

ANALISIS PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA UD. MOGA JAYA SURABAYA

Niken Indriany dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: niken.indriany@gmail.com; ranytaa@petra.ac.id

Abstrak—Kebutuhan pokok masyarakat akan pakaian selalu dipenuhi oleh industri garmen atau pakaian jadi. Saat ini, produk garmen tidak hanya dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan berpakaian, namun juga kebutuhan untuk memiliki gaya penampilan yang *trendy* atau *up-to-date*. UD. Moga Jaya merupakan perusahaan manufaktur B2B (*business-to-business*) yang bergerak di industri garmen. Selama ini, UD. Moga Jaya melayani pelanggannya dengan produk berupa kemeja dan celana pendek untuk pria. Penelitian ini dilakukan untuk menyusun suatu model bisnis yang baru bagi UD. Moga Jaya untuk melakukan pengembangan bisnis, dengan menggunakan pendekatan *business model canvas*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu dengan melakukan wawancara pada lima narasumber. Penelitian ini membahas sembilan elemen *business model canvas* pada UD. Moga Jaya, dan melakukan analisis SWOT pada masing-masing elemen tersebut, serta membahas *blue ocean strategy* untuk UD. Moga Jaya. Hasil dari penelitian ini ialah susunan *business model canvas* baru yang dapat dijalankan oleh UD. Moga Jaya dalam melakukan pengembangan usaha.

Kata Kunci—*Business Model Canvas*, Pengembangan Bisnis

I. PENDAHULUAN

Setiap manusia pasti memiliki kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam hidupnya. Kebutuhan pokok manusia terdiri dari kebutuhan akan makanan, pakaian, dan tempat tinggal. Berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010, jumlah penduduk Indonesia ialah sebesar 237.641.326 jiwa (Badan Pusat Statistik). Tingginya jumlah penduduk di Indonesia, menyebabkan tingginya kebutuhan masyarakat Indonesia akan kebutuhan-kebutuhan pokok, salah satunya ialah kebutuhan akan pakaian jadi. Penduduk Indonesia akan senantiasa membeli produk pakaian jadi untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Bagian ini berisi tentang permasalahan penelitian, rencana pemecahan penelitian, tujuan penelitian, dan rangkuman kajian teoritik yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Penelitian oleh McNeill dan McKay (2016) menyatakan bahwa pada saat ini kaum pria juga mulai memperhatikan penampilan dan gaya berpakaian mereka. Penelitian ini juga menambahkan bahwa pada budaya saat ini, terjadi peningkatan tekanan kultural pada kaum pria untuk lebih memperhatikan penampilan mereka, dan untuk mengikuti perkembangan fashion.

UD. Moga Jaya merupakan sebuah usaha keluarga yang bergerak di bidang industri garmen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, diketahui bahwa UD. Moga Jaya tidak memiliki toko sendiri untuk menawarkan produknya. Namun, produk pakaian yang dihasilkan oleh UD. Moga Jaya ditawarkan melalui tenaga kerja sales. Pelanggan dari UD. Moga Jaya tersebar di beberapa daerah, namun kebanyakan pelanggan UD. Moga Jaya berasal dari Jawa Timur dan Jawa Tengah. Selama ini, UD. Moga Jaya tidak melakukan kegiatan produksinya sendiri, namun menggunakan penyedia jasa penjahit untuk melakukan proses produksi.

Saat ini, produk yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya hanya terdiri dari produk kemeja, baju koko, dan celana pendek. Padahal, dengan adanya supplier tekstil, partner penjahit, dan pelanggan toko-toko pakaian, UD. Moga Jaya bisa mulai memproduksi jenis produk garmen lainnya yang dapat meningkatkan pendapatan dan margin laba. Pada beberapa tahun terakhir, pendapatan dan margin laba yang didapatkan oleh UD. Moga Jaya tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Maka dari itu, UD. Moga Jaya bisa mencoba melayani segmen pasar baru atau menawarkan jenis produk garmen baru yang saat ini sedang mengalami perkembangan dan sedang diminati oleh pasar.

Perilaku konsumen pria muda saat ini memberikan peluang bagi UD. Moga Jaya untuk menawarkan produk garmen bagi pria muda. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh UD. Moga Jaya untuk mengembangkan dan mengintensifkan usahanya, serta meningkatkan pendapatan dan margin labanya. Maka dari itu, UD. Moga Jaya membutuhkan adanya pengembangan bisnis usaha. Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan melakukan analisis dan inovasi pada model bisnis perusahaan (Yin dan Williamson, 2011).

Pengembangan bisnis pada UD. Moga Jaya akan dibahas dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*. Selama ini, UD. Moga Jaya belum mengetahui dan mengenal adanya inovasi model bisnis yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, karena *Business Model Canvas* dapat menjelaskan hubungan sembilan elemen model bisnis yang digambarkan secara visual, sehingga inovasi yang dibuat pada model bisnis perusahaan akan lebih mudah dipahami dan dimengerti oleh UD. Moga Jaya.

Maka dari itu, penelitian ini akan menyusun suatu model bisnis yang baru bagi UD. Moga Jaya dengan menggunakan *Business Model Canvas*. Untuk menyusun model bisnis yang baru, maka terlebih dahulu akan dibahas mengenai model

bisnis perusahaan saat ini, lalu model bisnis tersebut akan disusun dengan pendekatan *business model canvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), cara yang efektif untuk menilai dan mengevaluasi model bisnis perusahaan ialah dengan mengkombinasikan analisis klasik SWOT dengan *business model canvas*. *Business model canvas* juga merupakan perluasan yang sempurna untuk alat analisis *Blue Ocean Strategy* dalam menyusun suatu model bisnis yang baru (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Menurut Yin dan Willisamson (2011), *Business Model Innovation* dilakukan dengan mengubah elemen-elemen inti dari model bisnis (*customer value proposition, profit formula, key resources* atau *new processes*), dan menyesuaikan aspek-aspek yang dapat diubah tersebut dengan cepat serta dengan biaya yang minimum.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini ialah:

1. Bagaimana gambaran model bisnis dari UD. Moga Jaya pada saat ini?
2. Bagaimana model bisnis UD. Moga Jaya pada saat ini dengan menggunakan *business model canvas*?
3. Bagaimana *business model canvas* yang baru untuk UD. Moga Jaya?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini ialah untuk mengusulkan pengembangan bisnis dan pengembangan produk UD. Moga Jaya beserta dampaknya bagi model bisnis perusahaan secara keseluruhan agar dapat meningkatkan pendapatan serta profit UD. Moga Jaya.

