

Perumusan Strategi *Business Model Canvas* (BMC) pada Perusahaan Sandal Toyosima Singosari

Alfan Alfarisi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Dosen Pembimbing:

Dr. Drs. Sudjatno, SE., MS.

Abstract:

This study aims to formulate a strategy for the Toyosima Singosari Sandal Company by making Business Model Canvas designed by making 9 building blocks to find out the company's performance more clearly. After 9 blocks of Business Model Canvas, then the canvas is divided into 3 types of businesses using models the Un-Bundling business so that one of the three business models can become the focus of Toyosima's company. This study uses 3 different types of data collection methods, namely interviews, observation, and documentation, then the results of the data collection will be summarized and conclusions are taken. The results of the study show that Toyosima should use one of the strategies according to the Un-Bundling business model, namely the Product Innovation business. Meaning Toyosima must focus on increasing the value of products produced and focused on the Value proposition block in Business Model Canvas.

Keywords: Strategy Formulation, **Business Model Canvas**

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bagi Perusahaan Sandal Toyosima Singosari dengan pembuatan *Business Model Canvas* yang di desain dengan membuat 9 blok bangun untuk mengetahui kinerja perusahaan lebih jelas. Setelah 9 blok *Business Model Canvas* di buat selanjutnya kanvas tersebut di bagi menjadi 3 jenis bisnis menggunakan model bisnis *Un-Bundling* sehingga salah satu dari 3 model bisnis tersebut dapat menjadi fokus perusahaan Toyosima. Penelitian ini menggunakan 3 jenis metode pengumpulan data yang berbeda yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian hasil pengumpulan data tersebut akan di ringkas dan diambil kesimpulan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa sebaiknya Toyosima menggunakan salah satu strategi sesuai dengan model bisnis *Un-Bundling* yaitu bisnis Inovasi Produk. Artinya Toyosima harus berfokus untuk meningkatkan nilai dari produk yang dihasilkan dan lebih berfokus pada blok *Value proposition* dalam *Business Model Canvas*.

Kata kunci: Perumusan Strategi, **Business Model Canvas**

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai, hal tersebut akan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Sebagian besar perusahaan memiliki tujuan utama untuk memaksimalkan laba dan beranggapan bahwa laba merupakan hal yang utama dalam bisnisnya, maka untuk mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan akan berlomba-lomba untuk mendapatkan laba sebanyak mungkin dengan berbagai cara, sehingga persaingan antar perusahaan pun tidak bisa dihindari.

Persaingan yang terjadi dalam kegiatan usaha bisa terjadi antara perusahaan dalam industri yang sama atau perusahaan lain yang memproduksi barang pengganti. Persaingan dalam industri alas kaki di Indonesia sendiri bisa dilihat dari nilai perdagangannya yang terus meningkat setiap tahunnya, tercatat mulai periode 2013 sampai 2018 peningkatan perdagangan mencapai 6,8% yang dipicu oleh banyaknya produsen alas kaki yang baru berdiri (sumber: Indonesia-Investment.com).

Persaingan dalam industri alas kaki dikuasai oleh produsen-produsen besar salah satunya yaitu PT Mitra Adi Perkasa yang menguasai 70% produk alas kaki khusus produk olahraga (Sumber: Industri-Kontan.co.id).

Persaingan yang ketat memicu setiap perusahaan untuk berlomba-lomba menciptakan nilai sebaik mungkin. Ditambah dengan adanya MEA yang memancing perusahaan-perusahaan besar di kawasan Asia Tenggara untuk memasarkan produknya di Indonesia. Nilai-nilai tersebut meliputi keunggulan produk, pemasaran, sampai pelayanan yang di tawarkan. Sehingga untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dari pesaing tentunya perusahaan memerlukan strategi yang baik.

Perusahaan sandal Toyosima merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang berlokasi di Sentra Industri Sandal Spons Singosari, produk yang di hasilkan oleh perusahaan adalah produk sandal yang berbahan spons. Persaingan yang sangat ketat dalam industri tersebut ditambah lagi dengan

ancaman persaingan dengan perusahaan besar dalam negeri maupun luar negeri membuat perusahaan Toyosima memiliki ketakutan besar. Ketakutan perusahaan Toyosima yang utama adalah apabila selera dari konsumen berubah sehingga dampaknya akan mempengaruhi pelanggan tetap untuk beralih menggunakan merek lain, karena selama ini perusahaan hanya bergantung pada pelanggan yang sudah ada.

