

# Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia

Terakreditasi Nasional Sinta 4 SK NO 3 / E / KPT / 2019  
<https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jibeka>

## PERANCANGAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *BLUE OCEAN STRATEGY* UNTUK *SCALE UP* USAHA PENGRAJIN ALAS KAKI SOOKO MOJOKERTO

Sujani<sup>1\*</sup>, Mochamad Syaiful Arif<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> Universitas Wijaya Putra, Indonesia

### Article's Information

#### DOI:

10.32812/jibeka.v15i2.385

#### ISSN:

0126-1258

#### ISSN-E:

2620-875X

#### CORRESPONDENCE\*:

sujani@uwp.ac.id

### ABSTRACT

*The small footwear industry is a commodity that residents in Sooko, Mojokerto, can rely on. Affected by Covid-19, since May 2020 exports have had a significant effect on business continuity, while the local market was felt at the end of March. Buyers tended to cancel their orders and many craftsmen's businesses were closed. The canvas business model is an instrument in creating new businesses. To deal with new market situations, the blue ocean strategy is chosen then. In producing the BMC formula, several changes are made to: customer relationship in endorsement; stalls on the Channel; Key Activities in online sales and digital marketing as well as patent rights. Revenue Streams on product usage fees and licensing, then focusing on direct selling and indirect selling. Scale-up of efforts carried out in production & digital marketing collaboration. Increasing in brand & design patents and also sales platforms. The highest scale value is branding.*

**Keywords:** *The footwear, BMC and BOS*

### ABSTRAK

Industri kecil alas kaki merupakan komoditas yang diandalkan warga di kecamatan Sooko kabupaten Mojokerto. Terdampak Covid-19, sejak Mei 2020 ekspor berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan usaha, sementara pasar lokal dirasakan akhir Maret. Pembeli cenderung membatalkan pesanan dan usaha pengrajin banyak yang tutup. Bisnis model kanvas sebagai instrumen dalam menciptakan usaha baru. Untuk menghadapi situasi pasar baru, belum ditemukan nilai inovasi dan tanpa persaingan dipilih strategi samudra biru. Dalam menghasilkan rumusan BMC, beberapa perubahan pada: customer relationship di Endorsement; Lapak di Channel; Key Activities di penjualan online dan digital marketing dan hak patent. Revenue Streams di fee penggunaan produk dan Lisensing, kemudian fokus pada direct selling dan indirect selling. Scale up usaha dilakukan pada kerjasama produksi & digital marketing. Peningkatan pada patent merek & desain dan platform penjualan. Scale up yang memiliki nilai skala paling tinggi adalah branding.

**Kata Kunci:** Alas kaki, BMC dan BOS



## Pendahuluan

Sektor industri kecil merupakan salah satu sasaran, penerapan strategi alternatif untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dalam menunjang tumbuhnya perekonomian secara berkelanjutan. Pemberdayaan melalui industri kecil mampu memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pertumbuhan pembangunan nasional. Sektor ini, sebenarnya dapat dikembangkan sebagai obyek sasaran bagi pengembangan potensi ekonomi daerah. Secara intensif dapat digunakan sebagai pendorong meningkatnya pendapatan perkapita dan potensi ekonomi unggulan regional yang dapat diprioritaskan. Melalui pembinaan dan pengembangan secara berkelanjutan perlu diberikan kesempatan dalam penyempurnaan usahanya. Hal ini, diperlukan untuk meningkatkan pengelolaan agar usahanya lebih efektif. Implementasi model bisnis yang tepat dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya mampu meningkatkan laba dan daya saing usahanya. Dilihat eksistensinya, penting sebagai obyek sasaran bagi pengembangan potensi ekonomi daerah.

Industri alas kaki diproyekkan dapat tumbuh ditahun 2020. Sebagai sektor unggulan, usaha yang telah digeluti warga di kecamatan Sooko kabupaten Mojokerto ini, merupakan salah satu komoditas ekonomi yang dapat diandalkan Terdampak Covid-19 sejak Mei 2020 ekspor secara signifikan mempengaruhi kelangsungan usaha, sementara pasar lokal pengaruhnya dirasakan sejak akhir Maret. Pembeli cenderung membatalkan pesanan dan usaha pengrajin banyak yang tutup. Pada kuartal I tahun 2020, ekspor merangkak naik sebesar 15% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya (tercover kontrak ekspor yang telah disepakati). Merek terkenal, seperti Nike dan Adidas mendominasi pesanan. Sebagai pangsa pasar terbesar adalah Eropa dan AS, dimana mampu berkontribusi sebesar 80% terhadap ekspor (Yunianto, 2020). Melihat situasi jumlah pasien yang terus bertambah, sangat mungkin pengaruh Covid-19 berlanjut sepanjang tahun 2021 minimal kuartal I. Untuk itu, strategi revitalisasi bagi usaha kecil dan menengah mutlak untuk dilakukan, sebagaimana di Yogyakarta

Dalam perumusan strateginya sangat disarankan pada penggunaan *Business Model Canvas* (BMC). BMC berupa sembilan blok bangunan yang mengilustrasikan prinsip bagaimana perusahaan memperoleh pendapatan dengan mengembangkan template model bisnis Osterwalder (Osterwalder & Pigneur 2005). Bisnis model kanvas dapat digunakan sebagai instrumen untuk memberikan usulan rancangan model bisnis yang akan diterapkan dalam menciptakan usaha baru. Strategi model kanvas untuk mengidentifikasi peluang bisnis, dapat dijumpai pada literatur : Makkulau *et al.* (2014), kelemahan terjadi pada elemen *channel* dan *customer dan relationship*; temuan Kyungmo (2016), sulit untuk menyediakan layanan dengan segmentasi pelanggan, pasar stagnan dan sulit mendapatkan personal yang terampil pada aktivitas, dan pengenalan model bisnis

baru untuk meningkatkan tingkat keuntungan; Alat ukur dan monitoring dalam melihat dan mengukur kemampuan pengusaha dalam berinovasi (Nasib & Sudarmaji, 2017). BMC khusus UKM, diulas Rezqi & Gina (2015), kelemahan pada *customer interface, infrastructure, dan cost/revenue*); Sebuah perencanaan model bisnis terbaik, menekankan pada *value proposition* (Herawati *et al.*,2019); dan Strategi revitalisasi segmentasi, wisatawan, dan pasar keluarga & dukungan penuh pemangku kepentingan (Hadi, 2020).