II. METODE PENELITIAN

Model Bisnis

Model bisnis merupakan suatu gambaran yang dijadikan dasar pemikiran mengenai hubungan antara kegiatan, keunggulan, dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, yang mampu menjelaskan mengenai bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, sehingga mampu menghasilkan laba bagi perusahaan.

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) ialah suatu kerangka kerja yang membahas model bisnis, dengan disajikan dalam bentuk visual berupa kanvas lukisan, agar dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah, yang digunakan untuk menjelaskan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah suatu model bisnis, agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Customer Segments

Customer Segments ialah pihak-pihak, baik individu maupun organisasi, yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan dengan menawarkan nilai atau produk barang/jasa perusahaan, yang akan berkontribusi dalam memberikan sumber pemasukan bagi perusahaan.

Value Propositions

Value Propositions ialah suatu pandangan secara keseluruhan mengenai produk dan jasa, suatu keunikan berupa nilai atau manfaat, yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan berupa kumpulan produk barang/jasa perusahaan, yang bernilai bagi pelanggan dan menjadi penentu mengapa produk/jasa tersebut dipilih oleh pelanggan. Penelitian ini menggunakan konsep pengembangan *business model canvas*,

yang menambahkan sub-elemen *customer problem* untuk memperjelas visualisasi elemen *value propositions* (King, 2010 dalam Hong dan Fauvel, 2013). *Customer problem* ialah permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan, dimana perusahaan mampu menyediakan dan menawarkan solusi untuk masalah tersebut bagi pelanggan.

Channels

Channels menjelaskan bagaimana perusahaan berkomunikasi dan menjangkau pelanggannya, untuk memberikan *value propositions* perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Customer Relationship

Customer Relationship ialah suatu hubungan yang menjelaskan tipe-tipe hubungan relasi yang dibentuk dan ditetapkan oleh perusahaan, antara perusahaan dengan segmen-segmen pelanggannya.

Revenue Streams

Revenue Streams ialah pemasukan yang dihasilkan oleh perusahaan dari setiap segmen pelanggan, yang biasanya diukur dalam bentuk uang, yang diterima oleh perusahaan dari pelanggannya, sebagai hasil dari *value proposition* yang sukses diberikan kepada pelanggan.

Key Resources

Key resources ialah sumber daya penting yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan model bisnis perusahaan, yaitu untuk menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan *customer segments*, dan menghasilkan pendapatan.

Dalam penelitian ini, elemen *key resources* dilihat dari sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan kategori sumber daya, yang dikompilasikan dengan pengembangan elemen *key resources*. Kategori sumber daya yang dimaksud ialah sumber daya manusia, intelektual, fisik, dan finansial. Sedangkan, pengembangan elemen *key resources* terdiri dari *employees/IP, machinery, dan product/service*. *Employee* yang berarti tenaga kerja manusia memiliki pemahaman yang sama dengan sumber daya manusia. Sedangkan, *IP* yang memiliki arti sebagai kekayaan intelektual perusahaan, juga memiliki pemahaman yang sama dengan sumber daya intelektual. *Machinery* yang berarti mesin-mesin dan perlengkapan, serta *product/service* yang berarti komponen produk/jasa, memiliki pemahaman yang sama dengan sumber daya fisik yang meliputi aset-aset fisik perusahaan. Sedangkan, yang kategori sumber daya yang terakhir ialah sumber daya finansial.

Key Activities

Key Activities ialah serangkaian aktivitas perusahaan yang harus dilakukan dengan sangat baik oleh perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya, yaitu meliputi menciptakan produk/jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan.

Penelitian ini melihat elemen *key activities* dari jenis aktivitas utama yang dilakukan oleh perusahaan, serta dari pengembangan konsep *business model canvas*. Kategori *key activities* terdiri dari *production, problem solving, dan*

platform/network. Sedangkan, pengembangan konsep *business model canvas* memperjelas elemen *key activities*, dengan sub-elemen *process*. *Processes* yang dipahami sebagai operasional produksi utama, memiliki pemahaman yang sama dengan kategori *production*.

Key Partnership

Key Partnership ialah suatu jaringan kerjasama yang dibangun antara dua perusahaan atau lebih, terdiri atas pemasok maupun mitra kerja, yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya, terutama untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Penelitian ini menggunakan pengembangan konsep *business model canvas* untuk memperjelas visualisasi BMC pada elemen *key partnership*, yaitu dengan menambahkan sub-elemen *suppliers, partners, dan investors*, untuk memperjelas pihak-pihak mana saja yang membangun hubungan mitra dengan perusahaan.

Cost Structures

Cost Structures ialah semua biaya yang muncul dalam rangka untuk mengoperasikan model bisnis perusahaan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT menanyakan pertanyaan untuk menilai perusahaan secara internal maupun eksternal. Untuk menilai internal perusahaan, akan dijawab pertanyaan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan, untuk menilai eksternal perusahaan, akan dijawab pertanyaan mengenai peluang yang dimiliki perusahaan dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan. Dalam penelitian ini, analisis SWOT dilakukan pada masing-masing sembilan elemen dari *business model canvas*.

Blue Ocean Strategy

Dalam melakukan rekonstruksi elemen-elemen dalam *business model canvas* untuk mencapai *value innovation*, dapat digunakan konsep pengembangan *Blue Ocean Strategy*, yaitu *Four Actions Framework* (Kerangka Kerja Empat Langkah), yang terdiri dari *eliminate, reduce, raise dan create*. *Four Actions Framework* atau Kerangka Kerja Empat Langkah ialah suatu kerangka kerja dari hasil pengembangan konsep *blue ocean strategy* untuk memaksimalkan kinerja perusahaan melalui empat langkah sebagai berikut :

- a. *Eliminate*, yaitu dengan mengeliminasi atau menghapuskan hal-hal yang tidak perlu dalam industri.
- b. *Reduce*, yaitu dengan mengurangi hal-hal yang tidak perlu dalam industri.
- c. *Raise*, yaitu dengan meningkatkan hal-hal yang perlu dalam industri.
- d. *Create*, yaitu dengan menciptakan atau menambah hal-hal yang perlu untuk mengembangkan industri.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2010), penelitian kualitatif ialah penelitian yang memiliki tujuan untuk memahami suatu fenomena mengenai apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan studi kasus agar mampu memberikan deskripsi dan analisis

secara mendetail mengenai elemen model bisnis UD. Moga Jaya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data kualitatif. Data kualitatif ialah data informasi yang berbentuk kalimat verbal (berupa kata-kata), bukan berupa simbol angka atau bilangan. Bentuk lain dari data kualitatif adalah foto atau rekaman video. Data yang diperlukan untuk penelitian ini diperoleh dari 2 sumber, yaitu :

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data pertama, di lokasi penelitian atau subjek penelitian. Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan para narasumber atau informan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. Sumber data sekunder untuk penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen UD. Moga Jaya.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu melalui wawancara, studi pustaka, serta observasi/pengamatan.