Masalah-masalah strategis tersebut semakin besar dengan perpindahan pengelolaan perusahaan dari generasi pertama ke generasi kedua yang tentunya belum memiliki banyak pengalaman dalam hal pengelolaan bisnis tersebut. Masalah perpindahan kepemilikan atau pengelolaan perusahaan memang sudah biasa terjadi pada suatu badan usaha. Biasanya masalah tersebut terjadi pada lingkungan internal tentang bagaimana proses pengelolaan, aktivitas bisnis, dan keuangan. Masalah lain terdapat pada lingkungan eksternal yang hubungannya dengan pihak ketiga seperti pelanggan, kolega, dan

distributor. Berdasarkan alasan tersebut penting bagi Toyosima untuk merumuskan suatu strategi.

Perumusan strategi dapat dicapai dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan pembuatan model bisnis dari perusahaan tersebut. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) salah satu alat yang efisien dalam rangka pembuatan model bisnis adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC dapat digunakan secara sistematis untuk memahami, mendesain dan menerapkan model bisnis yang sudah ada atau membuat model bisnis yang baru. BMC meliputi sembilan elemen berbeda yang saling terkait dan teridentifikasi sebagai kunci penting untuk menciptakan model bisnis yang sukses. Sembilan elemen tersebut meliputi *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure*.

Business Model Canvas (BMC) merupakan alat yang tepat untuk merumuskan strategi pada perusahaan Toyosima karena dengan

BMC perusahaan dapat mengetahui bagaimana setiap aspek dalam bisnisnya berhubungan. Kemudian melalui analisa terhadap masing-masing hubungan tersebut diharapkan dapat menciptakan nilai yang lebih baik dari pada sebelumnya melalui keputusan strategis.

Sesuai dengan permasalahan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan merumuskan strategi bisnis menggunakan alat *Business Model Canvas*, perusahaan Toyosima dapat menggunakannya sebagai dasar untuk menentukan strategi atau langkah apa yang akan diambil untuk meningkatkan nilai yang dimilikinya. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai: **“PERENCANAAN STRATEGI *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) PADA PERUSAHAAN SANDAL TOYOSIMA SINGOSARI”**.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Perusahaan

Menurut Soemarso. SR (2002) Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang,

sekelompok orang, atau badan usaha lain yang kegiatannya melakukan produksi dan distribusi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi manusia. Kebutuhan manusia berbagai macam jenisnya, yang paling mendasar (primer) kebutuhan manusia dibagi menjadi tiga yaitu sandang, papan dan pangan, berdasarkan kebutuhan tersebutlah biasanya perusahaan melakukan kegiatan produksi untuk memenuhi kebutuhan. Selain produksi perusahaan juga melakukan kegiatan distribusi yang membuat produk mereka sampai ke tangan konsumen dengan kombinasi Sumberdaya alam, sumberdaya manusia, dan sumber daya modal. Soemarso SR (2002) menggolongkan jenis perusahaan kedalam tiga bagian yaitu:

a. Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa adalah perusahaan yang kegiatan bisnisnya menjual jasa atau pelayanan

Contoh: kantor akuntan. pengaca, tukang cukur.

b. Perusahaan Dagang

Perusahaan dagang adalah perusahaan yang kegiatannya

membeli barang dagang (barang jadi) untuk kemudian dijual kembali tanpa melalui proses pengolahan lagi.

Contoh: minimarket.

c. Perusahaan Manufaktur

Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatan bisnisnya mengolah bahan mentah menjadi bahan jadi atau setengah jadi yang kemudian dijual untuk mendapat laba.

Contoh: pabrik sepatu, pabrik roti.

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen merupakan serangkaian proses pemanfaatan, penganalisis, pengkoordinasian dan peningkatan kinerja sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam mencapai tujuan Robins dan Coulter (2002) kemudian Hunger (2007) menyatakan bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam rangka merumuskan, mengimplementasi serta mengevaluasi keputusan-keputusan

lintas fungsional yang memampukan setiap organisasi mencapai tujuannya. Menurut pengertian manajemen strategi tersebut dapat kita artikan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan yang bermuatan keilmuan dan seni dalam mengintegrasikan proses manajemen dalam bidang pemasaran, keuangan, operasional, sumberdaya manusia, serta segala sistem informasi dan komunikasi perusahaan menjadi sebuah langkah yang efektif.