Dalam menghadapi pasar dan peluang yang benar-benar baru dan belum ditemukan nilai kreasi baru, berbasis pelanggan baru, dan tanpa persaingan digunakan strategi *blue ocean* (Kim &, Mauborgne, 2014). Senada dengan Kim & Mauborgne (1997); Saputri dan Mulyaningsih, (2016) mengulas bahwa sebuah perusahaan ketika hendak membangun keunggulan kompetitif, komponen yang diambil adalah melihat dan membandingkan kompetitor, kemudian berusaha tampil lebih baik untuk memenangkan persaingan. Kim & Mauborgne (2005), mengungkap berkaitan *blue ocean* bahwa (1). penciptaan pasar baru tidak terbatas dan potensi untuk berkembang sangat besar; (2). untuk meminimalkan risiko sekaligus memaksimalkan peluang. Kemudian, Kim & Mauborgne (2005) menunjukkan bahwa pendekatan strategi mungkin menjadi faktor pembeda antara perusahaan yang sukses dengan yang tidak bekerja dengan baik.

Strategi *blue ocean* telah banyak dibahas oleh beberapa peneliti : Inovasi nilai untuk memberikan atribut dan pengalaman unik kepada sekelompok pelanggan Basri dan Gadzali (2011); Memanfaatkan ruang sebagai domain pertumbuhan, inovasi dapat digunakan untuk menciptakan ruang pasar baru dan keuntungan bisnis (Alhaddi, 2014); Standar nilai berfungsi dalam persaingan (Saputri dan Mulyaningsih, 2016); Memerlukan perhitungan dan analisis indikator kinerja (Orlov & Chubarkina, 2017); Proposisi nilai berupa tenan baru dengan memadukan tata letak gerai yang memajang barang-barang *branded*, meningkatkan omzet penjualan (Muliana dan Said, 2019) .

Dalam literatur Hadi (2020), ditemukan bahwa Pemasaran produk mulai dari tenaga penjualan, memiliki toko, datang ke lokasi produksi dan pajangan di masing-masing pengrajin, mengoptimalkan mitra reseller, mendapatkan referensi, dan instansi pemerintah terkait, media sosial dengan membuat Google maps, YouTube, Facebook. *Customer relationship*, dimulai dari (1) memperoleh, dengan berbagai media, (2) mempertahankan, dengan keterbukaan melalui saran dan kritik dari pelanggan, dan (3) meningkatkan, dengan selalu mempromosikan dan mengingatkan berbagai kegiatan yang ada di pelaku. Struktur biaya, berkaitan dengan biaya yang seharusnya dibayar untuk melaksanakan kegiatan utama dan menghasilkan proposisi nilai.

Model bisnis kanvas pada industri kecil digunakan sebagai pilot project pengembangan sentra pariwisata industri kreatif pasca pandemi Covid-19 di Yogyakarta (Hadi,2020). Sedangkan, makalah ini menggunakan model bisnis kanvas dan strategi samudera biru untuk meningkatkan *scala up* usaha pengrajin alas kaki di Sooko Mojokerto. Kesamaan makalah, bahwa keduanya mengkaji industri kecil dalam situasi pandemi. Hasil verifikasi model bisnis kanvas Usaha Kedelai Edamame Goreng atas dasar data penjualan (Herawati *et al.*, (2019). Sedangkan makalah ini, hasil verifikasi model bisnis kanvas dilakukan atas dasar informan yang kompeten pada bidangnya.

### Metode

Dalam penelitian ini, menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi kasus sebagai pendekatannya. Metode dilakukan dengan kegiatan survey, kemudian hasilnya dituangkan dalam sebuah model bisnis kanvas. Pengumpulan data dilakukan, melalui: (1) Wawancara, dilakukan kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi sebenarnya (2). *Focus Group Discussion* (FGD), dilakukan dengan diskusi langsung kepada pengrajin dan pihak-pihak yang kompeten untuk memperoleh keakurasian data. Sebagai *key informan* adalah kepala desa; dan pengrajin sebagai informan, dipilih berdasarkan pada kriteria yang ditentukan merujuk tujuan penelitian.

Tahapan analisis data, yakni: (1). Merumuskan bisnis model kanvas, dilakukan dengan cara: (a). Membuat bisnis model kanvas (awal) yang kemudian dikonfirmasi kepada pengrajin; (b). Melakukan pengujian masalah (*test the problem*), untuk melihat bahwa rumusan bisnis model kanvas sesuai dengan masalah yang dihadapi pengrajin; (c). Melakukan pengujian solusi (*the test the solution*), melalui perbaikan pada komponen model bisnis kanvas untuk dikonfirmasi ulang (konfirmasi kedua) kepada pengrajin; (d). Verifikasi model bisnis, dilaksanakan setelah perbaikan komponen model bisnis kanvas dan dikonfirmasi ulang (konfirmasi kedua) kepada pengrajin; (2). Merumuskan strategi samudra biru, tahapan dilakukan (a). Menyusun strategi kanvas dengan membandingkan usaha pengrajin alas kaki Sooko Mojokerto dengan sentra usaha pengrajin pesaing; (b). Menerapkan kerangka kerja empat langkah, yaitu: hapus-kurangi-tambah-cipta; (c). Membuat strategi kanvas baru dari hasil skema kerangka kerja empat langkah dan (d). Membandingkan strategi kanvas awal dengan strategi kanvas yang baru.

