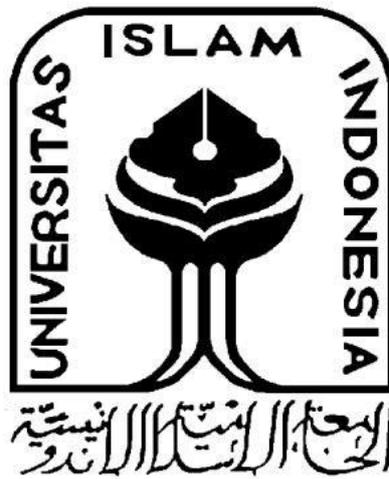


LAPORAN TUGAS AKHIR PRAKTEK BISNIS

***SYALWA: BOUTIQUE ATTIRE MUSLIMAH DENGAN PENERAPAN
DINAMIC CAPABILITY DAN SUSTAINABLE BUSINESS MODEL ZERO
WASTE FASHION***

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Strategis**



Oleh :

Nama : Deasy Rahmawahida Alwani

No. Mahasiswa : 18 911 084

**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2021**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN HASIL

***SYALWA: BOUTIQUE ATTIRE MUSLIMAH DENGAN PENERAPAN
DINAMIC CAPABILITY DAN SUSTAINABLE BUSINESS MODEL ZERO
WASTE FASHION***

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Deasy Rahmawahida Alwani

No. Mahasiswa : 18911084

Yogyakarta, Februari 2021

Menyatakan bahwa seluruh hasil Tugas Akhir Praktek Bisnis ini adalah hasil karya sendiri. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa ada beberapa bagian dari karya ini adalah bukan hasil karya sendiri, maka saya siap menanggung resiko dan konsekuensi apapun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Deasy Rahmawahida Alwani



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

- magister manajemen (S-2)

- magister ilmu (S-2)

- magister akuntansi (S-2)

- doktor ilmu ekonomi (S-3)

HALAMAN PENGESAHAN

REVISI DAN PENJILIDAN TUGAS AKHIR PRAKTIK BISNIS

Nama Mahasiswa : **DEASY RAHMAWAHIDA ALWANI**

No. Mahasiswa : 18911084

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dosen Pembimbing : Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Judul Tugas Akhir

**SYALWA: BOUTIQUE ATTIRE MUSLIMAH DENGAN PENERAPAN DINAMIC
CAPABILITY DAN SUSTAINABLE BUSINESS MODEL ZERO WASTE FASHION**

Yogyakarta, 28 Maret 2021

Dosen Pembimbing I,

Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Dosen Pembimbing II,

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

CATATAN:

- 2 (dua) Lembar Catatan Revisi Harap Ditunjukkan Ke Dosen Pembimbing

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**SYALWA: BOUTIQUE ATTIRE MUSLIMAH DENGAN PENERAPAN
DINAMIC CAPABILITY DAN SUSTAINABLE BUSINESS MODEL ZERO
WASTE FASHION**

**TUGAS AKHIR PRAKTEK BISNIS
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Strategis**

Oleh :

Nama : Deasy Rahmawahida Alwani
No. Mahasiswa : 18 911 084

Yogyakarta, 1 Maret 2021

Pembimbing I,

Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Pembimbing II,

Anjar Priyono, Ph.D.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN HASIL	2
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	3
BAB I	10
PENDAHULUAN	10
1.1. Latar Belakang	10
1.2. Rumusan Bisnis	12
1.3. Tujuan Bisnis	13
1.4. Manfaat Penulisan Praktek Bisnis	13
BAB II	15
LANDASAN TEORI	15
2.1. Proses Manajemen Strategi	15
2.1.1. <i>Business Model Canvas</i>	15
2.1.2. <i>Dynamic Capability (DC)</i>	24
2.1.3. <i>Sustainable Business Model</i>	26
2.1.4. <i>Porter's 5 Forces Model</i>	30
2.1.5. Analisis SWOT	34
2.2. Perencanaan Pemasaran	36
2.2.1. Segmenting, Targeting, Positioning	36
2.2.2. <i>Digital Green Marketing</i>	39
2.3. Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan	43
2.3.1. <i>Green Product and Service Design</i>	43
2.3.2. <i>Sustainable Supply Chain Management</i>	47
2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia	48
2.4.1. <i>Talent Management</i>	48
2.4.2. Kompensasi	49
2.5. Analisis Manajemen Keuangan	50
2.5.1. <i>Financial Statement Analysis</i>	51
2.5.2. <i>Capital Budgeting Methods</i>	51
BAB III	56

PERENCANAAN BISNIS	56
3.1. Arti Logo dan <i>Tagline</i>	56
3.2. Visi dan Misi	57
3.3. Struktur Hukum dan Organisasi	58
3.3.1. Struktur Hukum.....	58
3.3.2. Struktur Organisasi	58
3.4. <i>Framework</i>	59
3.5. <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	67
3.6. Aspek Operasional	68
3.6.1. Disain Produk.....	68
3.6.2. Proses Produksi	71
3.6.3. Lokasi dan Layout Fasilitas Produksi	71
3.6.4. Spesifikasi Produk.....	74
3.7. Aspek Sumber Daya Manusia	76
3.7.1. Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal).....	76
3.7.2. Job Descriptions	77
3.7.3. Sistem Kompensasi	79
3.8. Aspek Pemasaran	80
3.8.1. Potensi Pasar	80
3.8.2. Strategi Pemasaran	80
3.9. Saluran Distribusi	83
3.9.1. Target Konsumen dan Cara Menggapainya	83
3.9.2. Penentuan Harga	84
3.10. Aspek Keuangan	84
3.10.1. Kebutuhan Modal.....	84
3.10.2. Risiko yang Dihadapi	86
3.10.3. Penilaian Kelayakan Business (<i>Capital Budgeting Methods</i>).....	87
3.11. Analisis SWOT	101
3.11.1. <i>Strength</i> (Kekuatan)	101
3.11.2. <i>Weakness</i> (Kelemahan)	101
3.11.3. Opportunity (peluang).....	102
3.11.4. <i>Threats</i> (Ancaman).....	102

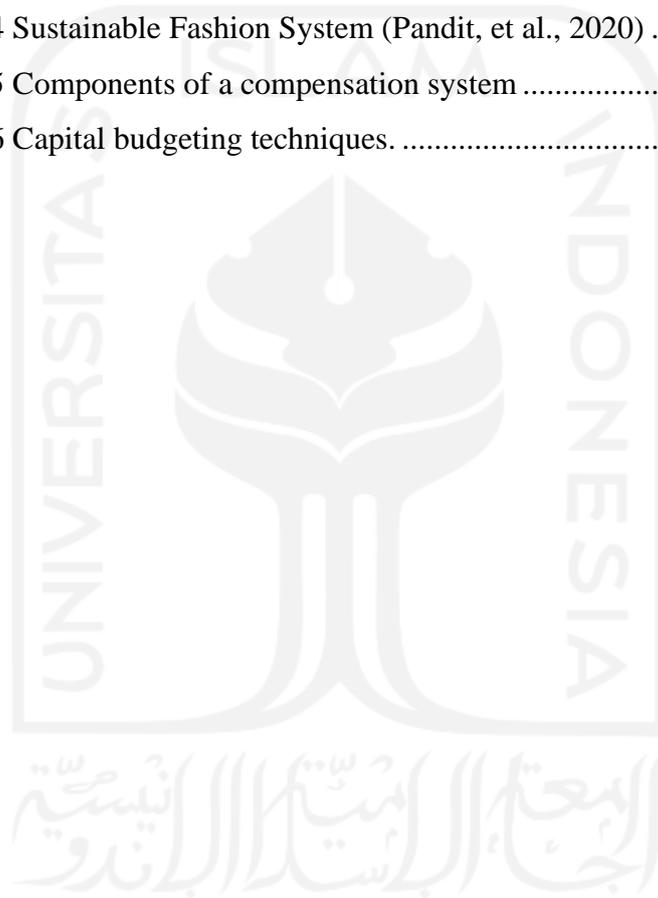
BAB IV	103
ANALISIS PRAKTEK BISNIS	103
4.1. Analisis Aspek Manajemen Strategi	103
4.1.1. <i>Business Model Canvas</i>	103
4.1.2. <i>Dynamic Capability (DC)</i>	107
4.1.3. <i>Sustainable Business Model</i>	107
4.1.4. <i>Porter's 5 Forces Model</i>	108
4.1.5. Analisis SWOT	110
4.2. Analisis Aspek Pemasaran	111
4.2.1. Perencanaan Aspek Pemasaran	111
4.2.2. Realisasi Aspek Pemasaran	112
4.2.3. Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Pemasaran	114
4.3. Analisis Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan	114
4.3.1. Perencanaan Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan	114
4.3.2. Realisasi Aspek Perencanaan Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan	115
4.3.3. Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan	118
4.4. Analisis Aspek Sumber Daya Manusia	118
4.4.1. Perencanaan Aspek Sumber Daya Manusia	118
4.4.2. Realisasi Aspek Sumber Daya Manusia	119
4.4.3. Perbandingan Perencanaan Sumber Daya Manusia dan realisasinya 120	
4.5. Analisis Aspek Keuangan	121
4.5.1. Perencanaan Aspek Keuangan	121
4.5.2. Realisasi Aspek Keuangan	121
4.5.3. Perbandingan Aspek Keuangan	123
4.6. Evaluasi Bisnis	125
4.6.1. Temuan Praktek Bisnis	125
4.6.2. Rencana/Usulan Pengembangan Bisnis	127
BAB V	128
PENUTUP	128

5.1	Kesimpulan.....	128
5.2	Implikasi Bisnis / Manajerial	129
DAFTAR PUSTAKA		131



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Business Model Canvas	18
Gambar 2. 2 The Five Forces That Shape Industry Competition	31
Gambar 2. 3 Langkah-langkah untuk mengalihkan manajemen operasi konvensional ke Green Operation Management (Chawla, et al., 2020)	45
Gambar 2. 4 Sustainable Fashion System (Pandit, et al., 2020)	46
Gambar 2. 5 Components of a compensation system	50
Gambar 2. 6 Capital budgeting techniques.	53



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tren dan Pendorong Inovasi Model Bisnis Terkait Sustainable Business Model pada Bisnis Fashion (Todeschini, et al., 2017).....	29
Tabel 2. 2 General matrix of SWOT-analysis.....	35
Tabel 3. 1 Model Bisnis Kanvas “Syalwa”	68
Tabel 3. 2 Kebutuhan Modal Syalwa.....	84
Tabel 4. 1 Model Bisnis Kanvas “Syalwa”	103
Tabel 4. 2 Realisasi Keuangan Periode Februari 2020 – Januari 2021	123
Tabel 4. 3 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Jumlah Item Penjualan.....	124
Tabel 4. 4 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Pendapatan.....	124
Tabel 4. 5 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi EAT	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bisnis fashion merupakan bisnis menjanjikan yang berawal dari sandang yang merupakan kebutuhan pokok manusia yang pada akhirnya berkembang menjadi gaya hidup. Fashion memiliki pangsa pasar yang sangat luas karena setiap umat manusia di seluruh dunia membutuhkan sandang. Fashion merupakan salah satu dari tiga besar industri kreatif penyumbang Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB) dan berkontribusi pada perekonomian nasional sebanyak 18,01% (Munaf, 2018). Perkembangan fashion hijab di Indonesia tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Bahkan Indonesia dicanangkan menjadi kiblat fashion muslim dunia pada di tahun 2025. Hal ini yang diwacanakan oleh Indonesian Fashion Chamber (IFC). Ini sangat dimungkinkan mengingat industri busana muslim di Indonesia telah mengalami pertumbuhan sejak 1990an. Beragam faktor membuat fashion muslim terus berkembang. Naiknya permintaan busana muslim, tumbuhnya komunitas-komunitas hijab sampai diselenggarakannya beragam bazar, peragaan busana muslim, kegiatan *hijab class*, ataupun sampai yang tertinggi peragaan busana muslim di beberapa negara di dunia (Ulfa, 2019).

Naiknya permintaan sejalan pula dengan kenaikan proses produksi industri produk pakaian. Industri pakaian *ready-to-wear* dunia kini didominasi oleh bisnis berkonsep *Fast Fashion* seperti lini pakaian seperti H&M, Zara, Uniqlo, dan lain-

lain. Perusahaan tersebut berlomba-lomba menghadirkan tren *fashion* terkini pada gerai modenya yang tersebar di seluruh dunia dalam jumlah besar dan dalam tempo yang secepat-cepatnya. Pada akhirnya, *Fast Fashion* dikenal positif sebagai model bisnis yang inovatif berkat manajemen *supply chain*-nya yang membuat jaringan produksi dan distribusinya yang efektif serta efisien. Akan tetapi, dibalik kesuksesan *fast fashion* terdapat isu lingkungan yang mengintainya. Industri *fashion* sendiri sebenarnya sangat bergantung pada ketersediaan bahan mentah. Hampir setiap tahapan dalam rantai proses industri ini melibatkan air. Pada 2017, laporan *Waste and Resources Action Program (WRAP)* menunjukkan bahwa hampir 20% pencemaran air dari industri fashion berasal dari proses pengolahan dan pencelupan tekstil. Situasinya bahkan lebih serius di China, di mana air yang tercemar dari proses pengembangan produk fashion sekitar 2,5 miliar ton/tahun. Oleh karena itu, industri fashion sangat mendesak untuk mengembangkan produk ramah lingkungan dengan proses yang lebih bersih (Guo, Choi, & Shen, 2020).

Secara garis besar, efek samping yang ditimbulkan oleh industri *Fast Fashion* menjadi harga yang terlalu mahal untuk memproduksi pakaian yang usianya hanya beberapa bulan saja. Pakaian tersebut mungkin saja sudah mengalami berbagai kerusakan karena materialnya yang memang dibentuk untuk jangka waktu tertentu.

Seiring berjalannya waktu, berkembanglah industri yang mengusung *Slow Fashion* yang menjadi antitesis dari industri *Fast Fashion*. Istilah ini diperkenalkan oleh Kate Fletcher pada 2007 dan kerap dianggap sebagai revolusi mode yang berkelanjutan. *Slow Fashion* adalah sebuah filosofi yang didasarkan atas pemakaian pakaian yang lebih lama, ketahanan lebih baik, kualitas lebih tinggi, produksi

beretika serta ramah lingkungan. Kecepatan produksi bukan menjadi prioritas utama, *Slow Fashion* mengedepankan kualitas ketimbang kuantitas. Industri ini berkomitmen menciptakan praktik kerja yang sehat terhadap pekerjanya serta mengedepankan daya tahan produk yang dapat dipertanggungjawabkan (Fletcher, 2007).

Untuk menghadapi permasalahan diatas, produk SYALWA muncul sebagai jawaban sebuah produk *slowfashion* dengan *design cocktail* dan gamis yang trendy serta ramah lingkungan. SYALWA ingin membentuk sebuah komunitas berbasis fashion muslimah yang peduli akan lingkungan dan limbah tekstil.

1.2. Rumusan Bisnis

Melihat fenomena mengenai dominasi bisnis fashion berbasis *Fast Fashion* yang tidak ramah lingkungan dan industri busana muslim di Indonesia yang terus mengalami peningkatan, maka terbentuklah ide bisnis dengan mengangkat sebuah lini fashion muslimah berkonsep *Slow Fashion* ramah lingkungan dengan sasaran utama muslimah di Indonesia.

Pasar fashion muslimah di Indonesia memang terbilang sangat menjanjikan melihat penduduk Indonesia yang mayoritas muslim. Tentunya hal ini menjadikan peluang perusahaan untuk ikut terjun langsung dalam bisnis penyedia fashion muslimah dengan design beragam dan ramah lingkungan. Terbatasnya model pakaian *cocktail* dan gamis muslimah juga merupakan peluang yang dapat diambil bagi lini fashion muslimah yang ingin menyajikan konsep *Slow Fashion* ramah lingkungan dengan program *Zero Waste Fashion*. Program ini merupakan sebuah

program yang mengedepankan proses produksi dengan menghasilkan limbah seminimal mungkin sehingga lebih ramah lingkungan.

Banyaknya kompetitor yang ada tentunya membuat Syalwa harus bisa menyusun strategi bisnis yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan pasar. Strategi bisnis yang ingin dilakukan Syalwa yaitu dengan membuat sebuah lini bisnis fashion muslimah dengan design cocktail dan gamis yang trendi dengan perspektif *Dynamic Capability* dan mengangkat konsep *Zero Waste Fashion* sehingga diharapkan mampu menciptakan bisnis yang ramah lingkungan dan berkelanjutan dengan analisis *business model canvas*.

1.3. Tujuan Bisnis

Tujuan pendirian bisnis ini adalah untuk menghadirkan lini fashion muslimah dengan design cocktail dan gamis yang trendi yang mengangkat konsep *Zero Waste Fashion* serta mampu mengangkat isu lingkungan dan kemuslimahan.

1.4. Manfaat Penulisan Praktek Bisnis

Manfaat penulisan dari proposal ini yaitu sebagai berikut :

1. Pihak Akademisi

Dapat menjadi sumber literatur dalam memahami lebih lanjut mengenai *business model canvas* dan implementasinya dalam sebuah bisnis.

2. Pihak Praktisi

Dapat menjadi sumber gambaran dalam upaya perancangan bisnis fashion berbasis lingkungan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis menyajikan sekumpulan analisis dan pilihan berurutan yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan memilih strategi yang baik dimana strategi tersebut menghasilkan keunggulan kompetitif (Barney & Hesterly, 2015). Perencanaan strategis menetapkan tahapan perencanaan di perusahaan. Perusahaan biasanya menyiapkan rencana tahunan, rencana jangka panjang, dan rencana strategis. Perencanaan tahunan dan jangka panjang menangani bisnis perusahaan saat ini dan cara mempertahankannya. Sebaliknya, rencana strategis melibatkan adaptasi perusahaan untuk memanfaatkan peluang dalam lingkungannya yang terus berubah (Kotler, Armstrong, & Opresnik, Principles of Marketing, 2018). Berikut merupakan strategi manajemen yang digunakan dalam penyusunan bisnis Syalwa.

2.1.1. *Business Model Canvas*

Model bisnis adalah kerangka kerja dan deskripsi tentang bagaimana organisasi membuat, menyampaikan, dan menangkap nilai untuk membentuk strategi yang efektif untuk kinerja yang diharapkan (Thorisdottir & Johannsdottir, 2019). Penerapan model bisnis di perusahaan memiliki beberapa manfaat. Pertama, terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi

pelanggan dan perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk menguji konsistensi hubungan antar komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya (PPM Manajemen, 2012).

Bagi perusahaan kecil, model bisnis didesain untuk kompetensi internal sehingga menghasilkan keuntungan kompetensi bagi perusahaan kecil. Hal ini konsisten dengan *resourced-based theory*, yang melihat bahwa perusahaan kecil sebagai kumpulan dari berbagai sumber daya dan kapabilitas (Barney & Wright, 2001). Keuntungan kompetitif dapat muncul dari keputusan yang baik atas aktivitas biasa (misalnya: produksi), koordinasi yang baik antara berbagai aktivitas-aktivitas tersebut (misalnya: proses pengembangan produk), manajemen yang baik. Ada beberapa elemen atau komponen yang sebaiknya ada di dalam model bisnis (Giesen, 2010)

- Nilai yang dikirimkan kepada pelanggan.
- Bagaimana cara nilai tersebut sampai kepada pelanggan.
- Bagaimana mengumpulkan pendapatan.
- Bagaimana posisi perusahaan diantara industri lainnya.

Perusahaan merupakan sebuah sistem terbuka sangat rentan dengan dinamika eksternalnya. Ketidakpastian di lingkungan eksternal perusahaan biasanya ditentukan oleh tiga hal, yaitu kompleksitas, kestabilan, dan kelangkaan. Ketidakpastian ini dapat memengaruhi model bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinovasi dalam model bisnisnya untuk bertahan di tengah-

tengah ketidakpastian tersebut. Inovasi model bisnis itu penting untuk manajer, pengusaha, dan peneliti akademis karena beberapa alasan. Pertama, model bisnis merupakan sumber yang seringkali kurang dimanfaatkan untuk masa depan. Kedua, pesaing mungkin akan lebih sulit untuk meniru atau mereplikasi sistem baru untuk seluruh aktivitas dari suatu produk atau proses. Pesaing relatif lebih mudah untuk menghancurkan inovasi produk atau proses. Ketiga, karena inovasi model bisnis merupakan alat kompetitif dan sangat kuat, manajer harus menyesuaikan diri terhadap persaingan, seringkali ancaman kompetitif berasal dari luar batas-batas tradisional industri (Amit & Zott, 2012).

