



TESIS - BM185407

**PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN *BUSINESS*
MODEL CANVAS PADA USAHA DIGITAL PRINTING
LUCKY STAR**

**AVIORA KARUNIA
09211750014020**

**Dosen Pembimbing:
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Aviora Karunia

NRP: 09211750014020

Tanggal Ujian: 12 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

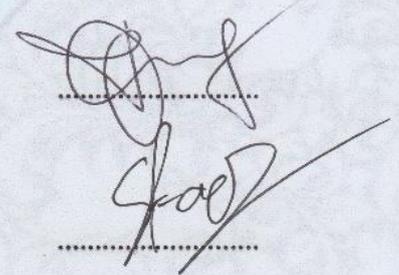
1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc**
NIP: 195904301989031001



.....

Penguji:

1. **Dr. Ir. Mokh. Suef, M.Sc(Eng)**
NIP: 196506301990031002
2. **Satria Fadil Persada, S.Kom, MBA, PhD**
NIP: 1987201711061



.....

.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi



Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA *DIGITAL PRINTING* LUCKY STAR

Nama mahasiswa : Aviora Karunia
NRP : 09211750014020
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRAK

Digital printing adalah salah satu bisnis yang dekat dengan komunitas. Banyaknya permintaan untuk *branding* dan penyebaran informasi membuat bisnis *digital printing* mendominasi kebutuhan pasar. Sebagai hasil dari Keputusan Presiden tahun 2003 nomor 23, peraturan tersebut memungkinkan orang untuk membuka bisnis percetakan digital tanpa memiliki mesin cetak sendiri. Lucky Star yang berlokasi di Cepu telah beroperasi selama 5 tahun. Sayangnya, mereka tidak memiliki model bisnis yang tepat. Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan pemilik, karyawan dan beberapa pelanggan di mana hasilnya menjadi referensi untuk merancang model bisnis Lucky Star. Peneliti menawarkan model bisnis kanvas dengan harapan dapat memimpin bisnis menjadi pemimpin pasar lokal. Setelah melakukan penelitian mendalam, model bisnis selanjutnya disajikan dengan perusahaan internal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lucky Star, dari segmen pelanggan, mengarah ke Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), pemerintah dan perusahaan. Proposisi nilai adalah produk yang lebih baik daripada pesaing. Saluran yang saat ini berjalan mengandalkan sistem mulut ke mulut. Aliran pendapatan terbesar Lucky Star berasal dari penjualan produksi spanduk dan studio foto. Saat ini, sumber utama adalah mobil untuk membawa bahan baku, mesin cetak dan studio foto peralatan lengkap. Dalam aspek hubungan pelanggan, Lucky Star selalu memberikan layanan yang baik. Aktivitas utama Lucky Star adalah menyelesaikan transaksi, membeli bahan baku, dan melakukan pemeliharaan aset yang mereka miliki. Dalam aspek kemitraan kunci, ia memiliki keterbatasan seperti pemasok yang berasal dari berbagai kota yang memengaruhi waktu distribusi yang lebih lama dan anggaran yang lebih besar. Struktur biaya, yang paling sering dikeluarkan oleh perusahaan adalah biaya operasional dan harga bahan baku yang tinggi.

Kata kunci: *Digital printing, Business model canvas, Focus group discussion*

Halaman ini sengaja dikosongkan

BUSINESS DEVELOPMENT USING CANVAS BUSINESS MODELS ON LUCKY STAR *DIGITAL PRINTING*

Name of Student : Aviora Karunia
Reg. Number : 09211750014020
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

ABSTRACT

Digital printing is one of the business that close with the community. Large amount of the demands for branding and spreading the information makes the business of *digital printing* dominate the market needs. As the result of Presidential Decree year 2003 number 23, the regulation allowing the people to open *digital printing* business without have their own printing machine. Lucky Star that located in Cepu has been operating for 5 years. Unfortunately, they do not have the right business model. The aim of research is to obtain the data through Focus Group Discussion (FGD) with the owner, employees and several customers in which the result become reference to design the business model of Lucky Star. The researcher offered canvas business model in hope that it can lead the business become local market leader. After conducting in-depth research, a further business model was presented with internal companies. The results of this study indicate that Lucky Star, from the customer segments, leads to Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), government and companies. The value proposition is better product than the competitors. The channels that currently run rely on mouth to mouth system. Lucky Star's biggest revenue stream comes from the sales of *banner* production and photo studio. At the moment, the key resources are the cars to carry raw materials, printing machines and full equipment photo studio. In customer relation aspect, Lucky Star always give the good service. Lucky Star key activities are completing transactions, purchasing raw materials, and performing maintenance on asets they owned. In key partnerships aspect, it has limitations such as the suppliers that come from different cities which affect the longer distribution time and bigger budget. The cost structure, that the most expense often incurred by the company are operational costs and high price of raw material.

Keywords: *Digital printing, Business model canvas, Focus group discussion*

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan	9
1.4 Batasan Masalah	10
1.5 Manfaat	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Industri Percetakan	11
2.2 Produk <i>Digital printing</i>	12
2.2.1 <i>Banner</i>	12
2.2.2 <i>X-Banner</i>	12
2.2.3 Spanduk	12
2.2.4 Brosur	12
2.2.5 Kartu Nama	12
2.2.6 Stiker	13
2.2.7 Print Dokumen	13
2.3 Tuntutan Kepuasan Pelanggan	13
2.4 Layanan Purna Jual	14
2.5 STP (<i>Segmentation, Targeting, Positioning</i>)	15
2.5.1 Segmentasi Pasar	15
2.5.2 Penentuan Pasar Sasaran	15
2.5.3 Penentuan Produk	16
2.6 Business Model Canvas	16
2.7 Focus Group Discussion (FGD)	25
2.7.1 Validitas FGD	27

2.8	Penelitian Terdahulu.....	27
BAB 3.....		33
METODOLOGI PENELITIAN.....		33
3.1	Jenis Penelitian.....	33
3.2	Fokus Penelitian.....	33
3.3	Sumber Data dan Jenis Data.....	33
3.4	Penentuan Narasumber.....	34
3.5	Teknik Analisis Data.....	34
3.6	Penjelasan Flowchart Metodologi Penelitian.....	35
3.6.1	Tahap Analisis dan Pengolahan Data.....	35
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....		39
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	39
4.1.1	Struktur Organisasi.....	40
4.1.2	Pelanggan Lucky Star.....	42
4.1.3	Pesaing Lucky Star.....	42
4.1.4	Proses Bisnis Lucky Star.....	43
4.2	Teknik Pengumpulan Data.....	44
4.2.1	Focus Group Discussion.....	44
4.2.2	Analisis Faktor Internal dan Eksternal.....	47
4.2.3	SWOT.....	50
4.3	Analisis Data.....	51
4.4	New Business Model Canvas.....	61
4.5	<i>Javelin Board</i>	79
4.6	Hasil Analisa.....	81
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		83
5.1	Kesimpulan.....	83
5.2	Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....		87
LAMPIRAN.....		91
BIOGRAFI PENULIS.....		100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Hasil produk <i>Digital printing</i> Lucky Star.....	2
Gambar 1.2 Cakupan Pangsa Pasar Lucky Star	3
Gambar 1.3 Grafik <i>Market Share</i> di area Cepu.....	4
Gambar 1.4 Data Omzet Bulanan dalam 1 Tahun Terakhir	5
Gambar 1.5 Data Pengeluaran Bulanan dalam 1 Tahun Terakhir	5
Gambar 1.6 Hasil Cetak dari Tinta Eco Solvent di Lucky Star.....	6
Gambar 2.1 Elemen pada <i>Nine Buildings Blocks</i>	17
Gambar 3.1 Tahapan Metodologi Penelitian	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Lucky Star	40
Gambar 4.2 Proses Bisnis Lucky Star	43
Gambar 4.3 Kondisi Awal pada Lucky Star.....	45
Gambar 4.4 Penambahan pada Business Model Canvas Lucky Star	45
Gambar 4.5 Ruas Kiri <i>Javelin Board</i>	78
Gambar 4.6 Ruas Kanan <i>Javelin Board</i>	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	28
Tabel 4.1 Hasil Ringkasan FGD	45
Tabel 4.3 Perhitungan Biaya Investasi dan Reinvestasi pada Lucky Star	67
Tabel 4.4 Perhitungan Biaya Penyusutan Mesin dan Peralatan.....	69
Tabel 4.4 Perhitungan Biaya Pemeliharaan Mesin dan Peralatan	71
Tabel 4.3 Perhitungan Biaya Operasional	73
Tabel 4.4 Kebutuhan Modal Kerja Lucky Star dalam Setahun	75
Tabel 4.3 Perkiraan Laba Rugi Lucky Star.....	77

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Percetakan (*printing*) merupakan teknologi yang memproduksi hasil dari seluruh foto atau file dengan cepat. Seiring dengan berjalannya waktu, percetakan menjadi sebuah industri dengan permintaan global yang meningkat. Saat ini, percetakan yang ada di Indonesia sudah mengadopsi teknologi *computer to press* berupa *direct imaging* dan *computer to print* yang menggunakan teknologi mesin *digital printing*. Bahan yang digunakan untuk mencetak diantaranya adalah kertas, foto, buku, kalender, *banner*, *canvas*, dan lain sebagainya. Segala sesuatu yang mengalami proses cetak hingga pengemasan termasuk di dalam industri ini. (Percetakan: Proses dan Tahapannya, 2010).

Persatuan Perusahaan Grafika Indonesia (PPGI) pada tahun 2018 mencatat industri percetakan dalam negeri tumbuh sekitar 5%. Dan ditahun 2019 diprediksi akan tetap tumbuh dengan berbagai permintaan. Tumbuhnya industri ini didasari akan beberapa hal. Pertama, kebutuhan untuk menyebarkan informasi secara meluas. Kedua, berkembangnya manusia dalam bidang intelektual, ekonomi, sosial, pendidikan, dan lain sebagainya. Ketiga, bertambahnya jumlah populasi penduduk.