2.3 Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) *Business Model Canvas* adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis. Konsep ini dapat membuat perusahaan dapat mendeskripsikan dan menggambarkan model dari bisnis yang dijalankan secara sederhana untuk kemudian memanipulasinya sesuai dengan kondisi perusahaan dan menghasilkan alternative strategi baru, dengan demikian konsep *Business Model Canvas* sangat cocok

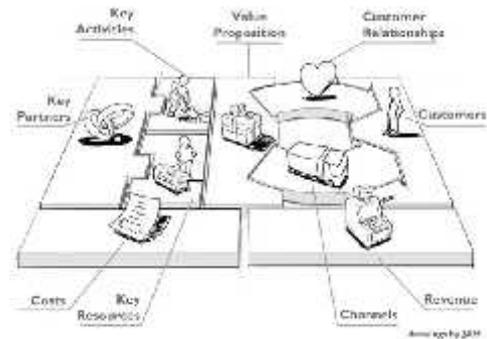
digunakan untuk usaha yang sudah berjalan.

Konsep model bisnis tergolong sebagai sesuatu yang baru, istilah ini pertama kali muncul di jurnal akademik pada tahun 1957 dan pertama kali muncul sebagai judul dari jurnal akademik di tahun 1960 oleh Jones. Namun konsep model bisnis mulai populer sejak tahun 1990 ketika sejak konsep model bisnis di diskusikan secara *online* (2004). *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu alat strategi yang membantu kita untuk melihat lebih akurat model bisnis yang kita jalani, mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi 9 bidang bangun yang dalam satu lembar kanvas mencakup analisis strategi perusahaan secara internal maupun eksternal perusahaan Osterwalder (2012).

Proses desain *Business Model Canvas* dilakukan dengan mengisi Sembilan blok bangun yang berisi *customer segments*, *value proposition*, *customer relationship*, *channel*, *revenue stream*, *key resource*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*,

Contoh blok bangun dalam *Business Model Canvas* dapat dilihat dalam gambar berikut.

Gambar 1
Blok Bangun *Business Model Canvas*



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2012)

2.4 Strategi Bisnis *Un-Bundling*

Bisnis *Un-Bundling* merupakan sebuah model bisnis yang dapat digunakan untuk membagi jenis bisnis pada sebuah badan usaha untuk mengetahui sebaiknya model bisnis apa yang cocok diterapkan oleh perusahaan. Hangel dan Singer (1999) mengatakan bahwa sebuah perusahaan tersusun dari tiga jenis bisnis yang berbeda, bisnis-bisnis tersebut adalah bisnis hubungan pelanggan, bisnis inovasi produk dan bisnis infrastruktur. Perusahaan harus memisahkan ke tiga jenis bisnis tersebut dan berfokus di salah satu bisnis saja.

3 METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam Strategi *Business Model Canvas* (BMC) pada perusahaan sandal Toyosima merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan analisa mendalam terhadap kegiatan usaha dan lingkungan perusahaan Toyosima sehingga peneliti bisa mendapatkan data yang akurat dari berbagai sumber data untuk dapat menjawab pertanyaan tentang bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal, sikap dari subyek penelitian terhadap fenomena yang terjadi, sikap individu terhadap organisasi dan bagaimana data-data tersebut di olah sedemikian rupa sehingga dapat diambil kesimpulan.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif, maka subjek penelitian merupakan informan. Informan adalah seorang yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang data apa saja yang dibutuhkan oleh peneliti, pada penelitian ini penentuan informan dilakukan dengan metode *Purposive Sampling* yang berarti informan akan

dipilih secara sengaja apabila telah memenuhi karakteristik tertentu.

peneliti menggunakan dua jenis sumber data yaitu data primer yang didapatkan langsung dari lapangan melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi, dan data sekunder yang didapatkan melalui kajian literatur yang bersifat akademik. Penelitian ini menggunakan 3 metode didalam pengumpulan data yaitu Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Analisis data dalam penelitian dilakukan secara interaktif. Maksudnya, dalam melakukan analisa pada suatu data peneliti harus berperan aktif dalam mempelajari dan menghubungkan data tersebut dengan teori-teori yang ada. Miles dan Huberman (2009) menjelaskan bahwa analisis data model interaktif terdiri dari tiga hal utama yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 *Business Model Canvas*

Toyosima

Hasil Desain *Business Model Canvas* didesain melalui data-data

yang telah di olah dan di simpulkan.Hasil dari desain tersebut. Adalah:

Gambar 2

Business Model Canvas Toyosima



Sumber: Data diolah 2019

1. Customer Segmen

Blok segmen pelanggan membantu perusahaan untuk mengetahui pelanggan mana yang akan mereka layani, sehingga Toyosima dapat berfokus melayani pelanggan potensialnya saja daripada pelanggan lain yang belum tentu akan membeli produknya. Berdasarkan informasi yang dikumpulkan pelanggan tersebut merupakan individu atau badan usaha yang memiliki kemampuan ekonomi menengah kebawah, seperti konsumen atau pedagang di pasar-pasar tradisional serta toko-toko kecil pinggir jalan.

2. Value Proposition

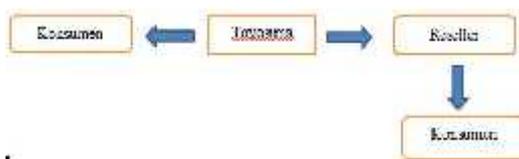
Nilai pertama yang dimiliki Toyosima adalah dari bahan baku yang digunakan, walaupun banyak produsen sandal lain menggunakan bahan baku dan bahan pendukung dengan kualitas rendah demi memperkecil harga pokok produksi, Toyosima tetap menggunakan bahan-bahan yang berkualitas seperti spons eva dan lem yang lebih kuat.

Nilai yang kedua adalah penerapan sistem *request order*, Nilai selanjutnya yang dapat di rasakan pelanggan sesuai dengan penegasan pemilik adalah kemudahan, selain lokasi pemasaran sandal Toyosima yang semakin luas, pelanggan bisa mendapatkan sandal Toyosima tanpa perlu keluar rumah, yaitu dengan melakukan pemesanan di toko *online*. Nilai yang terakhir adalah masalah garansi, disaat banyak produsen lain memiliki kebijakan “produk yang sudah dibeli tidak dapat dikembalikan” Toyosima justru menerima pengembalian apabila produk rusak karena kesalahan produksi.

3. *Channels (Saluran)*

Blok ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan Toyosima berhubungan dengan pelanggan yang telah ditetapkan untuk mendistribusikan nilai. Saluran distribusi perusahaan Toyosima dilakukan melalui dua arah yaitu selain menjualnya secara grosir kepada reseller, juga menjual sendiri secara langsung di pabrik atau toko *online* milik perusahaan sendiri. Saluran pemasaran perusahaan Toyosima dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3
Saluran Pemasaran Perusahaan
Toyosima



Sumber data: data diolah 2019

4. *Customer Relationship (Hubungan pelanggan)*

Blok ini menunjukkan tentang bagaimana perusahaan Toyosima berhubungan dengan pelanggannya. Perusahaan perlu

menjaga hubungan baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan diharapkan akan semakin loyal dan enggan berpindah menggunakan produk lain. Toyosima melakukan berbagai upaya untuk menjaga hubungan baik dengan para pelanggannya, antara lain:

1. Selalu memberikan potongan harga terhadap pembelian dalam jumlah besar.
2. Memberikan hadiah setiap tahun.

5. *Revenue Streams*

Blok bangun tentang arus pendapat sangat penting untuk di perhatikan oleh perusahaan karena arus pendapatan dapat mempengaruhi kondisi perusahaan. Pendapatan yang didapatkan dari perusahaan. Diketahui bahwa dalam satu bulan perusahaan Toyosima bisa mendapat penghasilan lebih dari Rp 300 juta dan menghasilkan laba kotor lebih dari Rp 100 juta rupiah setiap bulannya. Profit dari perusahaan Toyosima juga terbilang cukup besar yaitu rata-rata sebesar 20%.

6. Key Resource

Blok bangun ini menunjukkan kebutuhan sumber daya utama apasaja yang dibutuhkan dalam model bisnis Toyosima untuk menghasilkan nilai sesuai dengan spesifikasi yang ditawarkan pada pelanggan yaitu:

1. Aset fisik

Kegiatan perusahaan Toyosima yang tergolong sebagai perusahaan manufaktur tentunya melibatkan banyak aset berwujud dalam kegiatan bisnisnya. Sumber daya tersebut kebanyakan digunakan perusahaan untuk aktivitas produksi dan pemasaran seperti gedung, mesin dan Mobil pick-up.

2. Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan Toyosima berjumlah 20 orang. Karyawan-karyawan tersebut menempati posisi pembelian, pemasaran, gudang dan bagian produksi yang tentunya memiliki jumlah karyawan terbanyak. Semua karyawan tersebut berjenis kelamin laki-laki karena deskripsi pekerjaan yang cenderung keras dan membutuhkan tenaga besar, jadi akan lebih efektif jika

dilakukan oleh laki-laki. Adapun rincian jumlah karyawan serta posisi dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut:

3. Sumber Daya Modal

Modal utama dari perusahaan Toyosima sebagian besar berasal dari modal pribadi yaitu sebesar Rp 250 juta dan modal pinjaman bank sebesar Rp 125 juta. Modal tersebut selain digunakan untuk pembelian aset tetap juga sebagai modal produksi.

7. Key Activities

Aktivitas utama yang dilakukan oleh perusahaan Toyosima adalah kegiatan produksi. Seperti pada perusahaan manufaktur yang lain, kegiatan produksi adalah kegiatan utama Toyosima yang dilakukan mulai dari pencarian bahan baku seperti spons, sol dan matras dan diolah menjadi barang jadi. Aktivitas lain selain produksi yang dilakukan oleh Toyosima adalah kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran perusahaan dilakukan dengan melakukan promosi melalui pemasangan baliho yang tersebar di berbagai lokasi.

8. *Key Partnership*

Kemitraan perusahaan Toyosima dilakukan bersama *supplier* bahan baku. Bagian pembelian Toyosima akan menjadwalkan kapan bahan bakudibutuhkan kemudian *supplier* akan mengantarkan pesanan sesuai dengan waktu dan spesifikasi yang telah disepakati sebelumnya.Kemitraan selanjutnya dijalin antara Toyosima dan perusahaan jasa sablon matras dan tali sandal, proses ini dibutuhkan untuk membentuk pola dan tekstur tertentu di permukaan sandal.

9. *Cost Structure*

Blok selanjutnya menjelaskan tentang struktur biaya yang harus di keluarkan oleh perusahaan Toyosima.Biaya-biaya tersebut dibagi menjadi dua jenis biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel.biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Toyosima secara rutin tanpa terpengaruh oleh jumlah produksi yaitu: biaya Tenaga kerja, beban listrik, dan biaya perawatan mesin

Biaya lain dalam kegiatan bisnis Toyosima adalah biaya Variabel, biaya tersebut muncul

berbanding lurus dengan produksi yang dilakukan, semakin banyak produksi sandal Toyosima maka akan semakin banyak biaya yang harus dikeluarkan yaitu biaya bahan baku dan pemasaran.

4.3 Perumusan Strategi *Un-Bundling*

Perumusan Aternatif strategi menggunakan model bisnis *Un-Bundling*pada perusahaan Toyosima Singosari dilakukan dengan membagi bisnis perusahaan menjadi tiga jenis bisnis sesuai dengan theory Hangel dan singer (1999).Artinya bahwa semua jenis bisnis terdiri dari tiga jenis pola bisnis yang berbeda sehingga perusahaan bisa lebih fokus dalam melakukan satu strategi yang paing sesuai dengan kondisi perusahaan.

1. Bisnis hubungan pelanggan

Letak fokus dari model bisnis hubungan pelanggan terlatak di blok *Channels, Customer segments, dan Customer relationship*. Aritinya bahwa perusahaan sebaiknya meningkatkan hubungan dengan pelanggannya, memperluas segmen dan saluran distribusinya dengan tujuan untuk meningkatkan

penjualan. Mengingat sumber daya perusahaan yang masih kurang dari segi sumber daya manusia, mesin, dan modal, maka dalam kondisi ini dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki peluang yang besar tetapi tidak didukung oleh kekuatan yang memadai.

2. Bisnis inovasi produk

Letak fokus dari Model bisnis Inovasi produk terletak di blok *Value Proposition*. Artinya perusahaan tetap bisa menambah penghasilan dengan menciptakan nilai atau inovasi baru tanpa menambah kuantitas produksi dan mengeluarkan banyak modal, jadi dapat dikatakan bahwa peluang Toyosima dalam memasarkan produknya tinggi dan diimbangi dengan kekuatan yang mencukupi.