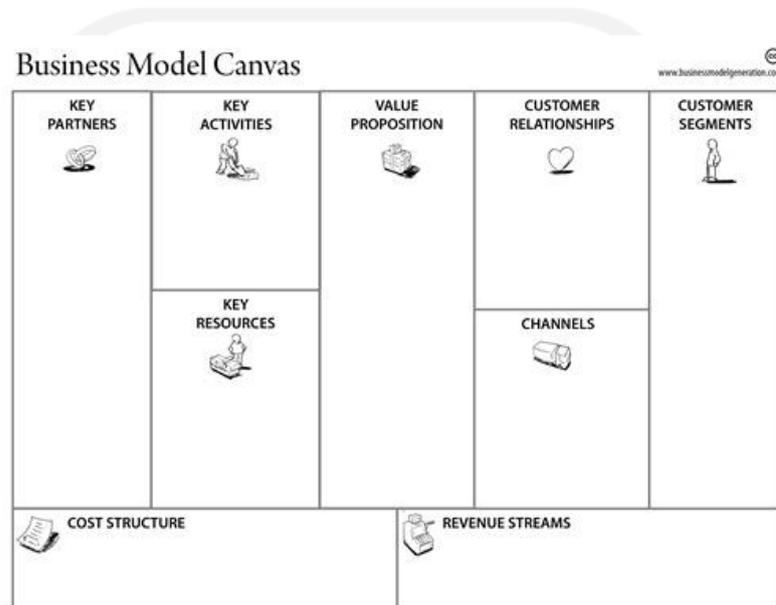
Model bisnis kanvas (*Canvas Business Model*) adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.

Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas.

Bedasarkan hasil penelitian Bowman, Nikou, & Reuver (2019), penerapan model bisnis kanvas akan meningkatkan performa UMKM dalam implementasi

strategi transformasi digital. Penelitian menunjukkan, penerapan model bisnis kanvas pada UMKM akan meningkatkan efektivitas dan level inovasi terutama pada UMKM yang sedang bertransformasi digital dimana keputusan strategis berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi.

2.1.1.1. Overview Business Model Canvas



Gambar 2.1 Business Model Canvas

1. Customer Segment

Penentuan siapa yang akan menjadi pelanggan dari kegiatan bisnis.

2. Value Proposition

Merupakan solusi, keunggulan produk, dan manfaat produk yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.

3. Channels

Meliputi semua kegiatan yang dilakukan untuk mengantarkan Value kepada pelanggan.

4. *Customer Relationship*

Meliputi semua kegiatan yang dilakukan untuk menjalin ikatan dan menjaga hubungan dengan pelanggan.

5. *Revenue Stream*

Meliputi semua kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh pendapatan pada kegiatan bisnis.

6. *Key Resources*

Meliputi semua sumber daya yang dimiliki dan dimanfaatkan dalam kegiatan bisnis.

7. *Key Activities*

Meliputi semua aktivitas yang berlangsung di dalam bisnis untuk menghasilkan produk dan nilai.

8. *Key Partners*

Meliputi semua relasi atau partner yang terlibat langsung dengan kegiatan bisnis kita.

9. *Cost Structure*

Meliputi semua biaya produksi yang dibutuhkan dalam kegiatan bisnis dan untuk keberlangsungannya.

2.1.1.2. Rincian Sembilan Blok BMC

Customer Segments

Pasar terdiri dari berbagai macam pembeli yang membeli suatu produk sesuai dengan keinginan, sumber daya, lokasi, dan kebiasaan membeli. Karena

masing-masing memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik, masing-masing pembeli merupakan pasar potensial tersendiri. Oleh sebab itu penjual idealnya mendesain program pemasarannya tersendiri bagi masing-masing segmen pasar tersebut, namun tidak semua kumpulan pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- Memerlukan pelayanan (*value propositions*) yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
- Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (Kotler & Amstrong, Prinsip - Prinsip Pemasaran. Jilid 2. Edisi ke 8, 2001). Pelanggan adalah jantung dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar.

Value Propositions

Value propositions (Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Value propositions merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value propositions* ini dapat mengatasi kebutuhan pelanggan ataupun memuaskan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, value propositions adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa *value propositions* bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya.

Dalam model bisnis kanvas, elemen *value propositions* memengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah *customer segments*. Hal ini bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain value propositions dapat dilakukan dengan inovasi nilai (*value creation*) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan *revenue streams*.

Channels

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan. *Channels* memainkan peranan

yang penting dalam pengalaman pelanggan. *Channels* memiliki beberapa fungsi, antara lain:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa dari perusahaan.
2. Membantu pelanggan dalam mengevaluasi value proposition dari perusahaan.
3. Memfasilitasi pelanggan untuk membuat produk dan jasa tertentu.
4. Membantu menyampaikan nilai tambah untuk pelanggan.
5. Memberi dukungan kepada pelanggan pasca pembelian.

Menemukan *channels* yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan *value proposition* bagi perusahaan. Organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui own media yang dimiliki perusahaan sendiri, partner media, atau perpaduan dari keduanya. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan.

Customer Relationships

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. Customer relationship dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Customer acquisition*
2. *Customer retention*
3. *Boosting sales (upselling)*

Tugas seorang pemasar dalam dua kelompok besar, yakni akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Akuisisi pelanggan, tugas pemasar adalah terus

menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka. Sedangkan retensi pelanggan, tugas pemasar berupaya terus-menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek kompetitor (Wind & Mahajan, 2002). Sedangkan boosting sales yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Revenue Streams

Revenue Streams adalah 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. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah corenya.

Key Resources

Key Resource, merupakan aset yang sangat penting yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi empat bagian yaitu: physic, intellectual, human, financial.

Key Activities

Key Activities, menggambarkan aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. Key activities dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu: production, pemecahan masalah, platform.

Key Partnership

Key Partnerships, perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakannya untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya risiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. Kemitraan dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu: *strategic alliance between non competitor, cooperation, joint venture to develop new business*, dan *buyer supplier relationship to assure reliable supplies*. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun sebuah kemitraan yang baik, yakni: *optimization and economic of scale, reduction of risk and uncertainty, acquisition of particular resource and activity*.

Cost Structure

Cost structure adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources, key activities*, dan *key partnership*.

2.1.2. *Dynamic Capability (DC)*

Dynamic Capability (DC) merupakan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. *Dynamic Capability (DC)* memungkinkan perusahaan bisnis untuk membuat, menyebarkan,

dan melindungi aset tidak berwujud yang mendukung kinerja bisnis jangka panjang yang unggul (Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, 2007). Menurut artikel Da Giau, Foss, Furlan, & Vinelli (2019) selama dua dekade terakhir, perspektif *Dynamic Capability (DC)* telah menjadi dasar bagi manajemen strategis. Perspektif DC berakar pada pandangan berbasis sumber daya, tetapi sementara pandangan berbasis sumber daya berurusan dengan keunggulan kompetitif yang ada dibangun pada sumber daya dan kemampuan yang sudah dimiliki perusahaan, perspektif DC berfokus pada perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan yang ada.

Da Giau, Foss, Furlan, & Vinelli (2019) mengutip teori Teece yang menyatakan bahwa, untuk tujuan analitis, DC dapat dibagi menjadi tiga kelompok — merasakan (*sensing*), merebut (*seizing*), dan mentransformasikan (*transforming*). Kemampuan penginderaan berhubungan dengan pemindaian pasar dan kegiatan eksplorasi di mana perusahaan "mengidentifikasi peluang yang muncul dan menciptakan pengetahuan". Kemampuan merebut adalah proses dan rutinitas yang mengasimilasi dan mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh dari peluang pasar baru. Akhirnya, kemampuan transformasi adalah proses dan rutin yang digunakan perusahaan untuk menggabungkan kembali sumber daya dan kemampuan operasi.

Dynamic Capability (DC) yang kuat memungkinkan pembuatan dan implementasi Business Model yang efektif (Teece, *Business Models and Dynamic Capabilities**, 2017). Penerapan *Dynamic Capability (DC)* pada industri fashion

dapat menciptakan trend baru terutama pada Business Model yang berkelanjutan (*Sustainable Business Model*) dalam hal ini *Zero Waste Fashion*.

2.1.3. Sustainable Business Model

Sustainable Business Model atau Bisnis Model Berkelanjutan adalah model bisnis yang menggabungkan manajemen *multi-stakeholder* yang pro-aktif serta penciptaan nilai moneter dan nonmoneter untuk berbagai pemangku kepentingan dengan perspektif jangka panjang. Ketika konsep tersebut pertama kali disusun, tujuan utamanya adalah untuk memasukkan perusahaan ke dalam layanan dari transformasi ke sistem ekonomi yang lebih berkelanjutan dan untuk memberikan pengaruh mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ke dalam organisasi dan membantu perusahaan untuk mencapai ambisi keberlanjutan mereka (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

Sustainable Business Model akan menciptakan nilai pelanggan dan sosial dengan mengintegrasikan sosial, lingkungan, dan kegiatan bisnis. Bisnis yang mengangkat konsep *Sustainable Business Model* memiliki tiga karakteristik yang harus dipenuhi, antara lain:

1. Perusahaan harus mewujudkan aktivitas sukarela dengan niat untuk berkontribusi pada solusi masalah sosial atau lingkungan. Hal tersebut merupakan kegiatan yang diperuntukkan bagi masyarakat atau lingkungan alam dimana dilakukan bukan sekedar dikarenakan reaksi peraturan dan penegakan hukum sebagai bagian dari perilaku bisnis konvensional.

2. Kegiatan tersebut harus menciptakan efek bisnis yang positif atau ekonomi yang berkontribusi positif terhadap kesuksesan perusahaan yang dapat diukur atau diperdebatkan secara meyakinkan. Efek tersebut dapat berupa penghematan biaya, peningkatan penjualan atau daya saing, ditingkatkan profitabilitas, retensi pelanggan atau reputasi, dll. Hubungan sebab dan akibat bisa menjadi langsung atau tidak langsung, bagaimanapun, tidak boleh spekulatif melainkan didasarkan pada suara argumentasi bisnis.
3. Harus ada argumentasi yang jelas dan meyakinkan bahwa aktivitas manajemen tertentu telah menyebabkan atau akan mengarah baik pada efek sosial atau lingkungan yang diinginkan, dan juga efek ekonomi. Sustainable Business dicirikan dengan menciptakan keberhasilan ekonomi melalui aktivitas lingkungan atau sosial tertentu.

(Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2012)

Berikut merupakan tren dan pendorong inovasi model bisnis terkait Sustainable Business Model pada bisnis fashion:

<i>Macro-trend</i>	Pendorong sustainable innovation	Bagan Business Model Canvas yang terdorong inovasinya
<i>Circular economy</i>	<i>Recycling</i>	<i>Cost structure, key activities, key partners</i>
	<i>Vegan</i>	<i>Key partners, key resources, channels, value proposition</i>

	<i>Upcycling</i>	<i>Key resources, key activities, value proposition</i>
Corporate social responsibility	<i>Sweatshop free</i>	<i>Customer relationship, key resources, key activities</i>
	<i>Fair trade</i>	<i>Customer relationship, key partners</i>
	<i>Locally sourced</i>	<i>Customer relationship, value proposition, key partners</i>
Sharing economy and collaborative consumption	<i>Fashion library</i>	<i>Customer relationship, value proposition, revenue streams</i>
	<i>Second hand</i>	<i>Value proposition, channels, customer relationship, key activities, revenue streams</i>
	<i>Collaboration</i>	<i>Key partners, key activities, key resources, delivery channels, customer relationship</i>
Technological innovation	<i>Sustainable raw materials</i>	<i>Key resources, customer relationship, cost structure</i>
	<i>Zero waste</i>	<i>Key resources, key activities, cost structure</i>
	<i>Wearables</i>	<i>Key resources, key activities, key partners, value proposition, cost structure</i>

Consumer awareness	<i>Capsule wardrobe</i>	<i>Customer relationship, value proposition, revenue streams</i>
	<i>Lowsumerism</i>	<i>Customer relationship, value proposition, revenue streams</i>
	<i>Slow fashion</i>	<i>Value proposition, customer relationship</i>

Tabel 2. 1 Tren dan Pendorong Inovasi Model Bisnis Terkait *Sustainable Business Model* pada Bisnis Fashion (Todeschini, NogueiraCortimiglia, DanielaCallegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017)

Bisnis yang dibahas pada penulisan karya tulis ini menggunakan pendekatan *technological innovation* dengan mengangkat *zero waste* dan *consumer awareness* dengan mengangkat *slow fashion*.

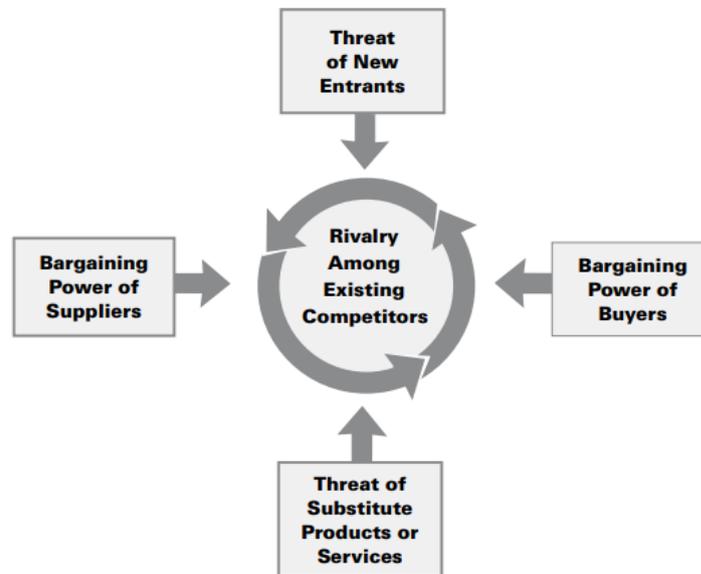
Zero waste adalah pendorong yang didasarkan pada gagasan meminimalkan limbah material dalam produksi pakaian jadi. Hal tersebut menghasilkan inovasi untuk keberlanjutan dengan mengurangi penggunaan bahan baku melalui pengembangan dan adopsi produksi baru dengan proses yang lebih efisien. Mengadopsi pendekatan *zero waste* membutuhkan inovasi dalam key resources, key activities, and cost structure pada *Business Model*. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan proses produksi pakaian jadi akan menghasilkan limbah mendekati nol

(Todeschini, NogueiraCortimiglia, DanielaCallegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017).

Sedangkan *Slow Fashion* merupakan sebuah proses praktik produksi dan komersialisasi busana yang bertentangan dengan paradigma *fast fashion*. Slow Fashion mendorong inovasi pada *value proposition* dan *customer relationship* karena perusahaan mengarahkan penawaran mereka ke arah peningkatan kualitas dan keaslian yang dirasakan dan mengatasi masalah pelanggan dalam hal lingkungan (dengan menggunakan kembali atau mendaur ulang bahan) dan dampak sosial (mengutamakan produk buatan lokal dan partner lokal serta mengadopsi prinsip perdagangan yang adil) (Todeschini, NogueiraCortimiglia, DanielaCallegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017).

2.1.4. Porter's 5 Forces Model

Five Forces Porter adalah model analisis bisnis yang membantu menjelaskan mengapa berbagai industri mampu mempertahankan berbagai tingkat profitabilitas. *Porter's 5 Forces Model* digunakan secara luas untuk menganalisis struktur industri sebuah perusahaan serta strategi perusahaannya. Porter mengidentifikasi lima kekuatan tak terbantahkan yang berperan dalam membentuk setiap pasar dan industri di dunia, dengan beberapa peringatan. Kelima kekuatan tersebut sering digunakan untuk mengukur intensitas persaingan, daya tarik, dan profitabilitas suatu industri atau pasar (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2006).



Gambar 2. 2 The Five Forces That Shape Industry Competition

Porter's five forces antara lain:

1. Competitors

Kekuatan pertama dari *Porter's five forces model* mengacu pada jumlah pesaing dan kemampuan mereka untuk melemahkan perusahaan. Semakin besar jumlah pesaing, bersama dengan jumlah produk dan layanan setara yang mereka tawarkan, semakin rendah kekuatan perusahaan. Pemasok dan pembeli mencari persaingan perusahaan jika mereka dapat menawarkan kesepakatan yang lebih baik atau harga yang lebih rendah. Sebaliknya, ketika persaingan rendah, perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar untuk menetapkan harga yang lebih tinggi dan menetapkan ketentuan kesepakatan untuk mencapai penjualan dan keuntungan yang lebih tinggi.

2. *Threat of New Entrants*

Kekuatan perusahaan juga dipengaruhi oleh kekuatan pendatang baru ke pasarnya. Semakin sedikit waktu dan uang yang dihabiskan pesaing untuk memasuki pasar perusahaan dan menjadi pesaing yang efektif, semakin banyak posisi perusahaan yang mapan dapat melemah secara signifikan. Industri dengan hambatan masuk yang kuat sangat ideal untuk perusahaan yang ada dalam industri tersebut karena perusahaan akan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi dan menegosiasikan persyaratan yang lebih baik.

3. *Bargaining Power of Suppliers*

Faktor berikutnya dalam *Porter's five forces model* membahas seberapa mudah pemasok dapat menaikkan biaya input. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah pemasok input utama barang atau jasa, seberapa unik input ini, dan berapa biaya perusahaan untuk beralih ke pemasok lain. Semakin sedikit pemasok ke suatu industri, semakin banyak perusahaan akan bergantung pada pemasok. Akibatnya, pemasok memiliki lebih banyak kekuatan dan dapat menaikkan biaya input dan mendorong keuntungan lain dalam perdagangan. Di sisi lain, ketika ada banyak pemasok atau biaya peralihan yang rendah di antara pemasok saingan, perusahaan dapat menekan biaya inputnya dan meningkatkan keuntungannya.

4. *Bargaining Power of Buyers / Customers*

Kemampuan yang dimiliki pelanggan untuk mendorong harga lebih rendah atau tingkat kekuatan mereka adalah salah satu dari lima kekuatan. Hal tersebut dipengaruhi oleh berapa banyak pembeli atau pelanggan yang dimiliki perusahaan, seberapa signifikan setiap pelanggan, dan berapa biaya perusahaan untuk menemukan pelanggan atau pasar baru untuk outputnya. Basis klien yang lebih kecil dan lebih kuat berarti bahwa setiap pelanggan memiliki lebih banyak kekuatan untuk bernegosiasi untuk harga yang lebih rendah dan kesepakatan yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki banyak pelanggan yang lebih kecil dan independen akan lebih mudah menetapkan harga yang lebih tinggi untuk meningkatkan profitabilitas.

5. Threat of Substitute Products or Services

Kekuatan terakhir dari *Porter's five forces model* berfokus pada substitusi (barang/jasa pengganti). Barang atau jasa pengganti yang dapat digunakan sebagai pengganti produk atau jasa perusahaan merupakan ancaman. Perusahaan yang memproduksi barang atau jasa yang tidak memiliki substitusi akan memiliki kekuatan lebih untuk menaikkan harga dan mengunci persyaratan yang menguntungkan. Ketika pengganti tersedia, pelanggan akan memiliki pilihan untuk tidak membeli produk perusahaan, dan kekuatan perusahaan dapat melemah.

Porter (1979) berpendapat bahwa beberapa industri berada dalam posisi yang lebih baik karena ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pelanggan, ancaman produk atau layanan pengganti, dan persaingan di antara

pesaing yang ada. *Porter's five forces model* dirancang sebagai alat analisis industri yang menganalisis struktur suatu industri untuk menentukan daya tariknya. Memahami *Porter's five forces model* dan bagaimana hal tersebut berlaku untuk suatu industri, dapat memungkinkan perusahaan menyesuaikan strategi bisnisnya untuk menggunakan sumber dayanya dengan lebih baik guna menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi bagi investornya (Boudreaux, 2019).

2.1.5. Analisis SWOT

Dalam dunia modern terdapat banyak organisasi dengan lingkup kegiatan yang berbeda-beda. Setiap organisasi harus mampu mengambil keputusan yang kompeten untuk mengatur praktik mereka terhadap hukum ekonomi yang ada. Dalam hal ini manajer dibantu oleh metode perencanaan, pengorganisasian kegiatan dan pengendalian. Salah satu metode tersebut adalah analisis SWOT yang dikembangkan oleh profesor Kenneth Andrews di Universitas Harvard pada tahun 1963 (Kravchenko, 2020).

Analisis SWOT adalah salah satu metode populer yang mempelajari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan (Puyt, Lie, Graaf, & Wilderom, 2020). Hal tersebut adalah analisis kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dalam sebuah organisasi dan juga peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal (Kravchenko, 2020). Analisis tersebut berfokus pada empat karakteristik yang mempengaruhi "kemampuan mengalir (*ability to flow*)" : (1) label yang menarik, (2) peningkatan kinerja, (3) ruang interpretatif, dan (4) penerapan universal. Empat karakteristik dari SWOT

tersebutlah yang pada akhirnya berkembang dan mempengaruhi potensi fashion SWOT (Madsen, 2016).

