

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Salasa Dengan Pendekatan Business Model Canvas Dan Swot

Muhammad Riyadh Akbar Rizqullah¹, Dematria Pringgabayu²

¹ Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
rydhakbr@student.telkomuniversity.ac.id

² Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia,
pringgabayu@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis pada SALASA, sebuah brand fashion lokal yang mengusung model produksi terbatas berbasis batch dan menargetkan segmen generasi muda serta konsumen premium. Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah ketidaksesuaian antara strategi awal dan performa aktual bisnis, ditunjukkan oleh penurunan margin keuntungan dan efisiensi distribusi pada batch kedua. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi operasional, dan studi dokumentasi internal. Analisis yang digunakan mencakup Business Model Canvas (BMC), SWOT, TOWS, serta proyeksi keuangan tiga tahun ke depan (2025–2027). Hasil penelitian menunjukkan bahwa SALASA memiliki kekuatan dalam hal desain eksklusif dan nilai keberlanjutan, namun menghadapi tantangan pada sisi operasional, digitalisasi, dan kompetisi pasar. Strategi yang direkomendasikan meliputi personalisasi produk berbasis AI, penguatan storytelling koleksi, distribusi komunitas digital, dan perbaikan struktur biaya tetap dan variabel. Dengan target penjualan tahunan sebanyak 260 pcs dan proyeksi margin keuntungan 40–50%, strategi baru ini dinilai mampu menjawab tantangan pertumbuhan sekaligus memperkuat positioning SALASA di industri fashion digital. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoretis dalam pengembangan strategi bisnis fashion berbasis keberlanjutan, diferensiasi, dan profitabilitas.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, *Business Model Canvas*, *Fashion Digital*, Keberlanjutan, Proyeksi Keuangan.

I. PENDAHULUAN

Industri fashion digital menunjukkan pertumbuhan yang sangat pesat secara global maupun nasional. Nilai pasar fashion global diproyeksikan mencapai USD 2,25 triliun pada tahun 2025 (Statista, 2023), sementara di Indonesia, peningkatan aktivitas belanja online telah mendorong pasar fashion e-commerce menjadi salah satu yang paling aktif di Asia Tenggara. Sebanyak 65% pengguna internet di Indonesia berusia 16 hingga 64 tahun melaporkan telah membeli produk atau layanan secara online dalam sebulan terakhir (Social & Meltwater, 2023), didukung oleh tren generasi muda seperti Gen Z dan Milenial yang mencari pengalaman belanja yang personal dan berkelanjutan.

Namun, laju pertumbuhan ini juga diikuti oleh persaingan yang ketat. Brand lokal seperti SALASA harus mampu beradaptasi tidak hanya dari sisi kualitas produk, tetapi juga dalam strategi digital, efisiensi biaya, dan manajemen diferensiasi. SALASA adalah brand fashion lokal yang mengusung konsep produksi terbatas (limited batch) dengan pendekatan storytelling dan keberlanjutan. Dalam implementasinya, SALASA menghadapi tantangan dalam penyesuaian strategi awal dengan realitas bisnis — terlihat dari penurunan margin keuntungan pada batch kedua dan distribusi yang belum optimal.

Permasalahan utama yang dialami SALASA muncul setelah peluncuran dua batch produk bertema berbeda. Batch pertama bertema “Goddess Aesthetic” (Athena dan Aphrodite) berhasil mencapai penjualan 100% dalam waktu dua minggu dengan margin keuntungan bersih sekitar 50%. Namun, pada batch kedua bertema “Mickey & Minnie,” dari total 100 pcs yang diproduksi hanya 53 pcs yang terjual hingga pertengahan Mei 2025, dengan margin yang turun drastis menjadi sekitar 20%. Perbedaan performa ini disebabkan oleh kurangnya kontrol produksi dari vendor eksternal, promosi yang belum efektif di TikTok, dan ketidaktepatan dalam perencanaan batch. Situasi ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan di batch kedua tidak cukup adaptif terhadap dinamika pasar.

Kondisi ini menunjukkan bahwa SALASA membutuhkan strategi baru yang tidak hanya inovatif secara kreatif, tetapi juga terukur secara finansial. Oleh karena itu, penelitian ini menetapkan target finansial sebagai dasar penyusunan strategi bisnis. Penetapan target ini dilakukan di awal sebagai pijakan agar strategi yang dirumuskan

tetap realistis, terarah, dan relevan dengan kapasitas aktual perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip money to strategy, yakni menyusun strategi bisnis berbasis pada target profitabilitas yang ingin dicapai

Tabel 1 Proyeksi Target Finansial SALASA Tahun 2025–2027

Tahun	Umlah Batch	Umlah per Batch	Total Produksi	Rentang Harga Jual	Target Omzet	Margin Bersih	Target Laba Bersih
2025	4	2	±260 pcs	Rp250 – Rp500 ribu	Rp130 juta	40–45%	Rp50–58 juta
2026	4	6	±720 pcs	Rp250 – Rp500 ribu	Rp252 juta	45–50%	Rp113–126 juta
2027	4	9	±1.080 pcs	Rp250 – Rp500 ribu	Rp297 juta	50%	Rp148,5 juta

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Dengan dasar target tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis SALASA menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC), mengidentifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT, serta merumuskan strategi pengembangan yang paling sesuai melalui Matriks TOWS dan penyesuaian cost structure. Strategi yang disusun diarahkan untuk mencapai target penjualan 260 pcs per tahun dengan margin keuntungan bersih 40–50%, serta roadmap pertumbuhan jangka menengah yang berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan strategi bisnis berbasis BMC dan proyeksi keuangan, serta kontribusi praktis bagi brand fashion lokal yang ingin membangun keunggulan melalui personalisasi, keberlanjutan, dan pemanfaatan teknologi digital

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Business Model Canvas, Fashion Digital, Inovasi Teknologi, Keberlanjutan.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah konsep yang mencakup proses perencanaan jangka panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui perumusan dan implementasi kebijakan organisasi (Grant, 2021)

B. Model Bisnis

Model bisnis adalah rancangan tingkat tinggi yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010).