Dalam proses memeriksa kehandalan dan kesahihan (realibilitas dan validitas) data, peneliti menggunakan triangulasi. Menurut Denzim bahwa triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori (Moleong, 2017:330) Teknik triangulasi pada penelitian ini yaitu memanfaatkan

penggunaan sumber dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Dilakukan, dengan cara: (1). Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2). Membandingkan apa yang dikatakan informan terhadap informan lain; (3). Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dari berbagai pendapat terhadap orang pemerintahan.

## Hasil dan Pembahasan

### Deskripsi Pengrajin Sepatu

Berbagai unit usaha kecil yang tumbuh dan berkembang di kecamatan Sooko kabupaten Mojokerto, merupakan gambaran usaha yang banyak dipilih sebagai mata pencaharian warganya. Dimana, merupakan sebuah kawasan industri alas kaki yang banyak ditemui dengan mudah. Berdasarkan pengamatan terhadap kondisi di lapangan, fokus penelitian memilih tingkatan obyek pengrajin sepatu di wilayah kecamatan Sooko. Sampel yang dijadikan sumber informasi (informan), sebagai pertimbangan peneliti dalam kemudahan penggalian data konsentrasi pada pengrajin sepatu di kecamatan Sooko. Sebaran, data pengrajin sepatu berdasarkan Jenis Produk, Rerata Produksi Per bulan dan Tenaga Kerja sebagaimana dalam tabel 1, berikut :

**Tabel 1. Data Sebaran Pengrajin Sepatu, berdasarkan Jenis Produk, Rerata Produksi dan Jumlah Tenaga Kerja**

No	Pengrajin	Jenis Produk	Rerata Produksi Per Bln (kodi)	Tenaga Kerja
1	M Hasyim	Casual	200 - 300	35 orang
2	Imron	Sport	150 - 250	20 orang
4	Shobirin	Sport	100 - 150	15 orang
5	Arifin	Casual	100 - 150	15 orang
6	Nanang	Balet/Sport	100 - 150	22 orang
8	Syamsul Arifin	Sport	100 - 150	16 orang
7	Rofik	Casual	100 - 120	11 orang
3	M Sholeh	Sport	80 - 120	12 orang
9	Ikhwan	Pantofel	80 - 100	7 orang
10	Imam	Casual	80 - 100	6 orang
11	Ahmad Fanani	Balet/Sport	80 - 100	10 orang
12	Abdur Rouf	Balet/Sport/Casual	80 - 100	10 orang
13	Janu	Casual/Safety	50 - 100	3 orang
14	Sigit	Casual/Safety	50 - 100	6 orang
15	Rahmad	Casual	50 - 80	4 orang