- a. Wawancara, jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara semi terstruktur (*semistructure interview*). Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dalam suasana percakapan informal, dengan panduan pertanyaan namun tetap terbuka untuk menggali informasi terkait fokus penelitian secara mendalam, lengkap, dan rinci.
- b. Studi Pustaka, penelitian ini juga akan mengumpulkan data dari dokumen perusahaan UD. Moga Jaya, serta data-data lain yang berhubungan dan relevan. Data yang diperoleh dari studi pustaka ini diharapkan dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian ini.

Penelitian ini menentukan narasumber dengan pertimbangan bahwa para narasumber tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Berikut adalah narasumber-narasumber yang telah ditentukan, yaitu:

- a. Narasumber 1 : Bapak Hardjo Widada, selaku pemilik dari UD. Moga Jaya.
- b. Narasumber 2 : Bapak Hassan, selaku kepala bagian marketing UD. Moga Jaya.
- c. Narasumber 3 : Ibu Margareta Pratiwi, selaku kepala bagian keuangan UD. Moga Jaya.
- d. Narasumber 4 : Bapak Yosep Kwan, selaku salah satu tenaga *sales* UD. Moga Jaya.
- e. Narasumber 5 : Bapak Willy G., selaku perwakilan dari Karunia Damai Sejahtera Probolinggo, yaitu salah satu pelanggan dari UD. Moga Jaya.

Penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah triangulasi dengan sumber. Triangulasi dengan sumber memiliki arti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Moleong, 2010).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

- Menelaah seluruh data penelitian.

- Melakukan reduksi data.
- Menyusun kategori.
- Menguji keabsahan data, dengan melakukan teknik triangulasi.
- Menafsirkan data, yaitu dengan menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan analisis deksriptif.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Model Bisnis UD. Moga Jaya pada saat ini

Bisnis yang dijalankan oleh UD. Moga Jaya ialah B2B (*business-to-business*), dimana pelanggan dari UD. Moga Jaya ialah toko-toko retailer atau pengecer dan distributor yang menjual dan membisniskan kembali produk UD. Moga Jaya, bukan konsumen akhir. Nilai yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya ialah produk-produk pakaian jadi untuk konsumen pria, yang terdiri dari kemeja dan celana pendek. Penawaran produk yang dilakukan oleh UD. Moga Jaya ialah melalui sales, yang keliling mencari order ke pelanggan-pelanggan. Sales diberikan fasilitas kendaraan mobil dan dibawakan produk contoh atau *sample* untuk ditunjukkan kepada pelanggan. Sedangkan produk yang dipesan oleh pelanggan, akan dikirim oleh UD. Moga Jaya melalui jasa ekspedisi.

Kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh UD. Moga Jaya, diawali dari aktivitas desain untuk merancang desain produk yang akan di produksi pada tahun atau periode saat itu. Setelah rencana desain disetujui dalam rapat, maka bagian desain akan membuat *sample* atau contoh produk. Lalu, bagian pembelian akan melakukan pemesanan bahan baku seperti tekstil, kancing, label, hang tag, dll. Produksi dilakukan dengan mengalihkannya kepada tenaga penjahit lain (penyedia jasa penjahitan), bukan tenaga kerja perusahaan sendiri. Bila sales sudah mendapatkan pesanan, maka sales akan menghubungi UD. Moga Jaya mengenai pesanan pelanggan. Lalu, UD. Moga Jaya akan mengirim produk pesanan melalui jasa ekspedisi. Sedangkan, bagian keuangan, termasuk admin, bertanggung jawab terhadap pembayaran dan pelunasan nota, serta menyiapkan penagihan untuk ditagihkan oleh sales kepada pelanggan.

Sumber daya UD. Moga Jaya yang berupa bahan baku, terdiri dari bahan baku tekstil, bahan baku lainnya, seperti kancing, label unuk merek, dan *hang-tag* untuk tempat menuliskan harga dan barcode produk. Sedangkan sumber daya tenaga kerja perusahaan terdiri dari admin pada bagian keuangan, sales pada bagian marketing, desainer pada bagian desain, serta staf lainnya pada bagian pembelian, produksi, dan gudang.

b. Business Model Canvas UD. Moga Jaya saat ini

Customer Segments

Pihak-pihak yang dilayani oleh UD. Moga Jaya terdiri dari toko-toko pakaian, *department store* regional, dan agen distributor. *Department store* regional ialah *department store* yang berlokasi di daerah-daerah, seperti Probolinggo. Tipe segmen pelanggan UD. Moga Jaya ialah pasar tersegmentasi, yaitu retailer dan distributor yang menjual produk pakaian jadi untuk pria. Bila dilihat dari geografisnya, pelanggan yang dilayani oleh UD. Moga Jaya ialah retailer dan distributor yang berlokasi di daerah-daerah dan kebanyakan berlokasi di daerah Jawa Tengah dan Jawa Timur. Pelanggan UD. Moga

Jaya merupakan organisasi berupa retailer dan distributor yang bergerak di industri garmen atau produk pakaian jadi. Retailer yang biasanya dilayani UD. Moga Jaya memiliki jangkauan pasar regional yang menjangkau konsumen akhir di daerah, bukan di kota besar.

Value Propositions

Nilai yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya ialah produk pakaian jadi yang terdiri dari kemeja, baju koko, dan celana untuk kaum pria. Produk UD. Moga Jaya dijual kepada pelanggan, untuk dijual lagi atau dibisniskan lagi oleh pelanggan tersebut. Produk UD. Moga Jaya memenuhi kebutuhan pelanggannya, yaitu kebutuhan akan produk pakaian jadi untuk dijual lagi oleh mereka.

Elemen yang berkontribusi pada nilai yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya bagi pelanggannya ialah elemen *design*, *performance*, *getting the job done*, *cost reduction*, *accessibility*, dan *covenience*. Produk UD. Moga Jaya banyak dicari, karena selalu mengikuti tren yang diminati oleh pasar, sehingga elemen *design* ikut berkontribusi pada proposisi nilai UD. Moga Jaya. Elemen *performance* berkontribusi dalam kualitas tekstil dari produk yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya, yang memberikan kenyamanan saat dikenakan. Elemen *getting the job done* berkontribusi pada proposisi nilai UD. Moga Jaya melalui pembuatan *counter* bagi pelanggan retailer. Elemen *cost reduction* berkontribusi dalam pemotongan harga pembelian produk bagi pelanggan melalui negosiasi yang dilakukan oleh pelanggan dan UD. Moga Jaya. Elemen *accessibility* dan *convenience* berkontribusi pada proposisi nilai melalui kemudahan akses yang disediakan oleh UD. Moga Jaya bagi pelanggannya dalam melakukan pembelian produk, yaitu dengan cara menghubungi sales UD. Moga Jaya melalui telepon, WA, BBM, atau email.