Kabupaten Blora merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Kabupaten Blora merupakan kabupaten perbatasan antara Jawa Tengah dan Jawa Timur. Salah satu yang menarik dari kabupaten Blora adalah Blok Cepu yang dikenal sebagai daerah penghasil minyak bumi paling utama di Pulau Jawa. Hal tersebut berdampak pada bermunculannya para UMKM dan penduduk baru yang juga menetap disana.

Di Kecamatan Cepu, *digital printing* merupakan usaha yang cukup menjamur. Salah satu pemicu dari pertumbuhan tersebut didasarkan perubahan Keputusan Presiden no 23 tahun 2003 yang tidak mewajibkan adanya sertifikasi kepemilikan mesin *printing* sebagai syarat berdirinya sebuah perusahaan percetakan. Di Kecamatan Cepu terdapat lebih dari 10 *digital printing* yang beroperasi. Dan hanya dua *digital printing* yang memiliki mesin cetak sendiri,

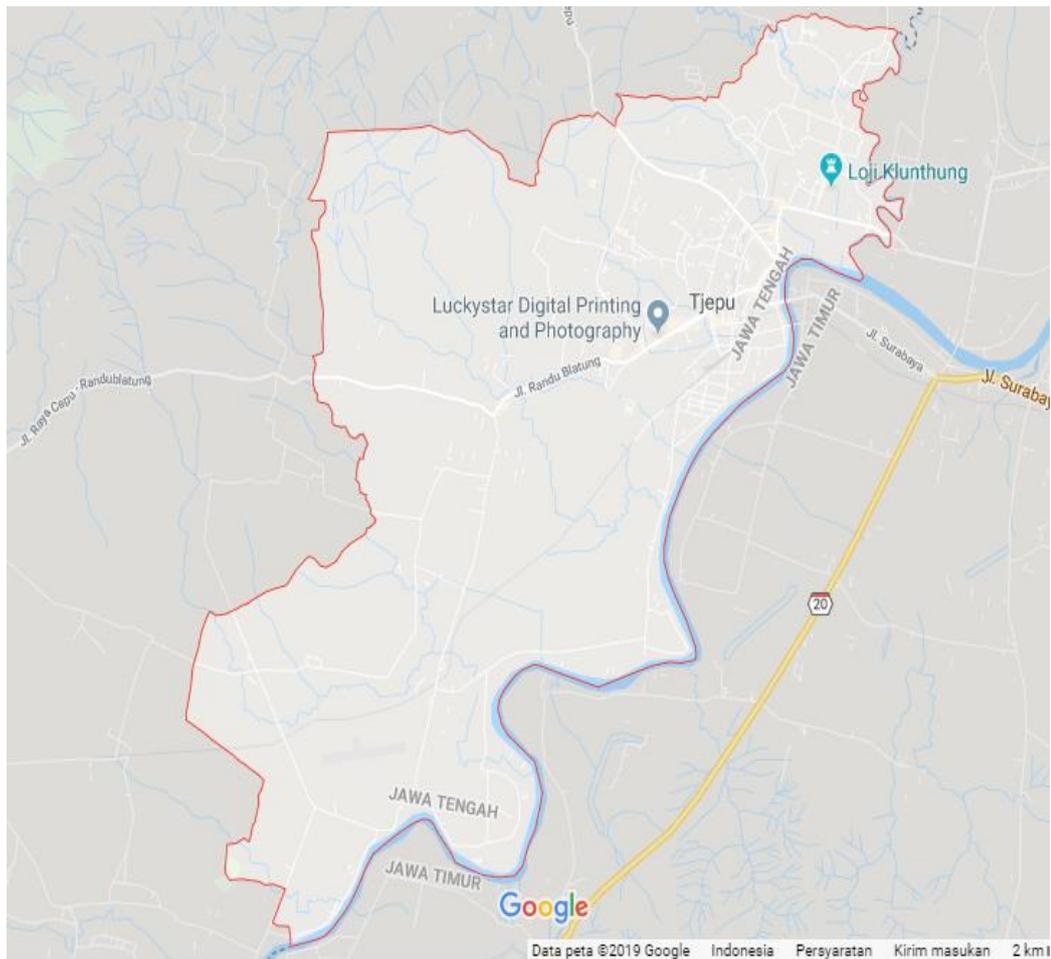
sedangkan yang lainnya sebagai perantara dimana pesanan yang diterima akan dilempar ke *digital printing* yang memiliki mesin.

Lucky Star merupakan salah satu usaha *digital printing* di kecamatan Cepu yang dilengkapi dengan mesin cetak sendiri dan sudah berdiri sejak tahun 2014. Hasil produk Lucky Star antara lain adalah *banner*, kartu nama, kalender, stiker, dan lain sebagainya. Berdasarkan data yang diambil dari Lucky Star, penjualan produk *banner* merupakan sumber pendapatan yang paling stabil. Dari data tersebut rata-rata transaksi harian untuk produk *banner* sebesar 61% sedangkan 39% lainnya adalah kombinasi dari produk stiker, poster, foto, ID Card dan lain sebagainya. Produk yang dihasilkan Lucky Star dapat dilihat pada Gambar 1.1 Hasil produk *Digital printing* Lucky Star dibawah ini:



Gambar 1.1 Hasil produk *Digital printing* Lucky Star

Pangsa pasar Lucky Star didominasi oleh institusi dan perusahaan sebesar 70% dan 30% lainnya adalah perantara yang berada di daerah timur kabupaten Blora dan bagian barat kabupaten Probolinggo. Umumnya institusi dan perusahaan membutuhkan jasa iklan baik di dalam maupun di luar ruangan dan relatif melakukan order dalam jumlah yang besar dan menuntut kualitas dengan resolusi yang tinggi. Untuk perantara berasal dari usaha *digital printing* yang tidak memiliki mesin cetak sendiri dari kecamatan Cepu dan sekitarnya. Area pelanggan yang dimiliki oleh Lucky Star dapat dilihat pada Gambar 1.2 Cakupan pangsa pasar Lucky Star dibawah ini.



Gambar 1.2 Cakupan Pangsa Pasar Lucky Star

Di cakupan pangsa pasar Lucky Star terdapat empat kompetitor yang berdiri lebih dulu dan lebih dikenal masyarakat karena harganya yang murah dan sudah memiliki mangsa pasar sendiri yaitu *Zoom digital printing*, *Dewa advertising*, *Mifta digital printing* dan percetakan Sinar Jaya. Diantara keempat kompetitor tersebut, Sinar Jaya merupakan salah satu usaha yang memiliki mesin cetak sendiri. Sedangkan Zoom tidak memiliki mesin cetak, namun dikenal sangat murah. *Mifta digital printing* sudah dikenal dikalangan komunitas untuk membuat *merchandise*. *Dewa advertising* berada di jalan Ronggolawe, cukup berdekatan dengan Lucky Star. Dari data yang didapatkan dan diolah.

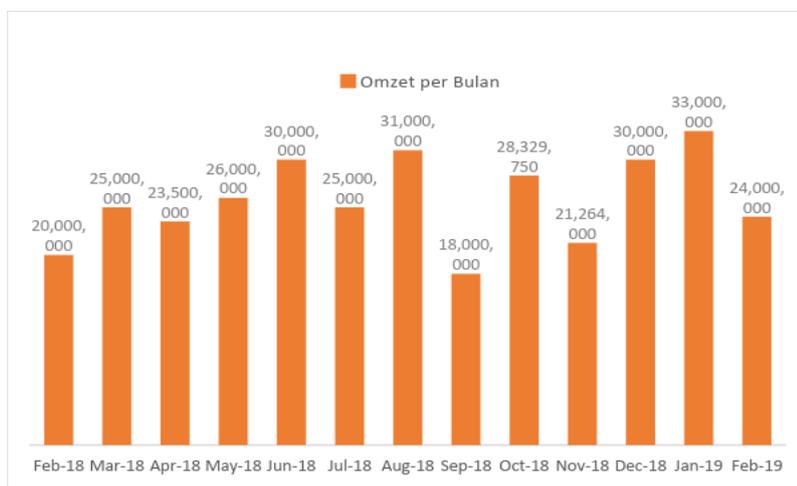
Lucky Star dibandingkan dengan para pesaingnya bukan sebagai *market leader*. Apabila Lucky Star dapat memperbaiki usaha ini maka market share dapat

diperbesar lagi, mengingat banyaknya kaum pendatang dikawasan ini dan sudah menjadi perhatian nasional sejak tahun 2005 karena Blok Cepu.

Meskipun mendirikan usaha sejak tahun 2014, namun masih banyak hal yang perlu dibenahi dan disiapkan untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang. Berikut dijabarkan beberapa permasalahan yang saat ini sedang dihadapi Lucky Star yang pertama adalah manajemen keuangan.

Dalam suatu usaha hal yang penting adalah bagaimana pendapatan dan pengeluaran dapat dikelola sehingga usaha tersebut dikatakan untung. Sebuah usaha harus memiliki pendapatan yang lebih besar daripada pengeluaran. Permasalahan yang terjadi di Lucky Star adalah harga bahan baku dan operasional mesin sangatlah tinggi. Bahkan Lucky Star sendiri sudah melakukan upaya agar mendapatkan pemasukan yang lebih banyak dengan menaikkan harga produk. Namun upaya tersebut masih dirasa kurang, karena keuntungan yang didapatkan masih sangat sedikit.

Lucky Star sendiri memiliki pendapatan yang tidak stabil dalam setahun terakhir. Grafik penjualan Lucky Star sejak Februari 2018 – Februari 2019 dapat dilihat pada Gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 1.4 Data Omzet Bulanan dalam 1 Tahun Terakhir

Berdasarkan grafik tersebut terlihat bahwa Lucky Star mengalami fluktuasi dalam penjualannya. Terbukti pada bulan-bulan tertentu seperti Juni 2018, Agustus 2018 dan Januari 2019 mengalami kenaikan omzet yang tinggi. Penurunan omzet juga dirasakan seperti di bulan Februari 2018, September 2018

dan November 2018. Kenaikan dan penurunan omzet mengikuti acara besar yang ada pada bulan-bulan setelahnya.