	<i>Positive side</i>	<i>Negative side</i>
<i>Internal environment</i>	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>External environment</i>	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>

Tabel 2. 2 General matrix of SWOT-analysis

Namun, perusahaan harus memiliki keseimbangan lingkungan internal dan eksternal. Interaksi perencanaan yang tepat, organisasi, motivasi dan kontrol akan memastikan keberlanjutan dan keunikan proyek organisasi dalam manajemen strategis. Banyak manajer perusahaan menghadapi tantangan dalam meminimalkan biaya. Tugas mereka adalah mengarahkan keuangan pada ide-ide yang menguntungkan dan akan membuat perusahaan lebih berkembang. Ancaman legislatif, politik, teknologi atau ekonomi dapat menyebabkan pengeluaran atau kebangkrutan perusahaan. Penggunaan analisis SWOT memungkinkan untuk menunjukkan arah produksi dan pemasaran yang tepat. Analisis peluang dan ancaman memungkinkan perusahaan untuk memilih keputusan di masa depan. Ketika terjadi perubahan situasi, keputusan akan dikembangkan mengenai kapabilitas dan potensi perusahaan. Keputusan manajemen harus sesuai dengan aturan: ketepatan waktu, spesifisitas, modernitas dan mobilitas. Analisis SWOT berkontribusi pada retensi persyaratan, yang membantu perusahaan untuk mengambil keputusan manajemen yang optimal dan efektif. Analisis SWOT membantu meningkatkan kualitas keputusan dalam proses manajemen (Kravchenko, 2020).

2.2. Perencanaan Pemasaran

Pemasaran adalah proses di mana perusahaan melibatkan pelanggan, membangun hubungan pelanggan yang kuat, dan menciptakan nilai pelanggan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalan. Setiap perusahaan harus menemukan rencana untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang yang paling masuk akal mengingat situasi, peluang, tujuan, dan sumber dayanya yang spesifik. Hal tersebut merupakan fokus dari perencanaan strategis sebagai proses pengembangan dan pemeliharaan kesesuaian strategis antara tujuan dan kapabilitas organisasi serta peluang pemasaran yang berubah (Kotler, Armstrong, & Opresnik, *Principles of Marketing*, 2018).

2.2.1. Segmenting, Targeting, Positioning

Landasan untuk manajemen pemasaran kontemporer adalah konsep pemasaran yang berorientasi pada filosofi pelanggan untuk mencapai tujuan tertentu (Moutinho, 2000). Semua perusahaan mengandalkan semacam segmentasi ketika mereka memilih segmen sasaran mereka. Mereka cenderung mengidentifikasi segmen pasar yang paling menjanjikan dan mendekati konsumen menurut mereka. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan model STP (*Segmenting-Targeting-Positioning*). Segmentasi (*segmenting*) dimulai dengan pemilihan kriteria segmentasi diikuti dengan penilaian profil segmen yang dihasilkan. *Targeting* terdiri dari analisis daya tarik segmen dan fokus pada satu atau lebih segmen yang akan dilayani oleh perusahaan. Terakhir, pemosisian (*positioning*)

mengeksplorasi pemosisian absolut (tinggi-rata-rata-rendah) dan pemosisian relatif (dibandingkan dengan pesaing) (Nestorović, 2016).

2.2.1.1 Segmenting

Segmenting adalah proses untuk mengidentifikasi segmen pasar dan proses membagi basis pelanggan yang luas menjadi sub-kelompok konsumen yang terdiri dari calon pelanggan dan pelanggan yang ada. Variabel tradisional yang dapat digunakan untuk segmentasi pasar dapat dikelompokkan menjadi lima kategori utama: (i) Demografis; (ii) Geografis (iii) Psikografis; (iv) Perilaku dan (v) Faktor Terkait Produk (Camilleri, 2018).

Berikut merupakan kriteria yang krusial yang meningkatkan potensi keberhasilan segmentasi pasar:

- Substansial: Segmen harus cukup besar untuk menjamin perancangan bauran pemasaran yang akan menghasilkan keuntungan.
- Dapat diidentifikasi dan diukur: Segmen harus dapat diidentifikasi dan ukurannya dapat diukur berdasarkan demografis ataupun kriteria terukur seperti sikap atau manfaat yang dicari, dan lain-lain.
- Dapat diakses: Segmen sasaran harus mudah dijangkau dengan elemen bauran pemasaran seperti promosi dan distribusi.
- Responsif: Segmen yang berbeda harus direspon dengan perlakuan yang berbeda.

- **Konsisten:** Segmen yang dipilih harus konsisten dengan tujuan dan kekuatan perusahaan untuk mewujudkannya (keuangan, manajerial, keterampilan karyawan, dan fasilitas).

(Andaleeb, 2017)

2.2.1.2 Targeting

Setelah perusahaan mengembangkan peluang dan menentukan segmen pasarnya, selanjutnya perusahaan harus memutuskan segmen mana yang akan diprioritaskan dan dipelihara, serta segmen mana yang akan diabaikan atau ditetapkan sebagai prioritas rendah. Tiga kriteria dasar harus dipenuhi untuk mempertajam target yang dipilih. Kriteria tersebut meliputi sebagai berikut:

- Ukuran segmen saat ini dan potensi pertumbuhan yang diantisipasi.
- Potensi persaingan di segmen tersebut.
- Kesesuaian dengan tujuan keseluruhan perusahaan dan kelayakan untuk berhasil mencapai target audiens.

(Andaleeb, 2017)

2.2.1.3 Positioning

Setelah pasar tersegmentasi dan target pelanggan sesuai telah diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah menempatkan relatif merek perusahaan dalam benak konsumen terhadap pesaing, dengan hati-hati memilih atribut dan manfaat berbeda yang dijanjikan merek (Andaleeb, 2017). *Positioning* menyiratkan keputusan pemasar dan aktivitas yang dirancang untuk fokus dan menjunjung tinggi sebuah

konsep tertentu di benak pelanggan. Secara khusus, strategi *positioning* mencakup perancangan nilai pelanggan yang unggul sesuai kualitas dan harga (Islam, 2020). Posisi produk yang efektif memiliki empat karakteristik penting. Pertama, mereka dibangun berdasarkan manfaat bagi calon pelanggan. Kedua, mereka membedakan produk atau layanan perusahaan tertentu dari pesaing utama. Ketiga, masing-masing perusahaan perlu memiliki keterampilan, sumber daya, dan kredibilitas sumber daya yang relevan untuk menyampaikan pernyataan dan janji tersirat mereka. Akhirnya, posisi dapat dipertahankan secara efektif, yang berarti bahwa pesaing yang agresif tidak dapat bertindak cepat untuk menetralkan atau mendahului strategi *positioning* lain (Camilleri, 2018).

2.2.2. Digital Green Marketing

Konsep "*green marketing* (pemasaran hijau)" muncul di akhir 1980-an. Konsep tersebut mengacu pada upaya perusahaan dalam merancang, mempromosikan, memberi harga, dan mendistribusikan produk yang tidak akan merusak lingkungan (Solaiman, Osman, & Halim, 2015). Kegiatan pemasaran ramah lingkungan melibatkan pengembangan, pembedaan, penetapan harga, dan promosi produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan lingkungan pelanggan tanpa pengaruh yang merugikan lingkungan. Jika perusahaan ingin meluncurkan produk hijau mereka, pemasaran ramah lingkungan memainkan peran penting dalam menentukan jumlah penjualan yang dilakukan. Pemasaran hijau tidak hanya dapat memberikan strategi diferensiasi dengan menciptakan kebutuhan lingkungan, tetapi juga membentuk kembali aturan pemasaran di pasar (Chen & Chang, 2013).

Menurut Chen dan Chang (2013), terdapat lima alasan perusahaan mengadopsi *green marketing*:

1. memanfaatkan peluang hijau;
2. meningkatkan citra perusahaan;
3. meningkatkan nilai produk;
4. meningkatkan keunggulan kompetitif; dan
5. menyesuaikan dengan tren lingkungan.

Setiap perusahaan memiliki bauran pemasaran favoritnya sendiri. Beberapa memiliki bauran pemasaran 4P dan lainnya memiliki 7P. Berikut merupakan bauran pemasaran 4P *green marketing*:

1. Produk

Tujuan ekologis *green marketing* dalam merencanakan produk adalah untuk mengurangi konsumsi sumber daya dan polusi dan untuk meningkatkan konservasi sumber daya yang langka.

2. Harga

Harga adalah faktor kritis dan penting dalam bauran pemasaran ramah lingkungan. Sebagian besar konsumen hanya akan bersedia membayar nilai tambah jika ada persepsi ekstra nilai produk. Nilai ini dapat meningkatkan kinerja, fungsi, desain, daya tarik visual, atau rasa. Pemasaran ramah lingkungan harus mempertimbangkan semua fakta ini sementara membebaskan harga premium.

3. Promosi

Ada tiga jenis *green marketing*:

- Kampanye yang membahas suatu hubungan antara produk / jasa dan biofisik lingkungan hidup.
- Kampanye yang mempromosikan gaya hidup hijau dengan menyoroti produk atau layanan.
- Kampanye yang menampilkan citra perusahaan dan tanggung jawab lingkungan.

4. Tempat

Pilihan dimana dan kapan membuat ketersediaan produk akan berdampak signifikan pada pelanggan. Sangat sedikit pelanggan yang mau membeli produk hijau. Saat melihat melalui literatur ada beberapa hal yang disarankan bagi perusahaan untuk meningkatkan penggunaan *green marketing*. Lima kemungkinan tersebut adalah sebagai berikut:

- Organisasi memahami lingkungan pemasaran menjadi peluang yang bisa digunakan untuk mencapai tujuannya.
- Organisasi percaya bahwa mereka memiliki kewajiban moral untuk lebih bertanggung jawab secara sosial.
- Tekanan aktivitas para pesaing dilingkungan perusahaan untuk mengubah kegiatan lingkungan pemasaran mereka.
- Faktor biaya yang terkait dengan pembuangan limbah, atau pengurangan penggunaan material memaksa perusahaan untuk mengubah perilaku mereka.

- Karena sumber daya terbatas dan keinginan manusia tidak terbatas, penting bagi pemasar untuk memanfaatkan sumber daya secara efisien tanpa pemborosan serta untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga *green marketing* tidak bisa dihindari.
- Ada minat yang tumbuh di antara konsumen di seluruh dunia tentang perlindungan lingkungan. Oleh karena itu, *green marketing* muncul untuk menyampaikan produk yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara layanan dan sosial.

(Tiwari, Tripathi, Srivastava, & P.K., 2011)

Tiwari (2011) menyatakan, dalam situasi tersebut, perusahaan dapat mengambil dua perspektif:

- Perusahaan dapat menggunakan fakta bahwa mereka bertanggungjawab terhadap lingkungan sebagai alat pemasaran; atau
- Perusahaan dapat bertanggung jawab tanpa mempromosikan fakta ini.

Internet dan pemasaran digital telah mengubah cara perusahaan mengelola dan berkomunikasi dengan pelanggan dan masyarakat mereka di seluruh dunia. Dengan memanfaatkan *digital marketing*, perusahaan dapat mengkomunikasikan *green marketing* secara luas. Penerapan *digital green marketing* diharapkan membantu perusahaan dalam memasarkan produk hijau secara lebih luas sehingga mampu mencapai tujuan berkelanjutan (Diez-Martin, Blanco-Gonzalez, & Prado-Roman, 2019).

2.3. Manajemen Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan

Manajemen operasi dan rantai pasokan (OSCM) didefinisikan sebagai desain, operasi, dan peningkatan sistem yang menciptakan dan memberikan produk dan layanan utama perusahaan. OSCM berkaitan dengan pengelolaan seluruh sistem yang menghasilkan produk atau memberikan layanan (Robert & B., 2018). Manajemen operasi (OM) memainkan peran penting dalam manajemen organisasi khususnya di bidang-bidang seperti desain produk, perencanaan manufaktur, kontrol dan pemeliharaan untuk menghasilkan produktivitas terbaik dari sumber daya (Chawla, et al., 2020). Sumber daya yang terbatas serta munculnya berbagai masalah lingkungan memunculkan gerakan Manajemen Operasi Berkelanjutan. Manajemen Operasi Berkelanjutan / *Sustainable Operation Management* (SOM) mulai mendapat perhatian dimana didalamnya termasuk topik seperti rantai pasokan hijau (*green supply chain management*), pengadaan hijau, dan *reverse logistics* (RL). SOM memiliki peran penting yang potensial untuk dimainkan dalam memberikan kontribusi bagi solusi untuk tantangan kompleks keberlanjutan yang dihadapi oleh banyak organisasi dalam mengintegrasikan masalah keberlanjutan dalam melindungi lingkungan (Gunasekaran & Irani, 2014).

2.3.1. Green Product and Service Design

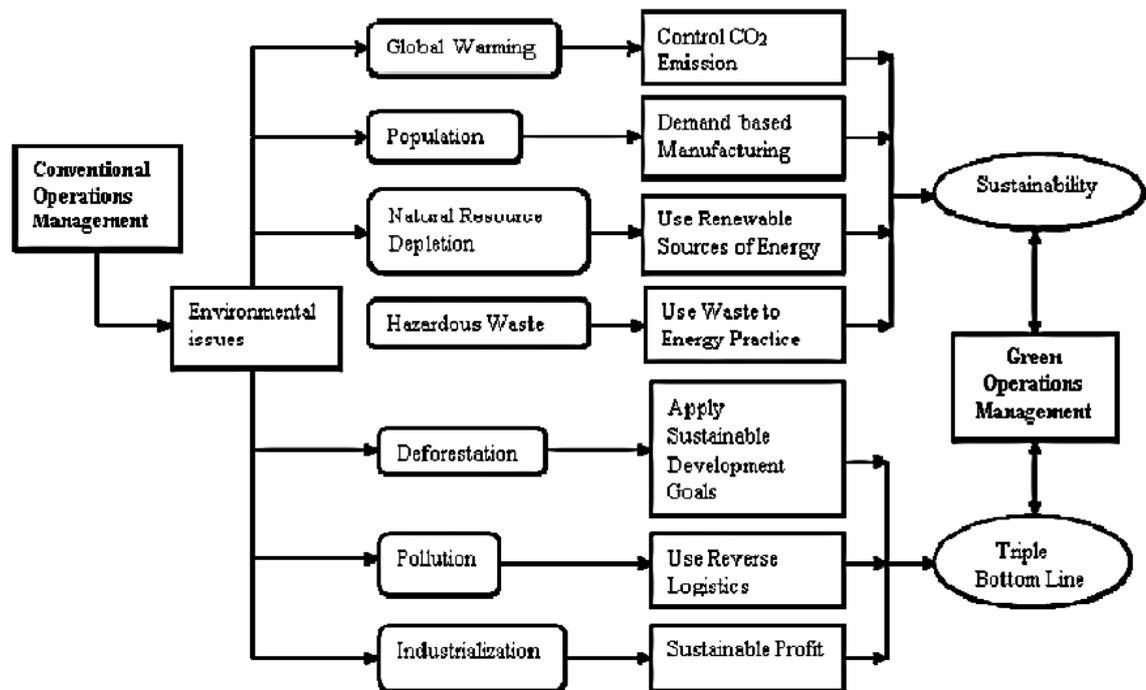
Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk perhatian, akuisisi, penggunaan, atau konsumsi yang mungkin memenuhi keinginan atau kebutuhan. Produk mencakup lebih dari sekadar benda berwujud, seperti mobil, pakaian, atau ponsel. Apabila didefinisikan secara luas, produk juga mencakup layanan, acara, orang, tempat, organisasi, dan ide atau campuran dari

semuanya. Sedangkan jasa adalah suatu bentuk produk yang terdiri dari aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan atas apa pun. Proses penciptaan dari produk dan jasa tersebut dikenal sebagai *product / service design* (Kotler, Armstrong, & Opresnik, Principles of Marketing, 2018).

Dengan kondisi lingkungan, dan iklim yang selalu berubah, perusahaan telah mengubah sudut pandang mereka dan berusaha menuju *Green Operation Management* untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Chawla, et al., 2020). Perusahaan didorong untuk mengembangkan dan merancang produk mereka dengan mempertimbangkan fitur lingkungan. *Green design* penting bagi perusahaan untuk bertahan dan sukses dalam kompetisi *green market*. Perilaku konsumen adalah faktor penting yang mempengaruhi perilaku pembelian hijau dan permintaan produk, yang karenanya mempengaruhi desain produk dan keputusan penetapan harga perusahaan. Misalnya, *consumers' environmental awareness* (CEA) menjadi faktor penting dalam konsumsi produk, yang merupakan faktor penggerak pasar yang memotivasi perusahaan untuk mengembangkan dan merancang produk ramah lingkungan (Hong, Wang, & Gong, 2019).

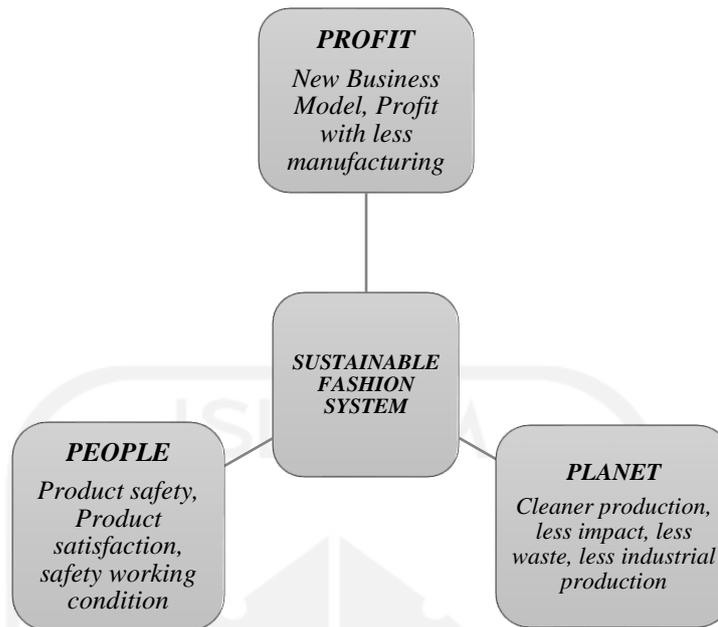
Hong, et al., (2019) menyatakan bahwa *green design* berfokus pada menurunkan dampak lingkungan dengan mendesain ulang kualitas dari setiap produk. Hal ini biasanya dicapai dengan mengikuti hirarki limbah dari reduce-reuse-recycle (misalnya mengurangi jumlah bahan yang digunakan dalam suatu produk, menggunakan kembali sebagian atau seluruh produk dalam desain produk

baru, mengganti bahan asli dengan bahan daur ulang, mengganti bahan berbahaya / beracun dengan yang tidak berbahaya).



Gambar 2. 3 Langkah-langkah untuk mengalihkan manajemen operasi konvensional ke Green Operation Management (Chawla, et al., 2020)

Pada produk *fashion*, permasalahan lingkungan yang dihadapi adalah permasalahan polusi limbah. Oleh karena itu, sesuai dengan Gambar 2.3, untuk mengalihkan manajemen operasi konvensional menuju *Green Operation Management*, proses produksi dapat dilakukan dengan menggunakan *reverse logistics* (Chawla, et al., 2020). Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan design produk dengan menggunakan bahan baku dengan menerapkan prinsip *zero waste fashion*.



Gambar 2. 4 Sustainable Fashion System (Pandit, Ahmed, Singha, & Shrivastava, 2020)

Dalam proses *design* produk *fashion* berkelanjutan, perusahaan dapat menerapkan *Sustainable Fashion System*. Pada penerapan *Sustainable Fashion System*, perusahaan melakukan proses *design* produk/jasa dengan memperhatikan 3P (People, Profit, Planet).

1. People

Proses design produk memperhatikan unsur people (manusia).

Proses produksi produk memperhatikan keamanan produk, kepuasan produk dan keamanan dalam proses pengerjaan produk.

2. Profit

Proses design produk memperhatikan unsur profit (keuntungan).

Perusahaan memperhatikan bisnis model baru dan mencari keuntungan dengan proses manufaktur yang sedikit.

3. Planet

Proses design produk memperhatikan unsur planet, atau dalam hal ini dapat diartikan sebagai lingkungan. Pada design produknya, perusahaan mempertimbangkan proses produksi yang lebih bersih, tidak berdampak buruk pada lingkungan, limbah yang lebih sedikit, serta mengurangi produksi industri.

(Pandit, Ahmed, Singha, & Shrivastava, 2020)

2.3.2. Sustainable Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) didefinisikan sebagai manajemen pertukaran bahan dan informasi dalam proses logistik mulai dari pembelian bahan mentah hingga pengiriman produk akhir hingga pelanggan akhir (Laurin & Fantazy, 2017). Meskipun perkembangan perusahaan yang telah berhasil dicapai dengan bantuan SCM, beberapa organisasi mengabaikan masalah lingkungan termasuk energi global, pemanasan global, *reverse logistic*, dan perhatian ekologis dalam persaingan global. Dengan meningkatnya kepedulian lingkungan pada beberapa dekade terakhir, *Green Supply Chain Management (GSCM)* muncul sebagai upaya perlindungan lingkungan (Omara, Ali, & Jaharadak, 2019). *Green Supply Chain Management (GSCM)* merupakan upaya dalam menciptakan *Sustainable Supply Chain Management (SSCM)*.