C. Business Model Canvas

Business Model Canvas adalah alat *visual* yang dikembangkan oleh Osterwalder & Pigneur (2010) untuk menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. BMC terdiri dari sembilan elemen kunci: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Model ini membantu perusahaan memahami struktur bisnisnya secara menyeluruh dan adaptif terhadap perubahan.

D. Analisis PESTLE

Analisis PESTLE adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menilai pengaruh faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal, dan lingkungan terhadap bisnis.

E. Analisis SWOT

Kumar C.R & K.B (2023) SWOT adalah alat perencanaan strategis yang umum digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif. Sementara itu, menurut Aqil et al. (2024), SWOT juga relevan diterapkan dalam konteks bisnis rintisan dan UMKM karena mampu membantu perusahaan menghadapi dinamika pasar secara lebih adaptif.

F. Matriks TOWS

Weihrich (1982) menjelaskan bahwa Matriks TOWS adalah pengembangan dari SWOT yang digunakan untuk menyusun strategi berdasarkan hubungan antara faktor eksternal dan internal. Grant (2021) menambahkan bahwa TOWS memberikan panduan sistematis dalam menerjemahkan hasil analisis SWOT ke dalam bentuk strategi operasional.

G. Proyeksi Keuangan

Proyeksi keuangan merupakan estimasi performa bisnis di masa depan berdasarkan data historis dan asumsi strategis. Menurut Brigham & Houston (2019), proyeksi ini penting dalam evaluasi kelayakan strategi serta pengambilan keputusan investasi. Dalam konteks bisnis *fashion*, proyeksi keuangan digunakan untuk merumuskan strategi pertumbuhan berbasis profitabilitas dan efisiensi biaya. Strategi kewirausahaan yang terukur secara finansial dapat secara langsung berdampak terhadap peningkatan performa bisnis, sebagaimana ditunjukkan dalam riset pada startup teknologi Indonesia (Triono et al., 2024)

H. Teknologi *Digital* dalam Industri *Fashion*

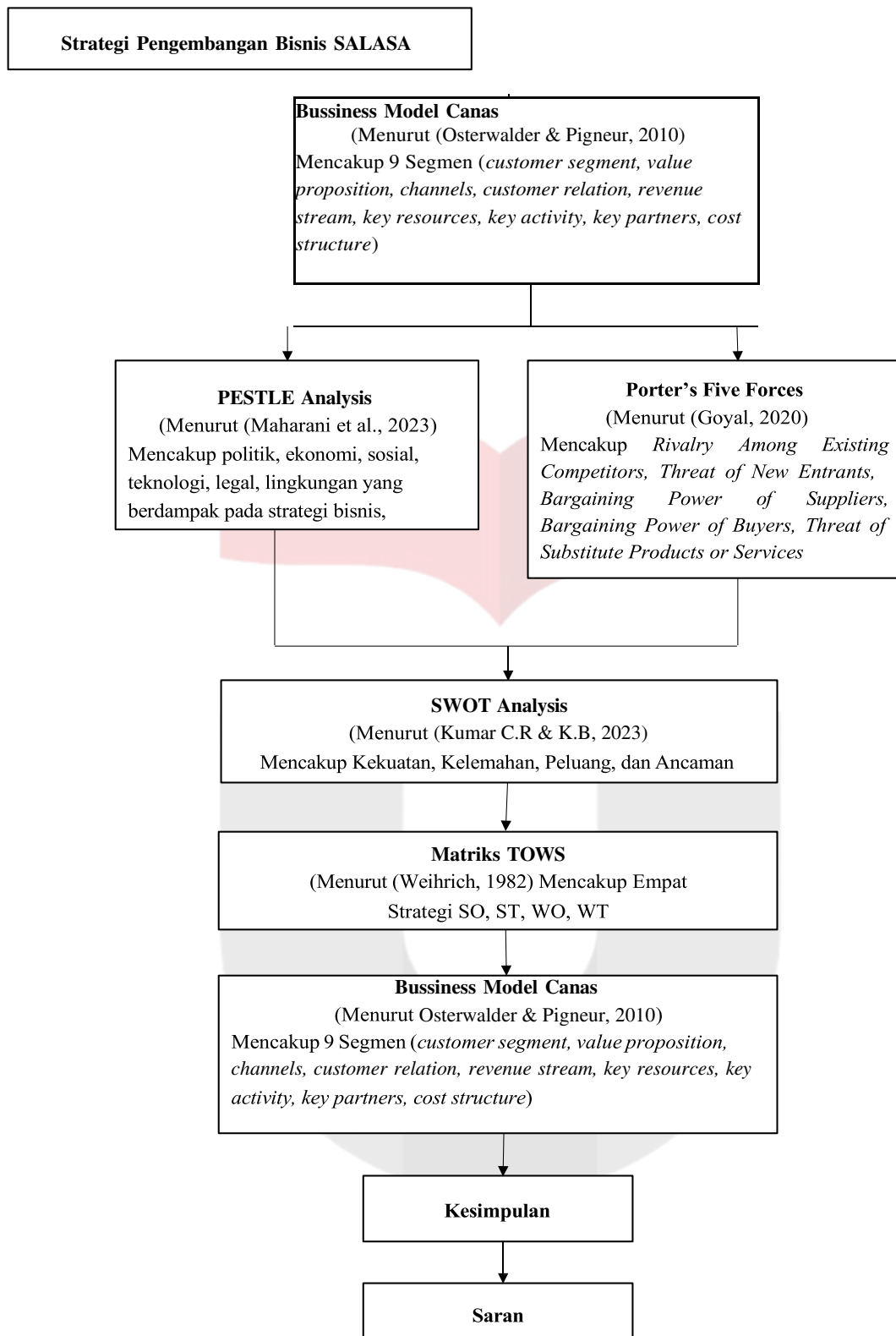
Transformasi digital telah mengubah perilaku konsumen dan operasional bisnis *fashion*. Hal ini sejalan dengan tren penggunaan alat optimasi digital dan sistem informasi cerdas dalam strategi bisnis yang semakin diadopsi oleh pelaku usaha digital *fashion* Shahzad et al., (2020). AI, virtual fitting, dan sistem rekomendasi menjadi fitur kunci dalam menciptakan pengalaman belanja yang personal dan efisien Johnson et al. (2022). Teknologi juga memungkinkan brand mengelola distribusi secara real-time dan memperluas jangkauan pasar secara digital.