Setiap bulan Lucky Star memiliki pengeluaran antara lain adalah kebutuhan listrik, gaji karyawan, pembelian bahan baku, pemeliharaan komputer serta aset yang dimiliki, dan transportasi. Namun pengeluaran Lucky Star tidak dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak dapat dilacak berapakah jumlah pengeluaran setiap bulan.

Lucky Star telah melakukan berbagai upaya pemasaran hingga pelayanan, guna menjaga kepercayaan pelanggan dan untuk mendapatkan pelanggan baru. Namun terlihat penjualan masih mengalami fluktuasi dan laba keuntungan sangatlah tipis.

Supplier juga merupakan masalah di Lucky Star. Untuk mendapatkan harga bahan baku dan pemeliharaan aset yang lebih murah, maka Lucky Star memilih untuk melakukan pembelian di kota Semarang dan Surabaya. Hal ini membuat pengeluaran untuk transportasi mengalami kenaikan. Di kabupaten Blora belum ada supplier yang memiliki harga sebaik yang ditawarkan supplier di kota-kota tersebut.

Transportasi yang digunakan adalah mobil, karena untuk membawa barang-barang tersebut dalam jumlah banyak sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan motor. Dalam 1 bulan Lucky Star melakukan pembelanjaan di kota yang berbeda tersebut.

Value proposition yang ada pada suatu perusahaan juga merupakan hal penting. Di era yang berkembang saat ini, Lucky Star juga memanfaatkan hal tersebut dengan menerapkan pemesanan via *online*. Hal ini sangat membantu para pelanggan agar dapat melakukan pemesanan hanya dengan *whatsapp* atau *email*. Namun yang sering terjadi adalah konsumen tidak mau membayar uang muka dengan alasan tidak memiliki rekening bank. Yang akhirnya menyebabkan Lucky Star harus memilih opsi yaitu membuat pemesanan tanpa pelanggan membayar uang muka dengan resiko apabila pesanan sudah jadi namun tidak diambil oleh pelanggan tersebut atau tidak membuat pesanan tersebut sehingga waktu yang sudah diluangkan oleh karyawan menjadi sia-sia. Sehingga perlu ada pengkajian

ulang terhadap layanan order dan konsultasi desain *online* via *email* dan *Whatsapp*.

Selain itu Lucky Star memiliki keunggulan di sisi desain, karena pelanggan Lucky Star dapat melakukan request desain dengan harga yang sangat murah. Dalam sekali desain hanya dibandrol 10.000 – 25.0000 tergantung tingkat kesulitan.

Saat ini Lucky Star dilengkapi dengan mesin *indoor* PENSTAR DG 1801 Series dengan spesifikasi bahan baku tinta jenis *Eco Solvent* dengan kelebihan hasil cetak memiliki kualitas gambar yang berkualitas, tidak berbau menyengat, ramah lingkungan karena tidak mengeluarkan uap yang berbahaya dan membantu memperpanjang umur dari mesin karena tidak membuat rusak *head* mesin. Namun *Eco Solvent* juga memiliki kekurangan yaitu kurang tahan terhadap sinar UV. Hasil cetak dengan mesin ini lebih diperuntukkan untuk hasil cetak yang digunakan di dalam ruangan.

Ongkos produksi mesin yang digunakan lebih tinggi dibandingkan dengan mesin cetak *outdoor* dan untuk harga bahan baku tinta jenis *eco solvent* per liternya lebih mahal dibandingkan tinta jenis *solvent* yang digunakan oleh mesin kompetitor. Lingkungan persaingan yang ada saat ini terindikasi mengarah pada *profit margin* yang tipis. Kondisi tersebut memaksa manajemen perusahaan untuk mengambil strategi yang tepat agar dapat bersaing. Dapat dilihat pada Gambar 1.6 Hasil Cetak dari Tinta Eco Solvent di Lucky Star sebagai berikut



Gambar 1.6 Hasil Cetak dari Tinta Eco Solvent di Lucky Star

Pegawai yang handal dan professional sangatlah dibutuhkan dalam suatu usaha. Dalam usaha Lucky Star yang dibutuhkan antara lain adalah kehandalan dalam desain dan fotografi, keramahan dalam pelayanan jasa, dan kecepatan proses cetak. Di semua industri, terutama industri jasa pegawai akan dituntut ramah dan handal dalam melayani pelanggan. Karena salah satu ujung tombak suatu usaha berada di hal tersebut. Apabila pegawai tidak ramah dan tidak cekatan, maka pelanggan mempunyai alasan untuk tidak melakukan *repeat order*. Begitu juga sebaliknya. Apabila pegawai meningkatkan kualitas pelayanan, maka akan banyak pelanggan yang merasa puas. Jika terus menerus dilakukan maka sudah pasti loyalitas pelanggan akan meningkat.

Di tahun pertama berdiri, Lucky Star hanya di operasikan oleh pemilik dan 1 anggota keluarga. Semakin banyaknya permintaan dan pelanggan yang meningkat setiap tahunnya, maka setiap tahun Lucky Star merekrut satu orang dengan *jobdesk* yang dibutuhkan. Hingga saat ini Lucky Star memiliki tujuh pegawai yang rata-rata lulus dari Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di bidang Desain Grafis. Karena pegawai yang bekerja di Lucky Star adalah siswa yang baru saja lulus dari SMK maka hal ini mengakibatkan kurangnya pengalaman dalam menangani pelanggan.

Promosi diperlukan untuk memperkenalkan barang atau jasa agar diketahui. Untuk bertahan dalam suatu persaingan usaha perlu adanya terobosan

yang kreatif dan inovatif. Lucky Star saat ini sudah memasarkan produk secara *online* agar lebih mudah diketahui masyarakat. Saat ini Lucky Star memiliki *website*-nya sendiri, namun tampilan dan isi konten di *website* tersebut masih kurang memberikan informasi dan kurang ter-update. Padahal kelengkapan sebuah *website* mencerminkan profesionalitas suatu badan usaha.

Lucky Star juga menggunakan *social media* seperti *Instagram* dan *Facebook* agar lebih dapat dijangkau dengan konsumen. Tidak kalah penting yaitu *Google Business*, namun yang terjadi saat ini semua media yang digunakan masih belum dikelola secara maksimal.

Hal yang menjadi tolak ukur apakah usaha tersebut berkembang adalah peningkatan pelanggan loyal dan terjadinya *repeat order*. Pemilik usaha dituntut untuk lebih banyak mendengarkan kebutuhan konsumen dan permasalahan yang timbul.

Dari beberapa permasalahan yang sudah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa Lucky Star masih memiliki permasalahan baik di internal maupun eksternal perusahaan. Masalah-masalah tersebut tentunya dapat diselesaikan dengan baik, agar bisnis yang dijalankan tetap berkembang. Permasalahan eksternal tidak bisa dirubah, sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi dan memodifikasi langkah-langkah bisnis agar sesuai. Masalah internal dapat diperbaiki agar tidak menghambat kemajuan usaha. Salah satu cara untuk mengembangkan usaha adalah dengan memiliki model bisnis agar Lucky Star dapat mengenal usahanya dan memfokuskan usahanya.

Dengan *Business Model Canvas* (BMC), maka Lucky Star akan dimudahkan untuk merombak kembali segala bentuk aktivitas baik berupa biaya maupun pendapatan perusahaan. BMC memiliki 9 komponen yang saling berkaitan satu sama lain sehingga ketika akan mengambil suatu keputusan penting, tentu akan lebih mudah mempertimbangkannya.

BMC dipilih karena dapat menjadi pendekatan yang bisa diimplementasikan dengan mudah oleh organisasi bisnis dalam upaya melakukan evaluasi dan perubahan atau pembenahan atau hanya sekedar peninjauan ulang terhadap model bisnis perusahaan sehingga tercipta model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan (Osterwalder, 2010).

Lucky Star perlu melakukan pembenahan pada sisi *customer segment*, *customer relationship* dan *channels* untuk mendapatkan lebih banyak konsumen. Karena selama ini dominasi *market share* dimenangkan oleh pesaing. Akan lebih baik apabila perusahaan mempertahankan dan konsisten untuk membina konsumen yang telah loyal terhadap perusahaan. Pembenahan dalam *cost structure* dan *revenue streams* juga perlu dilakukan mengingat lingkungan persaingan yang ada saat ini terindikasi mengarah pada *profit margin* yang tipis dan terdapat beberapa hal yang mengakibatkan pengeluaran meningkat. Pembenahan dari sisi *key partners* perlu diperhatikan, karena jarak tempuh yang cukup jauh dan tidak bisa dilakukan dalam sekali perjalanan menyebabkan biaya transportasi meningkat. Pembenahan pada *key activities* dan *key resources* perlu dikaji ulang, karena terdapat beberapa aktivitas yang sebenarnya apabila dilakukan dengan benar akan berpengaruh pada hal lainnya seperti omzet. Pengkajian untuk *value propositions* dirasa penting, karena yang ditawarkan Lucky Star saat ini masih belum memiliki kelebihan dibandingkan dengan pesaing lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang diteliti adalah:

1. Bagaimana model bisnis dari Lucky Star saat ini ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana cara mengembangkan Lucky Star ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*?

1.3 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pada bagian ini, tujuan dilakukannya penelitian

1. Mengidentifikasi dan melakukan evaluasi model bisnis yang diterapkan pada Lucky Star ditinjau dari pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Membuat model bisnis berupa *Business Model Canvas* untuk pengembangan usaha Lucky Star.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Obyek penelitian dilakukan di Kecamatan Cepu, tempat dimana usaha ini berdomisili.
2. Responden adalah pemilik percetakan Lucky Star, salah satu pekerjanya yaitu desainer dan tiga orang pelanggan dari berbagai macam kalangan yaitu hotel, rumah makan, dan organisasi lainnya.
3. Lucky Star belum mempunyai model bisnis apapun.
4. Bentuk bisnis Lucky Star *Digital printing* adalah *Business to Business*, karena pelanggan Lucky Star menggunakan produk untuk digunakan dikegiatan bisnisnya.