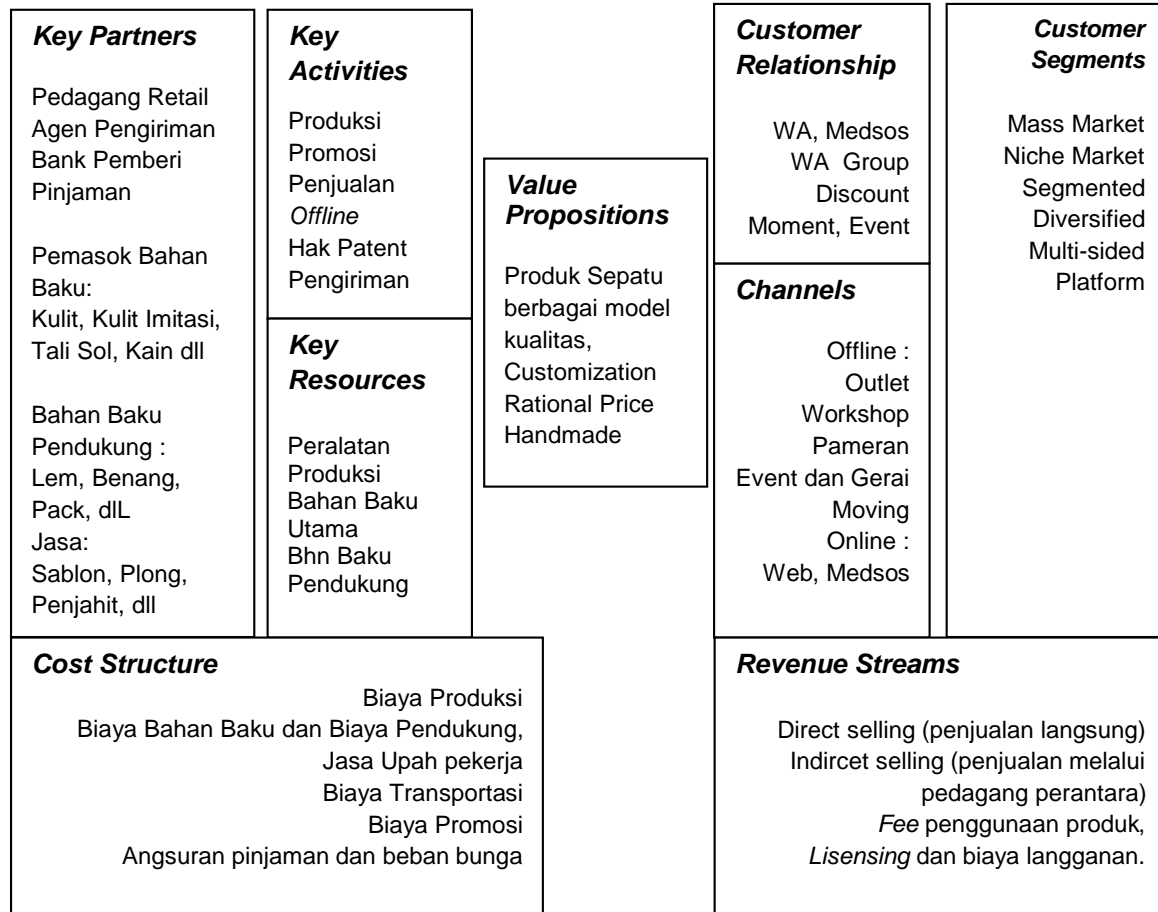
Sumber : Data diolah tahun 2020

### Perumusaan *Business Model Canvas* (BMC).

Langkah pertama, tahapan dilakukan dengan menentukan dugaan sementara sebagai hasil survey awal. Kemudian, sesuai hasil survei disusun rumusan model bisnis kanvas dengan mengacu sembilan komponen Osterwalder *et al.*, (2012). Maka, model bisnis kanvas diusulkan sebagaimana gambar 1, pada K.1 Model bisnis kanvas (hipotesis). Selanjutnya, hasil tersebut dikaji kembali dengan dilakukan diskusi pada forum group diskusi (FGD) bersama pengrajin. Perlu kami informasikan bahwa dalam beberapa

kesempatan yang berlalu, pengrajin telah memperoleh penjelasan berkaitan model bisnis kanvas tersebut. Dari berbagai penjelasan berkenaan komponen hasil BMC, diharapkan pengrajin sudah melakukan kajian (pencermatan) sesuai pemahanan dan pengalamannya selama periode waktu berjalan.

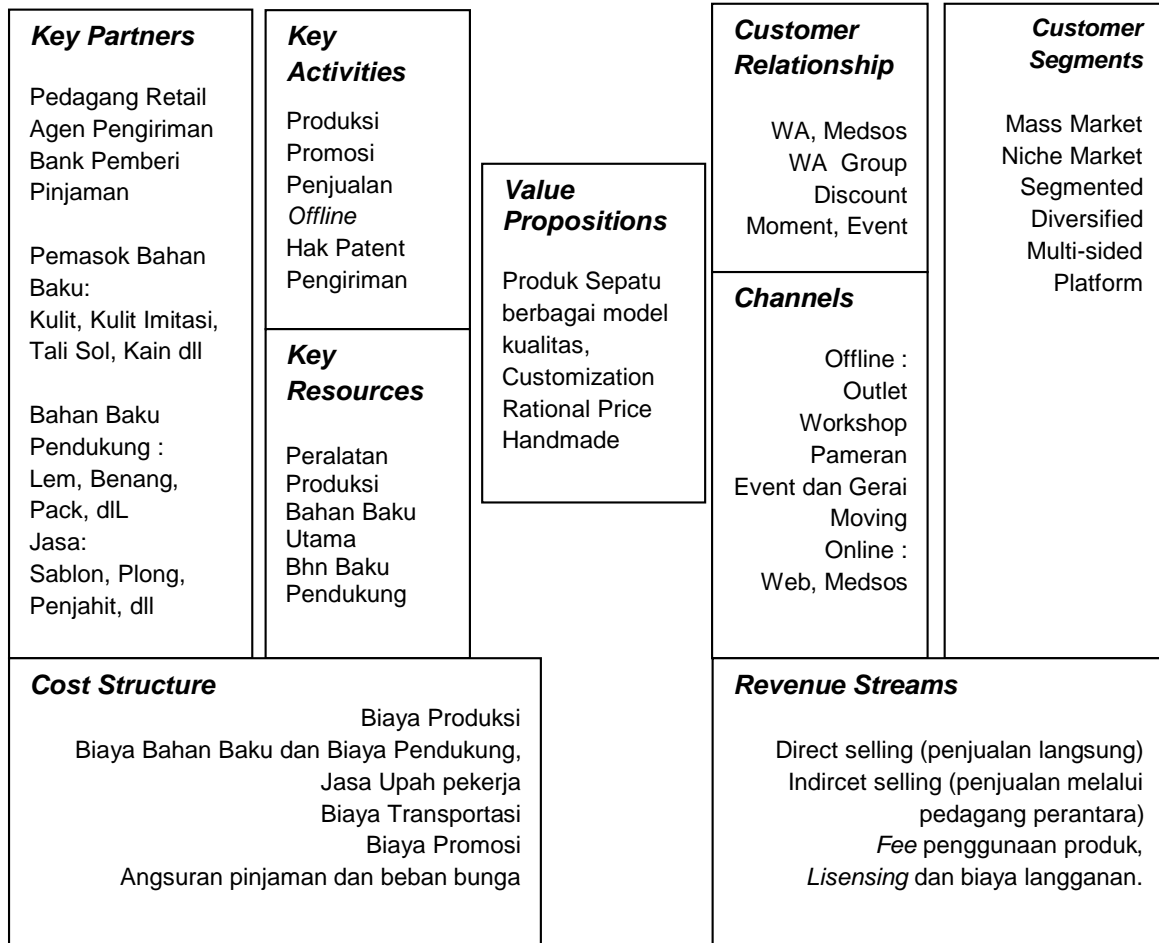
**Gambar 1 K.1 Model Bisnis Kanvas 0**



Sumber : Data diolah tahun 2020

Kedua, pengujian masalah diperuntukkan dalam mengetahui hipotesis model bisnis kanvas yang diusulkan, apakah relevan terhadap permasalahan yang dihadapi pengrajin. Pengujian masalah dilakukan melalui FGD bersama pengrajin. Melalui kegiatan tersebut, hasil rumusan sembilan komponen model bisnis kanvas diawal, menghasilkan beberapa perubahan komponen, yakni: (1). *Key Activities*, sebagai aktivitas utama pengrajin sepatu untuk komponen penambahannya pada penjualan *online* dan digital *marketing*. Sebaliknya, untuk pengurangann dikomponen hak patent. Sehingga keseluruhan komponen *key activities*, meliputi : produksi, promosi, penjualan *offline & online*, digital *marketing* dan pengiriman; dan (2). *Revenue Streams*, pengrajin sepatu perubahan komponen terjadi pada pengurangan *fee* penggunaan produk, *Licensing* dan biaya langganan. Hasil perubahan dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2 K.2 Model Bisnis Kanvas 1