Channels

Channels yang digunakan oleh UD. Moga Jaya untuk menjangkau pelanggannya ialah melalui sales. Tenaga sales termasuk dalam tipe *owned channels* dan *direct channels*. Sales merupakan tenaga penjual yang dimiliki sendiri oleh perusahaan, yang mampu langsung menjangkau pelanggan dengan mendatangi toko-toko pakaian di daerah-daerah untuk menawarkan produk.

Barang pesanan pelanggan biasanya dikirim oleh UD. Moga Jaya dengan menggunakan jasa ekspedisi. Jasa ekspedisi ini termasuk dalam tipe *partner channels* dan *direct channels*. Jasa ekspedisi ialah tenaga pengiriman yang dimiliki oleh pihak partner, yang langsung mengirimkan proposisi nilai UD. Moga Jaya, yaitu produk pakaian jadi, langsung kepada pelanggan.

Channels UD. Moga Jaya, yaitu sales, menggunakan cara yang modern dalam menghubungi pelanggannya, karena *channels* ini bersifat interaktif dan menggunakan email, fax, dan *messaging application* seperti BBM dan WA. UD. Moga Jaya tetap memiliki *channels* dengan cara yang tradisional, yaitu *channels* untuk pengiriman produk melalui jasa ekspedisi. *Channels* ini termasuk cara yang tradisional, karena tidak bersifat interaktif. Pengiriman produk kepada pelanggan yang telah diselesaikan oleh pihak ekspedisi, tidak dilaporkan kepada pihak UD. Moga Jaya. UD. Moga Jaya sendiri juga tidak menanyakan konfirmasi pengiriman produk kepada

pelanggan maupun ekspedisi, dan pelanggan juga tidak menyampaikan informasi bila produk pesannya sudah diterima. Maka dari itu, *channels* pengiriman produk melalui ekspedisi ini merupakan cara yang tradisional, karena bersifat satu arah dan tidak interaktif.

Customer Relationship

Hubungan UD. Moga Jaya dengan pelanggannya didasarkan pada hubungan sales dengan pelanggan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kategori hubungan yang terbentuk antara UD. Moga Jaya dan pelanggannya ialah hubungan *personal assistance*, yang terbentuk dari interaksi yang terjadi antara pelanggan dan sales yang melayani pelanggan tersebut.

Revenue Streams

Aliran pendapatan (*revenue streams*) UD. Moga Jaya lebih banyak didapat dari pendapatan yang berulang (*recurring revenues*). Namun, UD. Moga Jaya juga tetap memiliki aliran pendapatan yang berupa pendapatan dari hasil transaksi satu kali (*transaction revenues*).

Cara yang dilakukan oleh UD. Moga Jaya untuk menghasilkan aliran pendapatan ialah melalui penjualan aset (*asset sales*), yang berupa penjualan produk, yaitu produk garmen atau produk pakaian jadi.

Mekanisme penetapan harga di UD. Moga Jaya ialah penetapan harga tetap, dimana UD. Moga Jaya sudah memiliki daftar harga (*price list*) yang tetap untuk semua pelanggan retailernya. Sedangkan, untuk distributor, UD. Moga Jaya juga sudah memiliki harga yang tetap, yaitu potongan beberapa presentase yang tetap untuk distributor. Namun, untuk situasi tertentu atau hal tertentu, UD. Moga Jaya masih bisa memberikan potongan harga bagi pelanggannya melalui negosiasi (*negotiation*) yang dilakukan.

Key Resources

Sumber daya manusia yang dibutuhkan dan dimiliki oleh UD. Moga Jaya saat ini terdiri dari banyak bagian, yaitu meliputi bagian desain, pembelian, produksi, marketing, gudang, dan keuangan. Sumber daya intelektual yang dimiliki oleh UD. Moga Jaya saat ini ialah hak merek, kemitraan, dan *database* perusahaan.

Sumber daya fisik yang dimiliki dan dibutuhkan oleh UD. Moga Jaya meliputi tanah dan bangunan kantor yang di dalamnya juga termasuk ada gudang UD. Moga Jaya. UD. Moga Jaya juga memiliki sumber daya fisik lainnya yang terdiri dari mobil untuk sarana transportasi sales, mesin untuk membuat contoh produk, dan beberapa komputer untuk pengolahan data perusahaan, serta komponen produk, yang terdiri dari bahan tekstil, kancing, label, dan *hang-tag*, juga termasuk karung untuk *packaging* pengiriman produk. Sedangkan, sumber daya finansial yang dimiliki oleh UD. Moga Jaya saat ini ialah kas.

Key Activities

Aktivitas yang dilakukan oleh UD. Moga Jaya ialah produksi atau proses, yang meliputi aktivitas perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar. Hal ini menunjukkan bahwa memang aktivitas utama UD. Moga Jaya ialah perancangan desain produk, produksi pakaian jadi, dan penjualan produknya.

Key Partnership

UD. Moga Jaya bekerja sama dengan

banyak pihak, seperti supplier dan partner. Pihak supplier yang utama di UD. Moga Jaya ialah supplier bahan baku tekstil. Supplier bahan baku tekstil UD. Moga Jaya berlokasi di Surabaya, Jakarta, dan Bandung. Sedangkan, pihak partner UD. Moga Jaya terdiri dari ekspedisi dan penjahit. Partner jasa penjahit yang bekerja sama dengan UD. Moga Jaya berlokasi di daerah Surabaya, Sidoarjo, Probolinggo, Pasuruan, Solo, Jogja, dan Pekalongan.

Kerja sama yang dilakukan oleh UD. Moga Jaya dengan para mitranya, dilakukan karena UD. Moga Jaya kesulitan dalam mencari tenaga penjahit, serta karena biaya yang tinggi. Sedangkan, kerja sama dengan pihak supplier, dilakukan karena UD. Moga Jaya membutuhkan bahan baku tekstil yang belum bisa diproduksi sendiri oleh UD. Moga Jaya. Sehingga, motivasi kerja sama hubungan UD. Moga Jaya dengan para mitra tersebut ialah karena *optimization* dan *economy of scale*, yaitu bentuk hubungan yang dibangun dengan tujuan mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas perusahaan, serta untuk mengurangi biaya yang timbul.