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) merupakan bagian integral keberlanjutan dari SCM dan merupakan upaya untuk menggabungkannya menggunakan konsep *triple bottom line* dalam praktik rantai pasokan yang ada dan mengarah pada studi manajemen rantai pasokan berkelanjutan (SSCM). SSCM

adalah seperangkat praktik manajerial yang mencakup semua hal berikut: (i) Dampak lingkungan sebagai suatu keharusan; (ii) pertimbangan dari semua tahapan di seluruh rantai nilai untuk setiap produk; dan (iii) perspektif multidisiplin yang mencakup seluruh siklus kehidupan produk (Laurin & Fantazy, 2017).

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) menjelaskan tentang bagaimana orang-orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kumpulan kebijakan yang digunakan untuk mengatur pekerjaan dalam hubungan kerja. Hal tersebut berpusat pada manajemen pekerjaan dan manajemen orang-orang yang melakukan pekerjaan ini. Oleh karena itu, HRM berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, komunikasi dan keterlibatan karyawan, kerja tim dan manajemen kinerja (Beardwell & Thompson, Human Resource Management, A Contemporary Approach, 2017).

2.4.1. Talent Management

Talent management yang efektif merupakan pendorong utama kemampuan organisasi untuk mengungguli pesaing (Meyers, 2020). Sebuah tinjauan kritis terhadap literatur (Beardwell & Thompson, Human Resource Management, A Contemporary Approach, 2017) mengidentifikasi tiga perspektif yang berbeda tentang *talent management*:

- *Talent management* sebagai manajemen SDM.

Talent management dianggap mencakup praktik, fungsi, aktivitas, atau bidang spesialis khas, seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan manajemen karier dan suksesi.

- *Talent management* sebagai perencanaan SDM.

Talent management dilihat sebagai serangkaian proses yang dirancang untuk memastikan aliran karyawan yang memadai ke dalam pekerjaan di seluruh organisasi. Di sini, fokusnya adalah memproyeksikan kebutuhan staf dan memastikan saluran bakat yang memadai dan sesuai.

- *Talent management* sebagai barang umum.

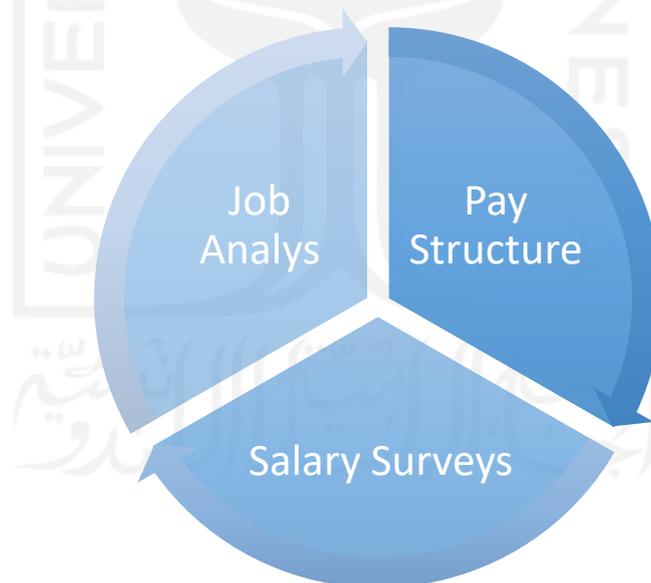
Perspektif ketiga ini berfokus pada bakat secara umum, tanpa mempertimbangkan batasan organisasi atau posisi tertentu. Dua pendekatan berbeda muncul dalam perspektif ini: (i) organisasi yang memfokuskan perhatian, mengembangkan dan mempertahankan individu yang berkinerja tinggi (pendekatan eksklusif yang diidentifikasi sebelumnya); (ii) organisasi yang bertujuan untuk mengelola semua orang agar berkinerja lebih baik (pendekatan inklusif).

2.4.2. Kompensasi

Kompensasi adalah remunerasi yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi. Hal tersebut merupakan praktik

terorganisir yang melibatkan keseimbangan hubungan kerja-karyawan dengan memberikan manfaat moneter dan nonmoneter kepada karyawan. Kompensasi termasuk pembayaran seperti bonus, bagi hasil, lembur, penghargaan pengakuan dan komisi penjualan. Kompensasi merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang membantu dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi (Reddy, 2020).

Sistem kompensasi dirancang dengan mengingat tujuan strategis dan sasaran bisnis. Sistem kompensasi dirancang berdasarkan faktor-faktor tertentu setelah menganalisis pekerjaan pekerjaan dan tanggung jawab. Komponen dari sistem kompensasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 5 Components of a compensation system

2.5. Analisis Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan berkaitan dengan akuisisi, pembiayaan, dan pengelolaan aset dengan berbagai tujuan. Dengan demikian fungsi keputusan

manajemen keuangan dapat dipecah menjadi tiga bidang utama: keputusan investasi, pembiayaan, dan manajemen aset. Manajemen keuangan yang efisien memerlukan adanya beberapa tujuan atau sasaran, karena penilaian mengenai efisien atau tidaknya keputusan keuangan harus dibuat dengan mempertimbangkan beberapa standar (C. & Wachowicz, 2009).

2.5.1. *Financial Statement Analysis*

Financial statement analysis merupakan seni mengubah data dari laporan keuangan menjadi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan berdasarkan informasi. Menganalisis laporan keuangan membantu dalam membuat keputusan terbaik dengan memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan biaya (Gjikolli & Gjurgji, 2020). Salah satunya adalah dengan menggunakan prakiraan laporan laba rugi (*Forecast Income Statement*). Prakiraan laporan laba rugi adalah ringkasan pendapatan dan biaya yang diharapkan perusahaan selama periode masa depan, diakhiri dengan laba-rugi bersih untuk periode tersebut. Seperti halnya dengan anggaran tunai, ramalan penjualan adalah kunci untuk menjadwalkan produksi dan memperkirakan biaya produksi. Analisis tersebut digunakan untuk mengevaluasi setiap komponen harga pokok penjualan. Analisis terperinci atas pembelian, upah berbasis produksi, dan biaya *overhead* cenderung menghasilkan prakiraan yang paling akurat. Namun, seringkali, harga pokok penjualan diestimasi berdasarkan rasio harga pokok penjualan sampai penjualan (C. & Wachowicz, 2009).

2.5.2. *Capital Budgeting Methods*

Capital Budgeting Methods merupakan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan memilih proyek investasi dengan pengembalian (arus kas) diharapkan melampaui satu tahun (C. & Wachowicz, 2009). Penganggaran modal melibatkan:

- Menghasilkan proposal proyek investasi yang konsisten dengan tujuan strategis perusahaan.
- Mengestimasi arus kas operasi tambahan setelah pajak untuk proyek investasi.
- Mengevaluasi arus kas inkremental proyek.
- Memilih proyek berdasarkan kriteria penerimaan yang memaksimalkan nilai.
- Mengevaluasi proyek investasi yang dilaksanakan secara terus-menerus dan melakukan postaudits untuk proyek yang telah selesai.

Ketika manajer keuangan menilai proyek investasi, mereka memiliki cakupan instrumen penilaian yang luas. Selain evaluasi kuantitatif manajer keuangan juga mempertimbangkan penilaian kualitatif dalam hal keamanan, fleksibilitas, aspek ekologi dan pertimbangan citra (Britzelmaier, 2020). Namun, penilaian kuantitatif lebih populer dengan arus kas non-diskonto (non-DCF) dan arus kas diskonto (DCF), seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.6 berikut.

Capital budgeting techniques		
Non-discounted cash flow	Discounted cash-flow	
	Present Value	Future Value
Cost comparison	Net present value (NPV)	Net final value
Earnings comparison	Internal rate of return (IRR)	Borrowing rate method
Return on investment (ROI)	Annuity method	
Payback period	Discounted payback period	

Gambar 2. 6 Capital budgeting techniques.

Teknik yang digunakan pada analisis aspek keuangan pada karya tulis ini adalah dengan menggunakan arus kas diskonto (DCF). Arus kas diskonto / *Discounted cash-flow (DCF)* mengukur nilai intrinsik perusahaan yang didasarkan pada alasan bahwa nilai aset saat ini sama dengan nilai sekarang dari semua arus kas masa depan yang diharapkan (Lopez, 2008). Pada karya tulis ini, metode alternatif evaluasi dan pemilihan proyek yang digunakan dalam penganggaran modal adalah *Net Present Value (NPV)* dan *Internal Rate of Return (IRR)*.

1. *Internal Rate of Return (IRR)*

Internal Rate of Return (IRR) merupakan tingkat diskonto yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas bersih masa depan dari proyek investasi dengan arus kas keluar awal proyek (C. & Wachowicz, 2009). *Tingkat pengembalian internal (IRR)* untuk proposal investasi adalah tingkat diskonto yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas bersih (CF) yang diharapkan dengan arus kas

keluar awal / *Initial Cash Outflow* (ICO). Jika arus kas keluar awal atau biaya terjadi pada waktu 0, maka:

$$ICO = \frac{CF_1}{(1 + IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

Sedangkan IRR dapat dirumuskan dengan bentuk formula:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} (i_2 - i_1)$$

dimana i_1 merupakan tingkat diskonto yang menghasilkan NPV+, sedangkan i_2 merupakan tingkat diskonto yang menghasilkan NPV-, NPV_1 merupakan *Net Present Value* bernilai positif, dan NPV_2 merupakan *Net Present Value* bernilai negatif. Apabila IRR lebih besar daripada *discount rate*, maka usaha layak dijalankan.

2. *Net Present Value (NPV)*

Net Present Value (NPV) merupakan pendekatan arus kas yang didiskontokan untuk penganggaran modal. NPV adalah nilai sekarang dari arus kas bersih proyek investasi dikurangi arus kas keluar awal proyek, dengan bentuk formula:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1 + k)^1} + \frac{CF_2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + k)^n} - ICO$$

dimana k adalah tingkat pengembalian yang dibutuhkan dan ICO adalah arus kas keluar awal (*Initial Cash Outflow*) atau,

$$NPV = \sum_{i=1}^n NB_i (1 + i)^{-n}$$

dimana NB merupakan *Net Benefit*, i merupakan diskon faktor, dan n merupakan tahun (waktu) (C. & Wachowicz, 2009). Apabila $NPV > 0$ maka usaha layak dilaksanakan sedangkan apabila $NPV < 0$ maka usaha tidak layak dilaksanakan.



BAB III

PERENCANAAN BISNIS

Rencana pendirian SYALWA berawal dari bisnis online melalui instagram Metutu Shop yang didirikan pada tahun 2014 dan berfokus pada penjualan fashion wanita seperti baju, tas, serta aksesoris yang berlokasi di Jalan Mayor Unus, Mertoyudan, Kabupaten Magelang. Melihat adanya peluang yang ada, Syalwa meluncurkan produk design pertamanya pada tahun 2016 di salah satu Mall di Yogyakarta. Hanya saja, saat peluncuran design pertamanya, SYALWA belum memiliki program *zero waste fashion* ataupun fokus *design signature* tersendiri.

3.1. Arti Logo dan Tagline



Gambar 3. 1 Logo Lini Fashion “Syalwa”

Syalwa diambil dari nama pemilik usaha Deasy R. Alwani. Namun, secara arti, Syalwa berarti pelipur lara yang menjadi tujuan produk Syalwa dalam menyelamatkan lingkungan serta menghapuskan kekhawatiran masyarakat. Nama Syalwa juga terkesan Islami yang menggambarkan produk Syalwa yang berfokus pada busana muslimah. Syalwa ditulis dengan font tipe serif dan didampingi dengan

lambang *typography* berbentuk huruf “S” dengan warna pastel untuk memberikan kesan Elegan.

Tagline produk Syalwa adalah “*Majesty of Muslimah Beauty*”. Kata *Majesty* sendiri diambil dari ungkapan frasa “*Her Majesty The Queen*” yang berarti “Yang Mulia Ratu” yang digunakan sebagai panggilan untuk Ratu Monarki. Sehingga, tagline “*Majesty of Muslimah Beauty*” dimaksudkan untuk menggambarkan produk busana muslimah Syalwa yang akan membuat pemakainya memancarkan aura *innerbeauty* dan menjadi anggun bagaikan ratu.

3.2. Visi dan Misi

Visi :

Menciptakan produk busana cocktail dan gamis muslimah dengan design yang dapat bersaing secara Nasional dan Internasional dengan tanpa meninggalkan isu-isu permasalahan sosial.

Misi :

1. Melakukan riset trend mode yang akan diminati pasar.
2. Menciptakan desain busana muslimah yang menyampaikan nilai-nilai dari sumber inspirasinya.
3. Selalu berkomitmen untuk menjaga kepercayaan pelanggan dengan memberikan pelayanan dan memberikan produk terbaik.
4. Selalu berkomitmen untuk membantu memecahkan isu-isu permasalahan sosial melalui fashion seperti produksi *zero waste fashion* atau penyampaian isu sosial melalui desain fashion.

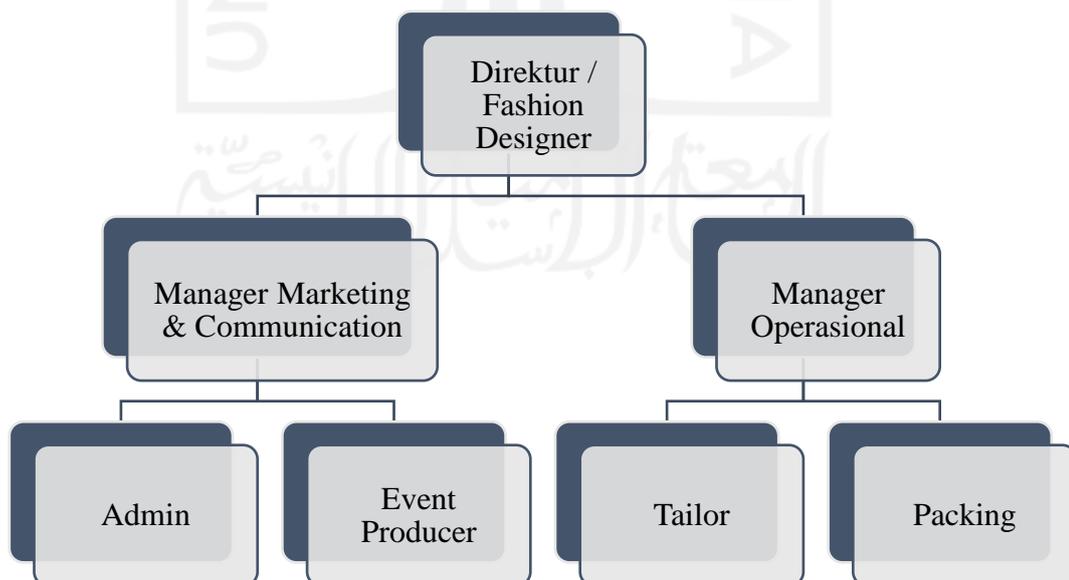
5. Senantiasa menjaga hubungan baik terhadap segala pihak baik dalam internal maupun eksternal unit bisnis Syalwa.

3.3. Struktur Hukum dan Organisasi

3.3.1. Struktur Hukum

Saat ini, Syalwa masih berupa usaha yang bersifat perseorangan dengan Nomer Induk Berusaha (NIB) terdaftar 0239011110724 dengan kategori usaha Penjahitan dan Pembuatan Pakaian Sesuai Pesanan berdasarkan ketentuan Pasal 31 Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha.

3.3.2. Struktur Organisasi



Gambar 3. 2 Bagan Organisasi Unit Bisnis Syalwa

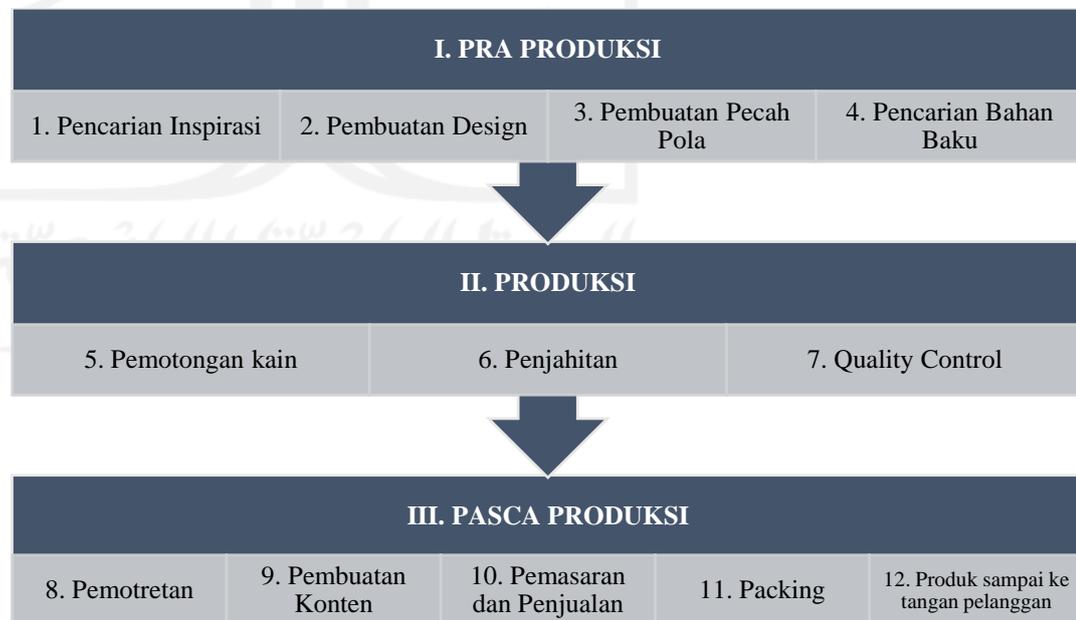
Organisasi unit bisnis Syalwa dipimpin oleh seorang Direktur sekaligus Fashion Designer yang bertanggungjawab langsung terhadap pekerja tetap berupa Manager Marketing & Communication serta Manager Operasional. Manager Marketing & Communication bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa Admin dan Event Producer sedangkan Manager Operasional bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa Tailor dan Packing.

3.4. Framework

3.4.1. Framework Syalwa

1. Framework Manufaktur

Pada dasarnya, unit bisnis Syalwa bergerak pada bidang manufaktur produk fashion dengan kerangka kerja sebagai berikut.



Gambar 3. 3 Framework Manufaktur

2. Framework Event

Selain itu, untuk peningkatan *brand awareness* produk Syalwa serta peningkatan *revenue streams* Syalwa akan melakukan event tahunan berupa pemilihan Brand Ambassador Syalwa yang selanjutnya akan bergerak dalam bidang komunitas peduli lingkungan. Adapun kerangka kerja pengadaan event adalah sebagai berikut.



Gambar 3. 4 Framework Event

3.4.2. *Five Force Porter's Framework*

Five Forces Model atau yang lebih dikenal dengan Porter Five Forces adalah suatu metode untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan yang dipublikasikan oleh Michael E Porter, seorang

profesor dari Harvard Business School pada tahun 1979. Menurut Five Forces Model ada lima hal yang dapat menentukan tingkat persaingan dan daya tarik pasar dalam suatu industri. Adapun penerapan *Five Force Model* tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Potensi New Comer (Entry Barrier)*

Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru (*potential new entrants*) memasuki suatu industri di *Five Forces Model*. Hambatan masuk yang rendah akan mengakibatkan suatu industri mengalami penurunan profitabilitas dengan cepat karena semakin meningkatnya persaingan di antara perusahaan dalam satu industri. Pada kasus ini, potensi new comer sedang, karena bisnis sandang (*fashion*) merupakan kebutuhan pokok manusia dan memiliki pasar yang luas.

2. **Produk Substitusi**

Sebuah produk maupun jasa, apakah memungkinkan untuk digantikan dengan yang lain atau tidak (*produk substitusi*). Dalam konteks ini, pengganti adalah barang atau jasa yang berbeda tetapi dapat mengisi ketidakhadiran barang atau jasa utama yang dibutuhkan. Pada produk Syalwa yang merupakan gaun cocktail, untuk penggunaan di Indonesia dapat digantikan dengan pakaian batik, basic dress, serta produk *fastfashion*.

3. *Pembeli*

Pembeli tentunya pasti akan memegang peranan besar dalam kegiatan jual-beli, namun di sini lebih mengarah kepada pilihan pembeli terhadap produk yang ada, Ada kondisi dimana pembeli hanya bisa membeli produk pada perusahaan ini (hal ini menggambarkan *High Buyers' Power*), ada juga jika pembeli punya banyak pilihan untuk membeli produk yang sama produksi perusahaan lain karena ada banyak jenis dijual di pasaran (hal ini menggambarkan *High Buyers' Power*). Untuk *fastfashion* bargaining cost tinggi, namun untuk *slowfashion* seperti Syalwa, bargaining cost cenderung rendah hingga menengah.