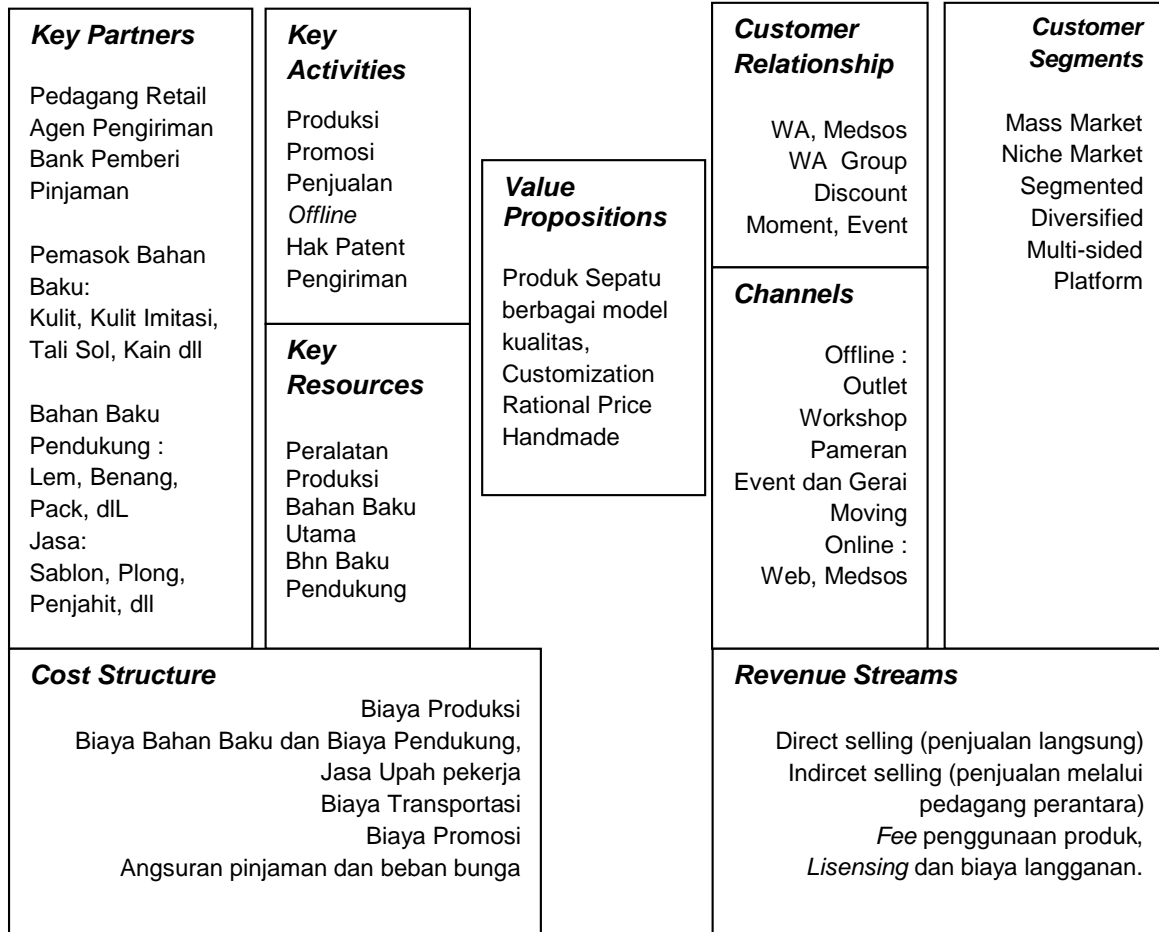


Sumber : Data diolah tahun 2020

Ketiga, tahapan pengujian solusi dilakukan dengan kegiatan umpan balik pada pengrajin, dimana hasil pengujian masalah (*test the problem*) pada FGD dituangkan kembali pada model bisnis kanvas (BMC). Sesuai hasil *test the solution*, setelah diadakan perbaikan dalam komponen model bisnis kanvas kemudian dikonfirmasi ulang (konfirmasi kedua) terhadap pengrajin. Hal ini, dilakukan untuk memberikan kepastian bahwa Gambar 3 Model Bisnis Kanvas-2, sudah sesuai hasil FGD bersama (lihat Gambar 3).

Verifikasi dilaksanakan atas hasil pengujian masalah dan pengujian solusi kemudian dilanjutkan dalam penyusunan model bisnis kanvas akhir. Verifikasi model kanvas bisnis ini, berbeda dengan verifikasi pada model bisnis kanvas Usaha Kedelai Edamame Goreng, dimana atas dasar data penjualan (lihat Herawati *et al.*, 2019). Sedangkan verifikasi model bisnis kanvas pengrajin sepatu di makalah ini, dilakukan melalui FGD bersama kepala desa. Dalam hal ini, beliau dihadirkan selaku pihak yang kompeten memberikan informasi, masukan dan kebijakan berkaitan pengembangan usaha pengrajin di masa mendatang.

Gambar 3 K.3 Model Bisnis Kanvas 2



Sumber : Data diolah tahun 2020

Pada kesempatan tersebut, dihasilkan temuan baru sebagai sumber dalam mendukung rumusan model bisnis kanvas pada pengrajin sepatu. Perubahan berkaitan sembilan komponen bisnis model kanvas, pada komponen, berikut: (1).