Cost Structures

Karakteristik biaya pada UD. Moga Jaya terdiri dari biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel. Biaya tetap UD. Moga Jaya terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya operasional kantor, biaya promosi, serta biaya *selling and marketing*. Sedangkan, untuk biaya UD. Moga Jaya yang termasuk biaya variabel ialah biaya bahan baku produk, biaya *packaging*, biaya ongkos penjahitan, dan biaya pengiriman ekspedisi. Biaya semi variabel UD. Moga Jaya ialah biaya rekening telepon.

Struktur biaya UD. Moga Jaya lebih fokus pada produk perusahaan daripada biaya. Karena, UD. Moga Jaya lebih mementingkan kualitas barang produknya. Maka dari itu, struktur biaya yang dimiliki oleh UD. Moga Jaya ialah *value-driven*, yang fokus untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

c. Analisis SWOT

Customer Segments

Kekuatan yang ada pada elemen ini ialah kemudahan untuk mendapatkan pelanggan yang baru, serta bertambahnya jumlah pelanggan yang membeli produk UD. Moga Jaya. Sedangkan, kelemahan yang dimiliki ialah kesulitan untuk menawarkan produk kepada retailer yang sudah berlangganan di distributor yang menjadi pelanggan UD. Moga Jaya

Peluang yang dapat dimanfaatkan ialah peluang untuk mencoba melayani segmen pasar yang baru, serta peluang untuk memanfaatkan perilaku segmen pasar pria muda yang saat ini mulai memperhatikan penampilan. Sedangkan, ancamannya ialah adanya kejenuhan pasar terhadap tren produk garmen, persaingan yang semakin ketat, dan pelanggan yang membeli produk dari pesaing atau dari produsen garmen lainnya.

Value Propositions

Kekuatan pada elemen ini ialah adanya kepuasan pelanggan terhadap proposisi nilai UD. Moga Jaya, adanya layanan yang sudah disertakan dalam penjualan produk, serta proposisi nilai yang beberapa kali memiliki dampak eksternalitas jaringan yang kuat. Sedangkan, kelemahannya ialah adanya kontribusi elemen desain pada proposisi nilai UD. Moga Jaya, sehingga

harus senantiasa menyesuaikan produk dengan tren yang ada.

Peluang yang ada ialah peluang untuk memperluas proposisi nilai, misalnya dengan menyediakan layanan online store, serta peluang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang lain, misalnya kebutuhan produk sarung saat menjelang lebaran. Sedangkan, ancamannya ialah adanya pesaing yang mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih menarik, serta adanya perubahan tren produk garmen yang sering berubah-ubah.

Channels

Pada elemen ini, kekuatannya ialah channels yang sudah cukup efisien, mudah untuk ditemui oleh pelanggan, dan sudah cukup sesuai dengan pelanggan. Sedangkan, kelemahannya ialah adanya kesalahan pihak ekspedisi yang menyebabkan terjadinya barang yang hilang atau kurang, pengiriman yang telat karena ekspedisi sedang ramai, sulit untuk ditemui oleh pelanggan baru, sulit untuk mengetahui apakah pelanggan sudah menerima barang kirimannya, serta tidak adanya perjanjian kerja sama secara tertulis dengan pihak ekspedisi.

Peluang yang ada ialah peluang untuk memperluas jangkauan ke pelanggan, peluang untuk memiliki toko sendiri, serta peluang untuk melakukan perjanjian kerja sama dengan pihak ekspedisi. Sedangkan, ancamannya ialah adanya pesaing menggunakan jasa ekspedisi yang sama, serta ancaman sales yang melakukan kecurangan.

Customer Relationship

Kekuatan yang ada ialah hubungan yang sudah cukup baik dengan pelanggan, serta merek "Maxmillian" yang diproduksi saat ini cukup dikenal di kalangan retailer dan distributor di daerah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Sedangkan, kelemahannya ialah merek "Maxmillian" yang diproduksi saat ini belum terlalu dikenal di luar Jawa Tengah dan Jawa Timur.

Peluang yang ada ialah peluang meningkatkan keterikatan pelanggan dengan meningkatkan komunikasi, serta dengan menawarkan produk yang terbaik agar penjualan produk pelanggan bagus, dan pelanggan akan tetap membeli produk UD. Moga Jaya. Sedangkan, ancamannya ialah adanya pelanggan yang bermasalah dalam hal pembayaran, serta pelanggan di daerah pelosok yang sering meminta diskon atau potongan harga. Hal-hal ini dapat mengganggu hubungan UD. Moga Jaya dengan pelanggannya.

Revenue Streams

Kekuatan pada elemen ini ialah keberlangsungan atau keberlanjutan aliran pendapatan yang baik, serta harga yang sudah cukup memicu pelanggan untuk membeli produk UD. Moga Jaya. Sedangkan, kelemahannya ialah margin laba saat ini tidak bisa besar, kesulitan melakukan prediksi pendapatan, serta penerimaan pendapatan yang terjadi sesudah timbulnya biaya.

Peluang yang ada ialah peluang meningkatkan harga pada saat produk UD. Moga Jaya menjadi tren. Sedangkan, ancamannya ialah ketergantungan pada satu aliran pendapatan saja, yaitu dari penjualan produk.

Key Resources

Kekuatan yang ada ialah kemudahan melakukan prediksi kebutuhan sumber daya. Sedangkan, kelemahannya ialah

sumber daya yang mudah untuk ditiru oleh pesaing, penyaluran sumber daya yang cukup sulit, serta adanya sumber daya yang tidak dimanfaatkan sepenuhnya, yaitu kain yang sisa.

Peluang yang ada ialah peluang untuk memanfaatkan sumber daya yang belum dimanfaatkan sepenuhnya. Sedangkan, ancamannya ialah ancaman terganggunya kualitas pasokan bahan baku UD. Moga Jaya.

Key Activities

Kekuatan pada elemen ini ialah kualitas pelaksanaan aktivitas utama yang sudah cukup baik, adanya standardisasi yang untuk pelaksanaan aktivitas, serta biaya yang sudah cukup efisien. Sedangkan, kelemahannya ialah aktivitas utama yang mudah ditiru oleh pesaing, yaitu aktivitas produksi, karena produksi penjahitan dialihkan kepada pihak penjahit, tidak dikerjakan sendiri oleh perusahaan.

Peluang yang ada ialah peluang memanfaatkan IT untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sedangkan, ancamannya ialah ancaman keterlambatan pengiriman bahan baku dari pihak supplier, ancaman kecurangan atau kesalahan yang dilakukan oleh sales, serta ancaman keterlambatan dari pihak penjahit, atau karena terjadi kesalahan pada produk yang dijahit.