I. *Fashion Sustainability*

Keberlanjutan (*sustainability*) dalam industri *fashion* tidak hanya mencakup penggunaan material ramah lingkungan, tetapi juga melibatkan prinsip *slow fashion*, *zero-waste production*, dan transparansi rantai pasok. Menurut Imran & Berg (2020), lebih dari 70% konsumen milenial menyatakan kesediaan membayar lebih untuk produk *fashion* yang berkelanjutan. Strategi keberlanjutan menjadi nilai tambah penting dalam proposisi bisnis yang membedakan brand *fashion* masa kini dari kompetitor konvensional (McKinsey & Company & Business of Fashion, 2022).

J. Kerangka Pemikiran





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Adaptasi dari Pasaribu et al. (2023)

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Tabel 2. Karakteristik Penelitian

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1.	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2.	Berdasarkan Tujuan	Studi Kasus
3.	Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data	Wawancara
4.	Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Tidak Mengintervensi Data
5.	Berdasarkan Unit Analisis	Unit Bisnis
6.	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	<i>Cross-sectional</i>

Sumber: Data Yang Telah Diolah (2024)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami strategi pengembangan bisnis SALASA secara mendalam dalam konteks industri *fashion* digital. Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi sebagai teknik utama pengumpulan data. Berdasarkan waktu pelaksanaannya, penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu untuk mendapatkan gambaran terkini mengenai model bisnis SALASA (Abduh et al., 2023).

B. Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, variabel penelitian mengacu pada sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang dikemukakan oleh Osterwalder & Pigneur, (2010), yaitu: customer segments, value propositions, channels, *customer relationships*, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure. Selain itu, digunakan juga kerangka analisis SWOT untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis SALASA. Proyeksi keuangan 2025–2027 digunakan sebagai dasar dalam menilai kelayakan strategi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi strategis bisnis dan merumuskan strategi pengembangan berbasis diferensiasi.

C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan secara terstruktur untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam. Menurut Sahir (2021), pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara

Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan kepada enam informan internal (tim manajemen SALASA) dan empat informan eksternal (ahli bisnis, ahli teknologi, dan pelanggan). Tujuannya adalah menggali pandangan mereka mengenai model bisnis, tantangan pasar, inovasi digital, dan strategi diferensiasi.

2. Observasi

Observasi dilakukan terhadap aktivitas operasional SALASA, termasuk proses pengembangan produk, strategi pemasaran digital, interaksi pelanggan, serta pengelolaan kanal distribusi.

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen internal SALASA, seperti laporan operasional, materi kampanye pemasaran, konten media sosial, rencana pengembangan produk, catatan keuangan dan produksi.

D. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh (Sugiyono, 2020). Data dianalisis sistematis untuk menemukan pola penting dalam strategi bisnis SALASA. Proses analisis dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Reduksi Data

Menyaring dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu strategi pengembangan bisnis melalui BMC dan SWOT.

2. Penyajian Data

Menyusun data ke dalam bentuk narasi, tabel, atau diagram untuk mempermudah interpretasi dan identifikasi strategi.

3. Penarikan Kesimpulan

Menarik kesimpulan sementara dan final berdasarkan temuan yang telah dianalisis, serta memverifikasi

hasil melalui triangulasi sumber.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Business Model Canvas* Saat Ini

Analisis model bisnis SALASA menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) menunjukkan gambaran struktur bisnis yang telah diterapkan hingga pertengahan tahun 2025, tepatnya setelah batch pertama selesai dan batch kedua berjalan setengah jalan. Berdasarkan hasil wawancara internal dan dokumentasi operasional, masing-masing elemen BMC dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segments*

Segmen pelanggan SALASA terbagi menjadi tiga kategori:

- Demografis: Kelas atas berusia 30–50 tahun dan generasi Millennial hingga Gen Z berusia 18–35 tahun.
- Geografis: Konsumen berasal dari kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya.
- Psikografis: Pelanggan menghargai eksklusivitas, mengikuti tren fashion, serta memiliki kepedulian terhadap keberlanjutan sebagai bagian dari identitas gaya hidup mereka.

2. *Value Propositions*

SALASA menghadirkan koleksi fashion eksklusif dalam jumlah terbatas, dengan desain kreatif dan sentuhan keberlanjutan. Produk dibuat dari material pilihan dan menonjolkan keunikan untuk mencerminkan identitas konsumen kelas atas dan generasi muda. Nilai eksklusivitas dan keberlanjutan menjadi daya tarik utama dalam membangun positioning brand.

3. *Channels*

Saluran distribusi utama meliputi media sosial dan pop-up store. SALASA mengandalkan Instagram sebagai kanal promosi dan komunikasi utama, serta melakukan penjualan langsung melalui event offline terbatas. Marketplace digital dan kanal e-commerce belum digunakan secara maksimal.

4. *Customer Relationships*

Hubungan dengan pelanggan dibangun melalui layanan konsultasi online dan interaksi dengan komunitas media sosial. Meski sudah memiliki pendekatan berbasis komunikasi langsung, sistem loyalitas pelanggan, retensi, dan manajemen database belum dikembangkan secara menyeluruh.