1.5 Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi kepada Lucky Star mengenai 9 elemen dalam *Business Model Canvas* yang dapat diterapkan dalam bisnisnya.
2. Dapat dijadikan referensi bagi penulis yang akan meneliti lebih lanjut mengenai sektor percetakan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pembahasan utama dari penelitian ini adalah merumuskan model bisnis untuk *Digital printing* Lucky Star, sebagai upaya menentukan bisnis model yang dimiliki agar dapat lebih unggul dalam persaingan yang ada saat ini.

2.1 Industri Percetakan

Percetakan adalah salah satu proses industri untuk memproduksi tulisan dan gambar baik secara masal atau parsial dengan menggunakan mesin cetak. Terdapat lima jenis usaha percetakan, antara lain *digital printing*, *offset printing*, rotogravure, sablon, dan flexo. Masing-masing dipergunakan sesuai dengan kebutuhannya.

Menurut Dessy Danarti dan Suryo Sukendro (2008), cetak *digital* adalah semua teknologi reproduksi yang menerima data elektronik dan menggunakan titik (dot) untuk replikasi. Semua mesin cetak yang memanfaatkan computer sebagai sumber data dan proses cetak memanfaatkan prinsip titik, dimana gambar atau image pada material (kertas, plastik, tekstil, dll) tersusun dari kumpulan titik-titik.

Digital printing sudah tidak lagi asing di kalangan masyarakat, terutama mahasiswa. *Digital printing* digunakan untuk mengerjakan umbul-umbul, spanduk, brosur dan kartu nama. Kelebihan dari jenis ini yaitu dapat dipesan secara parsial. Menurut Anne Dameria (2009) *digital printing* dapat digolongkan berdasarkan aspek dan tinjauan yang berbeda-beda. *Digital printing* dapat dikelompokkan dari segi aplikasi dan kebutuhan, antara lain:

1. *Digital printing POD* (Print On Demand)
2. *Digital printing Large Format* (untuk indoor dan outdoor)
3. *Digital printing* untuk DCP (*Digital Color Proofing*)
4. *Digital printing* untuk *Digital Photography*, *Digital Lab* dan *Digital Imaging*.

2.2 Produk *Digital printing*

Dengan beragamnya penyebaran informasi yang ada saat ini, menimbulkan produk *digital printing* yang bermacam-macam. Masing-masing memiliki kegunaan yang berbeda. Berikut ini dijabarkan beberapa produk yang ada pada *digital printing*:

2.2.1 *Banner*

Banner merupakan media promosi yang dicetak secara portrait atau vertikal. *Banner* adalah salah satu yang sangat sering digunakan, karena *banner* mudah dipindahkan, dapat digulung, awet dan praktis.

2.2.2 *X-Banner*

Xbanner merupakan media yang digunakan untuk menyampaikan informasi, berbentuk *banner* dengan konstruksi penyangga berbentuk “X”. *Xbanner* memiliki beberapa ukuran standart antara lain 60x160 cm, 80x180 cm, dan 80x200 cm. *Xbanner* biasanya ditempatkan didepan sebuah toko dengan maksud apabila pelanggan sedang melewati toko tersebut dapat mengetahui informasi mengenai toko, promosi yang berlangsung, dan lain sebagainya.

2.2.3 *Spanduk*

Spanduk adalah media promosi yang cukup digemari dikarenakan harganya yang relatif murah dan prosesnya yang cepat. Spanduk biasanya digunakan di sepanjang jalan. Ukurannya pun bermacam-macam.

2.2.4 *Brosur*

Brosur merupakan alat publikasi resmi dari suatu usaha yang dicetak pada selebar kertas yang berisikan mengenai informasi produk, layanan, program dan lain sebagainya. Brosur biasanya dibagikan langsung kepada masyarakat secara gratis, gunanya agar masyarakat dapat membaca dan memahami lebih rinci mengenai informasi yang ditawarkan.

2.2.5 *Kartu Nama*

Sebuah kartu yang menyampaikan informasi tentang sebuah individu maupun perusahaan. Fungsinya sebagai perkenalan secara formal. Kartu nama berisikan nama, alamat, nomor telepon, *email* dan situs *website*.

2.2.6 Stiker

Stiker adalah media promosi yang pengaplikasiannya adalah ditempelkan pada suatu produk. Terkadang juga diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan secara cuma-cuma, dengan tujuan agar pelanggan dapat mengaplikasikannya di suatu tempat sehingga brand atau merek tersebut semakin dikenal di kalangan luas. Stiker harus memiliki desain visual yang bagus.

2.2.7 Print Dokumen

Print adalah mencetak dokumen dengan tinta pada sebuah kertas. Yang awalnya berbentuk tampilan di layar laptop (soft print) menjadi bentuk cetak menggunakan media kertas (hard print). Tujuan dari print secara umum biasanya digunakan sebagai bukti karya tulis, bukti tugas, atau dokumen yang digunakan sebagai media ajar. Media kertas yang digunakan sangat beragam. Seperti A4, A3, A2, F4, dan lain sebagainya.

2.3 Tuntutan Kepuasan Pelanggan

Semakin menjamurnya *digital printing* yang ada, maka perusahaan semakin dituntut untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Kotler (2000), kepuasan konsumen merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan antara manfaat produk yang konsumen rasakan dengan harapannya. Kepuasan konsumen adalah penilaian konsumen atas produk atau jasa tersebut telah memenuhi kebutuhan dan ekspektasi konsumen. Jika kinerja dibawah harapan, konsumen tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, konsumen puas. Jika kinerja melebihi harapan, konsumen amat puas atau senang.

Kepuasan pelanggan dapat digunakan oleh suatu badan usaha untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Hal ini jauh lebih penting daripada berusaha untuk mendapatkan konsumen baru, karena biaya yang diperlukan untuk mendapat konsumen baru jauh lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mempertahankan konsumen lama. Menurut Wood, (2009) manfaat-manfaat spesifik kepuasan pelanggan bagi perusahaan mencakup:

- a. Dampak positif pada loyalitas pelanggan.
- b. Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan (terutama melalui pembelian ulang, cross-selling dan up-selling).

- c. Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan (terutama biaya-biaya komunikasi, penjualan dan layanan pelanggan).
- d. Menekan volatilitas dan risiko berkenaan dengan prediksi aliran kas masa depan.
- e. Meningkatkan toleransi harga (terutama kesediaan untuk membayar harga premium dan pelanggan tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok).
- f. Rekomendasi gethok tular positif.
- g. Pelanggan cenderung lebih reseptif terhadap product-line extensions, brand extensions dan new add-on services yang ditawarkan perusahaan.
- h. Meningkatnya bargaining power relatif perusahaan terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis dan saluran distribusi.
- i. Atribut Pembentuk Kepuasan Pelanggan

2.4 Layanan Purna Jual

Menurut Hindle dan Thomas (2008), layanan purna jual adalah suatu layanan yang disediakan oleh pemilik usaha kepada konsumen sesudah konsumen membeli produk dari perusahaan tersebut. Meskipun proses transaksi sudah berakhir, namun pemilik usaha tetap harus melakukan hubungan baik dengan pelanggan. Contoh dari layanan purna jual yang bisa dilakukan untuk usaha *digital printing* kepada pelanggannya antara lain:

- a. Mencatat identitas pelanggan pada buku data pelanggan.
- b. Membungkuskan barang yang telah dibeli dengan baik.
- c. Mengantarkan barang pembeli sampai tujuan atau dengan kata lain yaitu layanan antar.
- d. Mengucapkan terima kasih dan selamat kepada pelanggan.
- e. Memberikan kemudahan serta pelayanan khusus kepada pelanggan yang memiliki kartu member.
- f. Mempercepat penyelesaian masalah.
- g. Memberikan garansi terhadap produk yang dibeli oleh pelanggan.

2.5 STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*)

Strategi merupakan proses yang dilakukan mulai dari perencanaan meliputi gambaran aktivitas serta pelaksanaannya dalam kurun waktu tertentu. Strategi dikatakan baik apabila terbukti mampu mencapai tujuan dengan tepat, efektif, efisien dalam prosesnya dan hal tersebut sudah tergambar pada proses perencanaan. Strategi pemasaran STP adalah proses mengkategorikan pasar, membidik pasar tersebut dan memposisikan pemasaran bisnis dibandingkan pesaing.

2.5.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah proses mengidentifikasi pasar menjadi beberapa kelompok berbeda sesuai dengan kebutuhan, karakteristik, dan pola pembeliannya. Berikut ini variable dari tahapan segmenasi, yaitu:

- a. Demografis, yaitu segmentasi yang dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam kelompok berdasarkan variabel demografis seperti pendapatan, tas pendidikan, geografis, usia, dan jenis kelamin.
- b. Psikografis, yaitu segmentasi yang dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam kelompok yang berlainan menurut gaya hidup, kepribadian, kelas sosial, dan lain sebagainya.
- c. Perilaku, yaitu segmentasi yang dilakukan dengan cara membagi pasar ke dalam kelompok berdasarkan tingkah laku, perasaan, loyalitas merek, dan cara konsumen menggunakan barang tersebut.

2.5.2 Penentuan Pasar Sasaran

Setelah melalui tahap segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi berbagai segmen tersebut untuk memutuskan segmen mana yang akan menjadi target pasar. Dalam menentukan pasar sasaran, maka terdapat kriteria yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. Perusahaan harus memastikan bahwa pasar yang dipilih cukup besar dan menguntungkan. Atau apabila perusahaan memilih pasar yang kecil, pasar tersebut dapat menguntungkan dimasa yang akan datang. Sehubungan dengan

hal tersebut, perusahaan dapat melihat dari *helicopter view* terhadap kompetisi yang ada di sektor tersebut dan potensi untuk tumbuh.

- b. Penentuan pasar harus didasarkan pada keunggulan kompetitif perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan juga harus menganalisis dari dekat apakah pasar sasaran yang dipilih sejalan dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan atau tidak.
- c. Penentuan pasar harus didasarkan pada situasi persaingan yang ada. Perusahaan harus mempertimbangkan situasi persaingan.