Key Partnership

Kekuatan yang ada ialah keberhasilan kerja sama yang selama ini dilakukan, serta baiknya hubungan yang terjalin antara UD. Moga Jaya dengan para mitranya. Sedangkan, kelemahannya ialah tidak ada perjanjian kerja sama tertulis antara UD. Moga Jaya dengan para mitranya.

Peluang yang ada ialah peluang untuk memperbaiki dan meningkatkan kerja sama dengan ekspedisi, serta peluang melakukan perjanjian tertulis, agar tidak terjadi masalah maupun keterlambatan. Sedangkan, ancamannya ialah kemungkinan hilangnya salah satu mitra UD. Moga Jaya, serta kemungkinan mitra UD. Moga Jaya juga bekerja sama dengan pesaing atau produsen garmen lainnya.

Cost Structures

Kekuatan pada elemen ini ialah kemudahan memprediksi biaya, serta efisiensi biaya aktivitas UD. Moga Jaya yang sudah cukup efisien. Sedangkan, kelemahannya ialah UD. Moga Jaya saat ini belum mampu memanfaatkan *economies of scale* untuk pembiayaan aktivitas.

Peluang yang ada ialah peluang untuk mengurangi biaya *selling*, yaitu dengan membuka *online store* dimana pelanggan dapat melihat produk terbaru sehingga mampu mengurangi biaya keliling sales. Sedangkan, ancamannya ialah ancaman adanya biaya yang tidak terduga.

d. Blue Ocean Strategy

Eliminate

Dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, tidak ada hal-hal yang perlu dihilangkan dari *business model canvas* UD. Moga Jaya saat ini. Yang perlu untuk dilakukan lebih banyak lagi ialah hal-hal pengembangan dan peningkatan untuk model bisnis UD. Moga Jaya, yang digambarkan dengan *business model canvas*.

Reduce

Hal yang sebaiknya dikurangi ialah pembelian kain yang terlalu banyak, yang menyebabkan banyaknya kain sisa. Bila

rencana penggunaannya memang sedikit, UD. Moga Jaya bisa membeli kain dari pihak lain yang mengizinkan untuk membeli secara eceran.

Raise

- UD. Moga Jaya sebaiknya menawarkan produk kepada distributor lebih banyak lagi, terutama yang di luar Jawa, agar dapat meningkatkan *brand awareness* di luar Jawa.
- UD. Moga Jaya bisa meningkatkan hubungannya dengan pihak ekspedisi, serta memperbaiki kerja sama yang selama ini dilakukan. UD. Moga Jaya bisa melakukan perjanjian kerja sama dengan pihak ekspedisi agar pengiriman produk UD. Moga Jaya lebih diutamakan oleh pihak ekspedisi. Selain itu, UD. Moga Jaya bisa meningkatkan kerja samanya, dengan mengajak pihak ekspedisi untuk menggunakan sistem *online*, dimana pihak ekspedisi dapat meng-*upload* foto surat jalan UD. Moga Jaya yang sudah ditanda tangan oleh pelanggan UD. Moga Jaya.
- UD. Moga Jaya dapat meningkatkan hubungan kerja samanya dengan pihak penjahit, mengenai laporan produksi penjahitan yang dilakukan oleh pihak penjahit.

Create

- UD. Moga Jaya dapat melayani segmen pelanggan yang baru, yaitu segmen remaja pria dan dewasa pria, yang mulai mengikuti tren berpakaian, dengan menawarkan produk pakaian yang tren saat ini dan diminati oleh segmen remaja pria dan dewasa pria, seperti *slim-fit pants*, *monochrome shirt*, *printed T-shirt*, dan lain-lain. Produk *slim-fit pants* bisa diproduksi dengan menggunakan bahan *twill* yang saat ini sedang tren, yaitu disebut sebagai *chinos slim-fit pants*. Produk *monochrome shirt* juga dapat diproduksi untuk melayani segmen baru ini, karena warna hitam, putih, dan berbagai nuanasa abu-abu ialah warna yang sedang tren pada dekade ini. Sedangkan, *printed T-shirt* dengan tulisan dan gambar yang unik dan menarik, juga sedang tren saat ini.
- UD. Moga Jaya juga bisa memanfaatkan produk baju koko yang selama ini menghasilkan penjualan yang bagus saat menjelang lebaran. UD. Moga Jaya dapat membuat produk baru untuk melengkapi produk baju koko ini, yaitu dengan produk sarung yang biasanya dibutuhkan oleh masyarakat saat menjelang lebaran.
- UD. Moga Jaya juga dapat menambahkan *online store* dalam melayani pelanggannya yaitu berupa *website*. *Online store* ini dapat dimanfaatkan untuk menyediakan layanan pemasangan iklan di *website* dan penyediaan *subscription* di *website*. Layanan *subscription* akan memberikan informasi mengenai produk terbaru dan promo yang diadakan. Layanan pemasangan iklan pada *website* dapat ditujukan bagi retailer maupun reseller, yang akan dicantumkan pada *website* sebagai retailer dan reseller resmi produk merek Maxmillian. Dengan adanya *online store* ini, UD. Moga Jaya dapat melayani segmen pelanggan yang baru, yaitu konsumen akhir dan *reseller*.

e. Business Model Canvas UD. Moga Jaya yang baru Customer Segments

Pihak yang dilayani oleh UD. Moga Jaya terdiri dari retailer, distributor, reseller, dan konsumen akhir. Retailer yang dimaksud ialah

toko-toko dan *department store* yang menjual pakaian jadi. Sedangkan, distributor yang dimaksud ialah agen-agen distributor yang menjual produk garmen atau pakaian jadi. Reseller dapat membeli produk UD. Moga Jaya melalui *online store* dengan melakukan pembelian produk secara grosir. UD. Moga Jaya juga melayani konsumen akhir secara langsung melalui *online store*, yang dapat membeli produk secara ecer.

Kategori segmen yang dimiliki ialah pasar tersegmentasi atau *segmented*, dimana retailer, distributor dan reseller yang dilayani ialah yang menjual atau membisniskan kembali produk garmen atau pakaian jadi. Konsumen yang dilayani oleh UD. Moga Jaya ialah konsumen masyarakat pria dewasa dan remaja. Untuk anak-anak, produk hanya diproduksi saat menjelang lebaran. UD. Moga Jaya juga melayani konsumen muslim dengan produk baju koko dan sarung.

