i> seperti ovo, dana, gopay, dll, dan hemat waktu) | 2 | C9 |
| 10 | Custom model pakaian | 1 | C10 |
| 11 | Kemasan yang bagus | 1 | C11 |
| 12 | <i>Review</i> pelanggan lain | 1 | C12 |

Dari Tabel 4.4 diperoleh informasi bahwa yang menempati peringkat pertama adalah model pakaian yang lucu, *trendy*, modis atau *fashionable*, elegan, namun tetap terlihat sederhana atau *simple* (C1). Pelanggan yang mempertimbangkan model pakaian sebagai pertimbangan adalah sebanyak 23 pelanggan. Tidak jauh berbeda dengan jumlah pada peringkat kedua yaitu 22 pelanggan. Peringkat kedua adalah bahan berkualitas yaitu bahan yang nyaman, dingin, lembut, menyerap keringat, dan tidak gatal saat digunakan (C2). Tak hanya itu, bahan yang berkualitas juga memiliki potongan dan jahitan yang rapi. Tidak jauh berbeda pula dengan peringkat pertama dan kedua, sebanyak 20 pelanggan yang menjawab aspek harga (C3). Pelanggan mempertimbangkan harga yang sesuai dengan kualitas produk dan tetap ramah di kantong. Pertimbangan harga ini dilakukan mengingat pakaian ritel bukan merupakan pakaian sejenis brand *fast*

fashion yang memiliki harga tinggi dengan kualitas yang tinggi pula karena melalui *quality control* yang ketat. Kemudian untuk peringkat keempat yang pelanggan inginkan ada variasi pakaian yang banyak (C4). Variasi tersebut antara lain variasi ukuran, warna, model, dan bahan. Variasi ini menjadi pertimbangan pelanggan karena misal terkadang pelanggan telah menentukan model dan warna pakaian yang sesuai namun ternyata toko ritel hanya menjual produk pakaian tersebut dengan ukuran *all size*. Pelanggan merasa pakaian yang memiliki ukuran khusus seperti M, L, XL, dan lain-lain akan lebih *fit* pada badan saat digunakan.

Peringkat selanjutnya yang kelima yaitu promo (C5). Pelanggan mempertimbangkan promo saat berbelanja. Promo yang diberikan oleh penjual akan membuat pelanggan merasa untung dan lebih hemat. Promo untuk pakaian ritel yang diinginkan oleh pelanggan antara lain diskon, *giveaway*, *cashback*, poin, *buy 1 get 1 free*, gratis biaya pengiriman, dan gratis pembuatan kartu member. Peringkat selanjutnya adalah perasaan emosional (C6). Perasaan ini adalah perasaan positif yang dirasakan oleh pelanggan meliputi perasaan senang dan tidak bosan karena memiliki koleksi pakaian, merasa percaya diri dan menarik perhatian, menjadi *trendsetter* di kalangan sekitarnya, mendapat pujian karena penampilan yang menarik saat menggunakan pakaian ritel tersebut, merasa bebas saat beraktivitas karena pakaian yang nyaman, dan dapat berkreasi dengan *mix and match* pakaian. Hal yang ingin dirasakan selanjutnya oleh pelanggan adalah pelayanan yang baik (C7). Pelayanan yang baik menurut pelanggan adalah pelayan yang ramah, dapat memberikan rekomendasi pakaian, merespon pelanggan dengan cepat, melakukan pengemasan dan mengirimkannya sesegera mungkin kepada pihak ekspedisi, serta menyediakan garansi untuk produk yang cacat. Kondisi toko juga menjadi pertimbangan bagi pelanggan (C8). Kondisi toko yang diharapkan oleh pelanggan adalah toko yang memiliki cabang di beberapa wilayah sehingga mudah dijangkau, terdapat tempat untuk parkir kendaraan pelanggan, tata letak rapi dan lucu sehingga pelanggan betah untuk kembali lagi dan mudah untuk memilih pakaian, toko luas sehingga membuat pelanggan nyaman karena tidak perlu berdesakan dengan pengunjung lainnya, serta tersedia toko *online* sehingga memudahkan pelanggan yang tidak memiliki banyak waktu untuk datang langsung ke toko.

Kemudian selanjutnya adalah hal-hal yang tidak terlalu penting bagi pelanggan dalam berbelanja pakaian yaitu kemudahan berbelanja (C9). Kemudahan yang dimaksud oleh pelanggan adalah kemudahan dalam sistem pembayaran. Pembayaran bisa dilakukan secara *cashless* atau yang biasa disebut menggunakan dompet elektronik (*e-wallet*). Dompet elektronik antara lain Ovo, Gopay, Dana, LinkAja, Sakuku, dan lain-lain. Harapannya selain lebih mudah, dengan menggunakan *e-money* transaksi akan lebih cepat sehingga menghemat waktu pelanggan. Peringkat terendah selanjutnya adalah *custom* model pakaian (C10), kemasan yang bagus (C11), dan *review* pelanggan lain (C12). C10, C11, dan C12 adalah hal-hal yang tidak terlalu dipertimbangkan oleh pelanggan saat berbelanja karena pelanggan berfokus pada produk mulai dari model, kualitas, warna, dan ukuran pakaian.

4.5.2 Value Map

Value map merupakan kerangka yang berisi jawaban mengenai kebutuhan konsumen yang telah digambarkan dari *customer profile*. *Value map* dirancang untuk mengatasi hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas pelanggan, hal yang mengganggu, serta yang diinginkan dan dipertimbangkan oleh pelanggan. Identifikasi pada setiap poin yang ada pada *customer profile* menjadi acuan pembuatan *value map*. Data untuk perancangan *value map* juga didapatkan dari hasil *in-depth semi-structured interview* kepada pemilik usaha Salasa Outfit. Dari hasil *in-depth semi-structured interview* diperoleh sebanyak 2 *products and services*, 7 *pain relievers*, dan 10 *gain creators*. Pemingkatan dilakukan berdasarkan pendapat dari pemilik usaha Salasa Outfit. Berikut adalah *products and services*, *pain relievers*, dan *gain creators* dari Salasa Outfit.

4.4.2.1 Products and Services

Product dan *services* merupakan bagian dari *value map* yang menggambarkan produk dan/atau jasa apa saja yang ditawarkan oleh Salasa Outfit kepada pelanggan. *Products* dan *services* yang diperoleh melalui *in-depth semi-structured interview* dapat dilihat pada Tabel 4.5. Untuk memudahkan dalam membaca, penulis memberikan kode pada setiap poin dan diurutkan berdasarkan peringkat.

Tabel 4.5. *Products and Services* Salasa Outfit

| Peringkat | <i>Products and Services</i> | Kode |
|------------------|-------------------------------------|-------------|
| 1 | <i>Daily outfit</i> | X1 |
| 2 | <i>Formal outfit</i> | X2 |

Dari Tabel 4.5 diketahui bahwa Salasa Outfit menawarkan produk yaitu *daily outfit* dan *formal outfit*. *Daily outfit* adalah produk pakaian yang digunakan untuk aktivitas keseharian yang bersifat santai. Pakaian jenis *daily outfit* adalah pakaian yang cocok digunakan untuk segala aktivitas. Sedangkan *formal outfit* adalah pakaian yang digunakan untuk aktivitas yang formal dimana aktivitas tersebut membutuhkan tampilan yang lebih rapi dan sopan. Secara keseluruhan Salasa Outfit menawarkan produk pakaian yaitu berupa pakaian bagian atas (seperti *blouse*, tunik, *blazer*, *outer* atau *cardigan*), bawahan (seperti rok dan celana), serta *dress* (seperti gamis dan *overall*).

4.4.2.2 *Pain Relievers*

Pain relievers merupakan bagian dari *value map* yang berisi mengenai hal-hal yang meringankan *customer pains* dari Salasa Outfit. Sama halnya dengan *products and services*, *pain relievers* dari hasil wawancara ditunjukkan pada Tabel 4.6 yang telah diberi kode untuk memudahkan dan diurutkan dari tingkat kepentingan tertinggi hingga terendah berdasarkan pendapat dari pemilik usaha Salasa Outfit.

Tabel 4.6. *Pain Relievers* Salasa Outfit

| Peringkat | <i>Pain Relievers</i> | Kode |
|------------------|---|-------------|
| 1 | Melakukan foto katalog sendiri | Y1 |
| 2 | Melakukan <i>quality control</i> sebelum dijual | Y2 |
| 3 | Memilih <i>supplier</i> secara teliti | Y3 |
| 4 | Melakukan renovasi dan perluasan toko | Y4 |
| 5 | Bekerja sama dengan pihak ekspedisi yang terpercaya | Y5 |
| 6 | Melakukan <i>stock update</i> | Y6 |
| 7 | Menambah karyawan | Y7 |

Dari Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa terdapat 7 hal utama yang dilakukan Salasa Outfit untuk meringankan *customer pains*. Hal yang paling utama adalah Salasa Outfit melakukan foto katalog sendiri (Y1). Usaha pakaian ritel pada

umumnya tidak ingin mengeluarkan biaya lebih untuk foto katalog sehingga mencuri foto katalog usaha pakaian ritel lain dengan pakaian yang serupa. Hal ini membuat pelanggan takut kualitas pakaian tidak sesuai dengan foto katalog. Untuk membangun kepercayaan pelanggan, Salasa Outfit melakukan pemotretan sendiri dengan menyewa fotografer, bekerjasama dengan lokasi pemotretan, serta menggunakan *brand ambassador* sebagai model. Hasil foto katalog diberi logo Salasa Outfit agar tidak dicuri oleh kompetitor. Hal ini lah yang membuat Salasa Outfit unggul dari kompetitor dan dipercaya oleh pelanggan karena menggunakan foto katalog sendiri. Salasa Outfit juga melakukan *quality control* (Y2). Sebelum produk dijual kembali, produk yang telah dipesan dari *supplier* akan dicek kembali untuk memastikan bahwa tidak ada cacat pada produk, Hal ini bertujuan agar pelanggan mendapat produk yang baik. Pelanggan akan merasa kecewa dan trauma jika hal tersebut sampai terjadi. Oleh karena itu, penting bagi Salasa Outfit melakukan *quality control* demi kebahagiaan pelanggan. Hal selanjutnya yang dilakukan oleh Salasa Outfit adalah pemilihan *supplier* secara teliti (Y3). Hal ini bertujuan agar kualitas produk yang akan ditawarkan pada pelanggan memiliki kualitas yang baik. Tidak hanya dari segi kualitas bahan namun model yang *trendy*, warna yang sepadan, serta ukuran yang standar adalah hal yang penting bagi Salasa Outfit agar pelanggan betah dan melakukan pembelian kembali pada Salasa Outfit. Salasa Outfit juga melakukan renovasi dan perluasan toko untuk mengurangi keluhan pelanggan (Y4). Renovasi dilakukan dengan menambah *fitting room* yang awalnya hanya ada 1 ruangan menjadi 2 ruangan. Salasa Outfit memperluas tokonya agar saat toko ramai pengunjung, pelanggan tidak terlalu berdesakan sehingga merasa nyaman saat memilih produk.

Kepuasan pelanggan tidak hanya diciptakan dari segi produk, namun juga dari segi pelayanan. Salasa Outfit melakukan kerjasama dengan pihak ekspedisi pengiriman barang yang telah berpengalaman dan terpercaya (Y5). Hal ini Salasa Outfit lakukan agar pelanggan yang berbelanja secara *online* akan mendapat produknya sesuai dengan waktu estimasi pengiriman. Hal ini juga dilakukan untuk mengurangi risiko hilangnya produk selama pengiriman sehingga tidak sampai ke tangan pelanggan. Salasa Outfit juga melakukan *stock update* agar pelanggan mengetahui ketersediaan produk sebelum melakukan keputusan untuk pembelian

produk tersebut (Y6). *Stock update* berfungsi juga agar pelanggan tidak kecewa karena telah melakukan transaksi namun uang harus dikembalikan karena produk sudah tidak tersedia. Upaya selanjutnya yang dilakukan oleh Salasa Outfit adalah merekrut karyawan agar pelayanan pada pelanggan dapat dilakukan secara maksimal (Y7). Salasa Outfit menambah karyawan agar segala aktivitas yang terjadi di dalam Salasa Outfit dalam berjalan dengan cepat mulai dari pemesanan pakaian pada *supplier*, perhitungan keuangan, pelayanan pelanggan baik *online* maupun *offline store*, pengemasan, hingga pengiriman produk.

4.4.2.3 Gain Creators

Gain creators merupakan bagian dari *value map* yang berisi mengenai hal-hal apa saja yang dilakukan oleh Salasa Outfit untuk memenuhi keinginan dan ekspektasi pelanggan. Sama halnya dengan *products and services* dan *pain relievers, customer gains* yang diperoleh dari hasil wawancara ditunjukkan pada Tabel 4.7 yang telah diurutkan sesuai tingkat kepentingan dan diberi kode untuk memudahkan.

Tabel 4.7. *Gain Creators* Salasa Outfit

| Peringkat | <i>Gain Creators</i> | Kode |
|-----------|--|------|
| 1 | Memberikan promo (<i>buy 1 get 1 free, challenge, giveaway, flashsale, diskon</i>) | Z1 |
| 2 | Selalu <i>update</i> pakaian yang lucu dan <i>trendy</i> | Z2 |
| 3 | Memberikan harga sesuai dengan kualitas | Z3 |
| 4 | Memberi ide <i>mix and match</i> pakaian | Z4 |
| 5 | Memberi referensi pemakaian produk | Z5 |
| 6 | Memberi penghargaan pada karyawan terbaik agar dapat melayani pelanggan dengan baik | Z6 |
| 7 | Konsep toko Instagramable | Z7 |
| 8 | Menyediakan pakaian dengan ukuran <i>all size</i> | Z8 |
| 9 | Kartu privilege | Z9 |
| 10 | Pengemasan menggunakan kemasan khusus dari Salasa Outfit | Z10 |

Dari Tabel 4.7, diketahui bahwa Salasa Outfit memiliki 10 *gain creators* untuk mencapai keinginan dan ekspektasi pelanggan. Promo merupakan hal utama yang dilakukan oleh Salasa Outfit untuk membuat pelanggan tertarik berbelanja di Salasa Outfit baik *online* maupun *offline store* (Z1). Promo yang dilakukan Salasa

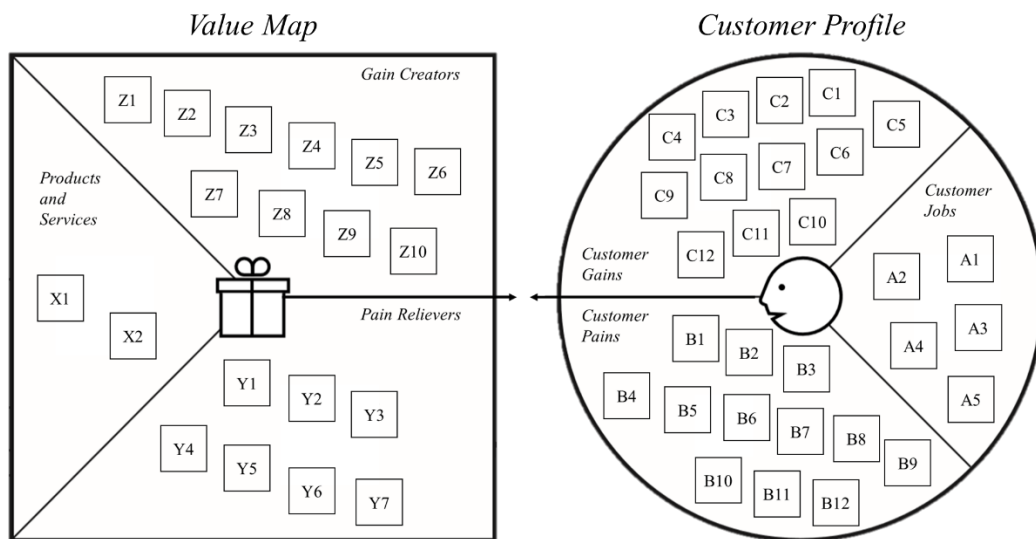
outfit antara lain adalah *buy 1 get 1 free*, *challenge*, *giveaway*, *flashsale*, dan diskon. Dengan adanya promo, pelanggan akan merasa lebih hemat dalam berbelanja terlebih target pasar Salasa Outfit adalah wanita usia 18-35 tahun yang mayoritas menginginkan produk yang ramah di kantong. Salasa Outfit selalu menawarkan produk yang *trendy* dan melakukan *update* setiap bulannya (Z2). Hal ini dilakukan agar keinginan pelanggan untuk mengikuti *trend* dalam berpakaian terpenuhi. Dikarenakan target pasar Salasa Outfit adalah kelas menengah dan menengah kebawah, Salasa Outfit memberikan harga yang sesuai dengan kualitas (Z3). Oleh karena itu Salasa Outfit tidak pernah memberi harga yang terlalu mahal dimana rentang harga untuk produk yang dijualnya adalah Rp. 80.000 hingga Rp. 250.000. Dikarenakan harga yang ditawarkan sesuai kualitas, maka harga teratas memiliki kualitas produk yang premium sehingga tidak akan membuat pelanggan kecewa dan merasa nyaman menggunakan pakaian dari Salasa Outfit. Untuk membantu menggali ide dan kreatifitas pelanggan dalam berpakaian, Salasa Outfit memberikan ide *mix and match* pakaian dari Salasa Outfit (Z4). Ide tersebut disampaikan oleh model yang telah dipilih sebagai *endorser* atau *influencer* dimana *influencer* adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mengikuti apa yang dilakukannya. Sehingga, hal ini membuat pelanggan mudah untuk meniru *style* dari *influencer* tersebut. Tak hanya itu, Salasa Outfit juga memberi referensi pemakaian produk (Z5). Referensi disampaikan melalui model foto katalog. Pakaian ritel pada umumnya hanya menampilkan produk pakaian yang digantung tanpa dikenakan oleh model. Oleh karena itu, referensi pemakaian produk dapat membuat pelanggan membayangkan bagaimana penampilannya jika menggunakan produk tersebut tanpa harus mencobanya pada *offline store*.

Demi memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, Salasa Outfit juga memberi penghargaan berupa hadiah pada karyawan terbaik (Z6). Tujuannya adalah agar karyawan berlomba-lomba memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan. Salasa Outfit juga mengonsep toko agar memiliki tampilan *Instagramable* (Z7). Yang dimaksud dengan *Instagramable* adalah toko memiliki spot foto dimana pelanggan dapat berfoto dan mempostingnya di sosial media. Tujuan konsep *Instagramable* adalah agar pelanggan yang melewati toko Salasa Outfit tertarik untuk berkunjung dan betah sehingga merasa nyaman saat memilih

produk. Selain itu, Salasa Outfit menyediakan produk ukuran *all size* (Z8). Salasa Outfit menjual ukuran *all size* agar cocok dengan semua ukuran sehingga pelanggan tidak perlu takut pakaian tidak muat jika berbelanja *online*. Untuk menjaga hubungan dengan pelanggan, Salasa Outfit menyediakan kartu privilege atau kartu member (Z9). Pelanggan yang memiliki kartu privilege akan mendapat diskon 10 persen dan 20 persen jika berbelanja di hari ulang tahun. Yang terakhir adalah pengemasan menggunakan kemasan plastik berlogo Salasa Outfit (Z10). Kemasan berlogo Salasa Outfit hanya digunakan untuk produk yang dipesan secara *online*. Hal ini bertujuan agar Salasa Outfit terlihat profesional dalam melakukan pengemasan.