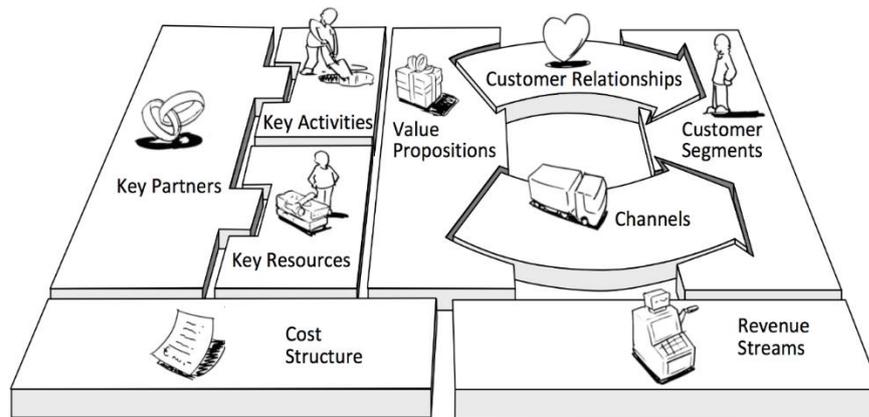
2.5.3 Penentuan Produk

Penentuan produk bertujuan untuk mempengaruhi bagaimana sebuah segmen pasar memandang sebuah barang atau jasa dibandingkan dengan kompetisi dari pesaing. Penentuan posisi produk menunjukkan bagaimana suatu produk dapat dibedakan dari produk pesaingnya. Adapun penentuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

- a. Positioning berdasarkan perbedaan produk.
- b. Positioning berdasarkan pengguna produk.
- c. Positioning berdasarkan pemakaian produk.
- d. Positioning berdasarkan pesaing.
- e. Positioning berdasarkan kategori produk.
- f. Positioning berdasarkan masalah yang ada.

2.6 Business Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. Osterwalder dan Pigneur juga membuat sebuah pendekatan model kanvas yang dikenal dengan “*Nine Building Blocks*” yang membantu para pebisnis untuk membangun dan menyampaikan nilai dalam sebuah bisnis tersebut. Usaha yang sama dapat melahirkan hasil yang berbeda apabila di bangun dan disampaikan dengan cara yang berbeda. *Nine Building Blocks* terdiri dari: *Value Propositions*, *Customer Segments*, *Customer Relationship*, *Channels*, *Key Resources*, *Key Activity*, *Key Partnership*, *Cost Structure*, dan *Revenue Stream*.



Sumber: Osterwalder & Pigneur (2012)

Gambar 2.1 Elemen pada *Nine Building Blocks*

Osterwalder & Pigneur membedakan inovasi pada model bisnis menjadi lima bagian yaitu: *Resource-driven*, *Offer-driven*, *Customer-driven*, *Finance-driven*, dan *Multiple-epicenter*. *Resource-driven* adalah inovasi yang muncul dari infrastruktur dalam sebuah organisasi atau dengan mengubah sebuah model bisnis. *Offer-driven* adalah inovasi yang menciptakan nilai proporsi yang baru dan inovasi tersebut memberikan dampak kepada *building blocks* yang lain. *Customer-driven* adalah inovasi yang dipengaruhi oleh kebutuhan pelanggan, meningkatkan kenyamanan, dan hal lain yang dilakukan agar terus berhubungan dengan pelanggan. *Finance-driven* adalah inovasi yang dilakukan guna memberikan aliran penghasilan yang baru, meminimalisasi pengeluaran pada *building blocks* lain, penetapan harga dan segala sesuatu yang berhubungan dengan biaya perusahaan. *Multiple-epicenter* adalah inovasi yang dilakukan atas banyaknya factor dan hal ini akan berdampak secara signifikan terhadap *building blocks* lainnya. Berikut ini adalah sembilan elemen dalam *Business Model Canvas*:

1) Customer Segments

Blok ini menggambarkan sekelompok orang yang ingin dijangkau dan dilayani perusahaan. Dengan menentukan segmen pelanggan akan sangat membantu perusahaan untuk mengatur bagaimana pendekatan dan pelayanan yang harus dilakukan, mengetahui kemampuan membayar dan profit yang dihasilkan,

menjaga jalinan dengan pelanggan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), pelanggan adalah kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa pelanggan maka sebuah perusahaan tidak akan bertahan lama dalam bisnis yang dibangun. Berdasarkan teori dari Osterwalder & Pigneur (2012), terdapat dua segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan perilaku konsumen yaitu segmen kelas menengah atas dan segmen kelas menengah bawah. Terdapat beberapa tipe dari *customer segment* yaitu:

- a. *Mass Market*, memiliki pelanggan yang terdiri dari banyak orang dengan kebutuhan yang sama. Segmen ini tidak membedakan segmen pelanggan. Segmen ini fokus pada nilai proposisi, saluran distribusi, dan penentuan segmentasi pasar. Salah satu contoh dari bisnis ini adalah bisnis bahan pokok.
- b. *Niche Market*, memiliki pelanggan yang ditarget dengan kebutuhan tertentu. Salah satu contoh adalah perusahaan yang bergerak di bidang mesin
- c. *Segmented*, memiliki pelanggan yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan. Contohnya adalah kebutuhan pelanggan akan transportasi, dimana terdapat individu yang membutuhkan kendaraan untuk mengangkut banyak barang maka membutuhkan kendaraan roda empat.
- d. *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih pelanggan dengan kebutuhan yang berbeda. Contohnya adalah pemilik bisnis agen travel, customer agen travel adalah seorang individu yang berpergian, namun dikarenakan kendaraan sebagian kosong maka travel tersebut juga membuka layanan kirim barang untuk mengisi kekosongan.
- e. *Multi-side Market*, bisnis model yang melayani dua atau lebih pelanggan dengan kebutuhan yang berbeda namun saling tergantung satu sama lain. Contohnya adalah bisnis koran iklan, maka segmen pelanggannya ada 2 yaitu pembaca iklan di koran tersebut dan para pemasang iklan, dimana semakin banyak yang membaca iklan tersebut maka semakin banyak pula yang memasang iklan dan sebaliknya.

2) *Value Propositions*

Blok bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), proposisi nilai menggambarkan bagaimana

pelanggan dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya melalui produk dan layanan yang ditawarkan. Hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai proporsisi menurut Ostewalder & Pigneur (2012) antara lain adalah:

- a) *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan.
- b) *Performance*, bagaimana meningkatkan kinerja suatu produk atau layanan yang ditawarkan.
- c) *Customization*, bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggannya agar mendapat nilai lebih.
- d) *Getting the Job Done*, bagaimana produk atau jasa berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- e) *Design*, dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsisi yang baik. Tetapi sebuah desain sangat sulit untuk diukur karena setiap masing – masing individu memiliki pendapat yang berbeda – beda.
- f) *Brand/Status*, pelanggan dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
- g) *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaing nya dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang ditawarkan. Dalam hal ini, pelanggan dapat menjadi sensitive terhadap harga.
- h) *Cost Reduction*, bagaimana sebuah nilai didapat dari biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan dalam membeli produk atau jasa dapat dikurangi.
- i) *Risk Reduction*, resiko yang ditimbulkan oleh produk yang ditawarkan kepada pelanggan sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.
- j) *Accessibility*, produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.
- k) *Convenient / Usability*, bagaimana sebuah produk dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan bagi pelanggannya dan pelanggan tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.

3) *Channels*

Blok bangunan ini menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berinteraksi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau pelanggan untuk memberikan proporsi nilai. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), *Channel* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proporsinya. Ada beberapa fungsi dari channel antara lain:

- a) Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b) Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- c) Memungkinkan bagi pelanggan dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
- d) Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan.
- e) Memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada pelanggan.

4) *Customer Relationship*

Blok bangunan jalinan hubungan dengan pelanggan ini menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan yang lebih spesifik. *Customer relationship* menunjukkan bagaimana perusahaan mengelola segmen pelanggan dengan lebih spesifik. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan customer segment, dikarenakan setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu : *Customer Acquisition*, *Customer Retention*, dan *Upselling*. Osterwalder & Pigneur (2012), membagi *Customer Relationship* menjadi 6 bagian yaitu:

- a) *Personal Assistant*, komunikasi yang terjadi antara pelanggan dengan petugas pelayanan pelanggan agar pelanggan mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
- b) *Dedicated Personal Assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani pelanggan secara individual

- c) *Self Service*, yaitu pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan menyediakan sarana yang diperlukan oleh pelanggan dalam membantu dirinya sendiri.
- d) *Automated Service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
- e) *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar pikiran dalam mengetahui keinginan dari para pelanggannya.
- f) *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan sebuah nilai proporsisi yang baru.

5) *Revenue Streams*

Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan dana yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Sebuah bisnis model dapat melibatkan dua tipe revenue streams yang berbeda, antara lain :

- a) *Transaction Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
- b) *Recurring Revenues*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan dan menyediakan layanan customer support kepada pelanggan setelah pembelian.

Dalam menghasilkan pendapatan ada beberapa cara yang dapat dilakukan menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) yaitu :

- a) *Aset Sale*, yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan.
- b) *Usage Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari berapa banyak pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin banyak dan lama produk tersebut digunakan, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
- c) *Subscription Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari menjual service secara terus menerus.

- d) *Lending / Renting / Leasing*, yaitu pendapatan yang didapat dengan cara memberikan kepada seseorang hak eksklusif untuk menggunakan aset tersebut dalam periode tertentu dan selama penyewaan tersebut, dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada pemilik aset.
- e) *Licensing*, yaitu pendapatan yang didapat dari pemberian hak intelektual dari perusahaan agar orang yang membeli lisensi tersebut dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka usaha yang sama.
- f) *Brokerages Fee*, yaitu pendapatan yang didapat dari layanan perantara yang besar biaya diperoleh dari besarnya persentase yang telah disepakati sebelumnya antara penjual dan pembeli.
- g) *Advertising*, yaitu pendapatan yang diperoleh dari mengiklankan suatu produk, merek, ataupun jasa.