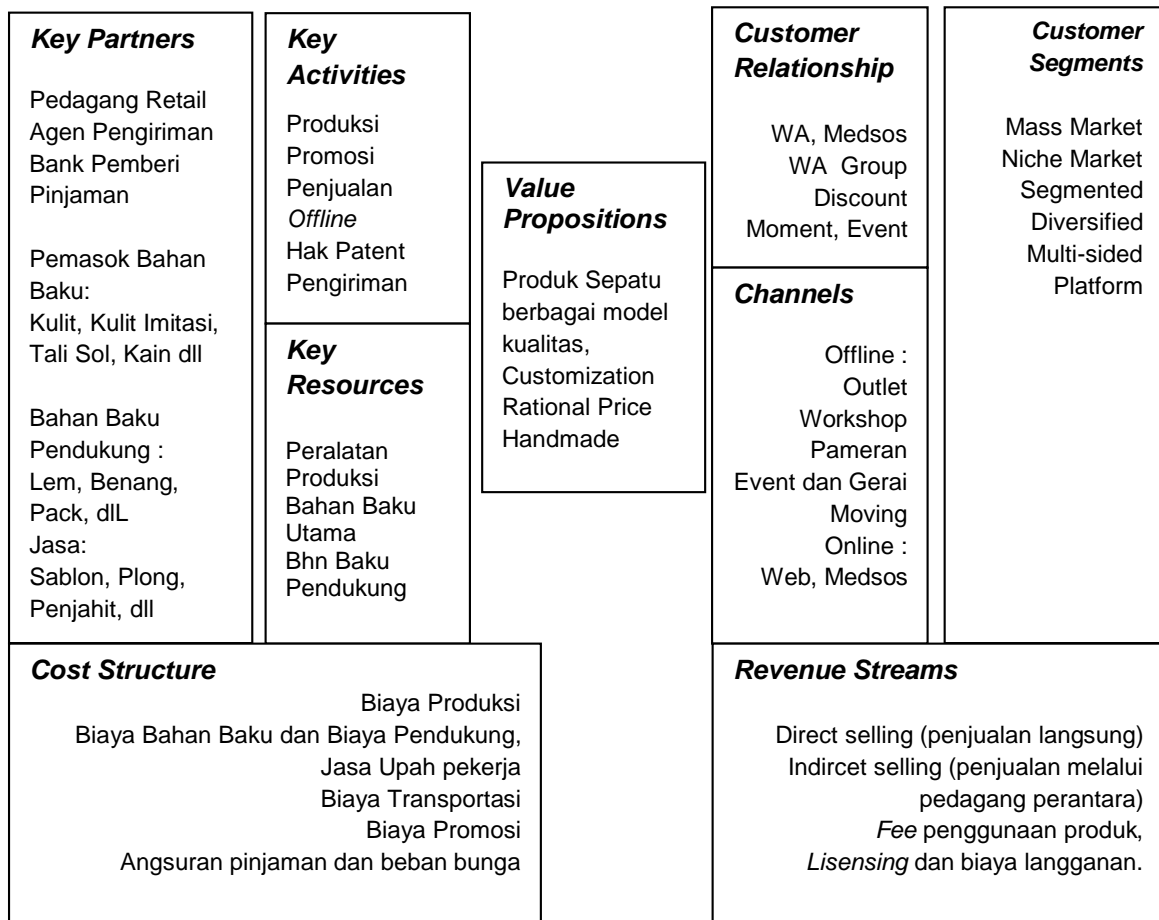
*Customer Relationship* (CR) pengrajin sepatu terdapat penambahan komponen Endorsement sehingga keseluruhan komponen CR, melingkupi : *WhatsApp* personal, Media sosial, *WhatsApp Group*, Endorsement, memberikan *discount* dan memanfaatkan situasi dalam kegiatan, melalui : *Moment* dan *Event*; dan (2). *Channel* pengrajin sepatu mengalami penambahan komponen Lapak, sehingga keseluruhan komponen *channel* berkaitan *direct selling* (*outlet, workshop, pameran, event & gerai moving*) kemudian *indirect selling* (*Website, Media Sosial & Lapak*). Model bisnis kanvas hasil verifikasi, sebagaimana Gambar 4.

Melalui mekanisme penjualan produk terhadap konsumen yang dilakukan selama kegiatan berjalan dan upaya perencanaan pengembangan usaha pada masa akan datang. Maka, penjualan produk dapat dilakukan melalui *retailer, agen, online, direct selling* maupun *digital*



marketing. Penjualan melalui *retailer* dilaksanakan pada sentra alas kaki di Trowulan Mojokerto. *Direct selling*, melalui skema penjualan secara langsung pada calon konsumen yang potensial dengan keterlibatan teman, kolega, dan saudara.

**Gambar 4 K.4 Model Bisnis Kanvas 3**

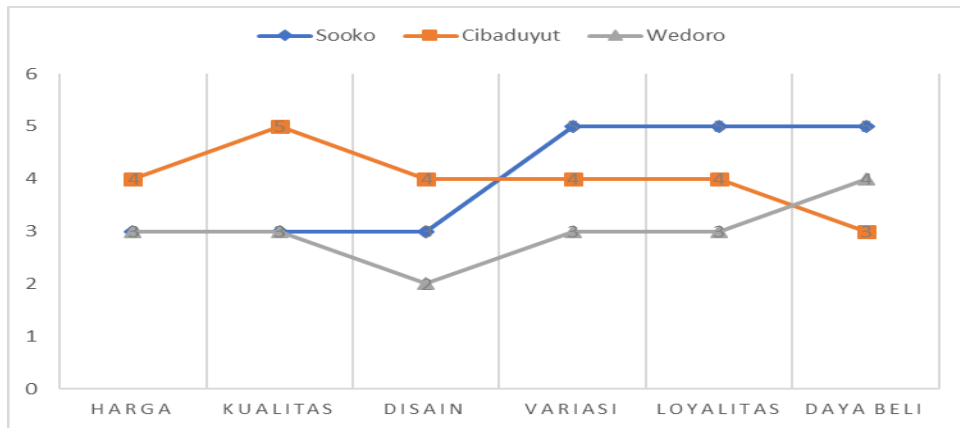


Sumber : Data diolah tahun 2020

**Perumusan Blue Ocean Strategy**

Dalam menajalankan strategi ini, pengrajin sepatu di kecamatan Sooko dapat menerapkan langkah, sebagaimana berikut: (1). Menyusun stategi kanvas dengan membandingkan usaha pengrajin sepatu di kecamatan Sooko dengan pesaing; (2). Menerapkan kerangka kerja empat langkah, yaitu: hapus-kurangi-tambah-cipta; (3) Membuat stategi kanvas baru dari hasil skema kerangka kerja empat langkah; dan (4) Membandingkan stategi kanvas awal dengan stategi kanvas yang baru.