4.5.3 *Fitting Value Proposition Canvas*

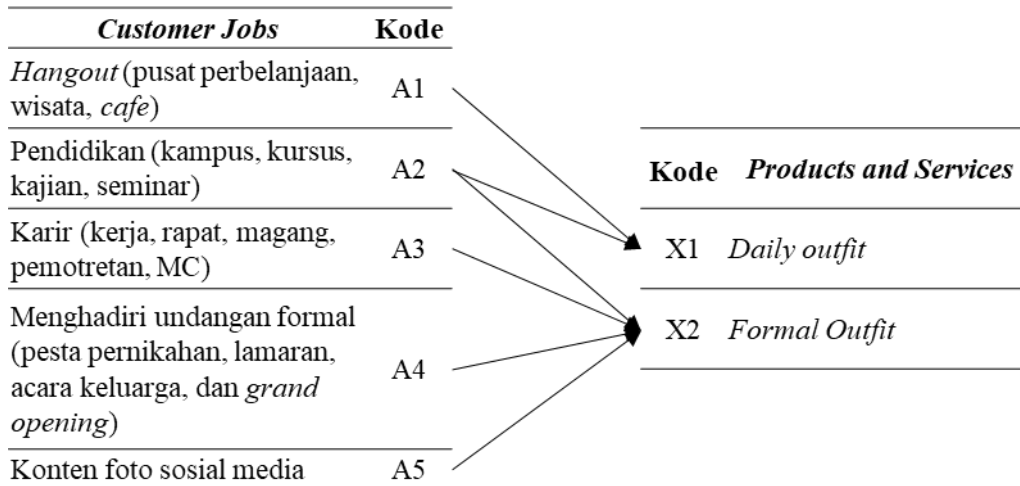
Setelah melakukan analisis *customer profile* dan *value map*, tahapan selanjutnya adalah melakukan pencocokan (*fitting*) untuk kedua blok tersebut. Dari segi teori, kecocokan (*fit*) didapat ketika perusahaan berhasil menemukan *value proposition* yang sesuai dengan *customer jobs* yang penting, mengurangi kesulitan utama pelanggan dan menciptakan keinginan pelanggan (Osterwalder et al., 2014). Tujuan dari *fitting customer profile* dengan *value map* adalah untuk mengetahui apakah *value proposition* Salasa Outfit yang telah disusun dapat menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sebelum melakukan proses *fitting*, penulis menyusun kerangka kerja *value proposition* pelanggan pakaian ritel yang belum melalui proses *fitting*. Kerangka kerja tersebut ditunjukkan pada Gambar 4.9 berikut ini.



Gambar 4.9. Value Proposition Canvas Salasa Outfit Sebelum Proses *Fitting*

Pada Gambar 4.9 menunjukkan bahwa terdapat total 29 poin *customer profile* yang terdiri dari 5 *customer jobs*, 12 *customer gains*, dan 12 *customer pains*. Sedangkan pada blok *value map* terdapat total 19 poin yang terdiri dari 2 *products and services*, 10 *gain creators*, dan 7 *pain relievers*. Setelah diperoleh poin-poin tersebut perlu dilakukan *fitting* dengan menilai bagaimana hubungan setiap poin pada *value map* dengan poin pada *customer profile*. Proses *fitting* dilakukan dengan menilai apakah *products and services*, *pain relievers* dan *gain creator* yang telah dibuat dapat menjawab poin-poin yang ada di *customer profile* yaitu *customer jobs*, *customer pain* dan *customer gain*. Jika sesuai, poin tersebut akan diberi simbol centang. Jika konsumen merasa poin-poin pada *products and services*, *pain relievers* dan *gain creator* tidak sesuai dengan poin-poin yang ada pada *customer profile* yaitu *customer jobs*, *customer pain* dan *customer gain*, maka poin tersebut akan diberi simbol silang. Pencocokan dilakukan pada tiap-tiap poin yaitu poin *customer jobs* dengan poin *products and services*, poin *customer pains* dengan poin *pain relievers*, dan poin *customer gains* dengan poin *gain creators*.

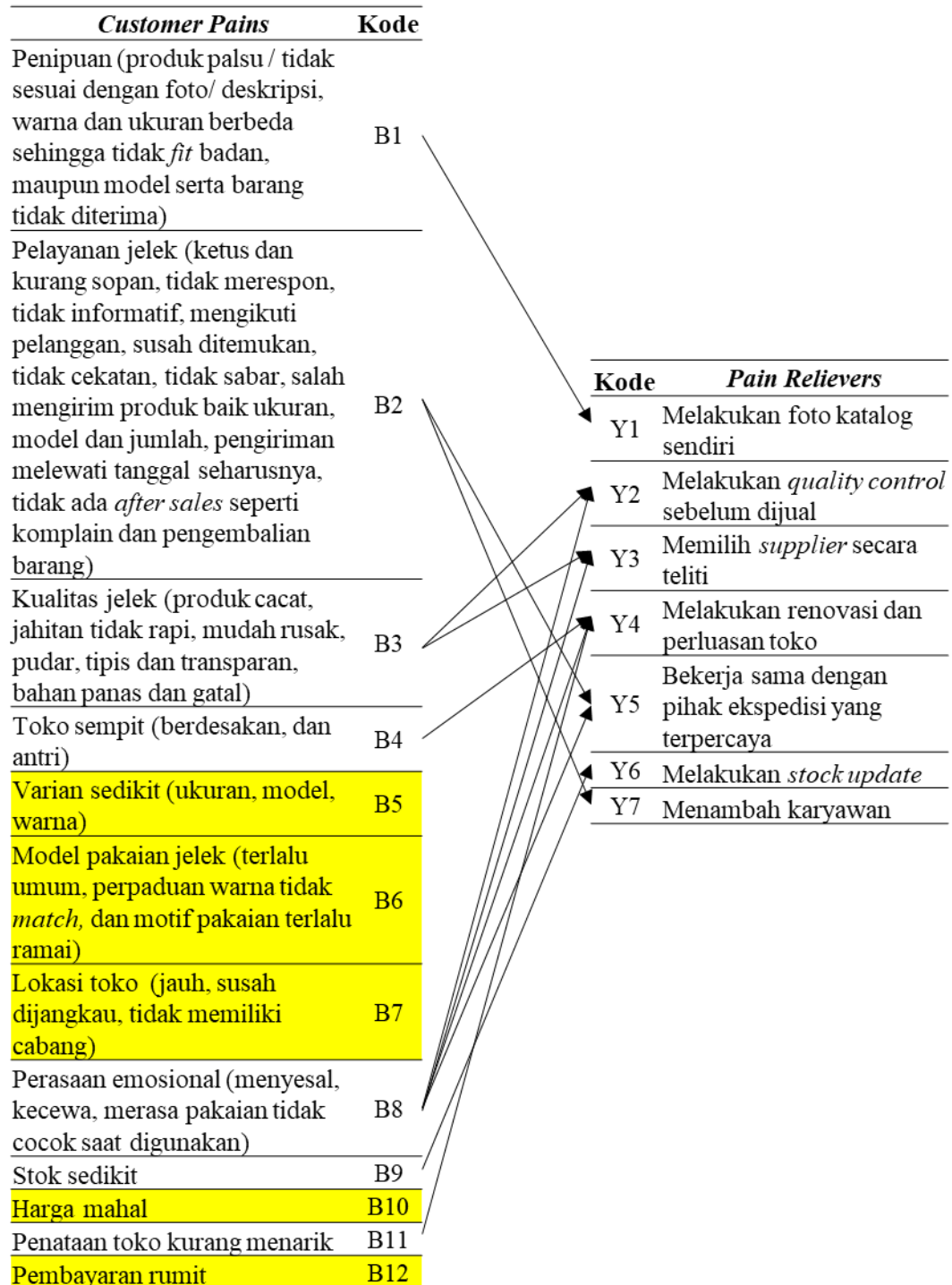
Tahap pencocokan dimulai dari poin *customer jobs* dengan poin *products and services*. Pencocokan poin *customer jobs* dengan poin *products and services* diilustrasikan dalam bentuk gambar yang diberi panah seperti pada Gambar 4.10 berikut ini.



Gambar 4.10. *Fitting Customer Jobs dan Products and Services* Salasa Outfit

Dapat dilihat pada Gambar 4.10 yang menunjukkan bahwa A1, A2, A3, A4 dan A5 berhubungan dengan X1 dan X2. Hal ini dikarenakan *daily outfit* dan *formal outfit* yang ditawarkan oleh Salasa Outfit dapat digunakan saat *hangout*, aktivitas pendidikan, aktivitas karir, menghadiri undangan, maupun sebagai konten sosial media. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produk Salasa Outfit dapat digunakan pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan.

Selanjutnya pencocokan antara *customer profile* dan *value map* dilakukan pada poin *customer pains* dengan *pain relievers*. Ilustrasi pencocokan dapat dilihat pada Gambar 4.11 berikut ini.

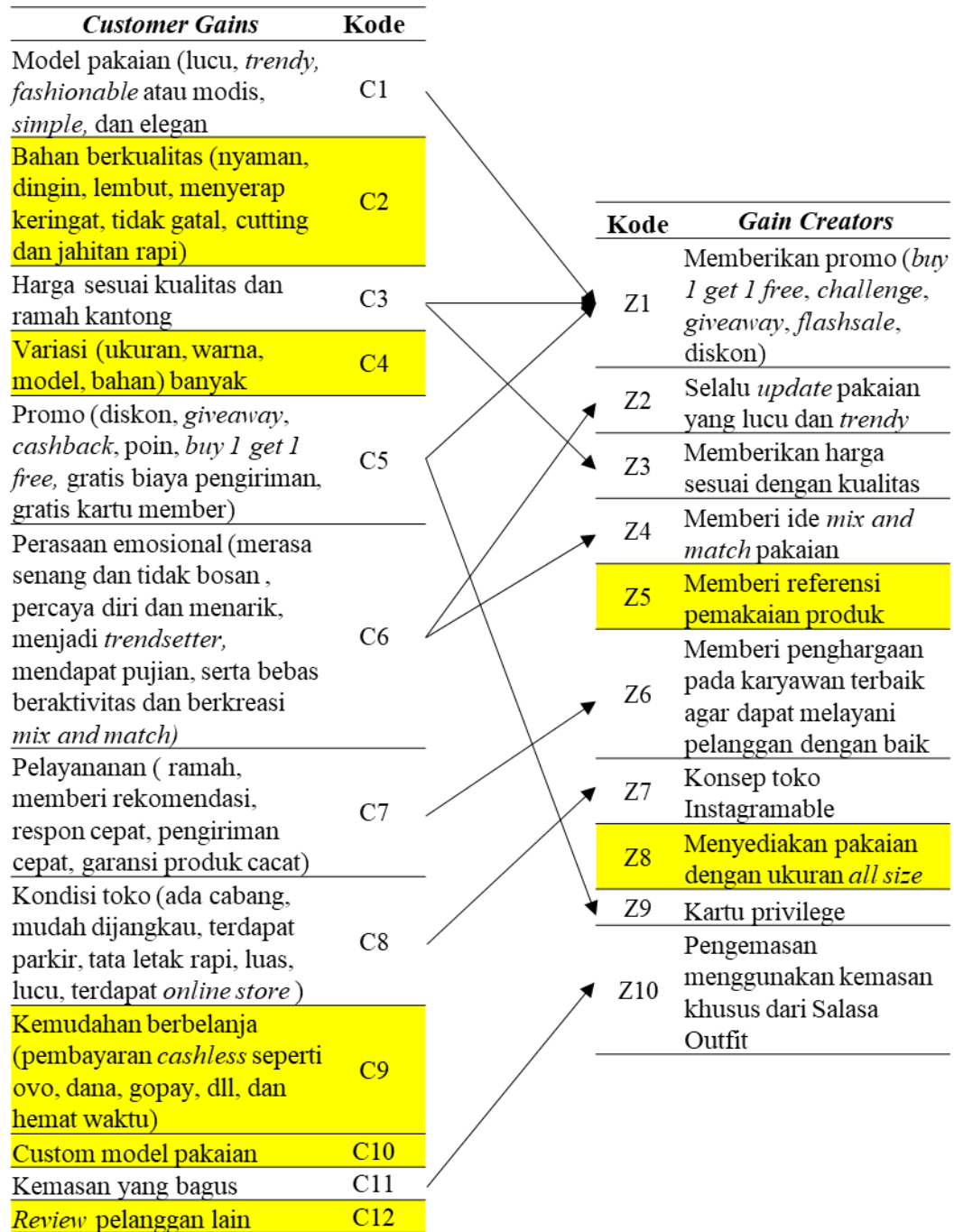


Gambar 4.11. *Fitting Customer Pains dan Pain Relievers* Salasa Outfit

Pada Gambar 4.11, diketahui bahwa terdapat 5 poin *customer pains* yang tereliminasi. Poin tersebut adalah B5, B6, B7, B10, dan B12. Poin-poin tersebut tidak berhubungan dengan *pain relievers* Salasa Outfit yang artinya Salasa Outfit

belum bisa meringankan *customer pains* pelanggan tersebut. Salasa Ooutfit belum bisa meringankan keluhan pelanggan tersebut karena varian produk dari Salasa Outfit dapat dikatakan sedikit, terlebih pakaian yang ditawarkan berukuran *all size*. Model pakaian pada Salasa Outfit sendiri bergantung pada ketersediaan produk pada *supplier*. Lokasi toko yang berada di Royal Plaza tergolong jauh karena tidak terletak di pusat kota Surabaya serta belum memiliki cabang toko. Keluhan harga mahal tidak bisa dikurangi karena Salasa Outfit berpendapat bahwa pakaian yang ditawarkan telah memiliki harga rendah mengingat segmen pasarnya adalah kelas menengah dan menengah ke bawah. Begitupula dengan pembayaran yang rumit, Salasa Outfit belum menyediakan pembayaran menggunakan dompet elektronik yang memudahkan pembayaran dengan cara *cashless*. Sedangkan dari poin *pain relievers*, keseluruhannya telah berhubungan dan membantu meringankan keluhan pelanggan.

Kemudian pencocokan dilanjutkan pada poin *customer pains* dengan poin *pains reliever*. Ilustrasi pencocokan dapat dilihat pada Gambar 4.12 berikut ini.

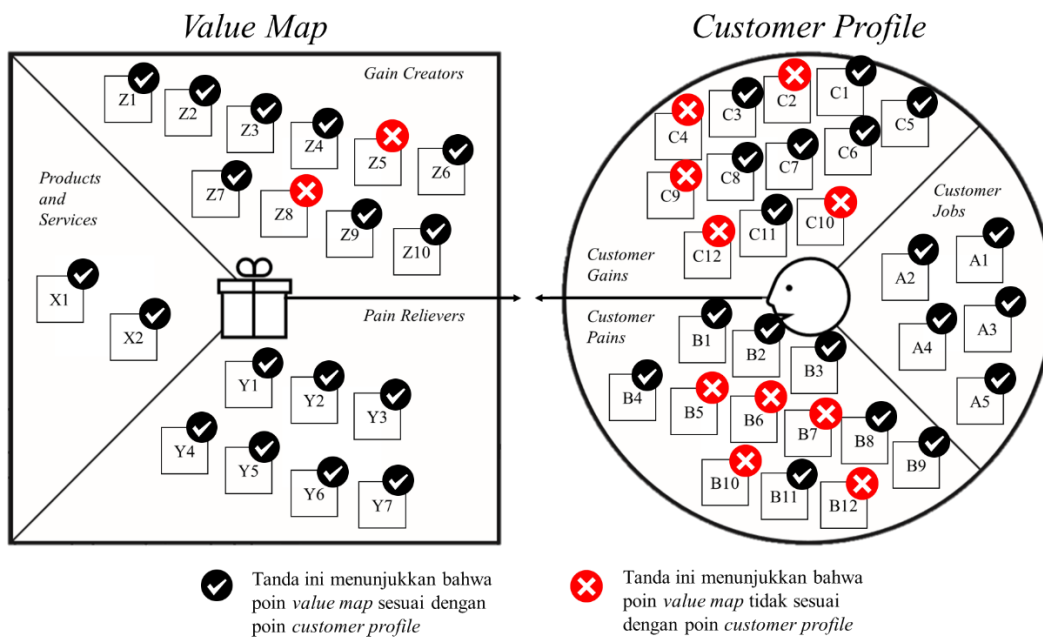


Gambar 4.12. *Fitting Customer Gains dan Gain Creators* Salasa Outfit

Pada Gambar 4.12 dapat diketahui bahwa total 7 poin yang tereliminasi dimana terdiri dari 5 poin *customer gains* dan 2 poin *gain creators*. Poin *customer gains* yang tereliminasi adalah C2, C4, C9, C10, dan C12. Poin tersebut tereliminasi karena harapan atau keinginan pelanggan terkait poin-poin tersebut belum bisa dimaksimalkan oleh Salasa Outfit. Sedangkan poin *gain creators* yang

tereliminasi adalah Z5 dan Z8. Pemberian referensi pemakaian produk (Z5) dan tersedianya pakaian dengan ukuran *all size* (Z8) tidak membantu meningkatkan keinginan pelanggan. Pelanggan tidak merasa membutuhkan referensi pemakaian produk karena sudah tersedia ide *mix and match*. Pelanggan juga tidak terbantu dengan adanya pakaian yang *all size* karena pelanggan membutuhkan pakaian yang memiliki ukuran lengkap sehingga tidak akan terlalu kekecilan atau kebesaran dan *fit* dengan ukuran badan. Oleh karena itu, poin-poin tersebut tidak saling berhubungan sehingga harus dieliminasi.

Dari hasil *fitting* yang telah dilakukan, diperoleh jumlah poin terbaru yaitu dengan total poin 19 poin *customer profile* yang terdiri dari 5 poin *customer jobs*, 7 poin *customer pains*, dan 7 poin *customer gains*. Sedangkan untuk *value map*, diperoleh total 17 poin yang terdiri dari 2 poin *products and services*, 7 poin *pain relievers*, dan 8 poin *gain creators*. Dapat disimpulkan bahwa terdapat total 10 poin *customer value* yang dieliminasi dimana terdiri dari 5 *customer pains* dan 5 *customer gains*. Sedangkan dari *value map*, hanya terdapat 2 poin yang tereliminasi dimana kedua poin tersebut berasal dari poin *gain creators*. Sehingga jika digambarkan dalam bentuk *Value Proposition Canvas* adalah seperti pada Gambar 4.13 berikut ini.