5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama berasal dari penjualan produk fashion eksklusif yang diproduksi secara terbatas. Belum terdapat model monetisasi lain seperti langganan, kolaborasi komersial, atau produk turunan.

6. *Key Resources*

Sumber daya utama SALASA terdiri dari tim kreatif internal, supplier bahan baku (Bintang Fabric), dan dana pribadi pemilik. Selain itu, aset digital seperti konten media sosial juga menjadi bagian penting dari nilai brand.

7. *Key Activities*

Kegiatan utama perusahaan mencakup proses desain koleksi, produksi bersama mitra konveksi, serta branding melalui media sosial. Aktivitas ini dilakukan secara siklikal setiap batch dan disesuaikan dengan tema koleksi yang diangkat.

8. *Key Partnerships*

SALASA menjalin kemitraan dengan dua pihak utama, yaitu supplier produksi (Bintang Fabric) dan konveksi mitra produksi (PT. Rasyira). Kemitraan ini berperan dalam menjaga kualitas produk serta efisiensi proses produksi berbasis batch.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya SALASA terbagi menjadi biaya tetap dan tidak tetap:

- Biaya Tetap: mencakup biaya operasional dasar (komunikasi, logistik ringan, aktivitas tim internal) dan infrastruktur digital awal (domain website, tools media sosial, desain visual).
- Biaya Tidak Tetap: meliputi pembelian bahan produksi (kain, label, packaging), jasa konveksi untuk batch terbatas, promosi digital berbasis campaign, serta pengembangan awal teknologi seperti landing page dan sistem pemesanan sederhana.

Secara keseluruhan, model bisnis awal SALASA telah menunjukkan arah yang jelas dalam mengusung konsep eksklusivitas dan keberlanjutan. Namun, beberapa elemen seperti saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan struktur pendapatan masih memiliki ruang pengembangan agar lebih adaptif terhadap tren digital dan efisiensi finansial. Evaluasi ini menjadi fondasi dalam merumuskan strategi lanjutan pada tahap berikutnya.

Tabel 3. Business Model Canvas Saat Ini

Key Partnership Supplier produksi (Bintang Fabric) Konveksi mitra produksi (PT. Rasyira)	Key Activities Design. Produksi. branding Sosial media.	Value Proposition SALASA menghadirkan koleksi fashion eksklusif dalam jumlah terbatas dengan desain kreatif dan sentuhan keberlanjutan. Produk dibuat dari material pilihan dan menonjolkan keunikan untuk mencerminkan identitas konsumen kelas atas dan generasi muda. Nilai eksklusivitas dan keberlanjutan menjadi daya tarik utama.	Customer Relationship Layanan konsultasi online. komunitas media sosial.	Customer Segment Demografis: Kelas atas (usia 30–50 tahun) dan generasi Millennial hingga Gen Z (18–35 tahun) Geografis: Berasal dari kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya Psikografis: Menghargai eksklusivitas, mengikuti tren, dan peduli keberlanjutan sebagai identitas gaya hidup
	Key Resources Tim kreatif. Supplier bahan. Dana Pribadii.		Channels Sosial media. pop-up store.	
Cost Structure Biaya Tetap: Biaya operasional dasar (komunikasi, logistik ringan, dan aktivitas tim internal) Infrastruktur digital awal (domain website, tools sosial media, desain visual) Biaya Tidak Tetap: Material dan bahan untuk produksi (kain, label, packaging) Jasa produksi (konveksi dan tukang jahit untuk batch terbatas) Promosi digital berbasis campaign (influencer, iklan sesekali) Pengembangan awal teknologi (landing page, sistem pemesanan sederhana)		Revenue Streams Penjualan produk <i>fashion</i> sebagai sumber pendapatan utama.		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

- B. Analisis PESTLE
1. *Politics*
- Pemerintah Indonesia mendorong pertumbuhan industri fashion melalui regulasi e-commerce dan pengembangan industri kreatif berbasis UMKM. Meski belum ada insentif spesifik untuk fashion berkelanjutan, pelaku usaha perlu memantau perkembangan regulasi agar dapat mengantisipasi dampaknya terhadap sistem distribusi dan proses produksi.

2. *Economic*

Tingkat daya beli masyarakat urban yang meningkat menjadi peluang bagi SALASA dalam menjangkau segmen premium. Namun, risiko ekonomi seperti fluktuasi harga bahan baku dan biaya promosi digital mengharuskan perusahaan untuk mengelola keuangan secara adaptif. Kolaborasi lintas divisi, khususnya antara tim keuangan dan produksi, dibutuhkan untuk memastikan efisiensi biaya dalam skema batch.

3. *Social*

Tren fashion kini semakin dipengaruhi oleh nilai keberlanjutan, estetika, dan storytelling yang kuat. Generasi Millennials dan Gen Z menunjukkan minat tinggi terhadap brand dengan koleksi bertema dan pengalaman visual yang kuat. SALASA memanfaatkan peluang ini dengan membangun identitas koleksi berdasarkan narasi yang relevan dengan audiens muda.

4. *Technological*

Perkembangan teknologi digital membuka peluang efisiensi dan inovasi. Penggunaan dashboard monitoring internal dan sistem e-commerce berbasis feedback menjadi potensi besar bagi SALASA dalam meningkatkan loyalitas pelanggan. Meskipun saat ini belum sepenuhnya terintegrasi, pemanfaatan teknologi menjadi arah strategis untuk pengembangan berkelanjutan.

5. *Legal*

SALASA berada dalam lingkungan hukum yang menuntut kepatuhan terhadap perlindungan konsumen, HAKI, dan regulasi promosi digital. Audit internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kampanye pemasaran dan transaksi digital sesuai dengan regulasi yang berlaku dan tidak menimbulkan risiko hukum bagi brand.