4. *Supplier*

Pada bagian ini akan menganalisis pada sisi supplier. Seberapa besar perusahaan ini membutuhkan atau ketergantungan pada suppliernya. Produk Syalwa kebergantungan dengan supplier rendah karena kain dapat didapat dari mana saja.

5. *Competitor*

Salam sebuah pasar, pasti ada beberapa produk atau jasa sejenis yang bersaing mendapatkan pelanggan. Tinggi rendahnya persaingan yang akan dianalisis. Pada kasus ini, kompetitor Syalwa adalah para designer penghasil produk pakaian cocktail muslimah serta marketplace fashion yang menjual busana serupa.

Competitor Analysis

1. PRADISTE

Pradiste merupakan sebuah produk slow fashion dengan designer lulusan S1 Fashion Design yang berpusat di Magelang, Jawa Tengah.

Principal strengths: Design Beragam, Harga terjangkau, Branding Image cukup kuat.

Principal Weakness: hanya dijual secara online dengan sistem PO, belum ada website, belum mengangkat value tertentu.



Gambar 3. 5 Logo Kompetitor (Pradiste)



Gambar 3. 6 Produk Kompetitor (Pradiste)

2. HAPSA CLOTHES

Merupakan sebuah produk slow fashion dengan designer yang berfokus pada pakaian muslimah.

Principal strengths: Design khas kemuslimahan yang syar'i dengan design motif unik tersendiri.

Principal Weakness: Design terbatas dan belum mengangkat isu-isu tertentu dalam pelaksanaan.



Gambar 3. 7 Logo Kompetitor (Hapsa Clothes)



Gambar 3. 8 Produk Kompetitor (Hapsa Clothes)

3. KAMI. DEA

Kami Dea merupakan sebuah produk fastfashion pakaian muslim yang bersifat trendi.

Principal strengths: Produk beragam, design trendi, dapat dijumpai online dan offline (pada departement store ternama)

Principal Weakness: Harga tinggi dikelasnya. Produk fastfashion tidak ramah lingkungan.

kami.

Gambar 3. 9 Logo Kompetitor (Kami Dea)



Gambar 3. 10 Produk Kompetitor (Kami Dea)

4. HijUP dan ZALORA

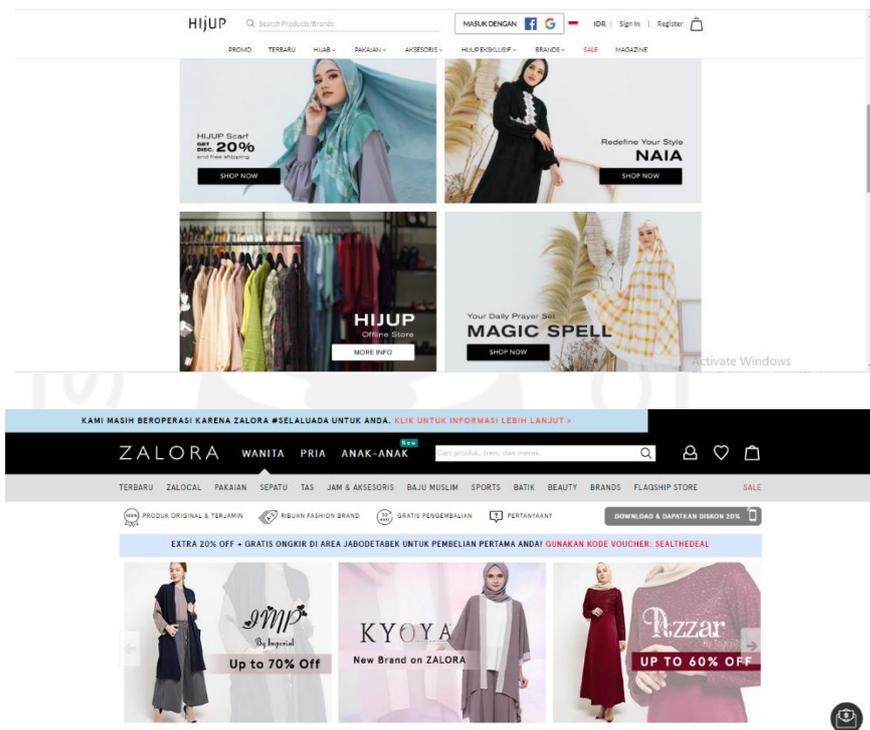
HijUP dan Zalora merupakan sebuah marketplace yang menjual berbagai produk fastfashion dari berbagai brand yang telah dikurasi sebelumnya.

Principal strengths: proses penjualan mudah, pilihan produk sangat beragam.

Principal Weakness: Produk fastfashion tidak ramah lingkungan.

HIJUP ZALORA

Gambar 3. 11 Logo Kompetitor (HijUp dan Zalora)



Gambar 3. 12 Produk Kompetitor (HijUp dan Zalora)

3.5. *Business Model Canvas (BMC)*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dewasa ini, tidak ada kepastian mengenai konsep model bisnis. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan dan memanipulasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru. Adapun model bisnis kanvas Syalwa adalah sebagai berikut:

Model Bisnis Kanvas “Syalwa”			
<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penjahit Eksternal ✓ Crew Eksternal ✓ Toko kain ✓ Modelling School ✓ Komunitas Muslimah 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Design ✓ Cutting ✓ Jahit ✓ Fitting ✓ Packaging ✓ Shipping 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal Shoper ✓ Seasional Diskon ✓ Member Diskon 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wanita muslimah usia 15 hingga 35 tahun ✓ positioning kelas menengah dan menengah atas
<i>Key Resources</i>		<i>Channel</i>	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenaga : <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Produksi • Karyawan Marketing & Komunikasi ✓ Aset Bangunan Warehouse Alat produksi: mesin jahit, gunting, alat ukur, dll ✓ Bahan Baku : <ul style="list-style-type: none"> • Kain • Benang • Aksesoris jahit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosial Media : Facebook, Instagram, Whatsaap ✓ Website ✓ Marketplace ✓ Reseller
<i>Value Proposition</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Design Cocktail Muslimah bertema anggun • Layanan Personal Shopper • Pemilihan Brand Ambassador Syalwa: Komunitas Peduli Lingkungan • Zero waste slow fashion 	
<i>Cost Structure</i>	<i>Revenue Stream</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fix cost: biaya iklan, website, photoshoot ✓ Variable cost: upah penjahit dan bahan baku 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penjualan Product ✓ Penyewaan Busana ✓ Event

Tabel 3. 1 Model Bisnis Kanvas “Syalwa”

3.6. Aspek Operasional

3.6.1. Disain Produk

Syalwa merupakan sebuah butik busana muslimah berbasis online yang akan memecahkan masalah lingkungan dan keterbatasan design pakaian muslimah yang menerapkan *zero waste fashion*. Syalwa didesign secara khusus sebagai pakaian muslimah dengan jenis “attire” dan “cocktail” atau busana pesta (resmi). Produk

Syalwa didesign dengan melalui proses panjang pencarian inspirasi fashion, siluet, serta pemilihan bahan pilihan yang berkualitas. Produk Syalwa diciptakan dengan design unik dan memiliki kisah dalam setiap produknya.

Contohnya seperti produk Syalwa “BERKALUNG FATIMAH”: Terinspirasi dari kisah putri Rasulullah, Fatimah Az Zahra. Putri Rasulullah, Fatimah Az-Zahra memiliki kepribadian yang sabar, lembut hati, suka menolong dan penyayang. Salah satu kisah kebaikan hati istri Ali bin Abi Thalib itu adalah tentang kalung miliknya. "Kalung itu telah mengenyangkan orang yang lapar, telah menutup tubuh orang yang telanjang, telah memenuhi hajat seorang yang fakir dan akhirnya telah membebaskan seorang budak". Oleh karena itu, design pada produk “Berkalung Fatimah” mengandung unsur ikatan, tumpukan, serta kain berpola liontin kalung.



Gambar 3. 13 Produk Syalwa dalam pagelaran busana di PKK H UGM 2020 dengan judul karya “Berkalung Fatimah”



Gambar 3. 14 Produk Syalwa dalam pagelaran busana di PKKH UGM 2020
dengan judul karya “Berkalung Fatimah”



Gambar 3. 15 Produk Syalwa dalam pagelaran busana di PKKH UGM 2020
dengan judul karya “Berkalung Fatimah”

3.6.2. Proses Produksi

Proses produksi produk Syalwa berfokus pada tiga tahapan, antara lain:

- *Design*

Design merupakan sebuah proses penyusunan karya dalam bentuk ilustrasi yang diawali dari pencarian inspirasi, siluet, bahan, serta algoritma pecah pola dengan memperhatikan nilai jual, nilai guna dan segmentasi pasar.

- *Cutting*

Setelah melalui proses design, sebuah karya yang telah ditentukan bahan, material dan lainnya selanjutnya akan di gambarkan dalam sebuah kertas pola untuk selanjutnya disusun diatas kain dan dipotong menurut ukuran.

- *Jahit dan Quality Control*

Pada proses ini, kain yang telah melalui proses pemotongan sesuai pola akan dilakukan proses penjahitan dari awal hingga finishing dengan memperhatikan serat kain dan kualitas benang hingga pada akhirnya dikemas dan dikirimkan ke tangan pelanggan.

3.6.3. Lokasi dan Layout Fasilitas Produksi

Lokasi Warehouse utama Syalwa berada di Jalan Mayor Unus, Jogonegoro, Mertoyudan, Magelang. Adapun pada lokasi tersebut, disediakan tempat design,

manekin, serta alat jahit dan hanger untuk lokasi produksi utama. Sedangkan lokasi produksi lainnya dapat dilaksanakan di rumah pegawai. Berikut foto ilustrasi yang mampu mewakili layout fasilitas produksi.



Gambar 3. 16 Warehouse Syalwa



Gambar 3. 17 Display Koleksi Syalwa

الجامعة الإسلامية
الاستاذ الدكتور



Gambar 3. 18 Mesin Produksi Syalwa

3.6.4. Spesifikasi Produk

Produk gaun yang diproduksi oleh Syalwa dibagi menjadi tiga jenis produk, antara lain:

a.) Ready to Wear

Busana siap pakai (*Ready to Wear*) adalah busana yang bisa langsung dipakai dengan mudah tanpa harus melakukan pengukuran badan dan memesan desainnya terlebih dulu seperti saat membuat busana couture atau memesan baju ke penjahit. Busana siap pakai juga tidak membutuhkan fitting berkali-kali untuk menyesuaikan dengan tubuh pelanggan. Pada produk Syalwa, pakaian *Ready to Wear* dibuat dengan

ukuran standar S/M/L sehingga pelanggan dapat memilih pakaian tanpa harus mencoba.

b.) Premium

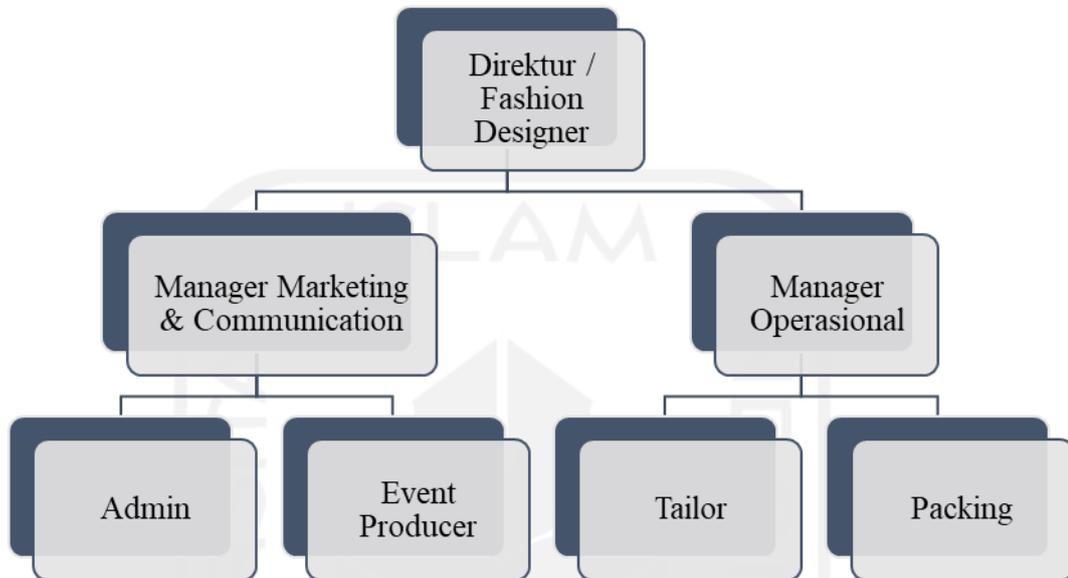
Busana Premium merupakan busana dengan material yang lebih baik dan design yang lebih rumit daripada busana *Ready to Wear*. Busana Premium diluncurkan hanya pada saat-saat tertentu dan dengan harga yang lebih tinggi dari busana *Ready to Wear*.

c.) Adibusana (Haute Couture)

Adibusana (*haute couture*) merupakan teknik pembuatan pakaian tingkat tinggi yang dibuat khusus untuk pemesannya, menggunakan bahan-bahan berkualitas terbaik, biasanya dihiasi detail, dikerjakan dengan tangan, dan pembuatannya memakan waktu lama. Busana dengan design Adibusana diluncurkan Syalwa pada saat pagelaran busana sebagai bentuk penguatan brand image designer serta tidak menutup kemungkinan dibuatkan khusus untuk pelanggan yang mencintai design khusus ataupun disewakan setelah pagelaran busana.

3.7. Aspek Sumber Daya Manusia

3.7.1. Struktur Organisasi (Hirarki dan Personal)



Gambar 3. 19 Struktur Organisasi Unit Bisnis Syalwa

Organisasi unit bisnis Syalwa dipimpin oleh seorang Direktur sekaligus Fashion Designer yang bertanggungjawab langsung terhadap pekerja tetap berupa Manager Marketing & Communication serta Manager Operasional. Manager Marketing & Communication bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa Admin dan Event Producer sedangkan Manager Operasional bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa Tailor dan Packing.

Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional Syalwa terdiri dari :

- 1) Direktur / Fashion Designer, memiliki kompetensi dalam pembuatan design fashion serta pecah pola serta memiliki kompetensi dalam bidang

manajerial khususnya perencanaan strategis, operasional, pengelolaan SDM, dan pengelolaan keuangan bisnis.

- 2) Manager Marketing & Communication, memiliki kompetensi dalam design grafis, pembuatan konten serta mampu memasarkan, mempromosikan produk serta membawahi additional teams.
- 3) Manager Operational, memiliki kemampuan dalam membaca pola, menjahit, serta quality control dan juga mampu membawahi additional teams taylor untuk membantu menjahit serta pengemasan barang.
- 4) Admin, memiliki kemampuan untuk menjaga komunikasi terhadap pelanggan maupun calon peserta pemilihan Brand Ambassador Syalwa.
- 5) Event Producer memiliki kemampuan dalam pelaksanaan event organizer.
- 6) Taylor, memiliki kemampuan untuk menjahit dengan kualitas jahitan yang halus khas butik.
- 7) Packing , mampu mengemas produk dengan rapi serta mengirimkan kepada pelanggan melalui jasa pengiriman barang.

3.7.2. Job Descriptions

Untuk memastikan operasional pengelolaan unit bisnis Syalwa dapat berjalan dengan baik perlu ditetapkan job description masing-masing jabatan, sehingga jelas tanggung jawab tugas dan pekerjaannya. Adapun job description masing-masing jabatan adalah sebagai berikut :

1) Direktur / Fashion Designer

- Melakukan perencanaan strategis managerial
- Membuat design fashion dan pecah pola
- Bertanggungjawab atas proses managerial baik pemasaran, SDM, serta operasi
- Memimpin berjalannya unit bisnis

2) Manager Marketing & Communication

- Membuat konten media sosial
- Membuat artikel
- Berkomunikasi dengan pelanggan
- Bertanggungjawab atas berjalannya event (SC)
- Mengelola Crew Parttime Event
- Mengelola additional teams

3) Manager Operational

- Bertanggungjawab pada proses produksi (baik pembuatan pola maupun menjahit)
- Bertanggungjawab pada supply bahan
- Bertanggungjawab pada Quality Control
- Bertanggungjawab pada proses produksi penjahit eksternal atau pekerja parttime.

- Mengelola additional teams
- 4) Admin,
- Membantu kinerja Manager Marketing Communication
 - Melakukan komunikasi dengan pelanggan maupun calon peserta event
- 5) Event Producer
- Membantu kinerja Manager Marketing Communication
 - Menjadi penanggungjawab pelaksanaan acara event (OC)
- 6) Taylor
- Membantu kinerja Manager Produksi
 - Menjahit sesuai pecah pola sesuai waktu yang ditentukan
- 7) Packing
- Membantu kinerja Manager Produksi
 - Mengemas barang sebelum sampai ke tangan pelanggan

3.7.3. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang diterapkan pada unit bisnis Syalwa dibayarkan setiap tanggal 1 pada tiap bulannya atau dua hari setelah pelaksanaan event. Untuk pekerja tetap, akan mendapatkan kompensasi berupa uang makan setiap harinya serta insentif dengan besar sesuai dengan akumulatif jumlah pekerjaan (misal

perhitungan per konten maupun per jahitan). Sedangkan untuk pegawai additional teams atau part time, akan mendapatkan kompensasi berupa insentif sesuai dengan kesepakatan yang dilakukan pada kontrak kerja waktu tertentu.

3.8. Aspek Pemasaran

3.8.1. Potensi Pasar

Indonesia merupakan negara dengan populasi muslim terbesar di dunia. Fashion merupakan salah satu dari tiga besar industri kreatif penyumbang Pertumbuhan Domestik Bruto (PDB) dan berkontribusi pada perekonomian nasional sebanyak 18,01% (Munaf, 2018). Perkembangan fashion hijab di Indonesia tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir. Bahkan Indonesia dicanangkan menjadi kiblat fashion muslim dunia pada di tahun 2025. Hal ini menjadi landasan besar bahwa bisnis fashion muslimah akan terus berkembang.

3.8.2. Strategi Pemasaran

Syalwa berfokus pada wilayah pemasaran seluruh Indonesia dengan penjualan utama melalui sistem penjualan online melalui media sosial, marketplace, serta website pribadi Syalwa. Produk Syalwa memiliki target pasar wanita remaja dan dewasa awal dengan proses produksi *slowfashion*.

Dalam marketingnya, Syalwa dipasarkan dengan menggunakan pendekatan green marketing. *Green Marketing* adalah konsep yang meliputi semua kegiatan pemasaran yang dikembangkan untuk merangsang dan mempertahankan sikap perilaku konsumen yang ramah lingkungan (Chen & Chang, 2013).

Sedangkan berikut ini dijelaskan komponen-komponen *internal green P's* yang meliputi:

1. Product

Tentang bagaimana produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjawab berbagai masalah yang dihadapi lingkungan secara makro, misalnya sampah, polusi, lapisan ozon, pemanasan global, nutrisi, dan kesehatan, sehingga perusahaan menghasilkan produk yang bisa didaur ulang, hemat energy, non-CFC, non-kolestrol.

Dalam hal ini syalwa melakukan pemilihan kain yang ramah lingkungan serta melakukan *zero waste productions*.

2. Price

Untuk menghasilkan produk-produk 'hijau' umumnya menuntut ongkos produksi yang lebih tinggi yang mengakibatkan harga jual menjadi lebih tinggi. Namun, produk Syalwa tetap memperhatikan daya beli sehingga harga jual tidak terlalu tinggi meski harga jual lebih tinggi dari produk *fast fashion* yang tidak ramah lingkungan.

3. Place

Tentang pemanfaatan para pengecer atau distributor dengan tepat. Warehouse syalwa akan memastikan proses produksi yang ramah lingkungan dengan kemasan yang ramah lingkungan pula.

4. Promotion

Tentang kegiatan perusahaan untuk mengkampanyekan program-program yang mengangkat isu lingkungan untuk mengokohkan *image* sebagai perusahaan ramah lingkungan. Promosi Syalwa dilaksanakan dengan penggunaan *brand image* ramah lingkungan dengan pemilihan Brand Ambassador yang akan menyampaikan kepeduliannya terhadap isu-isu lingkungan.

5. *Providing Information*

Tentang usaha perusahaan untuk memonitor mengenai isu-isu relevan dengan lingkungan yang berkembang. Dalam hal ini, Syalwa memanfaatkan media sosial serta website guna menyampaikan isu-isu terkait lingkungan terutama fashion dan *muslimah empowerment*.

6. *Process*

Tentang bagaimana perusahaan dapat menggunakan energi seminimal mungkin dalam proses produksinya dan mengurangi pembuangan sisa pemakaian seoptimal mungkin. Pada hal ini, Syalwa yang menggunakan sistem *slowfashion*, menggunakan energi seminim mungkin karena proses produksi secara handmade bukan menggunakan mesin pabrikan.