Gambar 4.13. *Value Proposition Canvas* Salasa Outfit Setelah Proses *Fitting*

Pada Gambar 4.13 diperoleh *value proposition canvas* yang terbaru dengan kode terbaru pula untuk setiap poin dari masing-masing blok *customer profile* dan *value map*. Poin terbaru dari masing-masing blok dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8. *Customer Profile* dan *Value Map* Salasa Outfit

| Blok | Peringkat | Poin | Kode |
|--------------------------------|-----------|--|------|
| <i>Customer Profile</i> | | | |
| <i>Customer Jobs</i> | 1 | <i>Hangout</i> (pusat perbelanjaan, wisata, <i>cafe</i>) | A1 |
| | 2 | Pendidikan (kampus, kursus, kajian, seminar) | A2 |
| | 3 | Karir (kerja, rapat, magang, pemotretan, MC) | A3 |
| | 4 | Menghadiri undangan formal (pesta pernikahan, lamaran, acara keluarga, dan <i>grand opening</i>) | A4 |
| | 5 | Konten foto sosial media | A5 |
| <i>Customer Pains</i> | 1 | Penipuan (produk palsu / tidak sesuai dengan foto/ deskripsi, warna dan ukuran berbeda sehingga tidak <i>fit</i> badan, maupun model serta barang tidak diterima) | B1 |
| | 2 | Pelayanan jelek (ketus dan kurang sopan, tidak merespon, tidak informatif, mengikuti pelanggan, susah ditemukan, tidak cekatan, tidak sabar, salah mengirim produk baik ukuran, model dan jumlah, pengiriman melewati tanggal seharusnya, tidak ada <i>after sales</i> seperti komplain dan pengembalian barang) | B2 |
| | 3 | Kualitas jelek (produk cacat, jahitan tidak rapi, mudah rusak, pudar, tipis dan transparan, bahan panas dan gatal) | B3 |
| | 4 | Toko sempit (berdesakan, dan antri) | B4 |
| | 5 | Perasaan emosional (menyesal, kecewa, merasa pakaian tidak cocok saat digunakan) | B5 |
| | 6 | Stok sedikit | B6 |
| | 7 | Penataan toko kurang menarik | B7 |
| <i>Customer Gains</i> | 1 | Model pakaian (lucu, <i>trendy</i> , dan <i>fashionable</i> atau modis, <i>simple</i> , <i>elegant</i>) | C1 |
| | 2 | Harga sesuai kualitas dan ramah kantong | C2 |
| | 3 | Promo (diskon, <i>giveaway</i> , <i>cashback</i> , poin, <i>buy 1 get 1 free</i> , gratis biaya pengiriman, gratis kartu member) | C3 |

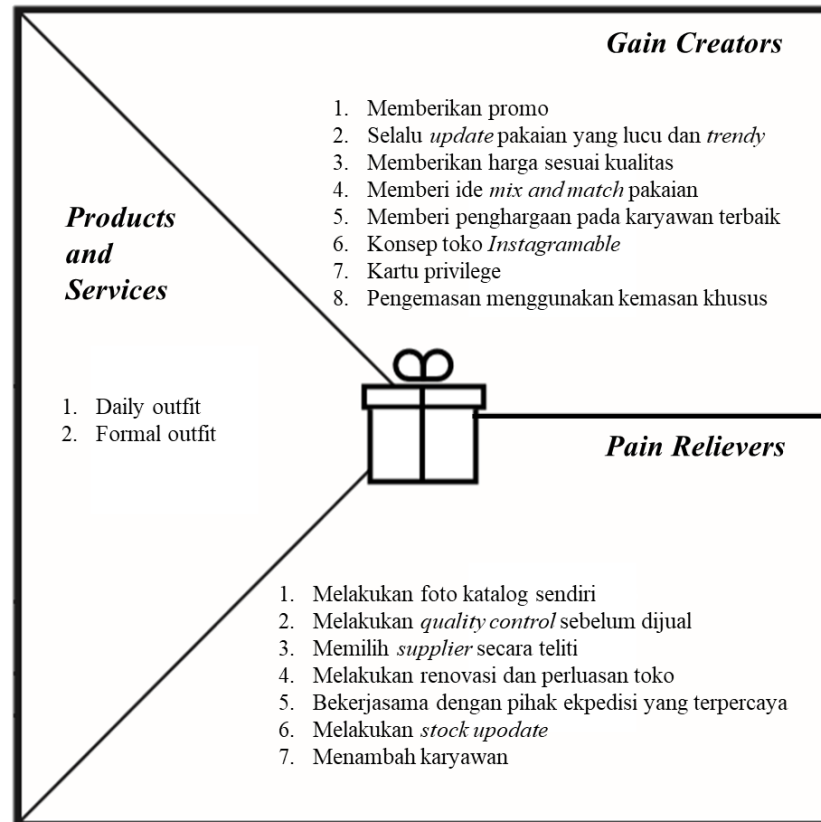
Tabel 4.8. *Customer Profile* dan *Value Map* Salasa Outfit (Lanjutan)

| Blok | Peringkat | Poin | Kode |
|------------------------------|-----------|---|------|
| Customer Profile | | | |
| Customer Profile | | Perasaan emosional (merasa senang dan tidak bosan , percaya diri dan menarik, menjadi <i>trendsetter</i> , mendapat pujian, serta bebas beraktivitas dan berkreasi <i>mix and match</i>) | C4 |
| | 5 | Pelayananan (ramah, memberi rekomendasi, respon cepat, pengiriman cepat, garansi produk cacat) | C5 |
| | 6 | Kondisi toko (ada cabang, mudah dijangkau, terdapat parkir, tata letak rapi, luas, lucu, terdapat <i>online store</i>) | C6 |
| | 7 | Kemasan yang bagus | C7 |
| Value Map | | | |
| Products and Services | 1 | <i>Daily outfit</i> | X1 |
| | 2 | <i>Formal Outfit</i> | X2 |
| Pain Relievers | 1 | Melakukan foto katalog sendiri | Y1 |
| | 2 | Melakukan <i>quality control</i> sebelum dijual | Y2 |
| | 3 | Memilih <i>supplier</i> secara teliti | Y3 |
| | 4 | Melakukan renovasi dan perluasan toko | Y4 |
| | 5 | Bekerja sama dengan pihak ekspedisi yang terpercaya | Y5 |
| | 6 | Melakukan <i>stock update</i> | Y6 |
| | 7 | Menambah karyawan | Y7 |
| Gain Creators | 1 | Memberikan promo (<i>buy 1 get 1 free, challenge, giveaway, flashsale, diskon</i>) | Z1 |
| | 2 | Selalu <i>update</i> pakaian yang lucu dan <i>trendy</i> | Z2 |
| | 3 | Memberikan harga sesuai dengan kualitas | Z3 |
| | 4 | Memberi ide <i>mix and match</i> pakaian | Z4 |
| | 5 | Memberi penghargaan pada karyawan terbaik agar dapat melayani pelanggan dengan baik | Z5 |
| | 6 | Konsep toko Instagramable | Z6 |
| | 7 | Kartu privilege | Z7 |
| | 8 | Pengemasan menggunakan kemasan khusus dari Salasa Outfit | Z8 |

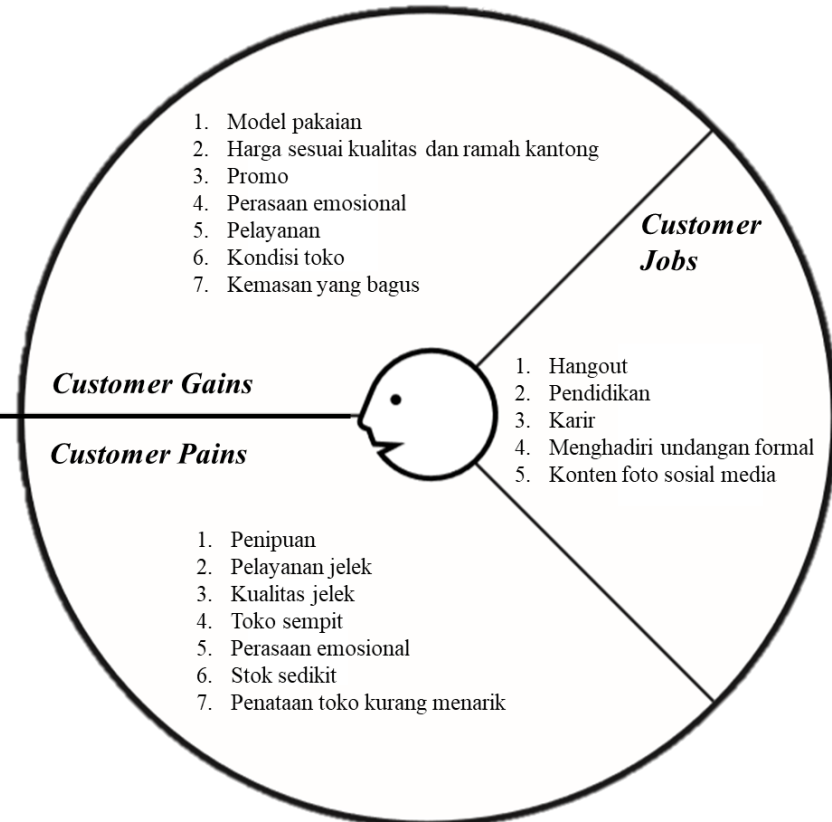
Pada Tabel 4.8 dapat diketahui poin-poin yang akan menjadi *value proposition* Salasa Outfit untuk menjawab kebutuhan dari pelanggan. Dengan demikian harapan dan keinginan dari pelanggan akan terpenuhi oleh Salasa Outfit. *Value proposition canvas* tersebut akan menjadi acuan perancangan bisnis model

untuk pengembangan usaha Salasa Outfit. Visualiasi akhir dari *value proposition canvas* Salasa Outfit dapat dilihat pada Gambar 4.14 berikut ini.

Value Map



Customer Profile












Gambar 4.14. Value Proposition Canvas Salasa Outfit

4.6. Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Pada bagian ini terdiri dari dua bagian yaitu *business model canvas* sebelum validasi dan setelah validasi. Validasi dilakukan agar *business model canvas* yang telah dirancang untuk Salasa Outfit sesuai dengan kaidah pemasaran yang berlaku. Validasi dilakukan melalui *exper judgement* yang ahli di bidang pemasaran, UKM, dan memiliki bisnis lebih dari 3 tahun. Hasil akhir dari bisnis model Salasa Outfit merupakan bisnis model pengembangan versi pertama mengingat sebelumnya Salasa Outfit belum memiliki bisnis model. Oleh karena itu, sebagian besar bisnis model yang dirancang berasal dari strategi bisnis Salasa Outfit yang telah berjalan.

4.6.1. *Business Model Canvas* (BMC) Sebelum Validasi

Value proposition yang telah diperoleh dari hasil analisis *value proposition canvas* menjadi acuan utama dalam merancang bisnis model dari Salasa Outfit. Bisnis model sendiri berfungsi untuk mendeskripsikan bagaimana Salasa Outfit membuat, menyampaikan dan mendapatkan nilai untuk pelanggan. Dengan adanya bisnis model, Salasa Outfit dapat mengetahui secara keseluruhan proses bisnis yang sedang berjalan. Salah satu cara untuk mengidentifikasi bisnis model adalah dengan menggunakan *business model canvas*. *Business model canvas* dapat menunjukkan secara garis besar bagaimana nilai yang ada pada Salasa Outfit disampaikan kepada pelanggan. *Business model canvas* Salasa Outfit sebelum validasi dapat dilihat pada Gambar 4.15 berikut ini.

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> Royal Plaza Pusat perbelanjaan (Tunjungan Plaza dan Marvel City) Kafe Teras Rumah Fotografer dan Videografer Manajemen dan komunitas model Supplier Perusahaan ekspedisi pengiriman barang Ojek online Influencer | <p>Key Activities </p> <p>Penyewaan lokasi, pencarian mitra <i>event</i> bazar, pencarian dan pemesanan produk pada <i>supplier</i>, <i>hiring</i> karyawan, penjualan produk <i>online</i> dan <i>offline</i>, promosi dan pemasaran, pengemasan, dan pengiriman barang.</p> | <p>Value Propositions </p> <p>Toko berkonsep <i>Instagramable</i> yang memiliki <i>Brand Ambassador</i> melalui <i>event</i> kompetisi Salasa Model Hunt.</p> | <p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Kartu privilege <i>Live story</i> Instagram dan Shopee Promo (<i>buy 1 get 1</i>, <i>giveaway</i>, <i>challenge</i>, <i>flashsale</i>, dan diskon) <i>Customer service</i> | <p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> Wanita usia 18-35 tahun Kalangan menengah dan menengah kebawah |
| <p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> Biaya operasional Biaya perawatan Biaya pemasaran | <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: penjaga toko, keuangan, pergudangan, pemasaran, model Sumber daya aset: toko di Royal Plaza, peralatan, dan dekorasi | | <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Offline Store</i> Sosial media Instagram <i>E-commerce</i> Shopee Reseller <i>Event</i> bazar pusat perbelanjaan, kafe, <i>fashion show</i>, kompetisi model | |
| | | | <p>Revenue Streams </p> <p>Penjualan produk pakaian <i>daily</i> dan <i>formal outfit</i></p> | |

Gambar 4.15. *Business Model Canvas* Salasa Outfit Sebelum Validasi

Pada Gambar 4.15, diketahui bahwa model bisnis Salasa Outfit yang dibuat dalam bentuk *business model canvas* memiliki *customer segments* sesuai dengan target pasar Salasa Outfit yaitu wanita usia 18-35 tahun yang merupakan kalangan menengah dan menengah kebawah. Kemudian untuk *value proposition*, Salasa Outfit hanya berfokus kepada nilai toko yang berkonsep *Instagramable* dan inovasi pemasaran melalui *brand ambassador*. Salasa Outfit tidak memperhatikan *value* dari segi produk yang dijual. Kemudian untuk *channel*, Salasa Outfit telah mengerti *channel* untuk masing-masing *store*. Bahkan Salasa Outfit juga menawarkan bagi *reseller* yang ingin menjual produknya kembali. Namun, dapat dilihat bahwa pada *channel* belum terbagi secara spesifik antara *offline* dan *online store*.

Customer relationships yang dimiliki oleh Salasa Outfit terdiri dari kartu member, berbagai macam promosi dan *customer service* untuk sekedar menangani keluhan pelanggan ataupun menjawab pertanyaan yang ditanyakan oleh pelanggan. Kemudian untuk *revenue streams*, Salasa Outfit hanya berfokus pada penjualan produk pakaian yang terdiri dari *daily outfit* dan *formal outfit*. *Key resources* yang dimiliki oleh Salasa Outfit terbagi antara sumber daya manusia dan sumber daya aset yang masing-masing telah disebutkan sumbernya. Namun, tidak terdapat sumber keuangan yang justru menjadi hal penting demi berjalannya bisnis.

Kemudian untuk *key activities*, Salasa Outfit memiliki aktivitas yang rinci mulai dari aktivitas yang berhubungan dengan pihak internal, pihak eksternal, dan pelanggan. Sama halnya dengan *key activities* yang disebutkan secara rinci, *key partnerships* yang dimiliki Salasa Outfit juga beragam. Namun, pada *key partnerships* tidak dikategorikan mana yang termasuk mitra utama dan pendukung. Untuk blok terakhir yaitu *cost structure*, terdiri dari biaya operasional, biaya perawatan, dan biaya pemasaran. Belum terdapat biaya perbaikan yang kerap muncul sebagai biaya tidak terduga terhadap kerusakan barang atau aset.

Business model canvas yang telah dirancang oleh Salasa Outfit tidak sepenuhnya sesuai dengan kaidah pemasaran yang tepat dalam pembuatan model bisnis. Oleh karena itu, *business model canvas* tersebut menjadi acuan untuk tahap selanjutnya yaitu validasi model bisnis.

4.6.2. *Business Model Canvas (BMC) Setelah Validasi*

Setelah merancang model bisnis dalam bentuk *business model canvas* (BMC), tahap selanjutnya adalah melakukan validasi menggunakan analisis *expert judgement*. Analisis *expert judgement* bertujuan untuk memvalidasi model bisnis BMC yang telah dirancang sebelumnya agar sesuai dengan kaidah pemasaran dan dapat menjadi pedoman Salasa Outfit untuk menjalankan bisnisnya. *Business Model Canvas* Salasa Outfit yang divalidasi diperoleh dari hasil diskusi bersama 5 pakar yang terdiri dari ahli UKM, ahli pemasaran, ataupun pemilik usaha yang telah bertahan minimal 3 tahun. Berikut adalah penjelasan hasil validasi dari setiap pakar.

1. Pakar 1

Pakar 1 merupakan seorang pebisnis muda yang memiliki bisnis yang berjumlah lebih dari 1 dan telah berdiri lebih dari 3 tahun. Pakar 1 memberikan koreksi pada 6 blok dari *business model canvas* yang telah dirancang. 4 blok tersebut meliputi blok *value proposition*, *revenue streams*, *key activities*, dan *cost structures*. Rangkuman rekomendasi dan perbaikan model bisnis dari pakar 1 dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9. Validasi *Business Model Canvas* dari Pakar 1

| Blok BMC | Hasil Validasi |
|--------------------------|---|
| <i>Value proposition</i> | Menyebutkan <i>value proposition</i> dari segi produk bisa dari segi bahan maupun model pakaian. |
| <i>Revenue streams</i> | Menambahkan kata “ <i>fashionable</i> dan <i>trendy</i> ”. |
| <i>Key activities</i> | <ul style="list-style-type: none">– Menambahkan aktivitas pembuatan katalog.– Menambahkan kata <i>online</i> dan <i>offline</i> pada aktivitas pemasaran. |
| <i>Cost structures</i> | <ul style="list-style-type: none">– Selain gaji karyawan, tambahkan juga di bagian analisis untuk gaji <i>brand ambassador</i>.– Menambahkan biaya perawatan aset. |

Pada Tabel 4.9, diketahui bahwa pakar 1 memberikan rekomendasi terkait *value proposition* yang berfokus pada produk. Pakar 1 menyarankan *value proposition* dapat ditonjolkan dari segi bahan atau model pakaian. *Value proposition* dapat diubah menjadi menyediakan pakaian wanita yang *fashionable* dan *trendy*. Hal ini dikarenakan hal pertama yang dipertimbangkan oleh pelanggan adalah model pakaian dan kualitas bahan. Tak hanya itu, pakar 1 juga menyarankan

untuk menambahkan aktivitas pembuatan katalog pada *key activities* mengingat fotografer dan videografer menjadi *key partnerships*. Akan tetapi, pembuatan katalog termasuk dalam aktivitas promosi. Sehingga penulis tidak menambah aktivitas pembuatan katalog. Kemudian untuk fotografer dan videografer yang digunakan jasanya oleh Salasa Outfit berubah-ubah sehingga tidak termasuk dalam sumber daya karyawan. Aktivitas pemasaran pada *key activities* juga perlu diperjelas sehingga perlu diubah menjadi promosi dan pemasaran *online* serta *offline*. Hal ini dikarenakan Salasa Outfit memiliki *online* dan *offline store* yang perlu untuk dilakukan promosi serta pemasaran. Selain itu, pakar 1 memberikan saran untuk menambahkan gaji *brand ambassador* pada blok *cost structure* mengingat dalam pembuatan katalog menggunakan *brand ambassador*. Namun, gaji *brand ambassador* sudah termasuk biaya operasional yang telah tercantum pada BMC. Pakar 1 juga menyarankan untuk menambah biaya perawatan aset karena untuk bisnis pakaian ritel, barang-barang seperti meja, kursi, mesin pembayaran, dan lain-lain merupakan aset yang dimiliki.