6. *Environmental*

Kesadaran lingkungan menjadi faktor penting yang memengaruhi keputusan pembelian. SALASA mengusung strategi keberlanjutan secara kolaboratif, mulai dari pemilihan bahan produksi ramah lingkungan, efisiensi distribusi, hingga narasi pemasaran yang menekankan zero-waste dan produksi terbatas. Pendekatan ini tidak hanya membangun loyalitas, tetapi juga memperkuat positioning brand di pasar fashion yang semakin peduli etika.

C. *Analisis Porter's Five Forces*

1. *Threat of New Entrants*

Ancaman masuknya pesaing baru di industri fashion digital cukup tinggi, terutama dari brand lokal yang mengandalkan strategi harga dan promosi agresif. Meskipun demikian, SALASA masih memiliki keunggulan dalam positioning eksklusif, desain unik, dan nilai keberlanjutan yang sulit ditiru oleh brand baru.

2. *Bargaining Power of Suppliers*

Ketergantungan terhadap pemasok bahan dan konveksi mitra menjadi tantangan bagi SALASA. Kualitas bahan premium dan kapasitas produksi terbatas membuat daya tawar pemasok cukup tinggi. Untuk mengurangi risiko ini, diversifikasi pemasok dan perjanjian kerja sama jangka panjang menjadi strategi mitigasi yang diperlukan.

3. *Bargaining Power of Buyers*

Pelanggan SALASA memiliki daya tawar tinggi karena segmen yang disasar sangat selektif dan kritis terhadap kualitas, desain, serta nilai simbolik produk. Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, SALASA perlu mengembangkan pendekatan berbasis feedback, layanan personalisasi, dan aktivasi komunitas digital.

4. *Threat of Substitutes*

Produk substitusi muncul dari fast fashion dan brand internasional yang menawarkan harga lebih terjangkau dengan akses distribusi yang luas. Namun, diferensiasi SALASA dalam hal storytelling, batch terbatas, dan keberlanjutan memberikan nilai tambah yang tidak dimiliki oleh produk substitusi massal.

5. *Rivalry Among Existing Competitors*

Tingkat persaingan sangat tinggi, terutama di ranah digital dengan banyaknya brand lokal yang mengandalkan visual branding dan strategi viral marketing. SALASA perlu unggul dalam pengalaman konsumen, kualitas interaksi digital, dan narasi koleksi yang relevan agar dapat bertahan dan tumbuh di tengah kompetisi tersebut.

D. *Analisis SWOT*

Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal SALASA secara strategis. Hasil wawancara internal dan eksternal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan

yang cukup menonjol, namun masih terdapat kelemahan yang perlu diatasi agar dapat bertahan dalam persaingan fashion digital yang dinamis

1. Analisis SWOT Internal

Kekuatan SALASA terletak pada branding eksklusif, storytelling koleksi, kualitas bahan premium, dan layanan personalisasi. Desain clean, jumlah terbatas, serta narasi yang melekat pada setiap batch menciptakan persepsi produk yang unik dan berharga. Layanan konsultasi gaya dan pendekatan hangat tim juga meningkatkan loyalitas pelanggan sejak pembelian pertama.

Namun, SALASA menghadapi kelemahan seperti kapasitas produksi yang terbatas, sistem manajemen stok yang belum otomatis, serta pemasaran yang masih mengandalkan tim internal tanpa dukungan paid ads atau CRM digital. Hal ini berdampak pada keterbatasan jangkauan dan potensi kehilangan pelanggan tertarik.

2. Analisis SWOT Eksternal

Peluang eksternal muncul dari meningkatnya preferensi konsumen terhadap fashion yang memiliki nilai keberlanjutan, eksklusivitas, dan personalisasi. Teknologi seperti virtual styling, curated lookbook, dan komunitas pelanggan digital menjadi ruang strategis yang dapat dimanfaatkan. Penguatan inovasi digital berbasis kapabilitas internal dan ekosistem komunitas terbukti mampu menciptakan keunggulan kompetitif (Wahyuningtyas et al., 2023).

Di sisi lain, ancaman datang dari kompetitor lokal dan global yang mengadopsi gaya dan nilai serupa namun memiliki sumber daya lebih besar. Jika SALASA tidak terus berinovasi, diferensiasi merek bisa terkikis. Skalabilitas juga menjadi isu penting, terutama karena keterbatasan infrastruktur digital dan ketergantungan pada sistem manual.

E. Analisis *Business Model Canvas* Eksternal

1. Perspektif Konsumen

Pelanggan menilai bahwa kualitas bahan, eksklusivitas desain, dan sentuhan keberlanjutan adalah kekuatan utama SALASA. Produk dirasa memberikan pengalaman istimewa karena dibuat terbatas dan memiliki narasi cerita pada setiap koleksi. Packaging yang rapi dan layanan konsultasi gaya juga meningkatkan kepuasan pengguna.

Namun demikian, beberapa kekurangan disampaikan, seperti proses pengiriman yang lambat dan stok yang cepat habis. Konsumen juga menginginkan sistem pre-order yang lebih terstruktur, fitur virtual try-on, serta sistem loyalitas seperti diskon atau program poin pembelian ulang. Interaksi yang bersifat satu arah di media sosial perlu ditingkatkan menjadi pengalaman komunitas yang lebih aktif dan berkelanjutan.

2. Perspektif Ahli

Dari sudut pandang ahli bisnis dan teknologi, SALASA memiliki peluang besar untuk berkembang melalui integrasi digital. Penggunaan sistem rekomendasi produk berbasis AI, pemanfaatan database pelanggan, serta pengembangan sistem e-commerce dan CRM dianggap krusial untuk mempertahankan loyalitas dan meningkatkan efisiensi.