Gambar 5. Kanvas Strategi Awal (*Existing*)



Sumber : Data diolah tahun 2020

Tabel 2 Kerangka Kinerja Empat Langkah

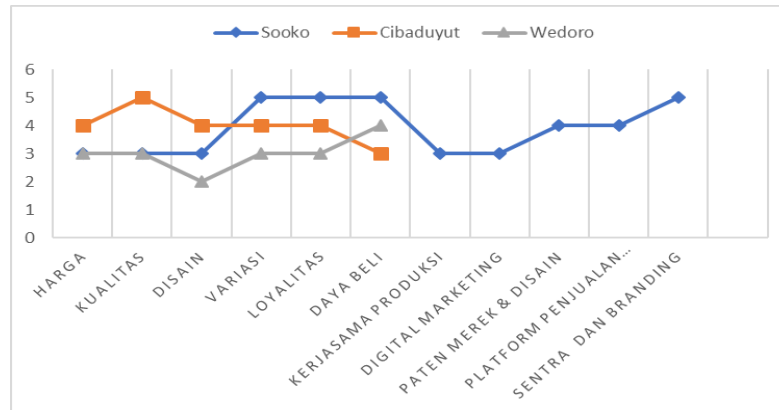
		Faktor			
Dihapus		Dikurangi	Ditingkatkan	Diciptakan	
1	Hubungan dengan pedagang perantara Retail yang merugikan	1 Pesanan yang diterima secara spontanitas	1 Desain produk	1	Paten Merek dan desain
2	Pesanan yang tanpa Uang Muka	2 Produk dengan menjiplak desain produk lain	2 Kerjasama produksi antar pengrajin	2	Platform bersama penjualan <i>online</i>
3	Pesanan tanpa perjanjian tertulis		3 Kontrol kualitas	3	Sentra pasar Sepatu terpadu
4	Produksi tanpa perencanaan			4	<i>Branding</i> sentra pengrajin Sepatu
5	Produk dengan menjiplak Merek				

Sumber : Data diolah tahun 2020

Mengacu hasil rumusan BOS yang baru, maka tahapan pengembangan usaha pengrajin diawali pada faktor kerjasama produksi dan *digital marketing*, dimana keduanya bernilai 3. Kerjasama dibidang produksi mempertimbangkan kemampuan atas keunggulan kompetensi dan peralatan antar pengrajin yang belum merata. Proses produksi antar lini dilakukan dengan cara spesialisasi proses produksi dan peralatannya, dengan demikian antar pengrajin akan saling diuntungkan. *Digital marketing*, memiliki keunggulan dalam menjangkau target pasar lebih luas dengan biaya yang lebih kecil dan mampu komunikasi dua arah dengan calon konsumen. Selanjutnya, faktor patent merek & desain bernilai 4, diikuti nilai yang sama untuk faktor platform penjualan. Kenaikan nilai skala pada faktor patent merek & desain, bertujuan untuk mematenkan merek dan desain produk. Patent

merek dan desain dengan menonjolkan ciri khas produksi *home industry* Sooko-Mojokerto akan memberikan keuntungan tersendiri bagi pengrajin. Patent merek & desain produk dengan kualitas terjamin, memiliki harga yang terjangkau akan menjadi sebuah kombinasi strategi yang tepat.

Gambar 6 Kanvas Strategi Baru



Sumber : Data diolah tahun 2020

Sedangkan, platform bersama penjualan *online* bertujuan menjangkau konsumen langsung secara regional dan pasar global. Penerapannya, diperlukan peran pemerintah dan instansi terkait; kerjasama dengan perguruan tinggi; dan program CSR perusahaan besar dengan berkolaborasi untuk penyediaan, pelatihan dan pendampingan terhadap sistem dan rancang bangun platform penjualan *online*. Dalam hal ini, membuat pengrajin lebih mudah dalam mendekati diri kepada konsumen. Skala nilai faktor sentra dan *branding* adalah 5 bernilai paling tinggi. Untuk membentuk *branding* produk alas kaki Sooko Mojokerto, dapat melibatkan dinas atau instansi pemerintah daerah terkait; Peran aktif perguruan tinggi sebagai wahana dalam penelitian dan pengabdian masyarakat; dan menggandeng pihak swasta sebagai pelaksana program CSR. *Branding* citra dari sebuah produk *home industry* penghasil dan sentra Sepatu berkualitas, harga terjangkau dan merupakan ikonik kabupaten Mojokerto.