2. Pakar 2

Pakar 2 merupakan pemilik usaha di bidang pakaian yang pada mulanya merupakan bisnis ritel pada tahun 2010. Namun pada tahun 2014, beralih melakukan produksi sendiri. Sama halnya dengan pakar 1, pakar 2 mengerti dan paham mengenai BMC. Pakar 2 membenahi 8 blok dari BMC yang telah dibuat. 8 blok tersebut yaitu *value propositions*, *customer segment*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key activities*, *key resources*, *key partnership*, dan *cost structures*. Rangkuman rekomendasi dan perbaikan model bisnis dari pakar 2 dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10. Validasi *Business Model Canvas* dari Pakar 2

| Blok BMC | Hasil Validasi |
|-------------------------------|---|
| <i>Value proposition</i> | Fokus terhadap <i>value</i> dari produk. |
| <i>Customer segments</i> | Lebih ditajamkan pada pekerjaan <i>customer</i> . |
| <i>Customer relationships</i> | <ul style="list-style-type: none"> – Promo diganti promo berkala. – <i>Live story</i> Instagram dan Shopee diganti dengan <i>social media engagement</i>. |
| <i>Revenue streams</i> | Menambahkan penjualan aksesoris selain pakaian |

Tabel 4.10. Validasi *Business Model Canvas* dari Pakar 2 (Lanjutan)

| Blok BMC | Hasil Validasi |
|-------------------------|--|
| <i>Key activities</i> | <ul style="list-style-type: none"> – Menghapus aktivitas penyewaan lokasi, <i>hiring</i> karyawan, pengemasan dan pengiriman barang. – Menambah aktivitas pembuatan konten untuk sosial media. |
| <i>Key resources</i> | <ul style="list-style-type: none"> – Menghapus sumber daya manusia yaitu model. – Menambah sumber daya aset yaitu barang yang selalu tersedia di <i>supplier</i>. |
| <i>Key partnerships</i> | Menyantumkan mitra utama saja yaitu Royal Plaza dan <i>supplier</i> . |
| <i>Cost structures</i> | Menambahkan biaya pengadaan barang dan <i>packaging</i> . |

Pada Tabel 4.10, diketahui bahwa pakar 2 memberikan rekomendasi pada seluruh blok BMC kecuali blok *channels*. Pakar 2 menyarankan agar *value proposition* lebih berfokus pada produk. Hal ini dikarenakan pelanggan akan menggunakan produk yang terbaik dari beberapa kompetitor walaupun menggunakan *supplier* yang sama. Pakar 2 memberikan contoh *value proposition* yaitu baju wanita dengan desain *simple*, banyak pilihan warna dan model, serta *up to date*. Pakar 2 sangat tidak menyarankan menyebut harga murah karena cenderung akan menurunkan *image*. Dimana harga murah selalu dikaitkan dengan kualitas yang kurang baik. Kemudian untuk *customer segments*, pakar 2 menyarankan untuk menambah pekerjaan target konsumen agar lebih detail. Pekerjaan tersebut seperti mahasiswa atau pekerja kantor. Sedangkan untuk bagian *customer relationships*, pakar 2 memberikan saran untuk mengganti kalimat promo (*buy 1 get 1, giveaway, challenge, flashsale, dan diskon*) menjadi promo berkala sehingga tidak terlalu panjang untuk disebutkan mengingat promo tersebut juga dilakukan secara berkala. Agar lebih efektif, *live story* Instagram dan Shopee juga dipersingkat dengan *social media engagement*. Pakar 2 menyarankan untuk menambahkan sumber pendapatan atau *revenue streams* yaitu penjualan lain selain produk pakaian. Hal ini serupa dengan bisnis Salasa Outfit yang juga menjual kerudung dan sabuk. Sedangkan untuk *key activities*, pakar 2 menyarankan untuk menyantumkan aktivitas utama saja dimana jika aktivitas tersebut tidak dijalankan maka bisnis tidak akan berjalan. Oleh karena itu aktivitas penyewaan lokasi, *hiring* karyawan, pengemasan dan pengiriman barang perlu dihapuskan. Namun, penulis

menetapkan untuk membagi antara aktivitas utama dan pendukung. Pakar 2 juga menyarankan untuk menambah aktivitas pembuatan konten untuk sosial media. Hal ini dikarenakan penjualan tidak hanya dilakukan secara *offline* namun juga *online*, terlebih pada masa pandemi Covid-19 ini aktivitas jual beli secara *online* meningkat drastis. Akan tetapi, aktivitas pembuatan konten sudah termasuk dalam kegiatan promosi dan pemasaran.

Model bukan merupakan sumber daya manusia utama, dimana jika tidak ada model maka bisnis Salasa Outfit tetap bisa berjalan. Oleh karena itu pada *key resources*, sumber daya manusia model disarankan oleh pakar 2 untuk dihapuskan. Pakar 2 juga merekomendasikan untuk menambah sumber daya aset yaitu barang yang selalu tersedia di *supplier*. Berbeda dengan bisnis yang melakukan produk sendiri dengan sumber daya berupa penjahit atau konveksi. Salasa Outfit merupakan bisnis ritel sehingga produk dari pemasok atau *supplier* termasuk sumber daya aset. Sama halnya dengan *key activities* dan *key resources*, menurut pakar 2 *key partnerships* juga menyantumkan mitra utama saja dimana jika tidak ada mitra tersebut maka bisnis Salasa Outfit tidak bisa berjalan. Oleh karena itu, *key partnerships* cukup pihak Royal Plaza dan *supplier*. Namun, penulis membedakan antara mitra utama dan pendukung agar lebih rinci. Kemudian untuk *cost structures*, pakar 2 menyarankan agar memberikan tambahan berupa biaya pengadaan barang dan pengemasan atau *packaging*. Namun, biaya pengadaan barang dan pengemasan sudah termasuk dalam biaya operasional dimana biaya tersebut dikeluarkan secara berkala. Sehingga penulis tidak menambah kedua biaya tersebut.

3. Pakar 3

Pakar 3 merupakan seorang mentor bisnis pusat pelatihan UKM Surabaya, praktisi *online shop*, pemilik suatu bisnis dan konsultan *marketing online*. Pakar 3 memberikan saran pada blok *value proposition*, *customer segments*, *channels*, dan *key activities*. Rangkuman rekomendasi dari pakar 3 dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11. Validasi *Busines Model Canvas* dari Pakar 3

| Blok BMC | Hasil Validasi |
|--------------------------|--|
| <i>Value proposition</i> | Menambahkan hingga 3 <i>value proposition</i> dan fokuskan pada <i>value</i> produk juga. |
| <i>Customer segments</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Menyebutkan strata sosial dari profesi yang digeluti oleh segmen pasar. - Menambahkan jangkauan wilayah dan membedakan wilayah antara <i>online</i> dan <i>offline</i>. |
| <i>Channels</i> | Membedakan antara <i>channel</i> untuk <i>online</i> dan <i>offline</i> . |
| <i>Key activities</i> | Menyebutkan poin yang krusial saja. |

Pada Tabel 4.11 diatas, dapat diketahui bahwa pakar 3 memberikan saran untuk menambah hingga 3 poin untuk *value proposition* dan *customer segments*. Poin pada kedua blok ini lebih tidak lebih dan tidak kurang dari 3. Hal ini dimaksud agar Salasa Outfit paham benar terhadap nilai yang ditawarkan pada pelanggan dan lebih fokus pada produk sendiri. Pakar 3 juga menyarankan untuk menentukan segmen pasar berdasarkan stratasa sosial yaitu melalui profesi. Hal ini bertujuan agar pangsa pasar jelas. Tak hanya itu, pakar 3 juga memberikan saran untuk menyantumkan wilayah. Tujuan penyebutan wilayah adalah untuk menentukan radius pemasaran atau sebara promo sehingga memudahkan pihak pemasaran atau *marketing* dalam menjangkau target pelanggan. Salasa Outfit memiliki target pasar yang berbeda untuk *online* dan *offline store* sehingga pakar 3 menyarankan untuk membedakan pula target pasar untuk *online* dan *offline* pada BMC. Sedangkan untuk *key activites*, pakar 3 memberikan koreksi pada BMC untuk menyebutkan aktivitas yang krusial saja. Aktivitas krusial yang dimaksud adalah aktivitas yang rutin untuk dilakukan. Sedangkan untuk aktivitas pendukung dapat dijelaskan pada bentuk narasi. Poin-poin utama yang dimaksud adalah jika poin tersebut tidak ada, bisnis Salasa Outfit tidak bisa dijalankan. Dengan demikian, poin-poin utama tersebutlah yang wajib ada dan dilakukan oleh Salasa Outfit agar dapat terus bertahan.

4. Pakar 4

Pakar 4 merupakan pemilik bisnis serupa dengan Salasa Outfit yang berdiri pada tahun 2016. Berbeda dengan pakar yang lain, pakar 4 hanya memberikan saran untuk blok *value proposition* yang dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12. Validasi *Business Model Canvas* dari Pakar 4

| Blok BMC | Hasil Validasi |
|--------------------------|--|
| <i>Value proposition</i> | Menonjolkan <i>value proposition</i> dari segi produk. |

Pada Tabel 4.12 diketahui bahwa pakar 2 hanya memvalidasi blok *value proposition* karena menurut penilaian pakar 2 blok yang lain sudah sesuai dan benar. Pakar 2 menginginkan *value proposition* yang ditampilkan pada BMC tidak hanya dari segi toko namun juga dari segi produk. Hal ini dikarenakan menurut pakar 2 hal yang utama untuk bisnis pakaian ritel adalah keunggulan produk itu sendiri. Kualitas baju merupakan hal yang paling penting karena untuk orang awam atau yang kurang paham mengenai *brand ambassador* dan kompetisi model akan kurang peduli atau *aware* terhadap Salasa Outfit. Terlebih target pasar Salasa Outfit adalah menengah dan menengah ke bawah dimana kalangan tersebut akan lebih berfokus pada kualitas produk dengan harga murah dibanding dengan kondisi toko yang *Instagramable* dan adanya *brand ambassador*.

5. Pakar 5

Pakar 5 adalah seorang pemilik usaha yang bergerak dibidang pakaian ritel. Pakar 5 telah memiliki *online store* sejak tahun 2011 dan *offline store* tahun 2014. Berbeda dengan pakar 1, 2, 3, dan 4, pakar 5 belum memahami BMC. Namun berbekal pengalamannya, pakar 5 memberikan rekomendasi pada 4 blok. 4 blok tersebut meliputi *value propositions*, *key activities*, *key resources*, dan *cost structures* yang dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13. Validasi *Business Model Canvas* dari Pakar 5










| Blok BMC | Hasil Validasi |
|--------------------------|--|
| <i>Value proposition</i> | Barang selalu <i>up to date</i> , harga terjangkau dengan kualitas baik, dan barang <i>ready stock</i> |
| <i>Key activities</i> | – Membuat konten dan <i>update</i> sosial media |
| <i>Key resources</i> | – SDM: desainer konten sosial media dan admin <i>customer services</i> – Aset: peralatan elektronik (printer dan alat komunikasi) |
| <i>Cost structures</i> | Bonus karyawan dan biaya dekorasi. |

Pada Tabel 4.13, diketahui bahwa Pakar 5 memberikan rekomendasi tambahan poin dan tidak terdapat perubahan atau penghapusan poin. Sama halnya dengan pakar yang lain, pakar 5 juga memberikan rekomendasi pada *value propositions* untuk fokus pada produk. Produk yang *trendy* atau *up to date* akan disenangin oleh pelanggan karena pelanggan akan merasa bangga dapat mengikuti perkembangan jaman. Tak hanya itu, harga yang terjangkau juga harus diikuti oleh kualitas yang baik. Sehingga Salasa Outfit tidak serta merta hanya mengandalkan harga yang murah. Kenyamanan pelanggan tentu menjadi hal yang utama untuk beraktivitas sehingga kualitas menjadi hal penting bagi suatu produk pakaian. Selain itu, barang yang siap pakai tanpa harus memesan terlebih dahulu lebih disukai oleh pelanggan karena pelanggan dapat langsung menerima dan menggunakan produk tanpa harus menunggu lama. Pelanggan juga dapat mencobanya langsung di *offline store*. Pakar 5 juga memberikan tambahan untuk poin pada *key activities* yaitu membuat konten dan *update* sosial media. Hal ini dikarenakan Salasa Outfit juga memiliki sosial media yang sekaligus berfungsi untuk *online store* sehingga konten dan *update* merupakan aktivitas yang sangat dibutuhkan untuk mengembangkan *online store*. Namun, penulis mengategorikan pembuatan konten pada aktivitas promosi. Sehingga tidak ada tambahan aktivitas membuat konten dan *update* sosial media.

Setiap blok pada BMC memiliki keterkaitan atau korelasi satu sama lain. Begitu halnya dengan blok *key resources* yang perlu menambahkan desainer konten sosial media mengingat aktivitas pada *key activities* juga terdapat pembuatan konten sosial media. Tak hanya itu, perlu juga ditambahkan admin *customer services* karena pada blok *customer relationships* terdapat *customer services*. Begitupula dengan sumber daya aset, perlu menambahkan peralatan elektronik seperti *smartphone* dan mesin cetak atau *printer*. Kedua alat tersebut sangat dibutuhkan terlebih jual beli dilakukan melalui sosial media yang membutuhkan *smarthphone*. Pada BMC yang telah penulis buat, peralatan elektronik telah masuk kategori peralatan sehingga tidak dicantumkan secara spesifik. Pada blok *cost structures*, pakar 5 menyarankan untuk menambah biaya untuk bonus karyawan. Hal ini selaras dengan Salasa Outfit yang memberikan *reward* kepada karyawan terbaik. Bonus karyawan diberikan agar karyawan semangat dalam bekerja

sehingga dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan. Bonus karyawan telah termasuk pada biaya operasional karena Salasa Outfit memberikan *reward* secara berkala. Biaya dekorasi juga diperlukan mengingat dekorasi toko terlebih konsep *Instagramable* membutuhkan perubahan secara berkala untuk terus *update* dekorasi. Dekorasi merupakan biaya perawatan, sehingga penulis tidak menyantumkan kembali pada BMC karena telah tertera biaya pemasaran pada blok *cost structures*.

Setelah melakukan diskusi bersama para pakar, maka penulis membuat BMC yang terbaru. BMC yang telah divalidasi bersama *expert judgement* bersifat menambah dan mengubah menyesuaikan kondisi di masa pandemi Covid-19. Perubahan yang harus dilakukan oleh Salasa Outfit cukup signifikan mengingat di masa pandemi Covid-19, *online store* lebih banyak mengalami perubahan dibanding saat sebelum pandemi Covid-19 yang lebih mengutamakan *offline store*. Hasil dari *redesign* BMC dapat dilihat pada Gambar 4.16 berikut ini.

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>Key Partners </p> <p>Mitra utama:</p> <ol style="list-style-type: none"> Royal Plaza Supplier <p>Mitra pendukung:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pusat perbelanjaan (Tunjungan Plaza dan Marvel City) Kafe Teras Rumah Fotografer dan Videografer Manajemen dan komunitas model Perusahaan ekspedisi pengiriman barang Ojek online Influencer | <p>Key Activities </p> <p>Aktivitas utama:</p> <p>Pencarian dan pemesanan produk pada <i>supplier</i>, penjualan produk online dan offline, promosi dan pemasaran</p> <p>Aktivitas pendukung:</p> <p>Sewa lokasi, pencarian mitra, <i>hiring</i> karyawan, pengemasan dan pengiriman</p> <hr/> <p>Key Resources </p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber daya manusia: penjaga toko, keuangan, pergudangan, pemasaran, <i>content creator</i>, admin CS Sumber daya aset: toko, produk, peralatan, dan dekorasi | <p>Value Propositions </p> <ol style="list-style-type: none"> Pakaian yang <i>fashionable dan trendy</i> dengan banyak pilihan warna serta model. Harga terjangkau dengan kualitas baik dan selalu <i>ready stock</i> Toko berkonsep <i>Instagramable</i> yang memiliki Brand Ambassador melalui <i>event</i> kompetisi Salasa Model Hunt. | <p>Customer Relationships </p> <ol style="list-style-type: none"> Kartu privilege Social media engagement Promo berkala Customer service <hr/> <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> Offline store: Royal Plaza dan <i>event</i> bazar pusat perbelanjaan, kafe, <i>fashion show</i>, serta kompetisi model Online store: sosial media Instagram dan <i>e-commerce</i> Shopee Reseller | <p>Customer Segments </p> <ol style="list-style-type: none"> Wanita usia 18-35 tahun Mahasiswa, wanita karir, dan ibu rumah tangga Kalangan menengah dan menengah kebawah Offline store: berada di wilayah Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo Online store: berada di wilayah seluruh Indonesia |
| <p>Cost Structure </p> <ol style="list-style-type: none"> Beban operasional (50%) Beban pemasaran (30%) Beban perawatan aset (10%) Beban perbaikan aset (10%) | | <p>Revenue Streams </p> <ol style="list-style-type: none"> Penjualan produk pakaian <i>daily</i> dan <i>formal</i> yang <i>fashionable</i> dan <i>trendy</i> (<i>online</i> 60%, <i>offline</i> 40%) Penjualan produk hijab (<i>online</i> 60%, <i>offline</i> 40%) Penjualan produk sabuk (<i>online</i> 60%, <i>offline</i> 40%) Penyewaan pakaian (<i>online</i> 40%, <i>offline</i> 60%) | | |

Gambar 4.16. *Business Model Canvas* Salasa Outfit Setelah Validasi

Dari Gambar 4.16, diketahui bahwa terdapat beberapa perbedaan pada tiap-tiap blok *business model canvas* setelah divalidiasi dan sebelum divalidiasi oleh pakar. Perbedaan ini didasarkan pada kondisi pandemi Covid-19. Dimana BMC yang telah divalidiasi dapat dijalankan saat pandemi Covid-19 dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Berikut adalah penjelasan setiap blok *redesign business model canvas* Salasa Outfit.

4.6.1.1 Customer Segments

Salasa Outfit menyediakan pakaian ritel dengan model lucu yang cocok untuk anak muda. Sehingga segmen pasar atau *customer segment* dari Salasa Outfit adalah wanita usia 18-35 tahun. Dimana pada usia muda tersebut merupakan usia seseorang yang masih berfokus pada pendidikan atau pengembangan karir. Sebagian besar pelanggan justru bergantung pada orangtua. Karakteristik pelanggan pakaian ritel pada usia tersebut adalah keinginan untuk menggunakan pakaian modis dan berkualitas namun dengan harga yang tetap ramah di kantong. Segmen pasar pada usia tersebut juga senang berbelanja dan memutuskan pembelian saat ada promo baik diskon, *buy 1 get 1 free*, dan promo menarik lainnya. Oleh karena itu, segmen pasar Salasa Outfit adalah menengah dan menengah ke bawah. Dimana produk yang ditawarkan dapat dijangkau dan memiliki banyak promo mengingat harga menjadi pertimbangan yang cukup kuat bagi pelanggan.

Pelanggan pakaian ritel pada usia tersebut juga senang menghabiskan sebagian waktunya untuk melakukan *hangout* bersama teman-temannya. Selain keinginan untuk kenyamanan dalam beraktivitas, tidak jarang pelanggan yang menginginkan tampil menggunakan pakaian *trendy* serta *fashionable*. Mereka merasa senang mendapat pujian dari orang sekitar karena berpenampilan menarik. Mereka juga suka berkreasi *mix and match* pakaian atau *outfit* yang akan digunakan. Sehingga referensi seorang *influencer* pada sosial media terutama Instagram dalam menggunakan *outfit* pada segmen pasar tersebut menjadi hal yang penting.