Para ahli juga menekankan pentingnya kolaborasi strategis dengan marketplace digital, komunitas fashion, serta influencer lokal untuk memperluas distribusi dan memperkuat narasi merek. Struktur biaya harus dirancang fleksibel dengan membedakan biaya tetap dan variabel secara jelas, serta memperkuat investasi pada SDM digital, riset pasar, dan sistem teknologi.

F. Matriks TOWS

Setelah dilakukan analisis SWOT internal dan eksternal terhadap bisnis SALASA, maka disusun Matriks TOWS sebagai alat bantu strategi untuk menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi. Strategi disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor dominan yang paling memengaruhi arah pengembangan bisnis

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Berfokus pada pemanfaatan kekuatan brand eksklusif dan storytelling koleksi untuk menjawab tren keberlanjutan dan personalisasi di kalangan konsumen muda. SALASA dapat mengembangkan koleksi yang ramah lingkungan, meningkatkan interaksi digital melalui fitur personalisasi, serta menjalin kolaborasi dengan komunitas fashion dan influencer guna memperkuat positioning sebagai brand premium yang relevan secara sosial dan visual.

2. Strategi ST (*Strength–Threats*)

Dirancang untuk menghadapi kompetitor lokal dan global melalui inovasi desain yang lebih cepat, sistem reward bagi pelanggan loyal, serta diversifikasi mitra produksi. Langkah ini bertujuan meningkatkan engagement, menekan switching cost, dan mengurangi risiko ketergantungan terhadap vendor tunggal dalam menghadapi fluktuasi eksternal.

3. Strategi WO (*Weakness–Opportunities*)

Ditujukan untuk mengatasi keterbatasan internal melalui pemanfaatan peluang digital. SALASA dapat mengintegrasikan sistem manajemen inventori digital, meningkatkan kemampuan internal dalam pemasaran online, serta mengembangkan produk yang menonjolkan nilai keberlanjutan dan personalisasi sebagai keunggulan kompetitif..

4. Strategi WT (*Weakness–Threats*)

Bersifat defensif untuk meminimalkan dampak kelemahan dan ancaman bersamaan. Perusahaan perlu memperkuat logistik melalui kemitraan distribusi, menetapkan skala produksi yang fleksibel agar adaptif terhadap permintaan pasar, serta menyempurnakan sistem operasional demi efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas produk dan pengalaman pelanggan.

Tabel 4. Rekomendasi Business Model Canvas

Key Partnership	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segment
Supplier produksi (Bintang Fabric) Konveksi mitra produksi (PT. Rasyira) Kolaborasi komunitas fashion dan mitra keberlanjutan Influencer mikro dan marketplace digital	Desain dan pengembangan koleksi musiman Produksi batch eksklusif Branding digital interaktif & kampanye visual integrasi AI & personalisasi. kampanye keberlanjutan. Evaluasi Mutu dan layanan berkala.	SALASA menghadirkan koleksi fashion eksklusif dalam jumlah terbatas dengan desain kreatif dan sentuhan keberlanjutan. Produk dibuat dari material pilihan dan menonjolkan keunikan untuk mencerminkan identitas konsumen kelas atas dan generasi muda. Nilai eksklusivitas dan keberlanjutan menjadi daya tarik utama.	Layanan konsultasi online berbasis preferensi pelanggan Komunitas digital melalui konten interaktif dan edukatif. Program loyalitas berbasis batch dan feedback loop konsumen. live Q&A polling preferensi.	Demografis: Kelas atas (usia 30–50 tahun) dan generasi Millennial hingga Gen Z (18–35 tahun) Geografis: Berasal dari kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya yang memiliki Pendapatan tinggi dan Digital Lifestyle kuat, Target ekspansi ke kota tier-2 melalui online strategy Psikografis: Menghargai eksklusivitas, mengikuti tren, dan peduli keberlanjutan sebagai identitas gaya hidup.

	Key Resources Tim kreatif, marketing, sales & teknologi digital. Supplier bahan, Material premium & ramah lingkungan. Dana Pribadi.		Channels <i>Sosial Media</i> (Instagram, TikTok). <i>pop-up store.</i> <i>Marketplace & website brand</i> WhatsApp <i>personalized selling</i>	
--	---	--	--	--



	Database konsumen & sistem e-commerce personal Aset konten visual & strategi kampanye		5. <i>event</i> eksklusif.	
Cost Structure Biaya Tetap: Biaya operasional dasar (komunikasi, logistik ringan, dan aktivitas tim internal) Infrastruktur digital awal (domain website, tools sosial media, desain visual) Operasional internal & digital platform Gaji tim tetap (Q2 ke atas) Biaya Tidak Tetap: Material dan bahan untuk produksi (kain, label, packaging) Produksi batch (bahan, vendor, tenaga kerja) Promosi digital berbasis campaign (influencer, iklan sesekali) Pengembangan awal teknologi (landing page, sistem pemesanan sederhana) Riset & pengembangan produk		Revenue Streams Penjualan produk <i>fashion</i> sebagai sumber pendapatan utama.		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

G. Rekomendasi Strategi Baru *Business Model Canvas*

Setelah dilakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan serta perumusan strategi melalui Matriks TOWS, maka dirancanglah pembaruan model bisnis SALASA menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Model baru ini disusun untuk menjawab tantangan distribusi, efisiensi, dan loyalitas konsumen, sekaligus selaras dengan target finansial dan arah pertumbuhan jangka menengah.

1. *Customer Segment*

Segmen pelanggan mencakup konsumen kelas atas (usia 30–50 tahun) dan generasi Millennial hingga Gen Z (usia 18–35 tahun). Mereka umumnya berasal dari kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya, serta menunjukkan gaya hidup digital yang kuat dan minat tinggi terhadap fashion eksklusif dan berkelanjutan. Strategi baru juga menasar ekspansi ke kota tier-2 melalui pendekatan distribusi digital.