Value Propositions

Nilai yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya ialah produk pakaian jadi yang terdiri dari kemeja, baju koko, sarung, celana pendek, produk pakaian pria muda (*slim-fit pants*, *monochrome shirt*, *printed T-shirt*, dan lain-lain), jasa pemasangan iklan bagi pelanggan pada *online store*, serta jasa *subscription* pada *online store* bagi pelanggan yang ingin menjadi member.

Kebutuhan pelanggan distributor, retailer, reseller yang dipenuhi ialah kebutuhan akan produk jualan yang akan dijual kembali oleh pelanggan. Kebutuhan retailer dan reseller untuk melakukan promosi juga dipenuhi melalui jasa pemasangan iklan yang ditawarkan. Kebutuhan konsumen akhir yang dipenuhi ialah kebutuhan akan berpakaian, mengikuti tren gaya berpakaian, dan kebutuhan baju berlebaran. Layanan *subscription* juga memenuhi kebutuhan pelanggan di *online store* untuk mendapatkan informasi mengenai produk terbaru serta promo-promo yang diadakan. Elemen-elemen yang berkontribusi dalam proposisi nilai UD. Moga Jaya ialah elemen *design*, *performance*, *getting the job done*, *cost reduction*, *accessibility* dan *convenience*.

Channels

Channels yang digunakan untuk menjangkau pelanggan ialah dengan menggunakan tenaga sales dan *online store*. Sedangkan, *channels* yang digunakan untuk menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan, yaitu dengan mengirimkan produk kepada pelanggan, ialah melalui jasa ekspedisi.

Cara yang digunakan oleh UD. Moga Jaya dalam *channels*-nya ialah cara tradisional dan cara modern. Cara tradisional yang digunakan ialah *channels* untuk pengiriman produk melalui jasa ekspedisi, karena *channels* ini tidak interaktif. Cara yang modern ialah *channels* untuk menjangkau pelanggannya, melalui sales atau *online store*, karena bersifat interaktif.

Customer Relationship

Hubungan yang terbentuk antara UD. Moga Jaya dengan pelanggannya ialah *personal assistance* dan *self-service*. *Personal assistance* terbentuk dari adanya interaksi dan komunikasi yang terjadi antara sales dengan pelanggan. *Self-service* terbentuk dari adanya *online store* yang disediakan oleh UD. Moga Jaya.

Revenue Streams

Tipe *revenue streams* yang dimiliki oleh UD. Moga Jaya tetap berupa *transaction revenues* (pendapatan satu kali transaksi) dan *recurring revenues* (pendapatan berulang atau rutin). Cara yang digunakan untuk menghasilkan aliran pendapatan ialah melalui penjualan aset (*asset sales*), *subscription fees*, dan *advertising*. Mekanisme penetapan harga yang digunakan UD. Moga Jaya tetap merupakan penetapan harga tetap, yaitu berupa adanya daftar harga. Namun, UD. Moga Jaya bisa memberikan potongan harga dengan dilakukan negosiasi.

Key Resources

Sumber daya manusia UD. Moga Jaya ialah karyawan pada bagian desain, pembelian, produksi, marketing, gudang, dan keuangan. UD. Moga Jaya juga membutuhkan karyawan baru untuk bekerja sebagai admin *online store*, yang akan merespon pemesanan pelanggan melalui *online store* serta mengatur pengelolaan sistem *online store*. Sumber daya intelektual yang dibutuhkan dan dimiliki UD. Moga Jaya tetap terdiri dari hak merek, kemitraan, dan *database* perusahaan.

Sumber daya fisik meliputi tanah & bangunan kantor UD. Moga Jaya, gudang, bahan baku (tekstil, kancing, label, *hang-tag*, dll.), mesin untuk contoh produk, mobil sales, komputer, sistem *online store*, dan bahan packaging. Sumber daya finansial UD. Moga Jaya ialah berupa kas perusahaan

Key Activities

Key activities UD. Moga Jaya terdiri dari aktivitas *production* dan *problem solving*. Aktivitas *production* terdiri dari perancangan atau desain produk, produksi, dan penjualan produk yang meliputi penjualan melalui sales dan *online store*. Aktivitas *problem solving* terdiri dari penyediaan jasa pemasangan iklan pada *online store*, dan jasa *subscription* yang memberikan informasi produk terbaru dan promo yang diadakan.

Key Partnership

Pihak yang bermitra dengan UD. Moga Jaya meliputi supplier dan partner. Supplier utama UD. Moga Jaya ialah supplier bahan baku tekstil, yang berlokasi di Surabaya, Jakarta, dan Bandung. Pihak partner yang bekerja sama dengan UD. Moga Jaya ialah penjahit, ekspedisi, dan jasa sablon kaos untuk salah satu produk baru UD. Moga Jaya, yaitu *printed T-shirt*. Kemitraan UD. Moga Jaya dibangun atas dasar motivasi *optimization* dan *economy of scale*, yaitu untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, aktivitas perusahaan, dan pemakaian biaya.

Cost Structures

Struktur biaya UD. Moga Jaya ialah *value-driven*, yaitu struktur biaya yang fokus pada penciptaan nilai. Biaya tetap UD. Moga Jaya terdiri dari biaya gaji karyawan, operasional kantor, biaya promosi, biaya *selling and marketing*, biaya internet serta biaya *domain*, *hosting*, dan *server* untuk *online store*. Sedangkan, biaya variabel UD. Moga Jaya meliputi biaya bahan baku, *packaging*, biaya ongkos jahit, biaya jasa sablon, dan biaya ekspedisi. UD. Moga Jaya juga memiliki biaya semi variabel yaitu biaya rekening telpon.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gambaran model bisnis UD. Moga Jaya saat ini

UD. Moga Jaya merupakan usaha manufaktur yang bergerak di industri garmen. Bisnis yang dijalankan oleh UD. Moga Jaya ialah B2B (business-to-business), dimana pelanggan yang dilayani oleh UD. Moga Jaya ialah retailer dan distributor yang menjual produk pakaian jadi untuk konsumen pria. UD. Moga Jaya menawarkan produk berupa kemeja kasual, baju koko, celana pendek kolor, dan celana bermuda untuk pria dewasa.

2. *Business model canvas* UD. Moga Jaya saat ini

- *Customer Segment* UD. Moga Jaya ialah retailer dan distributor pakaian jadi, yang banyak berlokasi di Jawa Tengah dan Jawa Timur.

- *Value Propositions* yang ditawarkan oleh UD. Moga Jaya ialah produk pakaian jadi, yang memiliki nilai *design*, *performance*, *getting the job done*, *cost reduction*, *accessibility*, dan *convenience*. Produk UD. Moga Jaya ialah produk kemeja dan celana pendek untuk pria dewasa, yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan terhadap produk jualan untuk bisnis pelanggannya.