**Kesimpulan**

Untuk menghasilkan rumusan model bisnis kanvas pada pengrajin sepatu di Sooko kabupaten Mojokerto, mengalami beberapa perubahan pada sembilan komponen BMC. Perubahannya, untuk komponen *customer relationship* ada penambahan *Endorsement; Channel*, komponen yang ditambahkan adalah *Lapak; Key Activities* penambahan pada komponen penjualan *online* dan *digital marketing*, kemudian menghilangkan komponen hak patent. Selanjutnya, *Revenue Streams*, perubahan dengan menghilangkan komponen *fee* penggunaan produk dan *Licensing*, fokus pada *direct selling* dan *indirect selling*;

Strategi samudera biru, sesuai hasil kanvas yang baru bahwa faktor yang tidak mengalami perubahan adalah harga dan kualitas. Hal ini bertujuan, harga untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen dan produk untuk memberirkan gambaran bahwa produk alas kaki masih layak dipertahankan. Berbeda halnya, pada faktor variabel, loyalitas dan daya beli walaupun terdapat kesamaan bahwa ketiganya tidak mengalami perubahan nilai. Melihat, ketiganya masih merupakan unggulan produk sepatu di Sooko Mojokerto.

Upaya meningkatkan *scale up* pengrajin sepatu, dimulai dari faktor kerjasama produksi & *digital marketing*. Kerjasama produksi mempertimbangkan kemampuan atas keunggulan kompetensi dan peralatan antar pengrajin yang belum merata. Untuk saling menguntungkan, proses produksi antar lini dilakukan dengan cara spesialisasi proses produksi dan peralatan dari masing-masing pengrajin. *Digital marketing* memiliki keunggulan dalam menjangkau target pasar lebih luas dengan biaya yang rendah; dan mampu menciptakan komunikasi dua arah dengan calon konsumen. Peningkatan pada faktor patent merek & desain dan faktor platform penjualan, hal ini bertujuan untuk mematenkan merek dan desain produk dengan ciri khas utama produk *home industry* Sooko-Mojokerto. *Scale up* usaha pengrajin yang memiliki nilai skala paling tinggi adalah *branding*. Dalam membentuk *branding*, diperlukan keterlibatan dinas ataupun instansi pemerintah daerah terkait; Peran aktif perguruan tinggi sebagai wahana kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat; Keterlibatan pihak swasta selaku pelaksana program CSR; dan *branding home industry* penghasil produk sepatu berkualitas dan harga terjangkau merupakan ikonik kabupaten Mojokerto.

## Referensi

Referensi dari jurnal:

- Hadi, S. (2020). Revitalization Strategy for Small and Medium Enterprises after Corona Virus Disease Pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology* XII (2), 4068–4076
- Hanan Alhaddi 1. (2014). Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management. *Lawrence Technological University, Southfield, MI*, 125–131. <https://doi.org/10.7763/IPEDR.2014.V82.16>
- Herawati, N. (2019). Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Kedelai Edamane Goreng. *Jurnal Agroteknologi*, 13(01), 42–51
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. 1997. Value innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 75(1): 103-112. <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKimMauborgne97.htm>

Makkulau. (2017). Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas (BMC) Dan SWOT Analysis Pada PT Semen Tonasa. *Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Informatika*, 14(2), 149–159.

<http://journal.unhas.ac.id/index.php/jbmi/article/view/3304>

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2005). "Clarifying Business Models; Origins, Present and future of the Concept." *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), pp. 1-25

<https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>

<https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

Referensi dari buku:

Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, US: Harvard Business School Press

Kim W.C, Mauborgne R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant: Harvard business review Press*

Ostewalder, A., and Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Published by John Wiley & Sons, [http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Referensi dari internet:

<https://katadata.co.id/ekarina/berita/5f046e399bfed/meski-ada-pandemi-ekspor-industri-alas-kaki-naik-15-di-triwulan-i>. Meski Ada Pandemi, Ekspor Industri Alas Kaki Naik 15% di Triwulan I. Kata Data (7 Juli 2020, 19:44, di unduh 1 Januari 2021)

<https://www.tagar.id/enam-jurus-bisnis-umkm-hadapi-covid19>. Enam Jurus Bisnis UMKM Hadapi Covid-19. Tagar

<https://www.wartaekonomi.co.id/read277929/hai-pelaku-ukm-ini-5-strategi-hadapi-dampak-covid-19>. Hai, Pelaku UKM! Ini 5 Strategi Hadapi Dampak Covid-19. Warta Ekonomi.

Referensi dari internet:

Jamilah Hassan Basri, Mohd Pisol Ghadzali, M. I. I. (2011). Blue Ocean Strategy: The Application In Universiti Sins Malaysia Library. *Prosiding Seminar Kebangsaan Perpustakaan Akademik 2011*, 46–60.

Maria Muliana\*, A. I. S. (2019). Combine Business Model Canvas, Blue Ocean Strategy, and Analytical Hierarchy Process to Develop Business Model of Malkita Mall Jakarta.

*Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 149, 284–290.*

- Nasib, I & Sudarmaji, E. (2017). Model Bisnis Kanvas: Alat Untuk Mengidentifikasi Peluang Bisnis Baru Bagi Pengusaha UKM Indonesia. Conference: 1st National Conference on Business and Entrepreneurship “*Building Indonesia Business and Entrepreneurial Platform*”
- Orlov, A. K., & Chubarkina, I. Y. (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. *MATEC Web of Conferences*, 106, 08015. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201710608015>
- Rezqi, M. G., & Ghina, A. (2015). Analisis Model Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Di Bidang Sepatu Dengan Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas Studi Kasus: UMKM “GZL” dan UMKM “ASJ” Di Kota Bandung Pada Tahun 2014. *E-Proceeding of Management: Vol.2, No.1 April 2015 | Page 4, 2(1), 38–46.* [https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/100183/jurnal\\_eproc/analisis-model-bisnis-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-umkm-di-bidang-sepatu-dengan-menggunakan-pendekatan-business-model-canvas-studikasuspada-umkm-gzl-dan-asj-di-kota-bandung-pad](https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/100183/jurnal_eproc/analisis-model-bisnis-usaha-mikro-kecil-dan-menengah-umkm-di-bidang-sepatu-dengan-menggunakan-pendekatan-business-model-canvas-studikasuspada-umkm-gzl-dan-asj-di-kota-bandung-pad)