2. *Value Proposition*

SALASA menawarkan koleksi fashion eksklusif dengan desain kreatif, jumlah terbatas, dan sentuhan keberlanjutan. Setiap produk dibuat dari material pilihan dan memiliki cerita visual yang mencerminkan identitas gaya hidup premium, peduli lingkungan, dan aktual terhadap tren. Fitur seperti personalisasi, kampanye komunitas, dan keberlanjutan menjadi nilai inti yang memperkuat proposisi merek.

3. *Channels*

Saluran distribusi dikembangkan secara hybrid melalui media sosial (Instagram, TikTok), pop-up store, marketplace digital, dan website brand. Penjualan juga difasilitasi melalui WhatsApp personalized selling serta event eksklusif untuk mempererat koneksi emosional dengan pelanggan.

4. *Customer Relationship*

Hubungan pelanggan diperkuat melalui layanan konsultasi berbasis preferensi, aktivasi komunitas digital, program loyalitas berbasis feedback setiap batch, sesi live Q&A, dan polling interaktif. Pendekatan ini bertujuan menciptakan keterlibatan jangka panjang dan meningkatkan retensi.

5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama tetap berasal dari penjualan produk fashion eksklusif. Ke depan, potensi diversifikasi dapat dikembangkan melalui bundling, pre-order eksklusif, dan kolaborasi terbatas.

6. *Key Resources*

Sumber daya utama meliputi tim kreatif, tim digital marketing & sales, serta tim teknologi. SALASA juga mengandalkan supplier bahan premium dan ramah lingkungan, dana pribadi, database konsumen, aset kampanye visual, serta sistem e-commerce internal yang memungkinkan personalisasi dan automasi penjualan.

7. *Key Activities*

Aktivitas utama terdiri dari desain dan pengembangan koleksi musiman, produksi batch eksklusif, kampanye branding digital, integrasi teknologi AI untuk personalisasi, kampanye keberlanjutan, dan evaluasi mutu layanan secara berkala.

8. *Key Partnerships*

Kemitraan strategis diperluas dengan komunitas fashion, mitra keberlanjutan, influencer mikro, marketplace digital, serta pemasok bahan (Bintang Fabric) dan mitra produksi (PT. Rasyira). Kolaborasi ini mendukung aspek produksi, distribusi, promosi, dan nilai sosial perusahaan.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya terdiri dari biaya tetap dan tidak tetap. Biaya tetap mencakup operasional dasar, infrastruktur digital awal, gaji tim tetap (Q2 ke atas), dan pengelolaan platform digital. Biaya tidak tetap meliputi bahan produksi, jasa vendor, promosi digital berbasis campaign, pengembangan sistem, serta riset dan inovasi produk secara berkelanjutan.

H. Pembahasan

Pembahasan ini mengkaji sintesis hasil analisis BMC, SWOT, Matriks TOWS, serta proyeksi finansial SALASA dengan pendekatan evaluatif dan argumentatif. Evaluasi terhadap model bisnis awal menunjukkan bahwa SALASA masih menghadapi tantangan pada segmen pelanggan yang terlalu umum, saluran distribusi terbatas, dan hubungan pelanggan yang belum terstruktur secara digital. Ketergantungan pada vendor eksternal dan tingginya proporsi biaya tidak tetap memperlihatkan bahwa efisiensi operasional belum optimal, terutama setelah performa batch kedua menunjukkan penurunan margin dari 50% menjadi 20%.

Strategi baru yang dirumuskan melalui Matriks TOWS difokuskan pada integrasi digital dan penguatan nilai keberlanjutan. Strategi SO menekankan kolaborasi komunitas dan storytelling berbasis batch, sedangkan strategi WO dan WT diarahkan pada efisiensi sistem produksi, logistik, dan pengembangan teknologi. Penyesuaian strategi ini juga mempertimbangkan target finansial yang ditetapkan sejak awal, yaitu penjualan ± 260 pcs per tahun dengan omzet Rp130 juta dan margin bersih 40–45%. Proyeksi hingga 2027 menunjukkan pertumbuhan positif seiring peningkatan integrasi teknologi, diversifikasi channel, dan skala batch.

Model Business Model Canvas (BMC) baru menampilkan penyesuaian strategis pada semua elemen inti, mulai dari perluasan segmen ke komunitas digital dan tier-2 cities, penguatan value melalui fitur personalisasi dan keberlanjutan, hingga diversifikasi kanal seperti marketplace, WhatsApp selling, dan event eksklusif. Hubungan pelanggan difokuskan pada sistem loyalitas dan komunitas interaktif, sementara aktivitas utama diperkuat dengan branding visual, integrasi AI, serta sistem evaluasi mutu berkala. Struktur biaya kini diklasifikasikan antara biaya tetap dan variabel, selaras dengan strategi batch dan digital.

Penerapan strategi baru ini berimplikasi positif terhadap keunggulan kompetitif jangka menengah. Eksklusivitas, keberlanjutan, dan pengalaman digital menjadi pilar pembeda terhadap brand massal. Model biaya yang lebih proporsional juga menciptakan ketahanan finansial. Lebih jauh, strategi omnichannel dan penguatan komunitas memungkinkan SALASA menjangkau pasar digital yang lebih luas secara efisien. Dalam konteks industri fashion lokal, pendekatan ini dapat menjadi alternatif strategis yang relevan bagi brand kecil dan menengah yang ingin tumbuh dengan sumber daya terbatas.

Secara teoritis, pembaruan strategi SALASA mendukung teori Business Model Canvas oleh Osterwalder & Pigneur (2010), strategi diferensiasi oleh Porter (1985), serta literatur mengenai transformasi digital dan keberlanjutan dalam industri fashion oleh McKinsey (2023) dan Singh (2021).