Terdapat tambahan segmen pasar pada BMC yang telah divalidiasi yaitu profesi target pasar dan jangkauan wilayah pelanggan. Wanita pada rentang usia tersebut adalah pelanggan yang berprofesi sebagai mahasiswa, wanita karir, dan ibu rumah tangga. Seorang mahasiswa, wanita karir, dan ibu rumah tangga pada usia tersebut dapat dikatakan sebagai seseorang yang masih dalam tahap

mengembangkan karir. Oleh karena itu, segmen pasar Salasa Outfit adalah kalangan menengah dan menengah kebawah. Dikarenakan lokasi toko *offline* Salasa Outfit berada di Royal Plaza Surabaya, maka segmen pasar untuk *offline store* berada pada wilayah di sekitar Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo. Dimana pelanggan pada segmen wilayah tersebut masih mudah untuk menjangkau toko *offline* Salasa Outfit. Namun, tidak menutup kemungkinan wilayah lain di Jawa Timur juga merupakan segmen pasar Salasa Outfit. Hal ini dikarenakan Royal Plaza merupakan pusat perbelanjaan yang cukup terkenal di Surabaya bahkan di Jawa Timur untuk kalangan menengah dan menengah kebawah. Sedangkan untuk segmen pasar *online store* adalah seluruh Indonesia. Pelanggan untuk *online store* Salasa Outfit dapat menjangkau wilayah seluruh Indonesia karena produk yang ditawarkan pada Shopee dan Instagram dapat diakses oleh seluruh masyarakat. Hal ini juga didukung adanya kerjasama dengan perusahaan ekspedisi yang dapat mengirimkan produk hingga seluruh wilayah Indonesia.

4.6.1.2 Value Propositions

Dari hasil analisis *value proposition canvas* Salasa Outfit, diketahui bahwa Salasa Outfit berfokus pada perluasan pasar di sosial media Instagram. Salasa Outfit menarik pelanggan dengan cara merenovasi toko yang berkonsep *Instagramable*. *Instagramable* yang dimaksud adalah toko memiliki beberapa *spot* foto lucu dan menarik. Tujuannya adalah agar pelanggan tertarik mengunjungi toko dan berfoto untuk *diposting* di sosial media Instagram. Dengan begitu, toko Salasa Outfit akan dikenal dan memiliki banyak pengunjung. Salasa Outfit juga menggunakan *brand ambassador* yang dipilih melalui ajang kompetisi bernama Salasa Model Hunt. Tujuan utama *brand ambassador* ini adalah untuk meningkatkan *brand awareness* pelanggan melalui citra yang dimiliki oleh *brand ambassador*. Kesadaran pelanggan terhadap Salasa Outfit akan membuat penjualan meningkat. Selain membantu meningkatkan penjualan, tujuan dari *brand ambassador* ini adalah untuk menarik minat pelanggan agar bergabung bersama Salasa Outfit menjadi model foto katalog Salasa Outfit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *value proposition* Salasa Outfit adalah toko berkonsep *Instagramable* yang memiliki *brand ambassador* melalui *event* kompetisi Salasa Model Hunt.

Perbedaan dengan BMC sebelum divalidasi dan setelah divalidasi terdapat pada *value* tambahan pada segi produk dan pelayanan. Produk yang ditawarkan oleh Salasa Outfit merupakan produk pakaian yang *fashionable* dan *trendy* dengan banyak pilihan warna serta model. Pakaian yang modis dan tidak ketinggalan jaman membuat pelanggan merasa percaya diri dan dapat menjadi *trendsetter* di kalangan sekitarnya. Banyaknya pilihan warna dan model memudahkan pelanggan untuk menentukan produk yang akan dibelinya. Tak hanya itu, pelanggan akan loyal dan tidak berpindah ke toko lain mengingat kelengkapan produk yang dimiliki oleh Salasa Outfit.

Setiap blok pada *business model canvas* saling berkorelasi. Begitupula dengan blok *value proposition* yang berkorelasi dengan *customer segments*. Dikarenakan Salasa Outfit menasar segmen menengah dan menengah kebawah, maka *value proposition* yang dimiliki adalah pelayanan dengan memberikan harga terjangkau dengan kualitas baik dan selalu *ready stock*. Harga terjangkau yang dimaksud adalah harga yang dapat dijangkau oleh mahasiswa dan wanita yang masih dalam tahap pengembangan karir. Oleh karena itu harga yang ditawarkan tidak lebih dari Rp. 300.000. Walaupun harga terjangkau, kualitas tetap menjadi hal yang diutamakan oleh pelanggan. Salasa Outfit juga selalu *ready stock*, walau terkadang membuka *pre-order* untuk beberapa pakaian yang memiliki permintaan tinggi. *Ready stock* menjadi keunggulan tersendiri bagi pelanggan. Pelanggan dapat membeli pakaian dan mencobanya langsung tanpa menunggu waktu lama.

4.6.1.3 Channels

Channel bertujuan agar produk dan *value proposition* yang dimiliki oleh Salasa Outfit sampai kepada pelanggan. Perbedaan dengan *channels* pada BMC sebelum dan sesudah divalidasi terdapat pada pengkategorian *online* dan *offline store* dengan penjelasan sebagai berikut.

a. *Offline Store*

Salasa Outfit melakukan penjualan langsung atau *direct selling* di *offline store* yang berlokasi di Royal Plaza Surabaya Lantai UG Blok F3 Nomor 15. Pemilihan *offline store* di Royal Plaza adalah karena Royal Plaza merupakan pusat perbelanjaan yang ramai dikunjungi terutama bagi kalangan menengah dan menengah ke bawah. Selain itu, terdapat bazar

yang juga merupakan *offline store* Salasa Outfit. Untuk menguatkan penjualan dan menyalurkan *value proposition* kepada pelanggan melalui *offline*, Salasa Outfit mengadakan bazar yang bekerja sama dengan beberapa pusat perbelanjaan seperti Royal Plaza, Tunjungan Plaza, dan Marvel City. Salasa Outfit juga mengadakan bazar bersama dengan usaha pakaian ritel sejenis di sebuah kafe bernama Teras Rumah. Tak hanya itu, untuk memperluas pemasaran *offline store*, Salasa Outfit juga bekerjasama dengan agensi atau manajemen model untuk memperagakan produk Salasa Outfit baik saat acara *fashion show* maupun kompetisi pencarian model dimana pada acara tersebut Salasa Outfit juga mendirikan bazar.

b. *Online Store*

Untuk *online store*, Salasa Outfit menggunakan *channel* Instagram dan Shopee. Salasa Outfit memiliki 2 Instagram yang berbeda fungsi yaitu @salasa_outfit dan @salasa_catalog. Akun sosial media @salasa_outfit berfungsi sebagai media penjualan atau *online store*. Akun ini juga berfungsi untuk memberi informasi terkait promo yang sedang berlangsung maupun informasi general seperti lokasi *offline store*, *customer service* yang dapat dihubungi, dan lain-lain atau bahkan sekedar untuk meningkatkan *customer awareness* dan *customer engagement*. Sedangkan akun @salasa_catalog berfungsi sebagai katalog foto produk Salasa Outfit. Akun ini dibuat untuk memudahkan pelanggan dalam memilih produk karena dalam katalog terdapat deskripsi produk seperti nama, bahan, ukuran, dan warna. Pemilihan sosial media Instagram sebagai *channel* adalah karena Instagram memiliki banyak pengguna sesuai segmen pasar Salasa Outfit yaitu wanita usia 18-35 tahun. Kemudian untuk *e-commerce* Shopee, Salasa Outfit memilih Shopee karena pengguna Shopee mayoritas adalah wanita. Hal ini didukung oleh data dari survei perilaku belanja *online* 2019 bahwa sebanyak 52 persen perempuan menyebut Shopee sebagai pilihan dan 86 persen pembeli perempuan pernah membeli produk di *e-commerce* Shopee (Katadata.co.id, 2019).

c. Pengecer (*Reseller*)

Salasa Outfit juga memberikan penawaran kepada pengecer yang ingin menjual kembali produk dari Salasa Outfit baik secara *online* maupun *offline*. Strategi ini memudahkan Salasa Outfit untuk meningkatkan penjualannya.

4.6.1.4 Customer Relationships

Customer relationship adalah cara bagaimana Salasa Outfit menjalin hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, untuk menjaga hubungan dan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap produk pakaian ritel Salasa Outfit, terdapat 5 *customer relationship* yaitu:

a. Kartu Privilege

Kartu privilege adalah kartu member dari Salasa Outfit yang berfungsi untuk menjaga loyalitas pelanggan. Kartu privilege yang ditawarkan oleh Salasa Outfit memiliki manfaat bagi pelanggan. Pelanggan akan mendapatkan diskon sebesar 10 persen di semua item dalam setiap berbelanja dan diskon sebesar 20 persen jika berbelanja di hari ulang tahun.

b. *Live Story* Instagram dan Shopee

Salasa Outfit menjaga komunikasi dengan pelanggan dengan cara melakukan *live story* di Instagram dan Shopee dimana Salasa Outfit dapat berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Pelanggan berinteraksi dengan Salasa Outfit dengan cara mengirimkan pesan melalui kolom komentar yang telah tersedia. Dapat disimpulkan bahwa selain sebagai media penjualan, *live story* juga berfungsi untuk mempererat hubungan antara Salasa Outfit dan pelanggan.

c. Promosi Berkala

Promosi merupakan hal yang penting dilakukan oleh Salasa Outfit guna mendatangkan pelanggan baru dan menarik pelanggan lama agar melakukan pembelian ulang. Promosi juga merupakan cara agar terjalin hubungan antara Salasa Outfit dengan pelanggan. Promo berkala dilakukan oleh Salasa Outfit untuk menjaga hubungan dengan pelanggan antara lain *buy 1 get 1 free*, *give away*, *challenge*, *flashsale*, dan diskon.

d. *Customer Service*

Layanan pelanggan atau *customer service* merupakan bentuk nyata interaksi antara pelanggan dengan Salasa Outfit. Pelanggan dapat melakukan komplain atau sekedar bertanya untuk mendapatkan informasi tertentu melalui *customer service*.

4.6.1.5 Revenue Streams

Sumber pendapatan atau *revenue stream* Salasa Outfit adalah berasal dari hasil penjualan produk pakaian ritel. Pendapatan utama dari Salasa Outfit berasal dari penjualan produk karena saat ini Salasa Outfit hanya fokus untuk meningkatkan penjualan dan memperluas pasar. Selain berfokus untuk memperluas pasar, Salasa Outfit juga berfokus untuk meningkatkan pelayanan dari karyawannya. Oleh karena itu, sumber pendapatan dari Salasa Outfit hanya berasal dari penjualan produk pakaian yaitu *daily* dan *formal outfit*.

Namun, Terdapat dua tambahan poin untuk blok *revenue streams* pada BMC setelah divalidasi. Tambahan poin tersebut adalah penjualan produk hijab dan penjualan produk sabuk. Hijab dan sabuk merupakan produk yang juga dijual oleh Salasa Outfit sehingga dapat menjadi sumber pendapatan bagi Salasa Outfit walaupun produk tersebut bukanlah produk utama dan hanya menjadi produk pelengkap. Kedua produk tersebut tidak dipasarkan dan hanya ditawarkan pada *offline store*. Hal ini dilakukan karena Salasa Outfit memang hanya berfokus pada penjualan produk pakaian. Tak hanya itu, penyewaan baju juga dapat menjadi pilihan sebagai tambahan pendapatan bagi Salasa Outfit. Hal ini sesuai dengan target pasar menengah dan menengah kebawah yang menginginkan menggunakan pakaian cantik namun tidak ingin membayar lebih. Akan tetapi, di masa pandemi Covid-19, penyewaan baju harus didukung dengan adanya pencucian pakaian setelah pemakaian agar terhindar dari penularan virus Covid-19.

Sebelum terjadi pandemi Covid-19, sebagian besar pendapatan Salasa Outfit berasal dari *offline store*. Namun setelah terjadi wabah atau pandemi, sumber pendapatan terbesar Salasa Outfit adalah berasal dari *online store* yaitu sebesar 60 persen. Hal ini berkesinambungan dengan adanya himbauan dari pemerintah untuk melakukan aktivitas dari rumah. Diantara *online store* Shopee dan Instagram, pendapatan terbesar diperoleh dari Shopee mengingat adanya fitur gratis ongkir dan *voucher* potongan harga untuk beberapa produk pilihan.

4.6.1.6 Key Resources

Sumber daya atau *key resources* dari Salasa Outfit bertujuan agar *value proposition* yang ditawarkan dapat tersampaikan dengan baik kepada pelanggan. Poin yang tercantum pada blok *key resources* hanyalah poin utama dimana jika tidak ada poin tersebut, maka Salasa Outfit tidak bisa menjalankan aktivitas bisnisnya. Sumber daya Salasa Outfit berasal dari 2 sumber yaitu sumber daya manusia dan sumber daya aset.

a. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Salasa Outfit adalah karyawan Salasa Outfit yang terbagi menjadi beberapa *jobdesk* yaitu keuangan atau *finance*, penjaga toko atau *shop keeper*, pergudangan atau *warehouse keeper*, dan pemasaran atau *marketing*. Salasa Outfit menggunakan karyawan pemasaran untuk memaksimalkan pada pemasaran *online* terlebih di masa pandemi Covid-19. Setelah BMC divalidasi, terdapat tambahan yaitu berupa *content creator* dan admin *customer service*. *Content creator* yang dimaksud adalah pembuat konsep dan desain untuk konten sosial media mengingat pemasaran juga dilakukan secara *online* yaitu melalui Instagram. Tambahan admin *customer service* juga berhubungan dengan adanya *customer services* pada blok *customer relationships*. Model pada poin sumber daya manusia dihilangkan karena tanpa model, bisnis Salasa Outfit tetap dapat berjalan.

b. Sumber daya aset

Selain sumber daya manusia, Salasa Outfit juga memiliki sumber daya aset. Sumber daya aset yang dimiliki terdiri dari toko yang berlokasi di Royal Plaza, peralatan, dan dekorasi. Peralatan yang dimaksud adalah peralatan seperti mesin pembayaran, meja, kursi, gantungan baju, lampu, cermin, dan hal lain yang terdapat pada toko. Sedangkan dekorasi yang dimaksud adalah pigura, foto, lampu hias, cermin lampu, layar digital, dan hal lain yang mempercantik toko. Kemudian terdapat tambahan setelah BMC divalidasi yaitu produk. Produk merupakan aset yang dimiliki oleh Salasa Outfit. Dimana produk yang dimaksud adalah produk *outfit* yang dibeli dari pemasok dan dijual kembali. Produk dicantumkan dalam *key resources*

karena tanpa aset berupa produk, maka Salasa Outfit tidak akan bisa melanjutkan bisnisnya.

4.6.1.7 Key Activities

Key activities merupakan aktivitas yang dijalankan oleh Salasa Outfit demi berlangsungnya bisnis. *Key activities* Salasa Outfit terbagi menjadi aktivitas utama dan pendukung. Berikut adalah aktivitas utama dan pendukung Salasa Outfit.

a. Aktivitas utama

1. Pencarian dan pemesanan produk pada pemasok atau *supplier*
Pemasok merupakan kunci utama bagi pemilik usaha ritel termasuk Salasa Outfit. Pemasok menentukan kualitas pakaian yang akan dijual. Tak hanya itu pemasok yang profesional akan bertanggung jawab dan disiplin terhadap produk yang dibeli oleh *retailer*. Selain itu, pencarian pemasok harus dilakukan secara mendalam agar Salasa Outfit mendapat harga yang termurah dengan kualitas terbaik. Hal ini akan membuat pelanggan menjadi loyal belanja di Salasa Outfit.
2. Penjualan produk *online* dan *offline*
Penjualan produk merupakan aktivitas utama usaha pakaian ritel. Kualitas produk yang dijual haruslah baik agar pelanggan tertarik untuk melakukan pembelian ulang. Semakin banyak pelanggan yang loyal untuk melakukan pembelian ulang maka semakin banyak pula produk yang terjual.
3. Promosi dan pemasaran
Promosi dan pemasaran adalah hal yang penting bagi pemilik pakaian ritel seperti Salasa Outfit. Pakaian ritel yang memiliki produk serupa dengan kompetitor harus bersaing tidak hanya pada sisi harga, namun juga dari sisi pemasaran dan promosi. Semakin luas jangkauan pemasaran, maka semakin banyak pelanggan Salasa Outfit. Hal ini akan berdampak pada peningkatan penjualan dan pendapatan. Dimana dengan adanya peningkatan tersebut, Salasa Outfit juga dapat meningkatkan kualitas dari segala sisi.

b. Aktivitas pendukung

1. Sewa lokasi

Penyewaan lokasi merupakan aktivitas pendukung karena tidak dilakukan secara berkala. Salasa telah berganti lokasi *offline store* sebanyak 2 kali untuk melihat pasar yang lebih ramai. Oleh karena itu, penting untuk memilih lokasi yang strategis agar toko ramai dikunjungi oleh pengunjung.

2. Pencarian mitra

Mitra utama Salasa Outfit untuk *offline store* adalah Royal Plaza, Marvel City Mall, Tunjungan Plaza Mall, serta *cafe* Teras Rumah. Bekerjasama dengan mitra merupakan hal pendukung bagi Salasa Outfit dalam mencari relasi dan memperluas pasar.

3. Perekrutan karyawan

Karyawan merupakan hal pendukung agar *value proposition* yang ditawarkan oleh Salasa Outfit dapat tersampaikan pada pelanggan. Tidak hanya kuantitas karyawan, namun kualitas yang dimiliki oleh karyawan juga harus mumpuni baik *hard skill* maupun *soft skill*. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh Salasa Outfit mengikuti banyaknya pelanggan yang loyal. Semakin banyak penjualan yang terjadi, maka Salasa Outfit akan menambah jumlah karyawan demi melayani pelanggan dengan baik.

4. Pengemasan dan pengiriman

Tidak hanya pengemasan produk pada *offline store*, pengemasan produk pada *online store* merupakan aktivitas yang harus ditingkatkan *valuenya* terlebih pada masa pandemi. Pengemasan yang rapi akan memberikan keuntungan tersendiri bagi Salasa Outfit. Tak hanya itu, pengiriman produk juga harus dilakukan dengan hati-hati agar pelanggan tidak kecewa. Pelanggan akan senang jika produk sampai ke tangan dalam keadaan aman serta kemasan masih terbungkus dengan rapi dan cantik.

4.6.1.8 Key Partnerships

Salasa Outfit memiliki banyak mitra atau *partner* agar *value proposition* dari Salasa Outfit dapat dengan mudah tersalurkan pada pelanggan. Sebagian besar mitra dari Salasa Outfit adalah mitra yang berhubungan dengan pemasaran. Salasa Outfit bekerjasama dengan 9 mitra. Dimana kerjasama dengan mitra tetap dapat dilakukan selama pandemi Covid-19 dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan. Dari hasil validasi, dilakukan pembagian kategori antara mitra utama dan mitra pendukung.