3. Bisnis infrastruktur

Perusahaan Toyosima merupakan perusahaan yang memiliki nilai kekeluargaan tinggi antara pemilik, pekerja, dan pelanggan sehingga akan sulit bagi perusahaan untuk melakukan sesuatu yang bisa merugikan berbagai pihak, walaupun demi meminimalkan biaya produksi. Toyosima juga sudah

memiliki standart yang jelas terhadap pekerja, bahan-baku, dan prosedur produksi, jadi perusahaan cenderung akan mempertahankan infrastruktur yang selama ini dijalankan. Letak fokus dari model bisnis ini terletak di blok *Key Partner, Key Activities dan Key Resources*. Strategi ini dalam kasus perusahaan Toyosima dapat diartikan sebagai strategi yang memiliki peluang kecil untuk dilakukan karena selama ini Infrastruktur yang ada sudah cukup efektif dijalankan.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dihasilkan dari penyusunan *Business Model Canvas* yang telah dibuat adalah Perusahaan Toyosima harus berfokus mengembangkan model bisnis inovasi produk. Fokus inovasi produk dalam *Business Model Canvas* terletak pada blok *Value proposition*. Artinya Toyosima harus berfokus pada pengembangan nilai-nilai yang ditawarkan kepada konsumennya. Strategi inovasi produk dipilih perusahaan tanpa mengeluarkan sumber daya yang besar demi meningkatkan keuntungan dari perusahaan karena

penggunaan model bisnis lain tidak didukung oleh kekuatan yang memadai.

Model bisnis lain yang tidak sesuai adalah model bisnis hubungan pelanggan, model ini berfokus pada blok *Channels*, *Customer segments*, dan *Customer relationship* jadi perusahaan yang menerapkan model ini akan fokus ke strategi perluasan pasar demi meningkatkan penjualan. Strategi ini tidak cocok bagi Toyosima karena kapasitas produksi perusahaan sudah maksimal, jadi perusahaan tidak perlu lagi melakukan perluasan pasar. Model bisnis lain adalah model bisnis Infrastruktur yang berfokus pada blok *Key Partner*, *Key Activities* dan *Key Resources* artinya perusahaan akan berfokus pada kinerja bisnisnya demi menghasilkan produk yang lebih murah. Model ini tidak sesuai dengan Toyosima karena Visi dan Misi Perusahaan Toyosima yang selalu ingin menjaga kualitas dengan metode dan *Channel* yang sudah bertahan lebih dari 30 Tahun sebagai ciri khas perusahaan pelopor berdirinya sebuah sentra industri

sandal yaitu sentra industri sandal spons Singosari.

Sesuai dengan strategi inovasi produk maka terdapat beberapa tindakan strategis yang bisa dilakukan perusahaan yaitu:

1. Berfokus pada peningkatan nilai
2. Inovasi produk yang sudah ada.
3. Membuat jenis produk baru
4. Inovasi pada kemasan

6. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. (2016), *Konsep usaha*, <https://www.bps.go.id/> diakses pada 12 Desember 2018 pukul 10.00 WIB
- Dewantoro, W.S. (2013). *Bisnis Model Canvas Sebagai Dasar Pengembangan Alternatif Strategi Baru*. Jurnal Teknik Industri, ISSN: 1411 – 6340, 215 – 230.
- Dewobroto, Wisnu S (2013). *Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha*. Tangerang: Jurnal Universitas Trisakti
- Dun Steinhoff, John F. Burgess. 1993. *Small Business*

- Management Fundamentals 6th ed.* McGraw Hill, Inc. New York.
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik. Edisi 2.* Yogyakarta: Andi.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan.* Jakarta: PT. Buku Seru Moleong, Lexy J. 2005. *Metode penelitian kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hangel J, M. Singer. (1999). *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make The Rule.* Harvard Business School Pres, Cambridge, MA.
- Heizer, Jay dan Barry, (2015), *Operations Management (manajemen operasi)*, ed,11, Penerjemah: Dwi Anoegrah Wati S dan Indra Almahdy, Salemba empat, Jakarta.
- J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. 2007. *Strategic Managemen and Business Policy*, 9th Edition, Pearson Pretice Hall.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2001. *Principles of Marketing . 11th Edition.* New Jersey: Prentice Hall. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur. 2012. *Business Model Generation.* PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Porter, Michael E. (1993). *Keunggulan Bersaing: menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.* Cetakan ke – 2. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Purhantara.2010. *Metode Penelitian Untuk Bisnis.* Yogyakarta. Graha Ilmu
- Rangkuti, Freddy (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi.* Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Perilaku Konsumen.* Yogyakarta: CAPS
- Tjitradi (2015). *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas.* Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Petra