6) *Key Resources*

Blok bangunan ini menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi dengan baik. Apabila aset tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan maka bisa dipastikan bahwa usahanya tidak akan berjalan dengan lancar. Aset tersebut antara lain dikategorikan menjadi empat bagian, yaitu:

- a) *Physics*, yaitu meliputi gedung, mesin, tanah, kendaraan.
- b) *Intellectual*, yaitu meliputi hak intelektual, hak paten, merek.
- c) *Human*, yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan, pada *industri* kreatif dan padat karya sumber daya utamanya adalah manusia itu sendiri, maka perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif di perusahaan tersebut untuk mempertahankan sumber daya manusianya.
- d) *Financial*, yaitu keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

7) *Key Activities*

Blok bangunan ini menggambarkan hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012), key activities menggambarkan aktifitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. Key Activities dapat dikategorikan menjadi tiga bagian menurut (Osterwalder & Pigneur, 2012) yaitu:

- a) Production, aktifitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
- b) Pemecahan masalah, aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang timbul dari produk tersebut. Perusahaan harus mengatasi masalah yang timbul tidak hanya pada produk tetapi perusahaan juga harus dapat memenuhi keinginan dari pelanggan agar produk mereka dapat diterima oleh pelanggan.
- c) Platform / Jaringan, model bisnis yang aktifitas utamanya berhubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

8) *Key Partnerships*

Blok bangunan ini menggambarkan hubungan perusahaan dengan pihak lainnya yang merupakan partner utama yang menjadi kunci model bisnis dapat berjalan lancar. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) perusahaan membentuk aliansi atau kerja sama karena berbagai alasan. Biasanya perusahaan menciptakan untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. Kemitraan dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu :

- a) *Strategic alliance between non competitor*. Bekerjasama dengan perusahaan yang tidak sejenis. Misalnya, Lucky Star bekerjasama dengan jasa kurir pengantaran barang untuk melakukan pengantaran produk ke tempat pembeli.
- b) *Cooperation*. Bekerjasama dengan perusahaan kompetitor.

- c) *Joint venture to develop new business.* Bekerjasama untuk membantu suatu usaha baru.
- d) *Buyer supplier relationship to assure reliable supplies.* Hubungan hanya sebagai pembeli dan penjual termasuk dalam kemitraan. Misalnya antara Lucky Star sebagai penjual dan pembeli adalah institusi pemerintah. Terdapat tiga motivasi utama dalam membangun sebuah kemitraan yang baik yaitu :
 - a) *Optimization and economic of scale* yaitu untuk mengoptimalkan alokasi dari sumber daya dan aktivitas bisnis.
 - b) *Reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasamayang bertujuan untuk mengurangi resiko dalam persaingan yang kompetitif dan memiliki ciri dari ketidakpastian.
 - c) *Acquisition of particular resources and activity* yaitu perusahaan yang memiliki sumber dayanya sendiri dan melakukan kegiatan bisnis mereka sesuai dengan model bisnisnya.

9) *Cost Structure*

Blok bangunan struktur biaya menggambarkan keseluruhan biaya yang dikeluarkan guna pegoperasian model bisnis. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan. Cost structure dari bisnis model dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu :

- a) *Cost Driven* yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
- b) *Value Driven* yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lbih fokus terhadap penciptaan nilai.

Cost structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) *Fixed Cost* yaitu merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan.
- b) *Variable Cost* merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan barang yang dihasilkan.
- c) *Economies of Scale* adalah perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi karena memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang mereka dengan kapasitas yang kecil.
- d) *Economies of Scope* adalah keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area *industri* mereka baik di dalam maupun luar negeri.

2.7 Focus Group Discussion (FGD)

Menurut Kitzinger dan Barbour (1999) FGD adalah melakukan eksplorasi suatu isu/fenomena khusus dari diskusi suatu kelompok individu yang berfokus pada aktivitas bersama diantara para individu yang terlibat didalamnya untuk menghasilkan suatu kesepakatan bersama. Aktivitas yang terlibat dalam kelompok diskusi antara lain saling berbicara, berinteraksi dalam memberikan pertanyaan, dan memberikan komentar satu dengan lainnya tentang pengalaman atau pendapat diantara mereka terhadap suatu permasalahan/isu sosial untuk didefinisikan atau diselesaikan dalam kelompok diskusi tersebut. Metode FGD banyak digunakan oleh para peneliti untuk mengeksplorasi suatu rentang fenomena pengalaman hidup sepanjang siklus hidup manusia melalui interaksi sosial dirinya dalam kelompoknya (Brajtman 2005, Oluwatosin 2005, van Teijlingen & Pitchforth 2006).

Tujuan FGD adalah untuk mengeksplorasi masalah yang spesifik, yang berkaitan dengan topik yang dibahas. Teknik ini digunakan dengan tujuan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari peneliti terhadap masalah yang diteliti. FGD digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap makna-makna intersubjektif yang sulit diberi makna sendiri oleh peneliti karena dihalangi oleh dorongan subjektivitas peneliti (Kresno S. dkk., 1999). Metode FGD merupakan salah satu metode pengumpulan data penelitian dengan hasil akhir memberikan data yang

berasal dari hasil interaksi sejumlah partisipan suatu penelitian, seperti umumnya metode-metode pengumpulan data lainnya. Berbeda dengan metode pengumpul data lainnya, metode FGD memiliki sejumlah karakteristik, diantaranya, merupakan metode pengumpul data untuk jenis penelitian kualitatif dan data yang dihasilkan berasal dari eksplorasi interaksi sosial yang terjadi ketika proses diskusi yang dilakukan para informan yang terlibat (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006). Karakteristik pelaksanaan kegiatan FGD dilakukan secara obyektif dan bersifat eksternal. FGD membutuhkan fasilitator/moderator terlatih dan terandalkan untuk memfasilitasi diskusi agar interaksi yang terjadi diantara partisipan terfokus pada penyelesaian masalah. Carey (1994) menjelaskan karakteristik pelaksanaan metode FGD yaitu menggunakan wawancara semi struktur kepada suatu kelompok individu dengan seorang moderator yang memimpin diskusi dengan tatanan informal dan bertujuan mengumpulkan data atau informasi tentang topik isu tertentu. Metode FGD memiliki karakteristik jumlah individu yang cukup bervariasi untuk satu kelompok diskusi. Satu kelompok diskusi dapat terdiri dari 4 sampai 8 individu (Kitzinger, 1996; Twin, 1998) atau 6 sampai 10 individu (Howard, Hubelbank, & Moore, 1999).

Metode FGD berdasarkan segi kepraktisan dan biaya merupakan metode pengumpulan data yang hemat biaya/tidak mahal, fleksibel, praktis, elaboratif serta dapat mengumpulkan data yang lebih banyak dari responden dalam waktu yang singkat (Streubert & Carpenter, 2003). Selain itu, metode FGD memfasilitasi kebebasan berpendapat para individu yang terlibat dan memungkinkan para peneliti meningkatkan jumlah sampel penelitian mereka. Dari segi validitas, metode FGD merupakan metode yang memiliki tingkat high face validity dan secara umum berorientasi pada prosedur penelitian (Lehoux, Poland, & Daudelin, 2006). Namun Metode FGD juga memiliki beberapa keterbatasan sebagai alat pengumpulan data. Dari segi analisis, data yang diperoleh melalui FGD memiliki tingkat kesulitan yang tinggi untuk dianalisis dan banyak membutuhkan waktu. Selain itu, kelompok diskusi yang bervariasi dapat menambah kesulitan ketika dilakukan analisis dari data yang sudah terkumpul. Pengaruh seorang moderator atau pewawancara juga sangat menentukan hasil akhir pengumpulan data (Leung et al., 2005). Selanjutnya, dari segi pelaksanaan, metode FGD membutuhkan

lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan interaksi yang optimal dari para peserta diskusi (Lambert & Loisele, 2008). Keterbatasan lainnya dari penggunaan metode FGD dapat terjadi pada umumnya karena peneliti seringkali kurang dapat mengontrol jalannya diskusi dengan tepat.

2.7.1 Validitas FGD

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keabsahan suatu instrument. Validitas merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi oleh riset ilmiah. Hasil sebuah FGD dinyatakan valid apabila peneliti memahami kaidah dan kriteria tertentu yang ditunjukkan untuk mendapatkan validitas yang optimal. Terdapat dua landasan yang dapat dijadikan acuan apakah FGD tersebut valid atau tidak, yaitu:

- a. FGD yang dilakukan harus sesuai dengan prasyarat yang tepat dan jelas. FGD bukanlah metode yang bersifat *incidental*. Beberapa prasyarat harus terpenuhi dengan baik sehingga dapat memengaruhi validitas yang dihasilkan. Beberapa prasyarat tersebut antara lain: a) homogenitas responden, b) adanya topik diskusi yang akan digali, c) lokasi diskusi yang kondusif dan adanya fasilitator, d) adanya *observer*, e) diskusi yang mampu menciptakan *self-disclosure*, f) jumlah responden yang optimal, g) seleksi responden, dan h) rangkaian FGD yang dilakukan.
- b. Tema yang diangkat haruslah tema yang sesuai untuk digali dengan metode FGD. Krueger (1994) mengatakan bahwa tidak semua tema cocok digali dengan metode FGD. Ada tema-tema yang tidak cocok dan jika dipaksakan data yang diperoleh akan menjadi bias, tidak substansial dan tidak sesuai dengan konteks dan tujuan riset.