- a. Mitra Utama
 1. Royal Plaza sebagai lokasi *offline store* Salasa Outfit.
 2. Pemasok atau *supplier* sebagai sumber daya utama Salasa Outfit selaku bisnis yang bergerak dibidang pakaian ritel.
- b. Mitra Pendukung
 1. Pusat perbelanjaan (Tunjungan Plaza dan Marvel City) sebagai mitra untuk mengadakan *event* bazar dalam suatu *event* tahunan.
 2. Kafe Teras Rumah sebagai mitra untuk mengadakan *event* bazar bersama dengan usaha pakaian ritel lain.
 3. Fotografer dan videografer sebagai mitra untuk pembuatan katalog.
 4. Manajemen dan komunitas model sebagai mitra untuk memperagakan pakaian dalam *event fashion show* maupun kompetisi model.
 5. Perusahaan ekspedisi pengiriman barang sebagai jasa untuk mengirim produk antar kota.
 6. Ojek *online* sebagai jasa pengiriman produk dalam kota.
 7. *Influencer* untuk meningkatkan *brand awareness* dan untuk memperluas pasar.

4.6.1.9 Cost Structures

Struktur pembiayaan atau *cost structures* adalah biaya yang dikeluarkan oleh Salasa Outfit selama membangun dan menjalankan bisnis. Biaya yang dikeluarkan oleh Salasa Outfit terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu:

- a. Beban Operasional

Beban operasional merupakan beban terbesar yang dikeluarkan oleh Salasa Outfit yaitu sebesar 50 persen. Beban operasional Salasa Outfit meliputi gaji karyawan, biaya listrik, biaya transportasi, biaya sewa lokasi, biaya telepon, biaya perlengkapan, biaya alat tulis, dan lain sebagainya.

b. Beban Pemasaran

Beban pemasaran yang dikeluarkan oleh Salasa Outfit adalah sebesar 30 persen. Beban pemasaran tak hanya untuk *offline store*, namun juga *online store* Salasa Outfit. Beban pemasaran *offline* antara lain adalah biaya penampilan layar digital, biaya brosur, biaya perlengkapan promosi saat bazar. Sedangkan beban pemasaran *online* antara lain adalah biaya Shopee dan Instagram Ads, biaya penggunaan *influencer* baik untuk *endorsement* maupun *visit store*, dan lain sebagainya. Tak hanya itu, terdapat beban pemasaran lainnya seperti pemotretan, biaya pengadaan kompetisi Salasa Model *Hunt*, biaya desainer untuk logo dan kepentingan pemasaran lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa beban pemasaran adalah biaya yang sangat mendukung keberlangsungan Salasa Outfit.

c. Beban Perawatan Aset

Beban perawatan Salasa Outfit merupakan hal yang dilakukan secara berkala yaitu meliputi biaya kebersihan, biaya *laundry*, biaya perawatan interior, dan biaya perawatan aset lainnya.

d. Beban Perbaikan Aset

Beban perbaikan merupakan biaya tidak terduga seperti kerusakan mesin pembayaran, kerusakan lampu, kerusakan lantai, kerusakan alat elektronik, kerusakan meja dan kursi, dan. kerusakan aset lainnya.

4.7. Analisis SWOT

Setelah melakukan analisis BMC dan diperoleh model bisnis yang tepat untuk Salasa Outfit di masa pandemi Covid-19, kemudian dilakukan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT). Analisis SWOT dilakukan untuk memperoleh isu strategis yang selanjutnya akan diformulasikan untuk merumuskan alternatif strategi dalam perbaikan model bisnis Salasa Outfit ke depannya.

5.2.1. Isu Strategis SWOT

Dalam penelitian (Syafira, 2017), dalam penyusunan strategi perbaikan model bisnis diperlukan isu strategis dari masing-masing elemen model bisnis yang memberikan dampak besar bagi keseluruhan model bisnis baik dari tiap elemen maupun secara keseluruhan. Berikut adalah hasil identifikasi dari masing-masing elemen BMC Salasa Outfit untuk mendapatkan isu strategis yang ditunjukkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14. Isu Strategis SWOT Salasa Outfit

| No. | Elemen BMC | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> | <i>Opportunities</i> | <i>Threats</i> |
|-----|---------------------------|--|--|--|--|
| 1. | <i>Customer segments</i> | Jangkauan segmen yang tepat yaitu wanita muslimah usia 18-35 tahun. | Penentuan cakupan segmentasi kurang luas untuk <i>offline store</i> . | Sebanyak 80 persen pelanggan yang sering berbelanja adalah wanita dengan usia 18-34 tahun (Snapchart, 2018). | Selama masa pandemi, masyarakat lebih sering berbelanja bahan makanan pokok dan kesehatan dibanding pakaian. |
| 2. | <i>Value propositions</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pakaian yang <i>fashionable dan trendy</i> dengan banyak pilihan warna serta model. 2. Harga terjangkau dengan kualitas baik dan selalu <i>ready stock</i> 3. Toko berkonsep <i>Instagramable</i> yang memiliki <i>Brand Ambassador</i> melalui <i>event</i> kompetisi Salasa Model Hunt. | Tidak memiliki <i>value</i> yang benar-benar unik untuk menarik pelanggan. | Masyarakat gemar mencari <i>spot</i> foto untuk konten sosial media. | Banyaknya pakaian ritel yang menyediakan pakaian dengan produk yang sama namun dengan harga yang jauh lebih murah. |

Tabel 4.14. Isu Strategis SWOT Salasa Outfit (Lanjutan)

| No. | Elemen BMC | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> | <i>Opportunities</i> | <i>Threats</i> |
|-----|-------------------------------|--|--|---|---|
| 3. | <i>Channels</i> | Jangkauan saluran yang didukung dari jaringan komunitas model dan sesama pakaian ritel saat mengadakan bazar. | Saluran <i>offline</i> tidak meluas. | Tingginya pengujung Royal Plaza dan pengguna sosial media Instagram serta <i>e-commerce</i> Shopee. | Kondisi masa pandemi Covid-19 yang membuat <i>channel offline</i> tidak optimal. |
| 4. | <i>Customer relationships</i> | Kartu privilege yang mengundang pelanggan untuk terus berbelanja. | Syarat untuk memperoleh kartu privilege tidak mudah. | Keinginan yang tinggi bagi pelanggan untuk memperoleh promo. | Pelanggan jarang mendaftar dan menggunakan kartu member untuk berbelanja. |
| 5. | <i>Revenue streams</i> | Kesediaan pelanggan untuk membayar produk yang ditawarkan. | Margin yang rendah dibanding dengan pengeluaran untuk promosi. | Tingginya belanja <i>online</i> di masa pandemi Covid-19. | Kelengkapan produk dari pakaian ritel lain. |
| 6. | <i>Key resources</i> | 1. Memiliki sumber daya fisik yaitu <i>offline store</i> yang memudahkan pelanggan untuk berbelanja didukung dengan <i>online store</i> . 2. Sumber daya aset yang unik yaitu dekorasi dengan konsep <i>Instagramable</i> . | Sumber daya fisik toko yang tidak luas. | Adanya <i>impulse buying</i> oleh pelanggan karena melihat dekorasi toko yang cantik. | Banyaknya usaha pakaian ritel lain yang juga telah memiliki <i>online</i> dan <i>offline store</i> dengan dekorasi yang cantik. |

Tabel 4.14. Isu Strategis SWOT Salasa Outfit (Lanjutan)

| No. | Elemen BMC | <i>Strengths</i> | <i>Weaknesses</i> | <i>Opportunities</i> | <i>Threats</i> |
|-----|-------------------------|--|---|---|---|
| 7. | <i>Key activities</i> | Pengemasan yang cepat dan menggunakan kemasan khusus berlabel Salasa Outfit. | 1. Kurangnya konsistensi promosi sosial media Instagram. 2. Pengadaan barang yang kurang baik untuk setiap produk. | Pengemasan yang baik, cepat, dan aman menjadi salah satu faktor pelanggan melakukan perbelanjaan terutama untuk <i>online store</i> . | Pelanggan yang memilih berbelanja di toko pakaian ritel lain karena lebih dekat dengan kediamannya. |
| 8. | <i>Key partnerships</i> | Memiliki jejaring mitra yang sesuai dan menunjang bisnis Salasa Outfit. | Biaya ongkos kirim dan kualitas <i>supplier</i> tidak bisa konsisten. | Promosi dan <i>voucher</i> yang ditawarkan oleh perusahaan ekspedisi, ojek <i>online</i> , serta <i>influencer</i> . | Membludaknya pengiriman untuk perusahaan ekspedisi di masa pandemi Covid-19, sehingga pengiriman tertunda karena masuk daftar <i>waiting list</i> . |
| 9. | <i>Cost structures</i> | Biaya operasional yang tinggi tertutup karena penjualan <i>online</i> yang tinggi. | Adanya biaya perbaikan aset yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak direncanakan. | Penekanan biaya pemasaran karena adanya Covid-19 sehingga hanya dilakukan pemasaran <i>online</i> . | Fluktuasi biaya dan biaya kompensasi yang tidak dapat diprediksi selama pandemi Covid-19. |

5.2.2. Matriks TOWS

Setelah mengidentifikasi isu strategis SWOT dari masing-masing elemen BMC, maka selanjutnya penulis memilih isu tiap-elemen yang memiliki pengaruh yang tinggi terhadap bisnis yang dijalankan oleh Salasa Outfit. Isu tiap elemen BMC diformulasikan untuk merumuskan strategi alternatif untuk perbaikan model bisnis ke depannya. Tahapan dalam merancang atau merumuskan strategi alternatif ini menerapkan strategi SO, WO, ST dan WT dalam perbaikan serta evaluasi *business model canvas* atau yang biasa disebut dengan matriks TOWS. Matriks TOWS Salasa Outfit dalam dilihat pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15 TOWS Matrix

| | | |
|---|---|---|
| | <u>Strengths (S)</u> | <u>Weaknesses (W)</u> |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Toko berkonsep <i>Instagramable</i> dan memiliki <i>Brand Ambassador</i>. (VP) 2. Jaringan komunitas model dan sesama pakaian ritel. (CH) 3. Kartu privilege (CR) 4. Memiliki <i>offline</i> dan <i>online store</i>. (KR) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki <i>value</i> yang benar-benar unik. (VP) 2. Syarat memperoleh kartu privilege tidak mudah. (CR) 3. Biaya ongkos kirim dan kualitas <i>supplier</i> tidak bisa konsisten. (KP) |
| <u>Opportunities (O)</u> | Strategi SO | Strategi WO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan yang sering berbelanja adalah wanita dengan usia 18-34 tahun. (CS) 2. Tingginya pengujung Royal Plaza dan pengguna sosial media Instagram serta <i>e-commerce</i> Shopee. (CH) 3. Keinginan yang tinggi bagi pelanggan untuk memperoleh promo. (CR) 4. Tingginya belanja <i>online</i> di masa pandemi Covid-19. (RS) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan <i>challenge</i> bersama <i>Brand Ambassador</i> bagi pelanggan wanita untuk membuat konten kreatif yang di <i>upload</i> pada sosial media dan berhadiah <i>voucher</i> belanja <i>online</i>. (S1, O1, O2, O3, O4) 2. Membuat <i>campaign</i> bersama komunitas model untuk belanja <i>offline</i> dengan menerapkan protokol kesehatan dan berhadiah gratis kartu member serta diskon | <ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk tim RnD dan melakukan survei untuk menemukan <i>value</i> yang unik dan tepat bagi pelanggan. (W1, W3, O1, O2, O4) 2. Melakukan seleksi mitra dan membuat program kemitraan sekaligus ajang promosi. (W3, O1, O2, O3, O4) 3. Melakukan kerjasama dengan pelanggan loyal dan memberikan promosi lebih untuk perbelanjaan secara |

| | belanja. (S2, S3, S4, O2, O3, O4) | online. (W2, O1, O2, O3, O4) |
|---|--|---|
| <u>Threats (T)</u> | Strategi ST | Strategi WT |
| 1. Kelengkapan produk dari pakaian ritel lain. (RS) 2. Pelanggan yang memilih berbelanja di toko pakaian ritel lain karena lebih dekat dengan kediamannya. (KA) 3. Membludaknya pengiriman untuk perusahaan ekspedisi di masa pandemi Covid-19 (KP). Fluktuasi biaya dan biaya kompensasi yang tidak dapat diprediksi selama pandemi Covid-19 (CSr). | 1. Membuka cabang di wilayah lain dengan konsep yang berbeda dengan produk yang berbeda. (S1, S4, T1, T2, T3) Membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB) dengan merencanakan biaya pembuatan toko baru dengan dekor baru, produk baru, mitra baru, serta biaya kerusakan yang mungkin terjadi. (S1, S2, S3, S4, T1, T2, T3, T4) | 1. Survei berkala terkait kebutuhan dan kepuasan pelanggan. (W1, W2, T1, T2) Evaluasi berkala terkait kinerja bisnis dengan mempertimbangkan kualitas mitra dan karyawan, serta aset yang dimiliki. (W3, T3, T4) |

Keterangan:

CS: *Customer Segments*

CR: *Customer Relationships*

KA: *Key Activities*

VP: *Value Propositions*

RS: *Revenue Streams*

KP: *Key Partnerships*

CH: *Channels*

KR: *Key Resources*

CSr: *Cost Structure*

4.8. Implikasi Manajerial

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai implikasi manajerial yang dapat dijadikan rekomendasi kepada pemilik Salasa Outfit dalam mengembangkan usahanya agar memiliki jangkauan pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan penjualannya baik dari sisi *offline* maupun *online*. Implikasi manajerial yang dirumuskan pada penelitian ini dihasilkan dari pengolahan analisis komparatif, analisis *Value Proposition Canvas* (VPC), analisis *Business Model Canvas* (BMC), dan analisis *expert judgement* yang telah dilakukan sebelumnya. Implikasi manajerial yang direkomendasikan oleh penulis mempertimbangkan adanya kondisi normal baru atau *new normal* di masa pandemi Covid-19. Dimana pada masa normal baru, masyarakat dapat menjalankan aktivitas normal namun tetap menjalankan protokol kesehatan seperti menjaga jarak dengan orang lain dan menggunakan masker untuk meminimalisir terjadinya penularan Covid-19. Oleh

karena itu, model bisnis yang telah dirancang dan divalidasi dapat berubah mengikuti kondisi *new normal* pandemi Covid-19.

4.8.1. Analisis Komparatif

Berdasarkan hasil temuan pada analisis komparatif, produk yang dijual pada *online store* hanya pakaian. Sedangkan pada *offline store*, Salasa Outfit menyediakan hijab dan sabuk. Alangkah lebih baik jika Salasa Outfit juga menjual produk hijab dan sabuk pada *online store* agar terjadi peningkatan penjualan tidak hanya pada *offline* namun juga *online store*. Oleh karena itu, produk yang dijual pada *online* dan *offline store* harus sama begitupula dengan *stock* pakaian yang tersedia. Salasa Outfit harus melakukan *update stock* secara rutin pada *online store* mengingat di masa Covid-19 agar saat pelanggan telah melakukan pemesanan, pelanggan tidak kecewa apabila produk yang dibeli ternyata sudah tidak tersedia. Pada segi produk, kualitas produk merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Pemasok sangat menentukan produk yang akan dijual kembali oleh Salasa Outfit. Untuk meningkatkan kualitas produk, Salasa Outfit perlu teliti dan detail dalam memilih pemasok agar mendapatkan produk yang baik. Jika pelanggan mendapat produk yang baik dan sesuai ekspektasi maka pelanggan tidak akan merasa kecewa. Pelanggan yang melakukan pembelian ulang secara bertahap akan menjadi pelanggan yang loyal. Oleh karena itu, penting bagi Salasa Outfit untuk datang langsung pada pabrik pemasok agar dapat melihat dan merasakan kualitas bahan.

Harga merupakan pertimbangan yang utama bagi pelanggan yang berada pada kalangan menengah dan menengah kebawah sesuai dengan segmen pasar Salasa Outfit. Oleh karena itu, Salasa Outfit perlu memberikan harga yang terbaik. Strategi harga Salasa Outfit masih kurang tepat. Salasa Outfit meningkatkan harga pada *online store* dengan produk yang sama pada *offline store*, kemudian melakukan potongan harga hingga harga sama dengan *offline store*. Strategi seperti itu justru akan mengurangi pasar pada pelanggan *online*. Untuk menghindari hal tersebut, sebaiknya Salasa Outfit memberikan harga sesuai dengan jumlah permintaan. Semakin banyak jumlah permintaan produk tersebut, maka Salasa Outfit dapat meningkatkannya lebih tinggi untuk mendapat keuntungan yang signifikan. Begitu pula sebaliknya, untuk barang yang kurang diminati, sebaiknya dimasukkan dalam daftar promosi seperti potongan harga atau *buy 1 get 1 free*.

Dengan demikian, tidak perlu memberikan potongan harga pada *online* yang mana sebenarnya harga tersebut sama dengan *offline store* setelah harga dipotong. Strategi harga juga dapat dilakukan dengan memberikan poin pada tiap transaksi. Dimana setiap transaksi dengan minimal berbelanja Rp 100.000 dapat ditukar dengan 1 poin yang bernilai Rp 100. Poin yang telah terkumpul dapat ditukar sebagai potongan harga saat berbelanja.

Sosial media Instagram merupakan salah satu *online store* yang digunakan oleh Salasa Outfit dan menjadi media penjualan yang sering digunakan terutama di saat masa pandemi Covid-19 ini. Dimana pada Instagram terdapat *influencer* yang dapat mempengaruhi pola perilaku orang lain yang mengikutinya. Sehingga penting bagi Salasa Outfit untuk melakukan *endorsement* kepada *influencer* yang paham mengenai dunia *fashion* atau *fashionable* dalam berpakaian dimana pengikutnya merupakan seseorang yang menjadikan *influencer* tersebut sebagai kiblat dalam berpakaian. Tak jarang, pengikut *influencer* tersebut akan mengunjungi toko yang dipromosikannya. Oleh karena itu, Salasa Outfit perlu untuk membuat konten edukasi terkait *fashion* terutama *outfit* saat *new normal* sehingga pengikut *influencer* tersebut tidak hanya berkunjung pada *online store* namun juga memutuskan untuk mengikuti Instagram Salasa Outfit. Tak hanya itu, Salasa Outfit dapat memanfaatkan situasi *online* seperti ini untuk menciptakan *website* dimana pelanggan akan merasa mudah dalam berbelanja dan tidak akan berpengaruh dengan produk lain di toko lain seperti saat berbelanja pada *e-commerce*.

Tidak hanya *online store*, walaupun pada masa pandemi Covid-19, Salasa juga harus memikirkan *offline store* terlebih adanya *new normal* dimana pemerintah mulai membuka pusat perbelanjaan dan memperbolehkan masyarakat untuk keluar rumah dengan syarat mengikuti aturan protokol kesehatan. Dengan demikian pelanggan juga akan berbelanja melalui *offline store*. Oleh karena itu, Salasa Outfit perlu mencari wilayah toko yang ramai pengunjung mengingat posisi toko saat ini berada di wilayah sepi pengunjung. Sehingga saat situasi sudah membaik Salasa Outfit dapat pindah pada posisi yang lebih ramai pengunjung. Selain itu, konsep *Instagramable* yang Salasa Outfit pilih untuk *offline store* perlu dilakukan *upgrade* dekorasi secara berkala agar pengunjung selalu tertarik untuk mengunjungi toko.