7. *Policies*

Tentang implementasi dan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk memotivasi, memonitor, dan mengevaluasi kegiatan yang berhubungan dengan lingkungannya. Syalwa menerapkan kebijakan ramah lingkungan bagi para crew seperti tentang pengelolaan limbah jahit.

8. People

Tentang bagaimana para pelaku, yaitu orang-orang di kalangan industri/organisasi memanfaatkan pengetahuan, pemahaman, dan kemampuannya untuk mengimplementasikan amanat pemasaran hijau ini dalam praktek bisnis sebagai kebijakan perusahaan yang berpedoman pada kelestarian lingkungan. Pada kasus ini, Syalwa membentuk komunitas peduli lingkungan.

3.9. Saluran Distribusi

3.9.1. Target Konsumen dan Cara Menggapainya

Terdapat beberapa cara yang digunakan SYALWA dalam menggapai konsumen, antara lain:

1. Pengadaan event pemilihan Brand Ambassador Syalwa yang peduli lingkungan dan pagelaran busana. Komunitas peduli lingkungan tersebut dibentuk oleh Syalwa sebagai wadah komunitas peduli lingkungan sekaligus produk.
2. Dengan pembuatan Website, Facebook, Instagram, dan Bergabung pada marketplace umum.
3. Pembuatan artikel yang mengangkat nilai peduli lingkungan serta "*Majesty of Muslimah Beauty*".
4. Melakukan pemasaran melalui Facebook Adds dan Instagram Adds.
5. Pembuatan video pendekatan proses produksi ramah lingkungan, tips & trick fashion, serta beauty pageants.

3.9.2. Penentuan Harga

Pada produk Syalwa, karena setiap produk memiliki biaya bahan baku serta biaya produksi yang berbeda, maka penentuan harga akan ditentukan dari besar biaya produksi dengan margin sebesar 25%-55% dari biaya dengan mempertimbangkan dinamika pasar.

3.10. Aspek Keuangan

3.10.1. Kebutuhan Modal

Tabel 3. 2 Kebutuhan Modal Syalwa

Item	Cost	Unit	Amount
CAPITAL INVESTMENT			
Warehouse	Rp 90.000.000	1	Rp 90.000.000
Website YukBisnis	Rp 350.000	1	Rp 350.000
Papan Nama	Rp 200.000	1	Rp 200.000
Mesin Jahit Butterfly JH8530A	Rp 1.800.000	2	Rp 3.600.000
Mesin Jahit Singer 4432	Rp 3.500.000	1	Rp 3.500.000
Set Sepatu Jahit, Spul, Sekoci	Rp 200.000	1	Rp 200.000
Harga Setrika Philip	Rp 165.000	1	Rp 165.000
Manekin	Rp 140.000	3	Rp 420.000
Stand Hanger	Rp 80.000	2	Rp 160.000

TOTAL			Rp 98.595.000
INITIAL WORKING CAPITAL: Monthly / Basis 50 Unit			
FIXED EXPENSES: Monthly			
PreOpening Promotion	Rp 2.500.000	1	Rp 2.500.000
Photo Produk	Rp 400.000	1	Rp 400.000
Website / bulan	Rp 300.000	1	Rp 300.000
Facebook Adds	Rp 200.000	1	Rp 200.000
Instagram Adds	Rp 200.000	1	Rp 200.000
Hanger Kayu Setengah Lusin	Rp 40.000	4	Rp 160.000
Meteran Pakaian	Rp 1.000	3	Rp 3.000
Penggaris Butterfly 50 cm	Rp 14.000	1	Rp 14.000
Penggaris Jahit (Lengkung, Siku, Skala)	Rp 53.000	2	Rp 106.000
Gunting Jahit	Rp 23.000	2	Rp 46.000
Gunting Kertas	Rp 6.000	2	Rp 12.000
Gunting Cekris / Benang	Rp 6.000	2	Rp 12.000
Rader Bergerigi	Rp 5.000	2	Rp 10.000
Rader Polos	Rp 5.000	2	Rp 10.000
Jarum Pentul Ne Motto	Rp 35.000	2	Rp 70.000
Spidol Merah dan Biru	Rp 6.500	2	Rp 13.000
Utilitas: Listrik dan Alat tulis	Rp 100.000	1	Rp 100.000
Uang Makan Marketing & Communication/hari	Rp 15.000	20	Rp 300.000

Uang Makan Produksi/hari	Rp 15.000	20	Rp 300.000
TOTAL FIXED EXPENSES: Monthly			Rp 4.756.000
COST OF SALES: BASIS 50 UNIT			
Packaging	Rp 3.000	50	Rp 150.000
Benang	Rp 1.800	10	Rp 18.000
Kain/meter	Rp 50.000	150	Rp 7.500.000
Kertas Samson	Rp 1.800	150	Rp 270.000
Karbon	Rp 1.000	5	Rp 5.000
Insentif Marketing & Communication /konten	Rp 5.000	30	Rp 150.000
Insentif Produksi/item	Rp 50.000	50	Rp 2.500.000
TOTAL COST OF SALES: BASIS 50 UNIT			Rp 10.593.000
TOTAL MONTHLY INITIAL WORKING CAPITAL			Rp 15.349.000
TOTAL INITIAL WORKING CAPITAL YEAR 1: dengan 4 kali foto produk			Rp 210.560.000

3.10.2. Risiko yang Dihadapi

Resiko yang mungkin dihadapi ketika menjalankan bisnis fashion design adalah ketika perusahaan gagal melihat selera pasar. Membuat design yang tidak dapat dipakai dapat menurunkan nilai perusahaan dimata pelanggan.

Selain itu ada juga resiko “*knock out*”, dimana design dapat ditiru oleh orang lain. Selain itu, ketatnya persaingan serta keadaan ekonomi global juga dapat

berpengaruh pada penjualan karena akan mempengaruhi harga bahan baku dan daya beli konsumen.

3.10.3. Penilaian Kelayakan Business (*Capital Budgeting Methods*)



Harga/Unit	Rp 459.000												
Jumlah Unit Terjual	40	60	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
2. Less: Cost of Sales	-Rp 10.098. 000	-Rp 15.147. 000	-Rp 12.622. 500	-Rp 151.470.0 00									
3. Gross Profit	Rp 8.262.0 00	Rp 12.393. 000	Rp 10.327. 500	Rp 123.930.0 00									
4. Fixed Expenses:													

Uang Makan	Rp												
Produksi	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
5. Less: Total	-Rp												
Fixed Expenses	4.494.5	1.441.5	1.441.5	1.841.5	1.441.5	1.441.5	1.841.5	1.441.5	1.441.5	1.841.5	1.441.5	1.441.5	21.551.00
	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	0
6. Profit/(Loss)	Rp												
	3.767.5	10.951.	8.886.0	8.486.0	8.886.0	8.886.0	8.486.0	8.886.0	8.886.0	8.486.0	8.886.0	8.886.0	102.379.0
	00	500	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
7. Depresiasi	Rp												
	1.011.4	2.022.9	3.034.3	4.045.8	5.057.2	6.068.7	7.080.2	8.091.6	9.103.1	10.114.	11.126.	12.137.	78.893.72
	58	16	74	32	90	48	06	64	22	580	038	496	4
8. Aliran Kas	Rp												
Bersih	4.778.9	12.974.	11.920.	12.531.	13.943.	14.954.	15.566.	16.977.	17.989.	18.600.	20.012.	21.023.	181.272.7
	58	416	374	832	290	748	206	664	122	580	038	496	24

PAY BACK PERIOD (PBP)

NILAI INVESTASI : Rp. 98.595.000-

ARUS KAS BERSIH : Rp. 181.272.724,-

PBP : NILAI INVESTASI

ARUS KAS BERSIH

: 0,54 tahun atau sekitar 6 bulan

Profit and Loss Forecast: 5 YEARS (target kenaikan penjualan 20% tiap tahun)

SYALWA

	1	2	3	4	5	5 Years Total
	20/21	21/22	22/23	24/25	25/26	
1. Sales Revenue	Rp 275.400.000	Rp 330.480.000	Rp 396.576.000	Rp 475.891.200	Rp 571.069.440	Rp 2.049.416.640

2. Less: Cost of Sales	-Rp 151.470.000	-Rp 181.764.000	-Rp 218.116.800	-Rp 261.740.160	-Rp 314.088.192	-Rp 1.127.179.152
3. Gross Profit	Rp 123.930.000	Rp 148.716.000	Rp 178.459.200	Rp 214.151.040	Rp 256.981.248	Rp 922.237.488
4. Fixed Expenses:						
PreOpening Promotion	Rp 2.500.000	Rp 2.500.000	Rp 2.500.000	Rp 2.500.000	Rp 2.500.000	Rp 12.500.000
Photo Produk	Rp 1.600.000			Rp 400.000		Rp 2.000.000
Website / bulan	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 3.600.000	Rp 18.000.000
Facebook Adds	Rp 2.400.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 3.200.000

Instagram Adds	Rp 2.400.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 3.200.000
Hanger Kayu Setengah Lusin	Rp 40.000	Rp 40.000	Rp 40.000	Rp 40.000	Rp 40.000	Rp 40.000
Meteran Pakaian	Rp 1.000	Rp 1.000	Rp 1.000	Rp 1.000	Rp 1.000	Rp 1.000
Penggaris Butterfly 50 cm	Rp 14.000	Rp 14.000	Rp 14.000	Rp 14.000	Rp 14.000	Rp 14.000
Penggaris Jahit (Lengkung, Siku, Skala)	Rp 53.000	Rp 53.000	Rp 53.000	Rp 53.000	Rp 53.000	Rp 53.000
Gunting Jahit	Rp 23.000	Rp 23.000	Rp 23.000	Rp 23.000	Rp 23.000	Rp 23.000
Gunting Kertas	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000

Gunting Cekris / Benang	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000	Rp 6.000
Rader Bergerigi	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000
Rader Polos	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000	Rp 5.000
Jarum Pentul Ne Motto	Rp 420.000	Rp 420.000	Rp 420.000	Rp 420.000	Rp 420.000	Rp 420.000
Spidol Merah dan Biru	Rp 78.000	Rp 6.500	Rp 6.500	Rp 6.500	Rp 6.500	Rp 104.000
Utilitas: Listrik dan Alat tulis	Rp 1.200.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 100.000	Rp 1.600.000
Uang Makan Marketing & Communication	Rp 3.600.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 4.800.000

Uang Makan Produksi	Rp 3.600.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 300.000	Rp 4.800.000
5. Less: Total Fixed Expenses	-Rp 21.551.000	-Rp 7.779.500	-Rp 7.779.500	-Rp 8.179.500	-Rp 7.779.500	-Rp 53.069.000
6. Profit/(Loss)	Rp 102.379.000	Rp 140.936.500	Rp 170.679.700	Rp 205.971.540	Rp 249.201.748	Rp 869.168.488
7. Depresiasi	Rp 12.137.496	Rp 24.274.992	Rp 36.412.488	Rp 48.549.984	Rp 60.687.480	Rp 182.062.440
8. Aliran Kas Bersih	Rp 114.516.496	Rp 165.211.492	Rp 207.092.188	Rp 254.521.524	Rp 309.889.228	Rp 1.051.230.928

ANALISA KELAYAKAN USAHA : NPV dan IRR

ANALISA KELAYAKAN USAHA:

NPV DAN IRR

	Rp
INVESTASI AWAL	98.595.000
DEPRESIASI PER	Rp
TAHUN	12.137.500
KAS MASUK	
BERSIH (KMB)	

Tahun	Laba	KMB	DR 10%		DR 15%	
0		-98595000				
1	102379000	114516496	0,909091	104105915,9	0,869562	99579193,29
2	140936500	165211492	0,826446	136538376,7	0,756144	124923678,4
3	170679700	207092188	0,751315	155591467,2	0,657516	136166427,1
4	205971540	254521524	0,683013	173841509,7	0,571753	145523444,9
5	249201748	309889228	0,620921	192416729,3	0,497177	154069796,7
				570077269,5		506192743,7

NPV : Rp 471.482.269 (positive)

KEUNTUNGAN BISNIS (IRR):

: 47% lebih besar dari discount rate
 Rp 46.242.172 per tahun
 Rp 3.853.514 per bulan

Dari hasil perhitungan diperoleh NPV untuk DR 10% sebesar 471.482.269 positif dan IRR sebesar 47 % lebih besar dari DR, sehingga usaha ini layak untuk dilanjutkan.

3.11. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Adapun analisis yang dimiliki bisnis Syalwa adalah:

3.11.1. Strength (Kekuatan)

- a. Menjalankan prinsip zero waste fashion
- b. Cocktail busana muslimah dengan design khusus
- c. Memiliki komunitas penggiat lingkungan dan pemilihan brand ambassador
- d. Memiliki layanan personal shopper
- e. Harga relatif terjangkau

3.11.2. Weakness (Kelemahan)

- a. Keterbatasan tempat produksi
- b. Sistem supply chain yang masih try and error
- c. Belum memiliki offline store tersendiri.

3.11.3. Opportunity (peluang)

- a. Semakin bertambahnya jumlah muslimah yang menggunakan hijab
- b. Semakin bertambah orang melakukan pembelian secara online
- c. Ketersediaan busana cocktail muslimah yang jarang di pasaran

3.11.4. Threats (Ancaman)

- a. Munculnya pesaing dalam bisnis fashion
- b. Maraknya *fastfashion* industri dengan harga sangat murah
- c. Perubahan dan ketersediaan bahan baku yang sulit diprediksi
- d. Perubahan algoritma sosial media yang membuat keharusan perubahan strategi marketing online

BAB IV

ANALISIS PRAKTEK BISNIS

4.1. Analisis Aspek Manajemen Strategi

Dalam Praktek Bisnis yang ada, Syalwa menjalankan praktek bisnisnya sesuai dengan perencanaan yang direncanakan sebelumnya dengan beberapa perubahan yang dilakukan sebagai dampak dari pandemi Covid-19. Berikut merupakan proses manajemen strategi Syalwa yang dilaksanakan sesuai dengan pelaksanaan yang dilakukan.

4.1.1. *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Adapun model bisnis kanvas Syalwa adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Model Bisnis Kanvas “Syalwa”

Model Bisnis Kanvas “Syalwa”			
<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penjahit Eksternal ✓ Crew Eksternal ✓ Toko kain ✓ Modelling School ✓ Ekspedisi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Design ✓ Cutting ✓ Jahit ✓ Fitting ✓ Packaging ✓ Shipping 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal Shoper ✓ Seasional Diskon 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wanita muslimah usia 15 hingga 35 tahun ✓ positioning kelas menengah dan menengah atas

<i>Key Resources</i>	<i>Channel</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenaga : <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan Produksi • Karyawan Marketing & Komunikasi ✓ Aset <ul style="list-style-type: none"> Bangunan Warehouse Alat produksi: mesin jahit, gunting, alat ukur, dll ✓ Bahan Baku : <ul style="list-style-type: none"> • Kain • Benang • Aksesoris jahit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosial Media : Facebook, Instagram, Whatsaap ✓ Website ✓ Marketplace ✓ Reseller
<i>Value Proposition</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Design Cocktail Muslimah bertema anggun • Layanan Personal Shopper • Pemilihan Brand Ambassador Syalwa: Komunitas Peduli Lingkungan • Zero waste slow fashion 	
<i>Cost Structure</i>	<i>Revenue Stream</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fix cost: biaya iklan, website, photoshoot ✓ Variable cost: upah penjahit dan bahan baku 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penjualan Product ✓ Penyewaan Busana ✓ Event

1. *Customer Segment*

- Customer segment Syalwa adalah wanita muslimah usia 15 hingga 35 tahun dengan positioning kelas menengah dan kelas menengah atas. Namun dalam pelaksanaannya Syalwa juga menyediakan produk dengan harga yang sangat terjangkau sehingga dapat diakses segala kalangan.

2. *Value Proposition*

- Syalwa memiliki design Cocktail Muslimah bertema anggun, selain itu Syalwa juga menyediakan gamis trendi yang bisa digunakan di berbagai acara.
- Layanan Personal Shopper: Syalwa memberikan Personal Shopper dimana *customer* dapat mendapatkan tips-tips bagaimana memadupadankan pakaian sesuai acara.
- Pemilihan Brand Ambassador Syalwa: Komunitas Peduli Lingkungan. Dimana Brand Ambassador berperan sebagai model produk Syalwa sekaligus bertugas menyampaikan value peduli lingkungan.
- Zero waste slow fashion: Syalwa mengangkat produk fashion.

3. *Channels*

- Sosial Media : Facebook, Instagram, Whatsaap
- Website
- Marketplace
- Reseller

4. *Customer Relationship*

- Personal Shopper
- Seasonal Diskon

5. *Revenue Stream*

- Penjualan Product
- Penyewaan Busana
- Event

6. *Key Resources*

- ✓ Tenaga :
- Karyawan Produksi
- Karyawan Marketing & Komunikasi

✓ Aset

Bangunan Warehouse

Alat produksi: mesin jahit, gunting, alat ukur, dll

✓ Bahan Baku :

- Kain
- Benang
- Aksesoris jahit

7. *Key Activities*

Meliputi semua relasi atau partner yang terlibat langsung dengan kegiatan bisnis, antara lain:

- Design
- Cutting
- Jahit
- Fitting
- Packaging
- Shipping

8. *Key Partners*

- Penjahit Eksternal
Syalwa bekerjasama dengan beberapa penjahit eksternal dan konveksi untuk memenuhi kebutuhan produksinya.
- Crew Eksternal
Syalwa bekerjasama dengan crew eksternal untuk memenuhi kebutuhan produksinya.
- Toko kain
Syalwa bergabung sebagai member toko kain sehingga mendapatkan potongan diskon setiap pembelian kainnya.

- Modelling School
Syalwa bekerjasama dengan sebuah sekolah modelling berskala nasional dan sebuah sekolah modelling muslimah berskala regional.

9. *Cost Structure*

- Fix cost: biaya iklan, website, photoshoot
- Variable cost: upah penjahit dan bahan baku

4.1.2. *Dynamic Capability (DC)*

Da Giau, Foss, Furlan, & Vinelli (2019) mengutip teori Teece yang menyatakan bahwa, untuk tujuan analitis, DC dapat dibagi menjadi tiga kelompok — merasakan (*sensing*), merebut (*seizing*), dan mentransformasikan (*transforming*). Dalam praktek *sensing*-nya, Syalwa mengidentifikasi dan menilai peluang di luar perusahaan seperti inspirasi untuk menentukan model design produk selanjutnya ataupun mode serta trend yang dibutuhkan masyarakat. Pada praktek *seizing*, Syalwa memobilisasi sumber daya untuk menangkap nilai dari peluang tersebut. Sedangkan pada praktek *transforming*, Syalwa senantiasa melakukan pembaharuan berkelanjutan sesuai dengan peluang dan kapabilitas yang dimiliki.

4.1.3. *Sustainable Business Model*

Bisnis yang mengangkat konsep *Sustainable Business Model* memiliki tiga karakteristik yang harus dipenuhi, antara lain:

1. Perusahaan harus mewujudkan aktivitas sukarela dengan niat untuk berkontribusi pada solusi masalah sosial atau lingkungan. Dalam hal ini Syalwa berkontribusi dengan mengurangi limbah produksi dengan penerapan *Zero Waste Fashion* dan *Slow Fashion*.
2. Kegiatan tersebut harus menciptakan efek bisnis yang positif atau ekonomi yang berkontribusi positif terhadap kesuksesan perusahaan yang dapat

diukur atau diperdebatkan secara meyakinkan. Dengan menerapkan *Zero Waste Fashion*, Syalwa mengurangi biaya bahan baku dan stok menginap sehingga *budgeting* dapat lebih efisien.

3. Adanya argumentasi yang jelas bahwa aktivitas manajemen tertentu telah menyebabkan atau akan mengarah baik pada efek sosial atau lingkungan yang diinginkan, dan juga efek ekonomi. Aktivitas manajemen Syalwa mampu memberikan efek positif dalam penghematan biaya produksi dan meyakinkan masyarakat dalam kepedulian lingkungan yang disampaikan pada setiap event-eventnya.

4.1.4. Porter's 5 Forces Model

Five Forces Porter adalah model analisis bisnis yang membantu menjelaskan mengapa berbagai industri mampu mempertahankan berbagai tingkat profitabilitas. *Porter's 5 Forces Model* digunakan secara luas untuk menganalisis struktur industri sebuah perusahaan serta strategi perusahaannya. Adapun penerapan *Five Force Model* tersebut pada bisnis Syalwa adalah sebagai berikut:

1. Potensi New Comer (Entry Barrier)

Hambatan masuk (*entry barriers*) merupakan berbagai faktor yang akan menghambat pendatang baru (*potential new entrants*) memasuki suatu industri di *Five Forces Model*. Pada bisnis Syalwa, potensi *new comer* sedang, karena bisnis sandang (*fashion*) merupakan kebutuhan pokok manusia dan memiliki pasar yang luas.