Dengan pendekatan holistik berbasis kondisi riil perusahaan dan proyeksi keuangan, strategi baru ini dinilai feasible dan dapat menjadi blueprint bagi brand fashion lokal yang ingin mengintegrasikan nilai, teknologi, dan profitabilitas secara seimbang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis SALASA melalui pendekatan Business Model Canvas, SWOT, Matriks TOWS, dan proyeksi finansial berbasis target perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa model bisnis awal masih bersifat konvensional, dengan ketergantungan pada saluran distribusi manual dan struktur biaya variabel yang tinggi. Performa bisnis batch kedua yang menurun menjadi dasar perlunya transformasi model bisnis.

Strategi baru yang dirumuskan mencakup penguatan fitur keberlanjutan, storytelling, dan personalisasi, serta peningkatan integrasi teknologi melalui virtual try-on, sistem inventory digital, dan CRM sederhana. Matriks TOWS menghasilkan strategi SO, ST, WO, dan WT yang disesuaikan dengan kekuatan brand dan peluang pasar. Hasil triangulasi internal dan eksternal menegaskan bahwa digitalisasi, efisiensi produksi, dan komunitas pelanggan adalah fokus pengembangan yang relevan.

Business Model Canvas baru merekomendasikan penguatan segmen komunitas fashion digital, ekspansi ke kota tier-2, serta diversifikasi kanal distribusi dan revenue stream. Struktur biaya dirancang ulang untuk menyeimbangkan biaya tetap dan tidak tetap. Target finansial sebesar 260 pcs penjualan dengan omzet Rp130 juta dan margin 40–45% menjadi acuan strategi.

Strategi ini dinilai mampu meningkatkan keunggulan kompetitif SALASA melalui pendekatan berbasis diferensiasi, efisiensi, dan nilai sosial yang kuat. Dengan transformasi ini, SALASA diharapkan mampu beradaptasi dengan dinamika industri fashion digital dan memperkuat posisinya di pasar premium lokal.

B. Saran Praktis

SALASA disarankan untuk segera membangun sistem operasional berbasis data, memperluas distribusi digital secara omnichannel, dan memperkuat storytelling visual dalam setiap peluncuran batch. Manajemen produksi harus berbasis forecasting, dengan sistem pre-order atau polling desain untuk menghindari overstock dan mendukung efisiensi. Program loyalitas dan komunitas digital juga penting untuk meningkatkan retensi, disertai evaluasi biaya rutin agar margin minimum 40% per batch tetap tercapai. SALASA juga perlu menjalin kemitraan strategis jangka panjang dengan vendor dan komunitas fashion untuk menjaga konsistensi kualitas dan fleksibilitas produksi.

C. Saran Akademis

Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan studi longitudinal terhadap implementasi strategi SALASA dalam jangka 1–2 tahun ke depan. Pendekatan kuantitatif seperti survei atau analisis regresi juga dapat digunakan untuk menguji efektivitas strategi diferensiasi dan loyalitas pelanggan. Studi komparatif antar brand fashion lokal dan analisis keuangan lanjutan seperti BEP dan ROI juga perlu ditambahkan untuk memperkuat generalisasi temuan. Selain itu, kajian mendalam tentang digital transformation di industri fashion lokal masih sangat terbuka untuk dieksplorasi.

REFERENSI

- Abduh, M., Anshari, M., & Wibowo, H. (2023). *Metodologi Penelitian Bisnis Modern*. Prenada Media.
- Aqil, M. Y., Maharani, P. N., Wibowo, A., & Andini, V. R. (2024). Analisis SWOT untuk pengembangan strategi bisnis. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(4), 222–233. <https://doi.org/10.59733/ijim.v2i4.231>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of Financial Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Goyal, M. (2020). A critical analysis of Porter's 5 Forces model of competitive advantage. *International Journal of Management*. https://consensus.app/papers/a-critical-analysis-of-porter-'s-5-forces-model-of-goyal/104fea337e7c5e37a154ecfa75f2bbd1/?utm_source=chatgpt
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (10th ed.). Wiley.
- Imran, A., & Berg, A. (2020). *The State of Fashion 2020*. Business Of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/reports/news-bites/the-state-of-fashion-2020/>
- Johnson, K. K. P., Lennon, S. J., & Johnson, K. L. (2022). A content analysis of muscularity research: Part 1: Research strategy and participants' demographics. *Fashion, Style & Popular Culture*, 9(1–2), 65–80. https://doi.org/10.1386/fspc_00109_1
- Kumar C.R, S., & K.B, P. (2023). SWOT ANALYSIS. *International Journal of Advanced Research*, 11(09), 744–748. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584>
- Maharani, T. E., Isaskar, R., & Priminingtyas, D. N. (2023). IDENTIFICATION OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES SUMBER SEJAHTERA AT PUJON KIDUL VILLAGE, MALANG REGENCY. *Agricultural Socio-Economics Journal*. <https://doi.org/10.21776/ub.agrise.2023.023.3.12>
- McKinsey & Company & Business of Fashion. (2022). *E-commerce is entering a new phase in Southeast Asia: Are*

- logistics players prepared? <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/e-commerce-is-entering-a-new-phase-in-southeast-asia-are-logistics-players-prepared>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Sahir, R. (2021). *Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif*. Salemba Empat.
- Shahzad, A., Witarsyah, D., Nawli, N. M., Mahdin, H., & Saputri, M. E. (2020). The new trend for search engine optimization, tools, and techniques. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18(3), 1568–1583. <https://doi.org/10.11591/ijeecs.v18.i3.pp1568-1583>
- Social, W. A., & Meltwater. (2023). *Digital 2023: Indonesia*. <https://wearesocial.com/id/blog/2023/01/digital-2023/>
- Statista. (2023). *Global Fashion Market Value from 2012 to 2025*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/674707/apparel-market-size-worldwide/>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Triono, S. P. H., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Alamsyah, A. (2024). The impact of entrepreneurial strategy on the firm performance of Indonesian technology startups. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 84–104. <https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.7303>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)