2.8 Penelitian Terdahulu

Posisi penelitian penelitian terdahulu adalah sebagai referensi penelitian – penelitian sebelumnya yang mungkin menggunakan metode yang berbeda-beda. Sedangkan pada Lucky Star sendiri, belum pernah diadakan penelitian apapun. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi Lucky Star dalam mengembangkan usahanya. Sebagai bahan perbandingan dan untuk memperjelas konsep dari penelitian ini, dikemukakanlah beberapa hasil penelitian yang memiliki hubungan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Perusahaan	Produk	Jenis Bisnis (B2B/B2C)	Metode	Hasil Penelitian
1	Vanda Piranty Viscarini (2019)	Erick Catering	Produk makanan	B2C	BMC dan FGD	Perumusan pengembangan berupa gambar 9 elemen future business model canvas.
2	Gondosaputro, H.M (2017)	CV. Triputra Perkasa	Bahan bangunan dan listrik	B2B dan B2C	BMC dan SWOT	Gambar 9 elemen pada current model canvas dan perumusan pengembangan berupa gambar 9 elemen future model canvas.
3	Rainaldo, dkk (2017)	Uber Indonesia	Jasa <i>online</i> ride – sharing	B2C	BMC	Uber mendapatkan keuntungannya dari Pembagian keuntungan dengan perusahaan mitra, pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi, keuntungan dari kartu kredit, serta keuntungan dari Google/Apple atas unduhan aplikasi.
4	Horvat, dkk (2018)	Pemerintah Kenya	Plastic recycling business	B2B	BMC dan Circular Economic <i>Value</i>	Tingkat sirkularitas yang buruk mengenai sistem pengelolaan limbah plastik Kenya. Makalah ini memperkenalkan komponen sistem yang paling relevan melalui pendekatan BMC dan menekankan potensi bisnis dari inisiatif daur ulang plastik holistik.
5	Urban, dkk (2018)	Airline Company	Airline business	B2B dan B2C	BMC dan Clustering Algorithms	Tujuh kelompok model bisnis maskapai penerbangan lebih lanjut membagi model jaringan murah dan layanan penuh ke dalam subkelompok.

Dari tabel penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa belum ada penelitian mengenai BMC di industri *digital printing* dengan metode FGD. Penelitian mengenai BMC dipakai oleh seluruh kalangan usaha, mulai dari kecil hingga besar. Antara lain dipakai pada usaha berikut:

1. Industri makanan
2. Toko bahan bangunan
3. Ojek *online*
4. Pemerintahan
5. Maskapai penerbangan

Berikut pembahasan untuk masing-masing penelitian terdahulu:

1. Analisis *Business Model Canvas* di Erick Catering oleh Vanda Piranty Viscarini ditahun 2019.

Erick Catering awalnya belum memiliki model bisnis ketika penelitian dilakukan, lalu dengan mengidentifikasi model bisnis yang terjadi melalui hasil FGD maka ditambahkan beberapa hal untuk membantu bisnis Erick Catering berkembang mengingat omzet yang didapatkan bisa lebih besar dari yang selama ini didapat. Penambahan tersebut antara lain menggunakan strategi STP (Segmenting, Targeting, Positioning) untuk memperjelas *Customer Segment*. Menambahkan *Value Proposition* seperti memiliki *signature dish* yang rasanya khas dan beda dari catering lain, bisa menu lama yang dimodifikasi. Mendapatkan sertifikasi halal. Mendapatkan sertifikasi Laik Higiene Sanitasi Jasaboga dari Dinas Kesehatan. Menjalin hubungan dengan pelanggan merupakan hal yang penting, maka yang dilakukan adalah mengadakan ajang *Open Food Tasting*.

2. Analisis *Business Model Canvas* di CV. Triputra Perkasa oleh Gondosaputro ditahun 2017.

Customer segment yang awalnya *mass market*, menjadi *niche market*. *Customer relationship* yang awalnya *personal assistance*, menjadi *Dedicated Personal Assistance* dan *Community*. *Channels* yang awalnya *person to person*, menjadi beralih ke *website* dan pameran-pameran. *Value Proposition* yang semula berkisar pada *performance, getting the job done, design dan price*, jadi ditambah *newness*,

customization, accessibility dan *convenience*. *Key Activities* berkisar pada kontraktor dan konsultan. Selanjutnya ditambahkan perdagangan. *Key resources* awalnya hanya berupa bangunan fisik dan hak paten, selanjutnya ditambahkan sumber daya manusia yang mumpuni. *Key Partnership* selama ini CV. Kayu Murni menjalin kerjasama dengan arsitek, konstruktor, orang mekanik dan listrik serta subkontraktor. Untuk selanjutnya bisa menjalin kerjasama dengan supplier dan desain interior. Untuk elemen *cost structure* perusahaan, ada beberapa perubahan yang harus dilakukan untuk menutup kelemahan serta mendukung kegiatan tambahan perusahaan, yaitu perusahaan tetap menggunakan *value driven* sebagai jenis *cost structure* yang dimiliki dimana perusahaan lebih fokus pada kualitas barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan walaupun perusahaan mengeluarkan biaya yang cukup besar. Yang harus ditambahkan untuk mendukung kegiatan bisnis pada bidang perdagangan adalah *economy of scale*. Pada *revenue streams*, tidak ada perubahan signifikan pada arus pendapatan perusahaan yaitu *usage fee* dimana perusahaan mendapatkan pemasukkan dari pembayaran pelanggan atas jasa ataupun produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

3. Analisis *Business Model Canvas* pada Operator Jasa *Online Ride Sharing* (Studi Kasus Uber di Indoneisa) oleh Rainaldo ditahun 2017.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah Uber mendapatkan keuntungannya dari pembagian keuntungan dengan perusahaan mitra, pembagian keuntungan dengan mitra pengemudi, keuntungan dari kartu kredit, serta keuntungan dari Google/Apple atas unduhan aplikasi. Penghasilan ini didapatkan dari segmen konsumen sasaran maupun hasil pembagian keuntungan dengan menawarkan *value proposition* yang dimiliki Uber yaitu GPS yang akurat, tarif jarak dekat yang murah, kendaraan berkualitas, serta fleksibilitas destinasi. *Value proposition* ini menjadi pembeda dengan Go-Jek dan Grab, dimana Go-Jek dan Grab sudah mengadaptasi diferensiasi produk lain berupa layanan-layanan non transportasi. Adapun aliran BMC yang dimiliki oleh Uber membentuk aliran yang mengarah kepada customer, mulai dari *value propositions* hingga *key partnerships*, dimana Uber mengutamakan *value* dari jasa yang dimiliki dengan

mengutamakan sisi kanan pada pendekatan canvas yang dimiliki. Uber disarankan untuk mencari diferensiasi produk lain dalam bentuk layanan non transportasi demi bersaing dengan Go-Jek dan Grab.

4. Designing Business Solutions for Plastic Waste Management to Enhance Circular Transitions in Kenya oleh Horvat ditahun 2018.

Makalah ini menyatakan bahwa prioritas sirkular, yang telah didefinisikan untuk ekonomi maju, tidak akan sepenuhnya berlaku untuk seluruh dunia. Sementara negara-negara berpenghasilan tinggi hanya menghadapi dampak dari konsumsi mereka sendiri, negara-negara berkembang harus menanggung eksternalitas dari ekonomi maju ini. Dengan demikian, fokus dari bagian dunia yang paling kurang berkembang tidak harus pada pengurangan konsumsi yang relatif normal (atau bahkan rendah), tetapi untuk mengelola aliran material surplusnya. Menurut metodologi evaluasi sirkular yang digunakan (CEV — *Circular Economic Value*), tingkat sirkularitas dalam aliran bahan plastik Kenya berada pada tahap yang agak rendah dengan 32,72%. Hasil ini menguraikan kekurangan linear dari sistem pengelolaan limbah plastik dan mendesak pencegahan kebocoran material lebih lanjut (seperti penggunaan energi). Melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) studi ini menawarkan solusi bisnis holistik yang dapat meningkatkan keberlanjutan sistem.

5. Airline Categorisation by Applying the Business Model Canvas and Clustering Algorithms oleh Urban ditahun 2018.

Pendekatan *Business Model Canvas* diterapkan pada seperangkat 42 maskapai yang saat ini beroperasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci untuk analisis kluster dua-langkah multidimensi berikutnya. Dua dari tujuh kluster yang dihasilkan dipilih untuk analisis yang lebih rinci untuk mengidentifikasi keteraturan dalam karakteristik faktor kunci masing-masing kluster.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi (Bogdan dan Taylor 1975). Penelitian ini berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian (Sugiyama, 2008).

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian berguna untuk membatasi objek penelitian yang diangkat. Manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Dalam penelitian, penentuan fokus lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi sosial (lapangan) (Sugiyono, 2012). Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi masalah yang akan dipecahkan. Penelitian ini difokuskan pada keyalakan usaha dan strategi bersaing dengan menggunakan *Business Model Canvas*.

3.3 Sumber Data dan Jenis Data

Arikunto (2006) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti telah menggunakan rumus 3P, yaitu:

- a) *Person* (orang), merupakan tempat dimana peneliti bertanya mengenai variabel yang diteliti.
- b) *Paper* (kertas), adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.

- c) *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, sumber data primer yang akan digunakan adalah transkrip wawancara. Buku, jurnal dan data internet akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer.