4.8.2. Analisis *Value Proposition Canvas* (VPC)

Analisis *Value Proposition Canvas* membantu Salasa Outfit untuk mengetahui *value* yang dimiliki agar memiliki keunggulan dan dapat bersaing bersama kompetitor lainnya. Diketahui bahwa pelanggan lebih banyak menghabiskan waktu menggunakan pakaian ritel untuk *hangout*. Dari temuan ini, Salasa Outfit perlu menambah *stock* untuk *daily outfit* yang cocok digunakan saat *hangout* demi memenuhi permintaan pelanggan terutama di kondisi *new normal* dimana masyarakat *hangout* untuk melepas penat setelah melakukan karantina di rumah. Salasa Outfit juga perlu menyediakan *homedress* seperti daster, piyama, maupun pakaian yang cocok untuk bekerja dari rumah. Selain itu, ditemukan juga bahwa tak jarang pelanggan yang mendapat produk cacat saat berbelanja secara *online*. Oleh karena itu, penting untuk lebih teliti lagi dalam mengontrol kualitas produk atau yang biasa disebut *quality control* untuk meminimalisir produk cacat. Jika produk yang telah diterima oleh pelanggan ternyata cacat, Salasa Outfit dapat memberikan fasilitas penukaran dan pengembalian produk secara gratis demi menjaga loyalitas pelanggan. Tak hanya itu, di masa pandemi Covid-19, Salasa Outfit perlu untuk memiliki kurir sendiri mengingat maraknya pembelian produk secara *online*. Kurir yang dimaksud adalah kurir pengiriman produk wilayah Surabaya agar produk sampai dengan aman. Salasa Outfit juga dapat memberikan fasilitas berupa layanan coba pakaian dari rumah agar pelanggan tetap bisa mencoba pakaian secara langsung.

Di masa pandemi Covid-19 ini Salasa Outfit tetap harus mengutamakan kepuasan pelanggan. Walaupun Salasa Outfit tidak bisa melakukan foto katalog karena adanya himbuan untuk tidak berkerumun, Salasa Outfit perlu untuk mencantumkan foto asli agar pelanggan tetap percaya dan dapat menilai langsung kualitas produk walau hanya dengan foto. Selain itu, Salasa Outfit hendaknya memberikan kemudahan pembayaran untuk pembelian baik secara *online* maupun *offline*. Salasa Outfit dapat menambah metode pembayaran dengan dompet elektronik atau *e-wallet* untuk mempermudah dan menghemat waktu belanja walaupun sedang di rumah. Kepuasan pelanggan juga dapat dicapai dengan melakukan kerjasama dengan pemasok atau penjahit untuk menyediakan produk sesuai dengan permintaan pelanggan atau yang biasa disebut *custom*. Salasa Outfit

perlu mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan cara membuka kotak saran atau *feedback* dari pelanggan agar Salasa Outfit dapat membenahi baik produk maupun pelayanannya menjadi lebih baik. Masa pandemi Covid-19 tentu membuat pelanggan tidak bisa mencoba pakaian secara langsung. Oleh karena itu, Salasa Outfit harus menyediakan berbagai ukuran pakaian dan mengurangi *stock* pakaian ukuran *all size* agar *fit* dengan badan pelanggan. Tidak hanya kepuasan dari segi produk, namun juga segi pelayanan. Salasa Outfit perlu menugaskan salah satu atau lebih karyawan untuk fokus pada sosial media mengingat pembelian banyak dilakukan secara *online* di masa pandemi Covid-19. Dengan demikian, pelanggan akan mendapat respon yang lebih cepat dari Salasa Outfit.

4.8.3. Analisis *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas (BMC) merupakan pedoman model bisnis Salasa Outfit dalam menjalankan bisnisnya. Dalam menjalankan bisnisnya, ditemukan bahwa Salasa Outfit menggunakan Shopee dan Instagram sebagai *channels online store* dimana keduanya telah memiliki banyak pengguna. Oleh karena itu, Salasa Outfit perlu mengadakan pelatihan karyawan secara rutin terkait ilmu *marketing* untuk media sosial Instagram dan *e-commerce* Shopee. Sehingga, Salasa Outfit tidak hanya menjadi pengguna Instagram dan Shopee pada umumnya, namun juga menerapkan ilmu *marketing* di dalamnya. Tak hanya itu, Salasa Outfit perlu memanfaatkan Instagram *ads* dan iklan Shopee untuk menjangkau pasar *online* secara lebih luas lagi dan sesuai dengan segmen pasar. Seperti contoh, dengan menggunakan Instagram *ads*, Salasa Outfit dapat mengatur jangkauan wilayah calon pelanggan berada. Untuk menarik pelanggan hingga menjadi pelanggan setia, Salasa Outfit perlu membuat konten yang interaktif sehingga terjadi komunikasi antara Salasa Outfit dengan pelanggan. Konten interaktif dapat dibuat dengan cara memanfaatkan fitur yang ada seperti *polling*, *challenge*, *questions box*, dan lain sebagainya pada Instagram. Konten interaktif ini dapat disangkut pautkan dengan *new normal* Covid-19. Tidak hanya pada *online store*, pada *offline store* juga perlu perhatian khusus terutama pada protokol kesehatan Covid-19 saat berbelanja. Salasa Outfit dapat meningkatkan keamanan kesehatan dengan menyediakan fasilitas berupa *handsanitizer* dan alat pengecek suhu badan. Dengan

demikian, pelanggan akan merasa aman dan nyaman saat berbelanja langsung walaupun sedang di masa *new normal* pandemi Covid-19.

4.8.4. Analisis Expert Judgement

Berdasarkan hasil temuan saat melakukan diskusi bersama *expert judgement* untuk memvalidasi *business model canvas* yang telah dirancang, Salasa Outfit perlu menambah sumber pendapatan untuk menjawab kebutuhan konsumen. Salasa Outfit yang menasar pasar kalangan menengah dan menengah kebawah cocok jika melakukan penyewaan baju untuk pakaian yang sedikit susah dijangkau. Produk pakaian tersebut antara lain gaun untuk datang ke acara pernikahan, lamaran, dan lain sebagainya. Dengan demikian, selain menjawab keinginan konsumen, Salasa Outfit juga mendapat penghasilan tambahan dari layanan sewa baju tersebut. Tak hanya itu, hal ini berkorelasi dengan variasi produk yang beragam. Banyaknya variasi produk akan membuat pelanggan tertarik untuk berbelanja karena pelanggan tidak perlu berpindah tempat untuk mencari kebutuhan *outfit* mulai dari kepala hingga bawah. Variasi produk yang dimaksud adalah aksesoris tambahan seperti kacamata, kalung, tas, topi, sepatu, dan sebagainya yang berhubungan dengan *outfit*. Pada hasil validasi model bisnis, ditemukan pula bahwa perlu adanya pembukaan cabang toko baru mengingat target pelanggan *offline store* Salasa Outfit tidak hanya wilayah Surabaya, namun juga Sidoarjo dan Gresik. Penambahan cabang toko akan memudahkan pelanggan dalam menjangkau toko Salasa Outfit. Selain itu, kerjasama dengan mitra merupakan hal yang penting untuk memperluas pasar. Salasa Outfit dapat bekerjasama dengan suatu *brand* pakaian dimana produk pakaian tersebut hanya bisa dibeli pada *online* dan *offline store* Salasa Outfit. Kontrak kerjasama seperti ini bisa dilakukan bersama dengan *brand* yang masih dalam tahap perkembangan sehingga belum dikenal dan belum bisa mengumpulkan modal untuk memiliki *offline store*. Tak hanya itu, kerjasama juga dapat dilakukan dengan berkolaborasi bersama *brand* lain yang menyediakan produk untuk protokol kesehatan Covid-19 seperti masker, *handsanitizer*, *faceshield*, dan lain-lain. Dengan berkolaborasi seperti ini, maka secara tidak langsung selain untuk bertukar pasar, kolaborasi ini juga dapat menunjukkan pada pelanggan bahwa Salasa Outfit peduli dan mendukung terhadap program kesehatan dari pemerintah. Dengan demikian, pelanggan akan merasa *aware* pada Salasa Outfit. Salasa Outfit juga perlu

bekerjasama dengan suatu institusi seperti organisasi, komunitas, atau paguyuban yang tersebar di tiap-tiap kota. Kerjasama bisa dilakukan dalam bentuk *pre-order* pakaian yang seragam atau sama baik *formal* maupun *daily outfit*.

4.8.5. Analisis SWOT

Berdasarkan hasil identifikasi analisis SWOT, Salasa Outfit perlu mengadakan *challenge* bersama *Brand Ambassador* bagi pelanggan wanita untuk membuat konten kreatif yang di *upload* pada sosial media dan berhadiah *voucher* belanja *online*. Selain itu, Salasa Outfit juga perlu membuat *campaign* bersama komunitas model untuk belanja *offline* dengan menerapkan protokol kesehatan dan berhadiah gratis kartu member serta diskon belanja. Tak hanya itu, Salasa Outfit disarankan elakukan kerjasama dengan pelanggan loyal dan memberikan promosi lebih untuk perbelanjaan secara *online*. Pembukaan cabang di wilayah lain dengan konsep yang berbeda dengan produk yang berbeda juga perlu dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan intensitas belanja pelanggan.

Mengingat *value* yang dimiliki oleh Salasa Outfit perlu dipertajam lagi, maka Salasa Outfit perlu membentuk tim RnD dan melakukan survei untuk menemukan *value* yang unik dan tepat bagi pelanggan. Tak hanya itu, survei berkala terkait kebutuhan dan kepuasan pelanggan juga perlu dilakukan. Selain itu, Salasa Outfit juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terkait kinerja bisnis dengan mempertimbangkan kualitas mitra dan karyawan, serta aset yang dimiliki.

Untuk meningkatkan kualitas Salasa Outfit, Salasa Outfit perlu melakukan seleksi mitra dan membuat program kemitraan sekaligus ajang promosi. Selain itu, Salasa Outfit perlu membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB) dengan merencanakan biaya pembuatan toko baru dengan dekor baru, produk baru, mitra baru, serta biaya kerusakan yang mungkin terjadi. Dengan demikian strategi yang dijalankan dapat menjawab permasalahan dari Salasa Outfit.

Implikasi manajerial dari tiap-tiap analisis telah dirangkum dan disajikan dalam bentuk tabel yang telah diurutkan berdasarkan dampak dari rekomendasi yang paling besar. Rangkuman tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16. Implikasi Manajerial

| Temuan | Kode | Implikasi Manajerial | Sasaran |
|--|------|---|------------------------|
| Kepuasan pelanggan | 1 | Selalu <i>update</i> foto produk asli walau sedang berada di masa pandemi. | Pemasaran |
| | 2 | Menyediakan fitur pembayaran melalui <i>e-wallet</i> atau dompet elektronik seperti GoPay, Dana, LinkAja, OVO, Sakuku, dan lain sebagainya agar pembayaran lebih praktis. | Keuangan |
| | 3 | Meminta <i>feedback</i> dari pelanggan pada setiap produk yang dipasarkan untuk mengetahui kepuasan pelanggan. | Pemasaran |
| | 4 | Membentuk tim RnD dan melakukan survei untuk menemukan <i>value</i> yang unik dan tepat bagi pelanggan | Pemilik usaha |
| | 5 | Survei berkala terkait kebutuhan dan kepuasan pelanggan. | Pemasaran |
| | 6 | Melakukan kerjasama dengan pelanggan loyal dan memberikan promosi lebih untuk perbelanjaan secara <i>online</i> | Pemasaran |
| | 7 | Menyediakan pakaian dengan berbagai ukuran dan mengurangi penjualan untuk ukuran <i>all size</i> agar pakaian <i>fit</i> pada tubuh pelanggan. | Pemilik usaha |
| Customer engagement secara online | 8 | Melakukan <i>endorsement</i> pada <i>influencer</i> di bidang <i>fashion</i> agar selaras dengan pengikut <i>influencer</i> tersebut. | Pemasaran |
| | 9 | Membuat konten edukasi di bidang <i>fashion</i> pakaian. | <i>Content creator</i> |
| | 10 | Membuat <i>campaign</i> bersama komunitas model untuk belanja <i>offline</i> dengan menerapkan protokol kesehatan dan berhadiah gratis kartu member serta diskon belanja. | Pemasaran |
| | 11 | Menciptakan <i>website</i> sendiri khusus produk dari Salasa Outfit. | Pemilik usaha |
| Kualitas karyawan dalam melayani dan bekerja | 12 | Membagi <i>job desk</i> karyawan khusus untuk melayani pelanggan pada sosial media ataupun <i>online store</i> agar pelayanan lebih responsif. | Pemilik usaha |

Tabel 4.16. Implikasi Manajerial (Lanjutan)

| Temuan | Kode | Implikasi Manajerial | Sasaran |
|---|------|---|-----------------------------|
| Penggunaan <i>e-commerce</i> dan sosial media sebagai media penjualan | 13 | Mendalami dan mengadakan pelatihan karyawan secara rutin terkait ilmu <i>marketing</i> untuk sosial media Instagram dan <i>e-commerce</i> Shopee. | Pemilik usaha |
| | 14 | Menggunakan Instagram <i>ads</i> dan iklan Shopee untuk menjangkau pelanggan sesuai dengan target pasar. | Pemilik usaha |
| | 15 | Mengadakan <i>challenge</i> bersama <i>Brand Ambassador</i> bagi pelanggan wanita untuk membuat konten kreatif yang di <i>upload</i> pada sosial media dan berhadiah <i>voucher</i> belanja <i>online</i> . | Pemasaran |
| | 16 | Membuat konten interaktif untuk menyampaikan <i>value</i> yang dimiliki agar sampai pada pelanggan | <i>Content creator</i> |
| Hubungan kerjasama dengan mitra | 17 | Melakukan kontrak kerjasama dengan <i>brand</i> dimana produknya hanya bisa dibeli pada Salasa Outfit. | Pemasaran |
| | 18 | Berkolaborasi dengan <i>brand</i> lain yang menyediakan produk seperti masker, <i>handsanitizer</i> , <i>faceshield</i> , dan lain-lain. | Pemasaran |
| | 19 | Melakukan seleksi mitra dan membuat program kemitraan sekaligus ajang promosi. | Pemilik usaha dan pemasaran |
| | 20 | Mengunjungi pabrik atau kantor <i>supplier</i> untuk melihat dan merasakan kualitas bahan secara langsung. | Pemilik usaha |
| | 21 | Bekerjasama dengan pemasok atau penjahit untuk menyediakan produk sesuai dengan permintaan pelanggan atau yang disebut sebagai <i>custom product</i> . | Pemilik usaha |
| Kondisi toko | 22 | Melakukan kerjasama dengan suatu institusi seperti organisasi, komunitas, atau paguyuban yang tersebar di tiap-tiap kota. | Pemasaran |
| | 23 | Mencari lokasi toko yang lebih strategis dan ramai pengunjung. | Pemilik usaha |
| | 24 | Melakukan perubahan dekorasi interior toko secara berkala. | Pemasaran |
| | 25 | Membuka cabang di wilayah lain dengan konsep yang berbeda dengan produk yang berbeda | Pemilik usaha |

Tabel 4.16. Implikasi Manajerial (Lanjutan)

| Temuan | Kode | Implikasi Manajerial | Sasaran |
|---|------|--|-----------------------|
| Pemberian poin yang hanya bisa digunakan untuk mendapatkan kartu member | 26 | Memberikan poin yang dapat dikumpulkan dan ditukar untuk potongan harga. | Admin |
| Produk yang kurang diminati | 27 | Memasukkan barang yang kurang diminati pada daftar promosi seperti potongan harga atau <i>buy 1 get 1 free</i> . | Pemasaran |
| Perbedaan harga pada <i>online</i> dan <i>offline store</i> | 28 | Menetapkan harga yang sama untuk produk yang sama pada <i>online</i> dan <i>offline store</i> . | Keuangan |
| | 29 | Mengambil keuntungan dari harga jual sesuai dengan jumlah permintaan dari pelanggan. | Keuangan |
| Produk yang dijual pada <i>offline store</i> belum tentu ada pada <i>online store</i> | 30 | Produk hijab dan sabuk tidak hanya dijual pada <i>offline store</i> , namun juga dijual pada <i>online store</i> . | Penjaga toko |
| | 31 | Melakukan <i>update stock</i> secara berkala pada <i>online store</i> dengan menyesuaikan <i>stock</i> pada <i>offline store</i> . | Admin dan pergudangan |
| Fasilitas pengiriman produk | 32 | Memiliki kurir sendiri untuk daerah Surabaya agar biaya pengiriman dapat ditekan. | Pemilik usaha |
| | 33 | Pelayanan untuk coba pakaian dari rumah | Pemilik usaha |
| Ketakutan pelanggan untuk produk cacat | 34 | Meningkatkan <i>quality control</i> sebelum produk dipasarkan. | Pergudangan |
| | 35 | Memberikan gratis ongkos kirim pengembalian untuk produk cacat. | Pemilik usaha |
| Pelanggan menghabiskan waktu lebih banyak untuk <i>hangout</i> | 36 | Menambah <i>stock</i> lebih banyak untuk produk <i>daily outfit</i> dan <i>homedress</i> seperti daster atau piyama. | Pergudangan |
| Keamanan berbelanja | 37 | Meningkatkan keamanan kesehatan dengan menyediakan fasilitas berupa <i>handsanitizer</i> dan alat pengecek suhu badan | Penjaga toko |

Tabel 4.16. Implikasi Manajerial (Lanjutan)

| Temuan | Kode | Implikasi Manajerial | Sasaran |
|-------------------------------|-------------|---|----------------|
| Sumber pendapatan tambahan | 38 | Menyediakan penyewaan baju untuk pakaian <i>dress</i> seperti gaun lamaran, gaun ke acar pernikahan, dan acara besar lainnya. | Pemilik usaha |
| | 39 | Menjual produk tambahan seperti aksesoris yaitu kacamata, kalung, tas, topi, sepatu, dan sebagainya yang berhubungan dengan <i>outfit</i> . | Pemasaran |
| Evaluasi kinerja bisnis | 40 | Evaluasi berkala terkait kinerja bisnis dengan mempertimbangkan kualitas mitra dan karyawan, serta aset yang dimiliki. | Pemilik usaha |
| Antisipasi pembengkakan biaya | 41 | Membuat Rencana Anggaran Biaya (RAB) | Keuangan |

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijabarkan mengenai simpulan dari penelitian yang menjawab tujuan penelitian serta saran berupa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Berikut kesimpulan dari penelitian ini.