- *Channels* yang digunakan ialah tenaga sales dan jasa ekspedisi.

- *Customer Relationship* yang terbentuk ialah *personal assistance*, yang terbentuk dari komunikasi antara sales dan pelanggan UD. Moga Jaya.

- *Revenue streams* yang dimiliki berasal dari penjualan produk pakaian jadi (*asset sales*). Kebanyakan pendapatan yang diperoleh merupakan pendapatan berulang, walaupun juga ada pendapatan satu kali transaksi. Penetapan harga adalah tetap, meskipun pada saat tertentu juga bisa dilakukan negosiasi (dinamis).

- *Key Resources* terdiri dari sumber daya manusia, intelektual, fisik, dan finansial. Sumber daya manusia ialah tenaga kerja pada bagian desain, pembelian, produksi, marketing, gudang, dan keuangan. Sumber daya intelektual ialah hak merek, kemitraan, dan *database* perusahaan. Sumber daya fisik terdiri dari kantor, gudang, mesin, bahan baku, mobil, komputer, bahan *packaging*, dll. Sedangkan, sumber daya finansial ialah kas perusahaan.

- *Key Activities* yang dilakukan ialah aktivitas perancangan, produksi, dan penjualan produk.

- *Key Partnership* ialah hubungan kerja sama dengan supplier tekstil, jasa penjahit, serta jasa ekspedisi.

- *Cost Structure* ialah *value-driven*, yang berfokus pada penciptaan nilai. Biaya tetap terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya operasional kantor, biaya promosi, dan biaya *selling* dan *marketing*. Biaya variabel terdiri dari biaya bahan baku, biaya *packaging*, biaya ongkos jahit, dan biaya ekspedisi. Biaya semi variabel UD. Moga Jaya ialah biaya rekening telpon.

3. *Business model canvas* yang baru untuk UD. Moga Jaya

- *Customer Segments* yang dilayani ialah retailer, distributor, dan reseller pakaian jadi, serta konsumen akhir pria.

- *Value propositions* UD. Moga Jaya terdiri dari produk kemeja, baju koko, sarung, celana pendek, *slim-fit pants*, *monochromatic shirt*, *printed T-shirt*, dan lain-lain, jasa pemasangan iklan, dan jasa layanan *subscription*. Proposisi

nilai UD. Moga Jaya pada *business model canvas* yang baru memiliki nilai *design, performance, getting the job done, cost reduction, accessibility, dan convenience*.

- *Channels* yang digunakan UD. Moga Jaya ialah melalui tenaga sales dan *online store*, dan jasa ekspedisi.
- *Customer relationship* UD. Moga Jaya terbentuk dari adanya *personal assistance* dan *self-service*.
- *Revenue streams* UD. Moga Jaya didapat dari penjualan produk pakaian jadi (*asset sales*), penyediaan jasa pemasangan iklan di *website (advertising)*, serta *subscription fees*. Penetapan harga UD. Moga Jaya kepada pelanggannya adalah tetap, meskipun pada saat tertentu juga bisa dilakukan negosiasi (dinamis).
- *Key Resources* : Sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari tenaga kerja manusia untuk divisi desain, pembelian, produksi, marketing, gudang, dan keuangan. Sumber daya intelektual ialah hak merek, kemitraan, dan *database*. Sumber daya fisik terdiri dari kantor & gudang, bahan baku, mesin, mobil sales, komputer, sistem *online store*, bahan packaging. Sumber daya finansialnya ialah kas perusahaan.
- *Key Activities* terdiri dari perancangan/desain, produksi, penjualan produk (lewat sales & online store), penyediaan jasa pemasangan iklan, serta penyediaan layanan *subscription*.
- *Key Partnership* ialah hubungan kerja sama dengan supplier dan partner, yang terdiri dari supplier bahan baku, partner penjahit, partner jasa ekspedisi, dan partner jasa penyablonan.
- *Cost structures* ialah *value-driven*. Biaya-biaya yang timbul terdiri dari biaya gaji karyawan, operasional kantor, promosi, *selling and marketing*, biaya *server domain online store*, biaya bahan baku, *packaging*, ongkos jahit, sablon, dan ekspedisi.

Saran

- UD. Moga Jaya sebaiknya memanfaatkan perkembangan pasar yang terjadi pada segmen pria remaja dan dewasa muda, yang mulai memperhatikan penampilan. Hal ini bisa dilakukan oleh UD. Moga Jaya dengan menawarkan produk pakaian jadi kepada segmen pelanggan baru ini, yaitu berupa produk *slim-fit pants, monochromatic shirt, printed T-shirt*, dan produk lainnya.
- UD. Moga Jaya sebaiknya menambahkan penawaran produk sarung kepada pelanggannya, untuk memanfaatkan penjualan produk baju koko yang tinggi saat menjelang lebaran.

- UD. Moga Jaya dapat memanfaatkan teknologi saat ini, dengan menggunakan *online store* untuk menjangkau pelanggan dan konsumen akhir. *Online store* ini bisa dimanfaatkan untuk menyediakan jasa pemasangan iklan pada *online store* bagi pelanggan, dan menyediakan layanan *subscription*, yang akan memberikan informasi bagi member terdaftar mengenai produk terbaru dan promo.
- UD. Moga Jaya sebaiknya memasarkan produknya kepada beberapa distributor lebih banyak lagi terutama yang di luar Jawa, untuk meningkatkan *brand awareness* UD. Moga Jaya di luar Jawa.
- UD. Moga Jaya sebaiknya melakukan perjanjian kerja sama secara tertulis dengan pihak ekspedisi yang sering digunakan jasanya oleh UD. Moga Jaya. Hal ini dilakukan agar pengiriman produk UD. Moga Jaya lebih diutamakan oleh pihak ekspedisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2010). *Jumlah dan distribusi penduduk*. Retrieved September 23, 2016, from <http://sp2010.bps.go.id/index.php/site/index>
- Hong, Y. C. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variation and experiences with business model canvas. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 1(4), 18-29. Retrieved from <http://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-small-business-and-entrepreneurship-research-ijrber/vol-1-issue-4-december-2013/criticisms-variations-experiences-business-model-canvas-3/>
- McNeill, L., & McKay, J. (2016). Fashioning masculinity among young New Zealand men: young men, shopping for clothes and social identity. *Young Consumers*, 17(2), 143 - 154. doi: 10.1108/YC-09-2015-00558
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Yin, E. & Williamson, P. J. (2011, June). *Rethinking innovation for a recovery*. Retrieved from <http://iveybusinessjournal.com/publication/rethinking-innovation-for-a-recovery/>