2. Produk Substitusi

Sebuah produk maupun jasa, apakah memungkinkan untuk digantikan dengan yang lain atau tidak (produk substitusi). Dalam konteks ini, pengganti adalah barang atau jasa yang berbeda tetapi dapat mengisi ketidakhadiran barang atau jasa utama yang dibutuhkan. Pada produk Syalwa yang merupakan gaun cocktail, untuk penggunaan di Indonesia dapat digantikan dengan pakaian batik, basic dress, serta produk *fastfashion*.

3. **Pembeli**

Pembeli tentunya pasti akan memegang peranan besar dalam kegiatan jual-beli, namun di sini lebih mengarah kepada pilihan pembeli terhadap produk yang ada. Ada kondisi dimana pembeli hanya bisa membeli produk pada perusahaan ini (hal ini menggambarkan *High Buyers' Power*), ada juga jika pembeli punya banyak pilihan untuk membeli produk yang sama produksi perusahaan lain karena ada banyak jenis dijual di pasaran (hal ini menggambarkan *High Buyers' Power*). Untuk *fastfashion* bargaining cost tinggi, namun untuk *slowfashion* seperti Syalwa, bargaining cost cenderung rendah hingga menengah.

4. **Supplier**

Pada bagian ini akan menganalisis pada sisi supplier. Seberapa besar perusahaan ini membutuhkan atau ketergantungan pada suppliernya. Produk Syalwa kebergantungan dengan supplier rendah karena kain dapat didapat dari mana saja.

5. **Competitor**

Salam sebuah pasar, pasti ada beberapa produk atau jasa sejenis yang bersaing mendapatkan pelanggan. Tinggi rendahnya persaingan yang akan dianalisis. Pada kasus ini, kompetitor Syalwa adalah para designer penghasil produk pakaian cocktail muslimah serta marketplace fashion yang menjual busana serupa.

4.1.5. Analisis SWOT

Analisis yang dimiliki bisnis Syalwa adalah:

1. Strength (Kekuatan)

- a. Menjalankan prinsip zero waste fashion
- b. Cocktail busana muslimah dengan design khusus
- c. Bekerjasama dengan Sekolah Modelling
- d. Memiliki layanan personal shopper
- e. Harga relatif terjangkau

2. Weakness (Kelemahan)

- a. Keterbatasan tempat produksi
- b. Sistem *supply chain* yang masih try and error
- c. Belum memiliki *offline store* tersendiri hanya display pada *warehouse*.

3. Opportunity (peluang)

- a. Semakin bertambahnya jumlah muslimah yang menggunakan hijab.

- b. Semakin bertambah orang melakukan pembelian secara online.
- c. Ketersediaan busana cocktail muslimah yang jarang di pasaran.

4. Threats (Ancaman)

- a. Munculnya pesaing dalam bisnis fashion.
- b. Maraknya *fastfashion* industri dengan harga sangat murah.
- c. Perubahan dan ketersediaan bahan baku yang sulit diprediksi.
- d. Perubahan algoritma sosial media yang membuat keharusan perubahan strategi marketing online.

4.2. Analisis Aspek Pemasaran

4.2.1. Perencanaan Aspek Pemasaran

Produk Syalwa memiliki target pasar wanita remaja dan dewasa awal dengan proses produksi *slowfashion*. Dalam marketingnya, Syalwa dipasarkan dengan menggunakan pendekatan green marketing. *Green Marketing* adalah konsep yang meliputi semua kegiatan pemasaran yang dikembangkan untuk merangsang dan mempertahankan sikap perilaku konsumen yang ramah lingkungan (Chen & Chang, 2013).

4.2.2. Realisasi Aspek Pemasaran

Setelah melakukan perencanaan Aspek Pemasaran, selanjutnya adalah pereliasian perencanaan tersebut. Produk Syalwa menerapkan *green marketing* seperti adanya peyampaian sistem *zero waste fashion* setiap adanya acara, pamflet ataupun event. Produk Syalwa meminimalisir limbah bahan baku serta menggunakan kemasan yang ramah lingkungan serta menyampaikan pesan – pesan *green marketing* pada setiap kesempatan *talkshow*. Selain itu Syalwa juga menggunakan strategi seasional diskon dalam melakukan pemasarannya.

Dalam penerapan *green marketing*, sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan, Syalwa menggunakan kemasan kardus yang ramah lingkungan serta plastik *zipper* yang bisa dikenakan kembali untuk menyimpan pakaian, sehingga meminimalisir limbah.

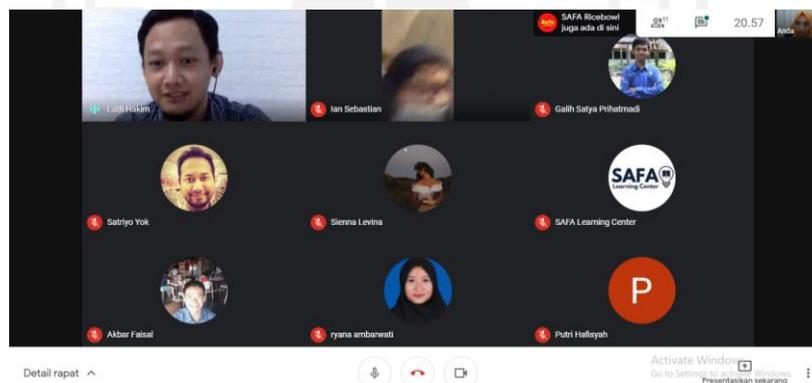


Gambar 4. 1 Kemasan kardus dan plastik Syalwa

Selain itu, Syalwa mengadakan event dengan bekerjasama dengan pihak eksternal seperti *Fashionshow* bertajuk *Zero Waste Fashion* yang diikuti dengan *talkshow* serta webinar yang membahas brand *Slow Fashion* dengan Direktur/Fashion Designer Syalwa sebagai pembicara.



Gambar 4. 2 Zero Waste Fashion Show dan Mini Talkshow



Gambar 4. 3 Webinar *Slow Fashion Brand*

Guna menarik pelanggan, Syalwa mengadakan berbagai promo *seasonal* seperti promo pada hari kemerdekaan, hari ibu dan hari-hari lainnya serta pengadaan konten-konten kemuslimahan.



Gambar 4. 4 Konten Promo “Syalwa”

4.2.3. Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Pemasaran

Secara garis besar perencanaan dan realisasi pemasaran yang telah dilaksanakan sesuai, namun terdapat berbagai perubahan yang terpaksa harus mengalami perubahan karena adanya pandemi Covid-19. Contohnya seperti penghematan – penghematan seperti tidak melakukan marketing yang sekiranya tidak menghasilkan konversi signifikan atau *revenue* tambahan serta pengadaan *event* dengan protokol kesehatan/online.

4.3. Analisis Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan

4.3.1. Perencanaan Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan

Syalwa merupakan sebuah lini fashion busana muslimah yang akan memecahkan masalah lingkungan dan keterbatasan design pakaian muslimah yang menerapkan *zero waste fashion*. Syalwa didesign secara khusus sebagai pakaian muslimah dengan jenis “*attire*” dan “*cocktail*” atau busana pesta (resmi). Produk

Syalwa didesign dengan melalui proses panjang pencarian inspirasi fashion, siluet, serta pemilihan bahan pilihan yang berkualitas. Produk Syalwa diciptakan dengan design unik dan memiliki kisah dalam setiap produknya.

4.3.2. Realisasi Aspek Perencanaan Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan

Pada realisasinya, Syalwa tidak hanya didesign secara khusus sebagai pakaian muslimah dengan jenis “*attire*” dan “*cocktail*” atau busana pesta (resmi), namun juga menyediakan produk gamis yang selain dapat dikenakan pada acara resmi juga dapat dikenakan pada kegiatan sehari – hari. Syalwa juga menyediakan produk berupa dalaman kerudung, pashmina, kerudung segi empat, khimar, pakaian olahraga muslimah, serta masker. Perluasan produk yang disediakan Syalwa tersebut merupakan salah satu cara Syalwa memperkuat perusahaan ditengah pandemi Covid-19.

Pada lini produk premiumnya, Syalwa menggunakan bahan-bahan premium dengan *design costum* yang diproduksi terbatas. Contohnya pada produk dengan tajuk “Mengalun”. Produk ini terbuat dari bahan bridal premium, organza terbaik serta taburan payet mutiara yang dikerjakan dengan detail menggunakan tangan.



Gambar 4. 5 Produk Premium Syalwa “Mengalun”

Selain produk premium, Syalwa juga mengeluarkan produk *ready to wear* seperti gamis dan mukena. Karena adanya pandemi Covid-19, Syalwa mengeluarkan produk berupa masker serta menerima pesanan masker atau seragam olahraga partai besar.



Gambar 4. 6 Produk *Ready To Wear* Syalwa

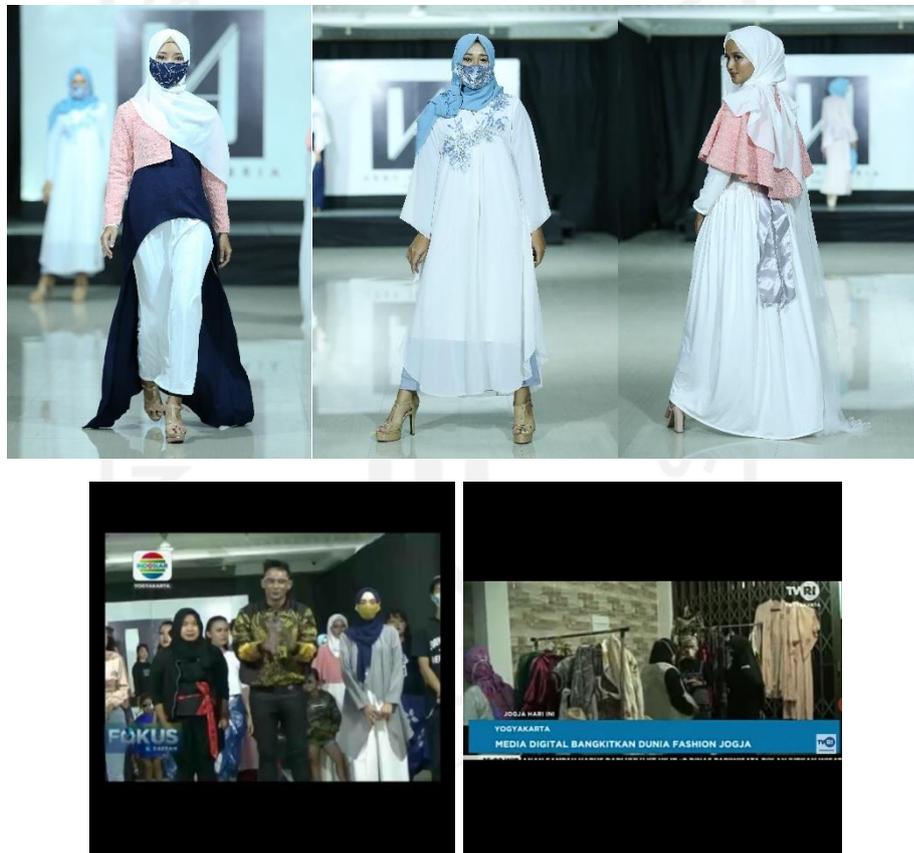


Gambar 4. 7 Masker Bolak Balik Syalwa

Pada proses produksinya, Syalwa menerapkan *zero waste fashion* sehingga mampu meminimalisir limbah bahan baru serta penghematan biaya produksi. Syalwa bekerjasama dengan pemasok kain sehingga mendapat potongan harga pada

pembelian kainnya, serta bekerja sama dengan ekspedisi sehingga dapat mendapat *cashback* setiap pengiriman tanpa penggunaan *e-commerce*.

Salah satu operasi Syalwa adalah dengan pengadaan pemilihan Brand Ambassador Syalwa. Namun, dikarenakan karena adanya pandemi Covid-19, model Syalwa dipilih dengan melalui proses kerjasama dengan Sekolah *Modelling* dan *Agency* serta pengadaan *virtual fashion show* dalam pelaksanaannya.



Gambar 4. 8 *Virtual Fashion Show Syalwa*

Dengan mengangkat sistem “*Zero Waste Fashion*”, Syalwa meminimalisir adanya penimbunan *stock*. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sistem *Pre-Order (PO)* dalam proses produksinya serta memanfaatkan sisa *stock* lama untuk *doorprize*, barter *sponsorship event*, atau diolah kembali menggunakan prinsip *reverse logistik*.

4.3.3. Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Operasi dan Rantai Pasokan Berkelanjutan

Pada realisasi operasi dan rantai pasokan berkelanjutan secara garis besar sesuai dengan perencanaan. Syalwa memproduksi gaun cocktail muslimah serta produk *ready to wear* lainnya. Hanya saja, karena adanya pandemi Covid-19, terdapat beberapa perubahan yang harus dilakukan seperti adanya penyesuaian jenis produk yang diproduksi, pengadaan masker, serta pergantian event menjadi event online dan virtual. Hal tersebut merupakan cara Syalwa dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan penerapan *Dynamic Capability*.

4.4. Analisis Aspek Sumber Daya Manusia

4.4.1. Perencanaan Aspek Sumber Daya Manusia

Organisasi unit bisnis Syalwa dipimpin oleh seorang Direktur sekaligus Fashion Designer yang bertanggungjawab langsung terhadap pekerja tetap berupa Manager Marketing & Communication serta Manager Operasional. Manager Marketing & Communication bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa Admin dan Event Producer sedangkan Manager Operational bertanggungjawab terhadap *additional teams* berupa *Tailor dan Packing*.

Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional Syalwa terdiri dari :

- 1) Direktur / Fashion Designer, memiliki kompetensi dalam pembuatan design fashion serta pecah pola serta memiliki kompetensi dalam

bidang manajerial khususnya perencanaan strategis, operasional, pengelolaan SDM, dan pengelolaan keuangan bisnis.

- 2) Manager Marketing & Communication, memiliki kompetensi dalam design grafis, pembuatan konten serta mampu memasarkan, mempromosikan produk serta membawahi additional teams.
- 3) Manager Operational, memiliki kemampuan dalam membaca pola, menjahit, serta quality control dan juga mampu membawahi additional teams taylor untuk membantu menjahit serta pengemasan barang.
- 4) Admin, memiliki kemampuan untuk menjaga komunikasi terhadap pelanggan maupun calon peserta pemilihan Brand Ambassador Syalwa.
- 5) Event Producer memiliki kemampuan dalam pelaksanaan event organizer.
- 6) Taylor, memiliki kemampuan untuk menjahit dengan kualitas jahitan yang halus khas butik.
- 7) Packing , mampu mengemas produk dengan rapi serta mengirimkan kepada pelanggan melalui jasa pengiriman barang.

4.4.2. Realisasi Aspek Sumber Daya Manusia

Untuk realisasi aspek Sumber Daya Manusia, Syalwa dipimpin oleh seorang yang bertanggungjawab pada aspek manajerial, dan dua orang berfokus pada operasional baik produksi dan penjualan. Untuk ranah lainnya, Syalwa menggunakan *additional crews* sehingga dapat menghemat pengeluaran dan mempermudah organisasi agar dapat bergerak secara dinamis. Proses manajerial dipimpin

langsung oleh pemilik Syalwa dengan background Fashion Design, lalu didalamnya terdapat Manajer Operasional dengan background tata busna yang bertanggungjawab pada produksi serta *Quality Control (QC)* dan Manajer Marketing dan Communication dengan latar belakang Ilmu Komunikasi.

Pada pelaksanaannya, untuk mengejar kapasitas produksi, Syalwa menggunakan penjahit eksternal yang dipilih langsung dari pembukaan lowongan yang disebar kepada komunitas penjahit Magelang. Karena mengangkat *slow fashion* yang mempertimbangkan kesejahteraan pegawai, pada tahap awal seleksi pegawai baik pegawai internal maupun *additional crews*, calon pegawai dipersilahkan untuk mengisi daftar ekspektasi jam kerja serta gaji. Untuk penjahit, terutama penjahit wanita, mayoritas menginginkan bekerja dirumah dengan waktu kerja fleksibel agar dapat lebih leluasa dengan pembagian waktu antara mengurus pekerjaan dan anak. Oleh karena itu, pada proses produksinya, penjahit dipersilahkan untuk membawa potongan kain ke rumah masing-masing dengan target waktu pengerjaan tertentu dan dengan pengawasan Manajer Operasional.

Namun sayangnya, karena adanya pandemi Covid-19, pada pelaksanaannya, Manajer Operasional Syalwa sempat mengalami perubahan personil karena personil lama harus berpindah domisili. Namun, tidak begitu mengganggu proses produksi dan masih dapat diatasi oleh pihak manajerial Syalwa.

4.4.3. Perbandingan Perencanaan Sumber Daya Manusia dan realisasinya

Secara garis besar, realisasi Sumber Daya Manusia dengan perencanaannya sudah cukup sesuai. Hanya saja karena adanya kendala perubahan personil, sempat

terjadi beberapa penyesuaian agar operasional dapat berjalan sebagaimana semestinya. Misalnya seperti pengawasan produksi dan *Quality Control (QC)* yang ditangani oleh Direktur / Fashion Designer secara langsung.

4.5. Analisis Aspek Keuangan

4.5.1. Perencanaan Aspek Keuangan

Untuk perencanaan aspek keuangan telah dicantumkan pada Bab III proyeksi perencanaan bisnis dengan proyeksi lima tahun dimulai dari tahun 2020 hingga tahun 2025. Dimana rencana pemakaian awal modal investasi adalah Rp 210.560.000. Dari hasil pengamatan diperoleh PDP selama 6 bulan, NPV untuk DR 10% sebesar 471.482.269 positif dan IRR sebesar 47 % lebih besar dari DR, sehingga usaha ini layak untuk dilanjutkan.

4.5.2. Realisasi Aspek Keuangan

Mengacu pada perencanaan aspek keuangan yang telah dibuat pada rencana aspek keuangan, untuk daftar aset dan rencana invesasi modal awal sudah sama dan tidak ada perubahan dari rencana awal. Namun selama periode berjalan terdapat terjadi penurunan penjualan akibat dari perubahan gaya hidup dan daya beli masyarakat sebagai efek dari pandemi Covid-19. Penurunan penjualan dimulai dari bulan Maret 2020 dimana Pandemi Covid-19 mulai masuk ke Indonesia. Untuk menghemat biaya, Syalwa melakukan *costcutting* dimana terdapat pemotongan pengeluaran-pengeluaran yang sekiranya kurang menghasilkan konversi penjualan. Proses operasional dan penjualan Syalwa pun sangat bergantung pada *Key*

Partnership, seperti bekerjasama dengan fotografer dan sekolah *modelling* untuk menghemat pengeluaran.