1. Pada penelitian ini, penulis melakukan analisis komparatif yang bertujuan membandingkan *online* dan *offline store* Salasa Outfit dengan menggunakan aspek *retailing mix* yaitu produk, harga, promosi, pelayanan dan fasilitas fisik. Pada *offline store* tersedia produk selain pakaian yaitu kerudung dan sabuk, sedangkan pada *online store* tidak tersedia. Pada *online store*, harga tertera lebih mahal namun Salasa Outfit melakukan strategi untuk memberikan potongan harga sehingga harga sebenarnya adalah sama dengan harga yang ditawarkan pada *offline store*. Media promosi yang digunakan pada *online store* yaitu Instagram dan Shopee, sedangkan untuk *offline store* yaitu Royal Plaza, pusat perbelanjaan lain, serta *cafe*. Strategi promosi untuk *online store* antara lain *buy 1 get 1 free*, *giveaway*, *flash sale*, *challenge*, dan *endorsement*. Sedangkan untuk *offline store* yaitu *event* (diskon 10 hingga 20 persen untuk barang tertentu), *visit store*, diskon bagi member. Di masa pandemi Covid-19, jam operasional menjadi lebih sempit yaitu pukul 11.00 hingga 19.00 WIB, sedangkan *online store* lebih fleksibel. Pada *online store*, Salasa Outfit mengonsep tokonya dengan tema warna yang konsisten yaitu warna *pink*, sedangkan *offline store* dikonsep layaknya toko yang *Instagramable*.
2. Pada penelitian ini, penulis mengaplikasikan *Value Proposition Canvas* (VPC) untuk mengidentifikasi *value* bagi Salasa Outfit. Dari analisis tersebut diperoleh bahwa Salasa Outfit berfokus pada pengembangan *offline store*. Salasa Outfit menciptakan konsep toko yang *Instagramable* dimana

terdapat beberapa *spot* foto cantik bagi pengunjung toko Salasa Outfit di Royal Plaza Surabaya.

3. Pada penelitian ini, penulis merancang bisnis model Salasa Outfit dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) untuk memenuhi permintaan pelanggan. Berbeda dengan bisnis pakaian ritel pada umumnya yang menggunakan katalog dari *supplier*, Salasa Outfit menggunakan model dan fotografer sendiri sehingga pelanggan percaya terhadap keaslian produk. Salasa Outfit memenuhi permintaan pelanggan pada masa pandemi Covid-19 dengan mengencarkan penjualan secara *online* dengan bekerjasama pada pihak seperti perusahaan ekspedisi barang dan ojek *online*. Di masa pandemi ini pula, Salasa Outfit juga mengencarkan pemasaran *online* dengan cara melakukan *endorsement* pada *influencer*. Selain itu, Salasa Outfit juga unggul dalam menjaga hubungan dengan pelanggan melalui pemanfaatan *social media engagement* seperti *live story*, *giveaway*, *challenge*, dan lain sebagainya.
4. Pada penelitian ini, dilakukan analisis *expert judgement* untuk mengetahui implementasi model bisnis agar sesuai dengan kaidah pemasaran. Dari hasil analisis diketahui bahwa Salasa Outfit perlu berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan yaitu menyediakan pakaian yang *fashionable* dan *trendy* terutama yang cocok dipakai sebagai *daily outfit*. Pemenuhan kebutuhan pelanggan disesuaikan dengan segmen pasar yang dicapai yaitu wanita usia 18-35 tahun yang berprofesi sebagai mahasiswa maupun wanita karir dan ibu rumah tangga. Demi memenuhi kaidah pemasaran, maka *channel* yang digunakan juga sesuai dengan toko yaitu untuk *online* dan *offline store*.

5.2. Saran

Pada bagian ini dijelaskan keterbatasan pada penelitian serta beberapa saran yang dapat digunakan ataupun dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya yang mengangkat topik penelitian yang serupa.

5.2.1. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, keterbatasan tersebut adalah pengumpulan data pada penelitian ini hanya

melakukan wawancara secara *online* yaitu via *chat* Whatsapp sehingga data yang diperoleh kurang mendalam mengingat interaksi tidak dapat dilakukan langsung secara tatap muka. Selain itu, pada aspek demografi responden pada penelitian ini berdomisili di daerah Surabaya sehingga data yang diperoleh kurang meluas sesuai dengan target Salasa Outfit yaitu untuk *offline store* wilayah Surabaya, Gresik, serta Sidoarjo dan *online store* yaitu seluruh Indonesia. Tak hanya itu, responden penelitian ini didominasi oleh di usia 20-26 tahun, sedangkan segmen pasar Salasa Outfit adalah usia 18-35 tahun. Dominasi usia dapat berakibat pada perilaku belanja dan keinginan pelanggan yang kurang luas seperti dari gaya hidup karena faktor pendapatan yang berbeda.

5.2.2. Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini mengevaluasi perancangan implementasi model bisnis dengan menggunakan analisis SWOT tanpa mengukur seberapa tinggi tingkat kesesuaian dengan kondisi Covid-19. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat membahas mengenai evaluasi rancangan implementasi model bisnis yang telah direkomendasikan dengan mengukur nilai kesesuaian implementasi saat kondisi Covid-19. Tak hanya itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan *tools* tambahan untuk menemukan strategi yang *breakthrough* dengan memperkuat analisis internal dan eksternal seperti *value chain*, *5 force porter*, pestel, *root causes*, atau *IE matrix*.

Pada penelitian ini, penulis kurang memperhitungkan kesiapan pihak internal Salasa Outfit dalam mengaplikasikan model bisnis yang telah dirancang dan divalidasi sebelumnya dalam masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat mengukur tingkat keberhasilan dari perancangan model bisnis Salasa Outfit dengan melakukan wawancara lagi bersama pihak internal Salasa Outfit.

Rancangan model bisnis pada penelitian ini hanya divalidasi melalui *expert judgement* dibidang ahli pemasaran, ahli UKM, ataupun pemilik bisnis yang berjalan minimal dalam kurun waktu 3 tahun. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memvalidasi model bisnis melalui *expert judgement* yang ahli dibidang *digital marketing* khususnya *social media marketing* dan *e-commerce marketing* mengingat Salasa Outfit menggunakan sosial media dan *e-commerce* untuk menawarkan produknya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill International Editions.
- Ahmadi, & Hermawan. (2013). *E-Business & E-Commerce*. Andi.
- Aji, B. (2017). Implementasi Value Proposition dalam Penetapan Strategi Pemasaran (Studi Kasus pada Produk TabunganKu di Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(1), 21–30.
- Alfacart. (2016). *Dapatkan Keuntungan Lebih Setiap Berbelanja di Alfacart.com*. <https://www.alfacart.com/static/alfacart-aktivasi-poin-ponta-app>
- Alfacart. (2016). *Tentang Alfacart*. <https://www.alfacart.com/static/tentang-alfacart>
- Amir. (2011). *Manajemen Strategi: Konsep dan Aplikasi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Anggraini, T. (2017). *Analisis Perbandingan Strategi Pemasaran Online dan Offline Pada Toko Alea Pasar Tradisional Modern (PTM) Kota Bengkulu Ditinjau Dari Ekonomi Islma* [Institut Agama Islam Negeri Bengkulu]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Anoraga, P. (2007). *Pengantar Bisnis: Pengelolaan Bisnis Dalam Era-Globalisasi*. Rineka Cipta.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing an Introduction*. Pearson Prentice Hall.
- Azzahra, M. H. (2016). *Ambisi Map Emall Memimpin Industri Retail Online*. <https://swa.co.id/swa/trends/marketing/ambisi-map-emall-memimpin-industri-retail-online>
- Badan Ekonomi Kreatif. (2018). Data Statistik dan Hasil Survei. In *Hasil Survei Khusus Ekonomi Kreatif*. <http://www.bekraf.go.id/pustaka/page/data-statistik-dan-hasil-survei-khusus-ekonomi-kreatif>
- Bentley, D, L., Whitten, & L, J. (2007). *System Analysis and Design for the Global Enterprise*. McGraw-Hill International Editions.

- Berman, B., & Evans, J. R. (2001). *Retail Management: A Strategic Approach*. Prentice Hall.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2014). *Retail Management Dialih Bahasakan oleh Lina Salim* (12th ed.). Pearson.
- Brown, R. D., & Petrello, G. J. (1976). *Introduction to Business: An Integrated Approach*. Glen Coe Press.
- Charmaz, K. (2004). Premises, Principles, and Practices in Qualitative Research: Revisiting the Foundations. *Qualitative Health Research*, 14(7), 976–993.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Prentice Hall.
- Hafsah, A. (2018). *Pengembangan Usaha Samiler Jarak Dolly (Samijali) Melalui Perancangan Model Bisnis Berbasis Sosial*. Sepuluh Nopember Institute of Technology.
- Jayabuana, N. N. (2018). *Mataharimall.com Melebur ke Matahari.com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20181120/12/861548/mataharimall-melebur-ke-matahari.com>
- Katadata.co.id. (2019). *Shopee Kuasai Pasar Perempuan*. <https://katadata.co.id/berita/2019/11/04/shopee-kuasai-pasar-perempuan>
- Kelly, M. R. (2019). *Everyone's Problem Solving Handbook: Step-by-step Solutions for Quality Improvement*. CRC Press.
- Kemenkes. (2020). *Arti Social Distancing dan Physical Distancing, Apa Bedanya?* <https://www.indozone.id/life/WYsAgk/perbedaan-social-distancing-dan-physical-distancing/read-all>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kresno, S., Ella Nurlaela, H., & Endah Wuryaningsih, I. A. (1999). *Aplikasi Penelitian Kualitatif dalam Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit Menular, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Pemberantasan Penyakit Menular dan Penyehatan Lingkungan Pemukiman Depkes RI*. Jakarta.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Batts Allen, A., & Hancock, J. (2007).

- Self-Compassion and Reactions to Unpleasant Self-Relevant Events: The Implications of Treating Oneself Kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 887.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management Information Center* (2nd ed.). McGraw Hill Higher Education.
- Listiyani, D. (2015). *Berikan Pelayanan Terbaik, Alfamart Luncurkan Alfa Online*. <https://techno.okezone.com/read/2015/09/27/207/1221715/berikan-pelayanan-terbaik-alfamart-luncurkan-alfa-online>
- Malhotra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran*. PT. Indeks.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research An Applied Approach*. Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research* (5th ed.). Pearson Education.
- MAP. (2016). *Tentang Mitra Adiperkasa*. <https://www.map.co.id/id/about-us/>
- Matahari. (2019). *PT. Matahari Department Store, Tbk*. <http://www.matahari.co.id/id/about>
- Menkeu. (2020). *Empat Sektor yang Paling Tertekan Pandemi Covid 19*. <https://republika.co.id/berita/q83llp409/empat-sektor-ekonomi-yang-paling-tertekan-pandemi-covid19>
- Menkeu. (2020). *Menurut Sri Mulyani, Ini Sektor yang Untung dan Buntung Selama Pandemi Virus Corona*. <https://money.kompas.com/read/2020/04/06/154211426/menurut-sri-mulyani-ini-sektor-yang-untung-dan-buntung-selama-pandemi-virus?page=all>
- Miracle. (2019). *Kandasnya Impian Matahari.com Menjadi Alibaba Milik Indonesia*. <https://yonulis.com/2019/10/26/kandasnya-impian-menjadi-alibaba-milik-indonesia/>
- Moleong, L. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Munaf, T., & Pesik, R. J. (2019). *Ekonomi Kreatif Outlook 2019*. *Badan Ekonomi Kreatif*, 23–24.

- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Nitisusantro, M. (2010). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Alfabeta.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. A. (2006). *Management Information System*. McGraw-Hill International Editions.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning Profit and Purpose Through Business Model Innovation. In G. Palazzo & M. Wentland (Eds.), *Responsible Management Practices for the 21st Century* (pp. 61–76). Pearson International.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Business Model Generation*. PT Elex Gramedia.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pattia, R. (2016). *Value Proposition Canvas: Customer Profile Canvas*.
- Pratiwi, S. G. (2017). *Redesain Business Model Canvas Menuju Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra (Persero)*. Sepuluh Nopember Institute of Technology.
- Priyono, F. (2015). Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection. *Agora*, 3(2), 358–363.
- Puppe, F. (2012). *Systematic Introduction to Expert Systems: Knowledge Representations and Problem-Solving Methods*. Springer Science & Business Media.
- Raharjo, W. (2017). *Strategi Map Emall Bersaing di Pasar Online Indonesia*. <https://www.wanitawirausaha.com/article/news/strategi-mapemall-bersaing-di-pasar-online-indonesia>
- Ramadhani, Y. (2018). *Matahari.com Gantikan Mataharimall.com dan Hanya Menjual Produk Fashion*. <https://tirto.id/mataharicom-gantikan-mataharimallcom-hanya-jual-produk-fashion-dajW>
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Santoso, F. R. (2017). *Pengembangan Produk Pada Youth Segment di PT Telekomunikasi Seluler Indonesia*. Sepuluh Nopember Institute of Technology.
- Sari, I. P. (2017). *Pendekatan SMART dalam Business Model Canvas pada Bisnis Laksa Kang Dadi dan Halal Chinese Food*. Institut Pertanian Bogor.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th Edition). Pearson Education.
- Siregar, Z. H., & Fitria, S. E. (2016). Analisis Model Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Terhadap Usaha Mikro Agribisnis Keramat Bey Berry Ciwidey. *EProceedings of Management*, 3(1), 222–227. <http://librarye proceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/2849>
- Snapchart. (2018). *80 Persen Konsumen Belanja Online Orang Muda dan Wanita*. <https://lifestyle.kompas.com/read/2018/03/22/155001820/80-persen-konsumen-belanja-online-orang-muda-dan-wanita?page=all>
- Soenarto. (2005). *Metodologi Penelitian Pengembangan untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran (Research Methodology to Improvement of Instruction)*. PPTK dan KPT.
- Sopiah, & Syihabudin. (2008). *Manajemen Bisnis Ritel*. Andi.
- Statista. (2018). *2022, Penjualan e-Commerce Indonesia Mencapai US\$ 16 Miliar / Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/02/12/2022-penjualan-e-commerce-indonesia-mencapai-rp-16-miliar>
- Statistic Brain. (2013). *No Title*. <https://www.statisticbrain.com/industries/>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Surakhmad, W. (1986). *Pengantar Interaksi Mengajar Belajar Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*. Tarsito.
- Syafira. (2017). *Strategi Pengembangan Inti Agrowisata Dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Institut Pertanian Bogor.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Marshall, P., & McKay, J. (2008). *Electronic Commerce*. Prentice Hall.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Ritel Modern*.

Salemba Empat.

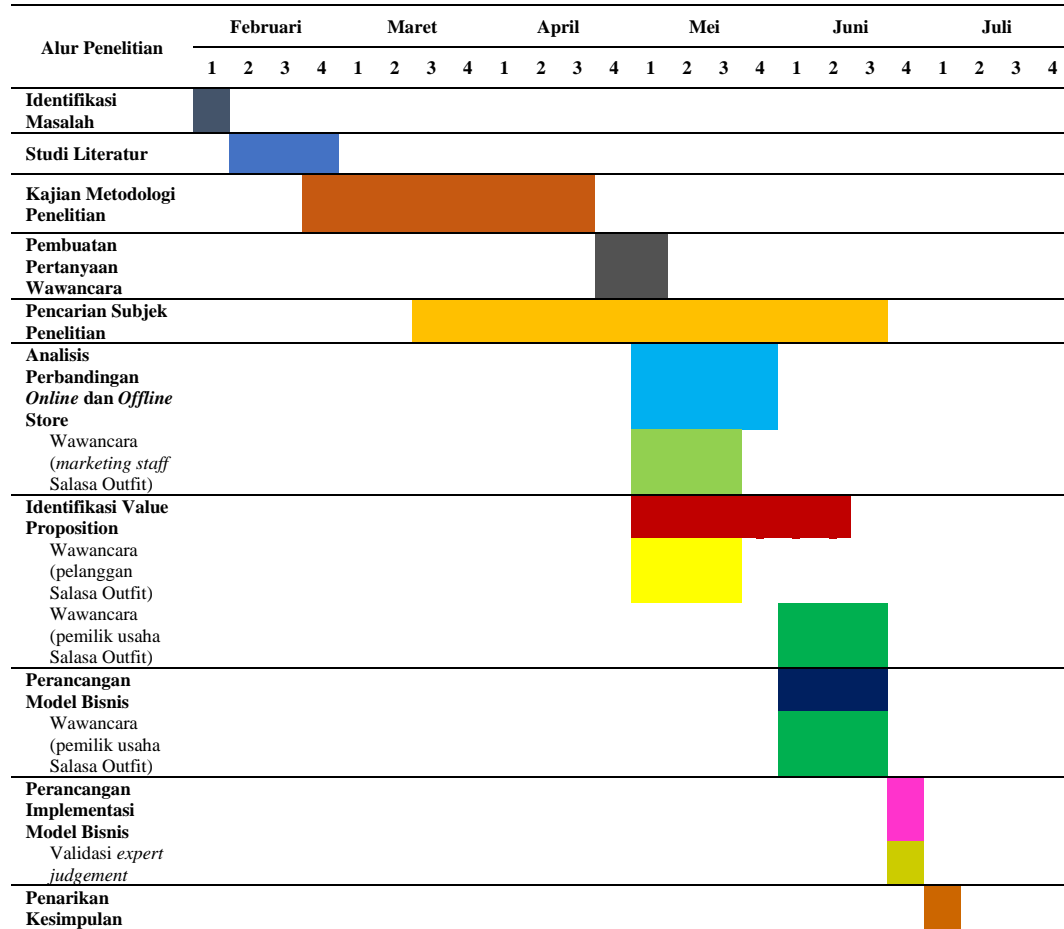
WHO. (2020). *Coronavirus*. <https://www.who.int/indonesia/news/novel-coronavirus/qa-for-public>

Zainal, A. (2007). *Analisis Eksistensial*. Raja Grafindo Persada.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

LAMPIRAN

Lampiran 1. *Timeline* Penelitian



BIODATA PENULIS



Amanda Meisandy Rizqiana, lahir di Situbondo pada tanggal 11 Mei 1998. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SDN 3 Patokan Situbondo, SMPN 1 Situbondo, dan SMAN 1 Situbondo. Kemudian penulis melanjutkan studi ke bangku perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Sejak menjadi mahasiswa baru hingga lulus, penulis memperoleh beasiswa Sampoerna Corner dari PT. HM Sampoerna, Tbk. Pada lingkup departemen, penulis mengikuti organisasi Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis pada tahun 2017 hingga 2018 pada Divisi *External Relation*. Selain itu, penulis juga pernah tergabung pada acara kepanitiaan Manajemen Bisnis Festival (MANIFEST) sebagai Staf Divisi Dekorasi pada tahun 2017 dan menjadi koordinator pada divisi yang sama pada tahun 2018. Pada lingkup institut, penulis bergabung pada UKM *Technopreneurship Development Center* (TDC) pada tahun 2016 sebagai Staf Departemen *Corporation* dan kemudian melanjutkan sebagai Asisten Manajer di departemen yang sama. Penulis juga pernah bergabung pada tim mobil listrik ITS bernama *ITS Formula Electric* pada tahun 2017 sebagai Manajer Non Teknis dan berkesempatan menjadi *selected participant* pada *Student Formula Japan* tahun 2018 di Shizuoka, Jepang. Penulis berkesempatan menjadi pembicara pada *Entrepreneur Training 2018* yang diadakan oleh UKM Rebana ITS. Penulis juga pernah berhasil meraih juara 2 pada lomba *Market Research* di 3 negara yaitu Malaysia, Singapura, dan Thailand yang diadakan oleh PT. Abunawas Group Indonesia pada tahun 2019. Selain itu, penulis juga berkesempatan melaksanakan kerja praktek di Divisi *Marketing* pada Proyek Apartemen Grand Dharmahusada Lagoon, PT. PP Properti, Tbk. Penulis memiliki ketertarikannya pada bidang *marketing* khususnya *branding*, *public relation*, *marketing research*, dan *social media marketing*. Penulis terbuka mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui alamat email amandameisandy@gmail.com.