Berdasarkan perbandingan realisasi jumlah item dari produk yang dijual, jumlah produk yang terjual sudah memenuhi target dan Namun, karena item penjualan terbesar didapat dari masker yang memiliki harga jauh lebih rendah dari gaun yang dijadikan patokan perhitungan, *revenue* yang didapatkan pun tidak sebesar *forecast* yang telah disusun sebelum terjadinya pandemi. Penjualan kembali meningkat setelah mendekati hari raya Idul Fitri pada Mei 2020 dan seasonal diskon pada Agustus 2020. Lalu mengalami peningkatan kembali pada Desember 2020 dan mendapat tambahan pendapatan dari penjualan tiket webinar pada Januari 2021 meskipun belum mencapai target perencanaan aspek keuangan yang telah disusun sebelumnya. Selanjutnya berikut laporan keuangan yang telah berjalan selama periode praktik bisnis Februari 2020 - Januari 2021:

Tabel 4. 2 Realisasi Keuangan Periode Februari 2020 – Januari 2021

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Year Total
	Feb-20	Mar-20	Apr-20	Mei-20	Jun-20	Jul-20	Agu-20	Sep-20	Okt-20	Nov-20	Des-20	Jan-21	
1. Sales Revenue	Rp 11.426.000	Rp 11.903.000	Rp 4.260.000	Rp 7.100.000	Rp 4.505.000	Rp 5.576.000	Rp 10.585.000	Rp 6.074.000	Rp 8.370.000	Rp 9.518.000	Rp 14.409.000	Rp 10.962.000	Rp 104.688.000
Jumlah Unit Terjual	50	49	708	156	234	363	82	79	64	288	165	82	
2. Less: Cost of Sales	-Rp 6.239.700	-Rp 6.681.100	-Rp 2.308.000	-Rp 4.789.500	-Rp 2.922.000	-Rp 2.947.700	-Rp 6.768.600	-Rp 4.006.800	-Rp 3.552.000	-Rp 5.101.100	-Rp 8.707.800	-Rp 6.666.400	-Rp 60.690.700
3. Gross Profit	Rp 5.186.300	Rp 5.221.900	Rp 1.952.000	Rp 2.310.500	Rp 1.583.000	Rp 2.628.300	Rp 3.816.400	Rp 2.067.200	Rp 4.818.000	Rp 4.416.900	Rp 5.701.200	Rp 4.295.600	Rp 43.997.300
4. Fixed Expenses:													
PreOpening Promotion	Rp 1.250.000												Rp 1.250.000
Photo Produk	Rp 200.000										Rp 600.000		Rp 800.000
Website / bulan	Rp 155.000								Rp 775.000				
Facebook Adds	Rp 150.000	Rp 150.000	Rp 150.000										Rp 450.000
Instagram Adds	Rp 150.000	Rp 1.800.000											
Hanger Kayu Setengah Lusin	Rp 40.000												Rp 40.000
Meteran Pakaian	Rp 1.000												Rp 1.000
Penggaris Butterfly 50 cm	Rp 14.000												Rp 14.000
Penggaris Jahit (Lengkung, Siku, S)	Rp 53.000												Rp 53.000
Gunting Jahit	Rp 23.000												Rp 23.000
Gunting Kertas	Rp 6.000												Rp 6.000
Gunting Cekris / Benang	Rp 6.000												Rp 6.000
Rader Bergerigi	Rp 5.000												Rp 5.000
Rader Polos	Rp 5.000												Rp 5.000
Jarum Pentul Ne Motto	Rp 35.000	Rp 420.000											
Spidol Merah dan Biru	Rp 6.500	Rp 78.000											
Utilitas: Listrik dan Alat tulis	Rp 100.000	Rp 1.200.000											
Uang Makan Marketing & Communication	Rp 300.000	Rp 3.600.000											
Uang Makan Produksi	Rp 300.000	Rp 300.000				Rp 300.000	Rp 2.700.000						
5. Less: Total Fixed Expenses	-Rp 2.799.500	-Rp 1.196.500	-Rp 896.500	-Rp 746.500	-Rp 746.500	-Rp 891.500	-Rp 1.491.500	-Rp 891.500	-Rp 13.226.000				
6. Profit/(Loss)	Rp 2.386.800	Rp 4.025.400	Rp 1.055.500	Rp 1.564.000	Rp 836.500	Rp 1.736.800	Rp 2.924.900	Rp 1.175.700	Rp 3.926.500	Rp 3.525.400	Rp 4.209.700	Rp 3.404.100	Rp 30.771.300
7. Depresiasi	Rp 1.011.458	Rp 2.022.916	Rp 3.034.374	Rp 4.045.832	Rp 5.057.290	Rp 6.068.748	Rp 7.080.206	Rp 8.091.664	Rp 9.103.122	Rp 10.114.580	Rp 11.126.038	Rp 12.137.496	Rp 78.893.724
8. Aliran Kas Bersih	Rp 3.398.258	Rp 6.048.316	Rp 4.089.874	Rp 5.609.832	Rp 5.893.790	Rp 7.805.548	Rp 10.005.106	Rp 9.267.364	Rp 13.029.622	Rp 13.639.980	Rp 15.335.738	Rp 15.541.596	Rp 109.665.024

4.5.3. Perbandingan Aspek Keuangan

Tabel 4. 3 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Jumlah Item Penjualan

RENCANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		40	60	50	50	50	50	50	50	50	50	50
REALISASI	Feb-20	Mar-20	Apr-20	Mei-20	Jun-20	Jul-20	Agu-20	Sep-20	Okt-20	Nov-20	Des-20	Jan-21
	50	49	708	156	234	363	82	79	64	288	165	82

Tabel 4. 4 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi Pendapatan

RENCANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Rp18.360.000	Rp27.540.000	Rp22.950.000								
REALISASI	Feb-20	Mar-20	Apr-20	Mei-20	Jun-20	Jul-20	Agu-20	Sep-20	Okt-20	Nov-20	Des-20	Jan-21
	Rp11.426.000	Rp11.903.000	Rp4.260.000	Rp7.100.000	Rp4.505.000	Rp5.576.000	Rp10.585.000	Rp6.074.000	Rp8.370.000	Rp9.518.000	Rp14.409.000	Rp10.962.000

Tabel 4. 5 Perbandingan Perencanaan dan Realisasi EAT

RENCANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Rp4.778.958	Rp12.974.416	Rp11.920.374	Rp12.531.832	Rp13.943.290	Rp14.954.748	Rp15.566.206	Rp16.977.664	Rp17.989.122	Rp18.600.580	Rp20.012.038
REALISASI	Feb-20	Mar-20	Apr-20	Mei-20	Jun-20	Jul-20	Agu-20	Sep-20	Okt-20	Nov-20	Des-20	Jan-21
	Rp3.398.258	Rp6.048.316	Rp4.089.874	Rp5.609.832	Rp5.893.790	Rp7.805.548	Rp10.005.106	Rp9.267.364	Rp13.029.622	Rp13.639.980	Rp15.335.738	Rp15.541.596

4.6. Evaluasi Bisnis

4.6.1. Temuan Praktek Bisnis

Saat ini seluruh negara dibelahan dunia sedang menghadapi pandemi virus corona (Covid-19), yaitu virus yang awal mulanya tersebar di China kemudian merambat ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Selain berdampak pada kesehatan manusia, sektor ekonomi dan bisnis pun merasakan dampak dari kehadiran Covid 19 ini. Oleh karena itu, berbagai macam tindakan maupun kebijakan dikeluarkan dari suatu perusahaan atau organisasi agar bisa untuk tetap bertahan di kondisi ini, Organisasi harus dapat menerapkan suatu strategi yang tepat agar persaingan organisasi dapat berhasil dengan baik, hal ini perlu agar dapat mengungguli organisasi pesaing, sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan. Kondisi Covid 19 yang sedang terjadi, terdapat perusahaan yang mengalami dampak negative dan bahkan mendapatkan dampak positif dari kejadian ini.



Gambar 4. 9 Potensi sektor yang terdampak oleh pandemi Covid-19 (Hadi & Supardi, 2020)

Berikut merupakan sektor bisnis yang terdampak pandemi Covid – 19 baik yang terdampak positif maupun negatif. Usaha *fashion* yang merupakan usaha manufaktur merupakan sektor yang terdampak negatif dengan adanya pandemi Covid-19. Dengan penerapan *Dinamic Capability*, bisnis *fashion* akan mampu melakukan perubahan berkelanjutan. Menindaklanjuti dari hasil evaluasi bisnis selama periode berjalannya praktek bisnis Syalwa, terdapat beberapa perubahan yang terjadi selama proses berjalannya bisnis yaitu sebagai berikut :

1. Dalam aspek strategi, terdapat perubahan seperti tidak diadakannya pemilihan *brand ambassador* dan diganti dengan kerjasama dengan Sekolah *Modelling* dan *Agency* karena adanya Pandemi Covid-19 yang mengakibatkan adanya pembatasan interaksi sosial sehingga event belum mampu dilaksanakan.
2. Pada aspek pemasaran, terdapat pengurangan biaya pemasaran dalam rangka *costcutting* karena adanya penurunan pendapatan secara signifikan dan hanya menekankan pemasaran yang menghasilkan konversi.
3. Pada aspek operasional, terdapat perubahan penambahan lini produk berupa masker kain dan pengkonversian *event* dari tatap muka menjadi virtual yang diakibatkan karena adanya pandemi Covid-19.
4. Pada aspek keuangan, terdapat penurunan pendapatan yang diakibatkan oleh perubahan perilaku konsumen karena adanya pandemi Covid-19. Namun pada akhirnya berangsur meningkat karena adanya strategi promo *seasonal* dan strategi penguatan *key partners*.

Sebagai bisnis yang bergerak dalam bidang manufaktur terutama fashion, Syalwa merupakan bisnis yang terdampak negatif dari adanya pandemi Covid-19. Namun, dengan penerapan *Dynamic Capability (DC)* yang membuat Syalwa dapat beradaptasi dengan lingkungan, bisnis ini mampu bertahan tanpa adanya devisit selama masa pandemi. Selain itu, penerapan *Sustainable Business Model* juga mampu menciptakan penghematan sehingga keuangan bisnis dapat terselamatkan.

4.6.2. Rencana/Usulan Pengembangan Bisnis

Untuk selanjutnya, rencana pengembangan bisnis yang selanjutnya adalah pengadaan toko yang layak untuk menciptakan *customer experience* pada bidang fashion dan juga pengadaan lini pakaian baru berupa *Wedding Attire* untuk Muslimah. Meskipun pada era ini banyak bisnis yang bermigrasi ke online, namun pada bisnis fashion, tetap diperlukan adanya *customer experience* berupa menyentuh dan mencoba langsung sebelum terjadi adanya pembelian terutama pada produk-produk eksklusif. Selanjutnya, Syalwa juga perlu meningkatkan aspek pemasaran dengan kajian lebih lanjut agar dapat menemukan formula yang tepat sehingga dapat menghasilkan konversi penjualan tanpa pengeluaran yang tidak diperlukan. Dalam segi operasionalnya, Syalwa juga perlu melakukan peningkatan kecepatan dan ketepatan kinerja sehingga dapat memenuhi permintaan dengan waktu tunggu produk yang singkat.

Selanjutnya perlu dilakukan penguatan dalam sektor *database* produk dan strategi perluasan demografi penjualan untuk mendapatkan pendapatan yang lebih besar. Hal ini dilaksanakan untuk memperkuat aspek keuangan bisnis sehingga dapat lebih kuat dalam bertahan terutama saat menghadapi resiko kejadian tak terduga seperti pandemi Covid-19. Selain itu, Syalwa juga perlu memperkuat keterlibatannya dalam kepedulian terhadap lingkungan dengan kampanye *Zero Waste Fashion* dan *Slow Fashion Movement* yang diangkatnya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada praktek bisnis selama periode Februari 2020 hingga Januari 2021 dengan mengacu pada perencanaan yang telah disusun sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Syalwa merupakan sebuah butik attire muslimah yang bertujuan untuk menghadirkan lini *Slow Fashion* muslimah dengan design cocktail dan gamis yang trendi dengan mengangkat konsep *Zero Waste Fashion* serta mampu mengangkat isu lingkungan dan kemuslimahan. Pendirian lini bisnis ini diawali dengan pencarian pokok permasalahan dalam masyarakat yang perlu diselesaikan, penentuan ide bisnis, analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisa *Porter's Forces Model*, SWOT serta analisa keuangan sebagai penentuan kelayakan pendirian bisnis.

Dalam pelaksanaannya, lini bisnis Syalwa mengangkat beberapa teori Manajemen Strategis seperti *Dynamic Capability (DC)* serta *Sustainable Business Model*. Dengan penerapan *Dynamic Capability (DC)*, Syalwa senantiasa melakukan pembaharuan berkelanjutan sesuai dengan peluang dan kapabilitas yang dimiliki. Misalnya dalam menangani adanya resiko tak terduga seperti pandemi Covid-19 yang menyebabkan adanya perubahan perilaku konsumen. Adanya pandemi memunculkan peluang kebutuhan pelanggan berupa masker kain dan dengan kapabilitas yang dimiliki, Syalwa mampu memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut sehingga dapat bertahan ditengah krisis tanpa mengalami kerugian. Pada penerapan *Sustainable Business Model*, Syalwa berkontribusi dengan mengurangi

limbah produksi dengan penerapan *Zero Waste Fashion* dan *Slow Fashion*. Dengan menerapkan *Zero Waste Fashion*, Syalwa mengurangi biaya bahan baku dan stok menginap sehingga *budgeting* dapat lebih efisien. Aktivitas manajemen Syalwa mampu memberikan efek positif dalam penghematan biaya produksi dan meyakinkan masyarakat dalam kepedulian lingkungan yang disampaikan pada setiap event-eventnya.

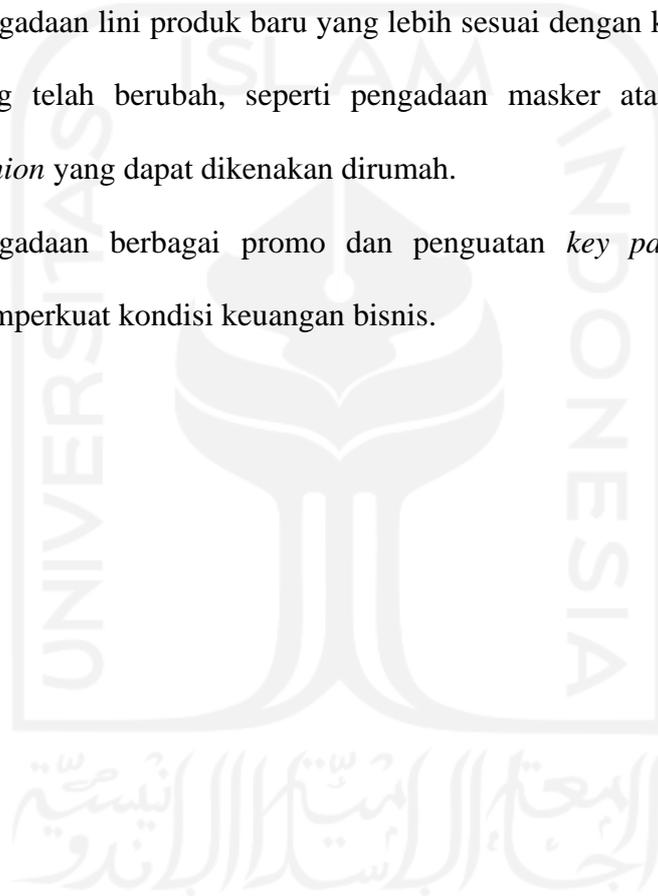
5.2 Implikasi Bisnis / Manajerial

Dunia bisnis merupakan dunia yang penuh dengan ketidakpastian, salah satunya adalah adanya fenomena pandemi Covid-19. Usaha *fashion* yang merupakan usaha manufaktur merupakan sektor yang terdampak negatif dengan adanya pandemi Covid-19. Penerapan analisis analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisa *Porter's Forces Model*, SWOT serta analisa keuangan sebagai penentuan kelayakan pendirian bisnis mampu membantu pelaku bisnis dan manajer perusahaan dalam menilai unit bisnisnya sehingga mampu membuat berbagai perencanaan pengembangan bisnis dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada. Menindaklanjuti dari hasil evaluasi bisnis tersebut, pelaku usaha *fashion* dapat melakukan beberapa strategi berdasarkan penerapan *Dynamic Capability (DC)* dan *Sustainable Business Model* untuk menyelamatkan usaha mereka. Strategi tersebut antara lain:

1. Melakukan perubahan sistem operasional dengan penyesuaian kebijakan yang muncul akibat adanya perubahan lingkungan seperti

melakukan pembatasan interaksi sosial serta melaksanakan kegiatan secara virtual.

2. Melakukan *costcutting* dengan penghematan bahan baku dengan menggunakan *reverse logistic* dan melakukan penghematan biaya pemasaran dimana hanya fokus pada pemasaran yang menghasilkan konversi penjualan saja.
3. Pengadaan lini produk baru yang lebih sesuai dengan keadaan pasar yang telah berubah, seperti pengadaan masker ataupun produk *fashion* yang dapat dikenakan dirumah.
4. Pengadaan berbagai promo dan penguatan *key partners* untuk memperkuat kondisi keuangan bisnis.



DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Strategy in Changin Markets: New Business Models, Vol. 53, No. 3.*
- Andaleeb, S. S. (2017). Market Segmentation, Targeting, and Positioning. *Strategic Marketing Management in Asia*, 179-207.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Barney, . B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases Fifth Edition*. United States of America: Pearson Education.
- Barney, L., & Wright, M. (2001). The Reesource Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management*, 27, Pg. 625-641.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management, A Contemporary Approach* (8th ed.). United Kingdom: Pearson .
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management, A Contemporary Approach* (8th ed.). United Kingdom: Pearson.
- Boudreaux, C. J. (2019). The Importance of Industry to Strategic Entrepreneurship: Evidence from the Kauffman Firm Survey. *Journal of Industry, Competition and Trade*.
- Bowman, H., Nikou, S., & Reuver, M. d. (2019). Digitalization, Business Models, and SMEs: How do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs? *Telecommunication Policy. Elsevier: Netherland*.
- Britzelmaier, B. (2020). Capital budgeting practices of SME in Baden-Württemberg: findings of an empirical study. *Int. J. Business and Globalisation*, XXIV(1).

- C., H. J., & Wachowicz, J. J. (2009). *Fundamentals Of Financial Management* (13th ed.). Prentice Hall : England: Financial Times.
- Camilleri, M. A. (2018). Chapter 4: Market Segmentation, Targeting. In *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 69-83). Springer International Publishing.
- Chawla, V. K., Chhabra, D., Gupta, P., Ankita, Naaz, S., & karande, V. S. (2020). Evaluation of Green Operations Management by Fuzzy Analytical Hierarchy Process. India: Elsevier Ltd. Materials Today: Proceedings.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*.
- Da Giau, A., Foss, N. J., Furlan, A., & Vinelli, A. (2019). Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research Challenges in Digital Marketing: Sustainability . *Sustainability*, 11(10).
- Fletcher, K. (2007, June 1st). *Slow fashion*. Retrieved from Ecologist : The Journal for The Post-Industrial Age: <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review.
- Giesen. (2010). When and How to Innovate Your Business Model. *Strategy and Leadership*, 38(4): 17-26.
- Gjikolli, F. S., & Gjurgji, H. (2020). Financial Statement Analysis: Case Study of Kamila LLC (2016-2018). Lipjan, Kosovo: UBT Knowledge Center.

- Gunasekaran, A., & Irani, Z. (2014). Sustainable Operations Management: design, modelling, and analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 65(6), 801–805.
- Guo, S., Choi, T.-M., & Shen, B. (2020). Green Product Development Under Competition: A Study of The Fashion Apparel Industry. *European Journal of Operational Research*, 280(2), 523-538.
- Hadi, S., & Supardi. (2020). Revitalization Strategy for Small and Medium Enterprises after Corona Virus Disease Pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *Xi'an Jianshu Keji Daxue Xuebao/Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(IV), 4068 - 4076.
- Hong, Z., Wang, H., & Gong, Y. (2019). Green product design considering functional-product reference. *International Journal of Production Economics*, 155-168.
- Islam, M. M. (2020). Segmenting, Targeting and Positioning in Islamic Marketing. *Journal of Islamic Marketing*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Prinsip - Prinsip Pemasaran. Jilid 2. Edisi ke 8*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Kravchenko. (2020). SWOT Analys As A Way To Make An Effective Management Decision. *Youth. Society. Modern Science, Technologies & Innovations*.
- Laurin, F., & Fantazy, K. (2017). Sustainable Supply Chain Management: A Case Study at IKEA . *Transnational Corporations Review*, IX(4).
- Lopez, F. J. (2008). Valuation of Small Business: An Alternative Point of View. *Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis*, 3(7).
- Madsen, D. Ø. (2016). SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective. *International Journal of Business Research*.

- Manajemen, P. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, XXX(2).
- Moutinho, L. (2000). Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing. In L. Moutinho (Ed.), *Strategic Management in Tourism* (p. 121). Glasgow, UK: CABI Publishing.
- Munaf, T. (2018). *Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif*. Jakarta: Kerjasama Badan Ekonomi Kreatif dan Badan Pusat Statistik.
- Nestorović, Č. (2016). *Islamic Marketing Understanding The Socio-Economic, Cultural, And Politico-Legal Environment*. Singapore: Springer.
- Omara, H. A., Ali, M. A., & Jaharadak, A. A. (2019). Green Supply Chain Integrations and Corporate Sustainability. *Uncertain Supply Chain Management*.
- Osterwalder, A. &. (2010). Business Model Canvas. *Canada: simultaneously in Canada*.
- Pandit, P., Ahmed, S., Singha, K., & Shrivastava, S. (2020). *Recycling from Waste in Fashion and Textiles: A Sustainable and Circular Economic Approach*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2006). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT Analys. *Change Management & Organizational Behaviour*.

- Reddy, V. S. (2020). Impact of Compensation on Employee Performance. *Journal of Humanities And Social Science*, XXV(9), 17-22.
- Robert, J. F., & B., C. R. (2018). *Operations And Supply Chain Management* (15th ed.). United States of America: McGraw-Hill.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *6*(2).
- Solaiman, M., Osman, A., & Halim, M. S. (2015). Green Marketing: A Marketing Mix Point of View . *International Journal of Business and Technopreneurship*, V(1), 87-98.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.
- Teece, D. J. (2017). Business Models and Dynamic Capabilities*. *Long Range Planning*.
- Thorisdottir, T. S., & Johannsdottir, L. (2019). Sustainability within Fashion Business Models: A Systematic Literature Review. *MDPI: Sustainability*.
- Tiwari, S., Tripathi, D. M., Srivastava, U., & P.K., Y. (2011). Green Marketing - Emerging Dimensions. *Journal of Business Excellence*, II(1), 18-23.
- Todeschini, B. V., NogueiraCortimiglia, M., DanielaCallegaro-de-Menezes, & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *60*(6).
- Ulfa, R. S. (2019, I Januari – Juni 2019.). Upaya IFC (Indonesian Fashion Chamber) Dalam Mewujudkan Indonesia Sebagai “The Fashion Muslim Center Of The World 2025”. *JOM FISIP Vol. 6*.
- Wind, Y., & Mahajan, V. (2002). Convergence Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 64–79.

Yunus, E. (2012). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