3.4 Penentuan Narasumber

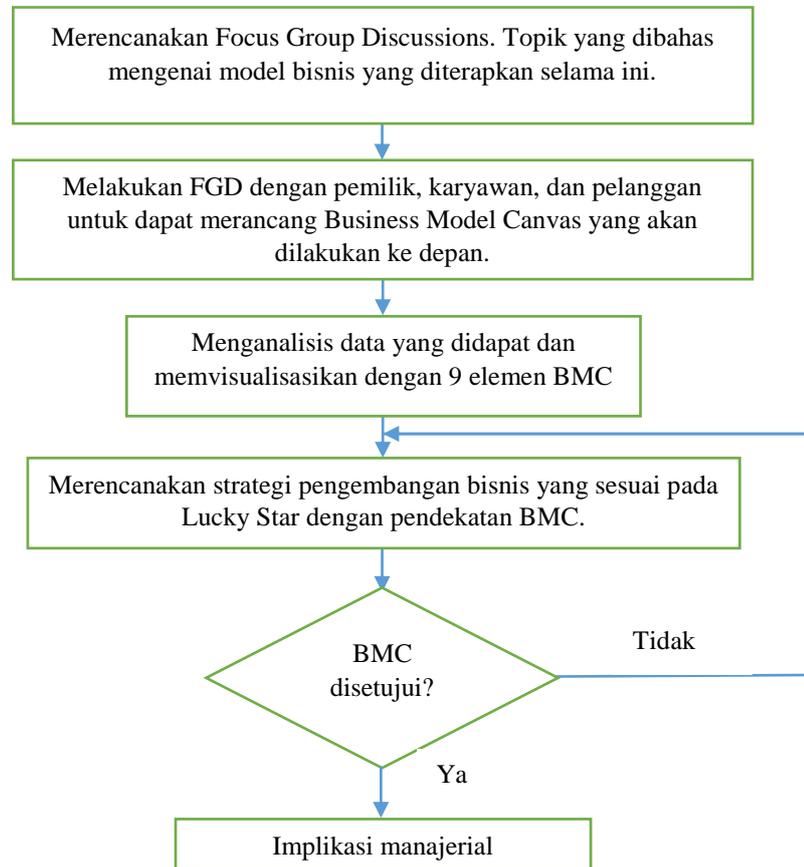
Berikut ini adalah narasumber-narasumber dalam penelitian ini :

- a) Narasumber 1 : Bapak Agrevian Lucky, pemilik sekaligus pengelola *Digital printing 'Lucky Star'*.
- b) Narasumber 2 : Bapak Suyono, selaku karyawan bagian produksi di *Digital printing Lucky Star*.
- c) Narasumber 3 : Bapak Sukron, selaku pelanggan Lucky Star dari SDN 1 Jeruk.
- d) Narasumber 4 : Ibu Bintang, selaku pelanggan Lucky Star dari Hotel Allium.
- e) Narasumber 5 : Bapak Ilham, selaku pelanggan Lucky Star dari Bank Jateng.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada dan pengumpulan data menggunakan wawancara di lapangan kepada para informan. Analisis *Business Model Canvas* digunakan untuk menerjemahkan model bisnis dari objek penelitian *Digital printing 'Lucky Star'* dengan data yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan anggota dari perusahaan tersebut. Informasi-informasi tersebut kemudian akan disimpulkan dan digolongkan berdasarkan poin-poin dari *Business Model Canvas* untuk kemudian terbentuk model bisnis berdasarkan 9 poin dari *Business Model Canvas*. Adapun mengenai tahapan-tahapan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini, ditampilkan dalam bentuk flowchart

yang disertai dengan penjelasan pada setiap tahapnya yang dapat dilihat pada Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian

3.6 Penjelasan Flowchart Metodologi Penelitian

Pelaksanaan penelitian dibagi menjadi empat tahap, yaitu tahap identifikasi awal, tahap pengumpulan data, tahap analisis dan pengolahan data, serta tahap kesimpulan dan saran. Berikut ini akan dijelaskan proses pada setiap tahap yang dilakukan dalam penelitian.

3.6.1 Tahap Analisis dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan FGD (Focus Group Discussion) pertama untuk menganalisis model bisnis yang selama ini dijalankan oleh Lucky Star. Kemudian memetakannya pada *Business Model Canvas* (BMC). Analisis yang dilakukan

meliputi 9 elemen dalam *Business Model Canvas* yang sekiranya dapat digunakan untuk pengembangan usaha Lucky Star. Setelah mengidentifikasi elemen *Business Model Canvas* yang selama ini dilakukan oleh Lucky Star, maka tahap selanjutnya adalah melakukan FGD kedua kepada 2 orang narasumber yaitu pemilik dan karyawan. Tahapan-tahapan pembahasan masalah dan pencarian solusi melalui metode FGD dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Merancang topik FGD.

Pada tahap ini ditentukan topik FGD yang akan dibahas. Sembilan elemen *Business Model Canvas* disiapkan, dibuat dalam bentuk pertanyaan. Pertanyaan untuk masing-masing peserta dibedakan sesuai dengan ranah masing-masing.

2. Menyiapkan peserta.

Peserta FGD adalah mereka yang berasal dari internal Lucky Star yaitu pemilik dan karyawan Lucky Star. Sedangkan yang berasal dari eksternal Lucky Star adalah 3 orang pelanggan yang berasal dari masing-masing institusi dan perusahaan.

3. Melaksanakan FGD.

Ada 2 tahap FGD dalam penelitian ini. FGD tahap pertama dilakukan dengan pemilik dan karyawan untuk mengetahui model bisnis yang diterapkan selama ini, dengan pendekatan BMC. Untuk pemilik Lucky Star, diberi pertanyaan tentang *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Revenue Stream, Key Resources, Key Partnership, dan Cost Structure*. Untuk karyawan diberi pertanyaan tentang *Key Activities* dan *Customer Relationship*. Sedangkan untuk pelanggan Lucky Star diberikan pertanyaan antara lain alasan menggunakan jasa di Lucky Star, pendapat mengenai *digital printing* lainnya dan juga harapan sebagai pelanggan.

4. Menganalisis data hasil FGD.

Jawaban yang didapatkan dari pemilik, Karyawan dan pelanggan Lucky Star tadi kemudian dipetakan ke dalam sembilan elemen BMC. Dari paparan jawaban tersebut, dianalisis elemen mana yang sekiranya butuh perbaikan dan pengembangan.

5. Memberikan strategi bisnis yang baru melalui Business Model Canvas.

Pada tahap ini dilakukan FGD tahap kedua dengan pemilik dan karyawan. BMC yang sudah terdapat beberapa perbaikan, diberikan kepada mereka untuk diimplementasikan.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan analisis data yang diperoleh, hasil pengolahan data, dan interpretasi dari hasil pengolahan data. Gambaran umum pada Lucky Star merupakan penjelasan profil perusahaan dan bagaimana proses bisnis dijalankan. FGD memberikan gambaran umum terkait model bisnis yang dijalankan selama ini. FGD dilakukan oleh pemilik bisnis, pegawai, dan 3 orang pelanggan potensial. Pada akhirnya, model bisnis dirumuskan menggunakan *business model canvas*.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Lucky Star merupakan usaha yang bergerak dibidang *digital printing*. Lucky Star melayani pembuatan produk antara lain spanduk, brosur, kartu nama, stiker, print dokumen, dan lain sebagainya.

Lucky Star didirikan di bulan Agustus tahun 2014. Pemilik Agrevian Lucky awalnya hanya menekuni hobby sebagai desainer dan fotografer, namun karena melihat peluang yang ada pada usaha *digital printing* serta memiliki lahan dan modal maka dibukalah usaha tersebut. Pada awal berdiri Lucky Star hanya membuka *digital printing* dan sudah dilengkapi dengan mesin cetak. Ditahun pertama berdiri, Agre hanya dibantu oleh 1 anggota keluarga saja. Seiring berjalannya waktu, bisnis ini semakin berkembang. Ditahun kelima berdiri, Lucky Star memiliki 7 orang karyawan.

Kantor yang digunakan oleh Lucky Star berlokasi di Jl. Ronggolawe, Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora, Jawa Tengah. Lokasi yang berada di perbatasan antara Jawa Tengah dan Jawa Timur ini mempunyai potensi yang besar karena mudah unuk dijumpai dan masuk pada kawasan perkantoran. Selain itu terdapat keunggulan lainnya yaitu:

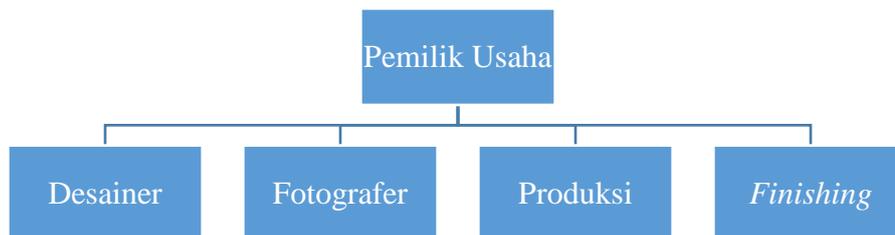
1. Kantor berada di jalan raya sehingga pengunjung yang membawa kendaraan pribadi sangat mudah mengakses kantor ini.
2. Mudah ditemukan di *Google Maps* dan penduduk sekitar. Selain karena kantor berada di jalan raya, Lucky Star juga sudah mendaftarkan diri di *Google*

Business sehingga pencarian melalui internet akan sangat mudah. Bangunan di jalan Ronggolawe juga merupakan pertokoan dan perkantoran.

3. Jalan Ronggolawe merupakan deretan perkantoran dan pertokoan, sehingga banyak sekali mangsa pasar yang membutuhkan produk sebagai alat penyebaran informasi.

4.1.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi dapat menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana kegiatan-kegiatan berbeda yang ada dalam suatu organisasi dapat dikoordinasikan. Apabila suatu usaha memiliki struktur organisasi yang jelas dan para pegawai memiliki kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya, maka tidak akan ada tumpang tindih pekerjaan maupun pegawai yang tidak bekerja. Gambar 4.1 adalah struktur organisasi Lucky Star:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Lucky Star

Lucky Star memiliki struktur organisasi yang sederhana. Berikut ini adalah *job description* dan *job specification* mengenai tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam Lucky Star:

a. Pemilik usaha

Seseorang yang berwenang merumuskan dan menetapkan suatu kebijakan dalam program umum perusahaan atau organisasi sesuai dengan batas wewenang yang diberikan. Tugas dan wewenang pemilik usaha adalah:

1. Menentukan arah kebijakan perusahaan.
2. Mengontrol kegiatan operasional dan manajemen pengadaan persediaan bahan percetakan (*raw material*).

3. Menganalisis permasalahan pada setiap hasil cetak, apabila ada keluhan dari pelanggan.
4. Melakukan pengelolaan aset dan inventaris perusahaan.
5. Melakukan pengelolaan payroll pegawai.
6. Melakukan pengelolaan cashflow perusahaan.

b. Desainer

Seseorang yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk melakukan kegiatan bisnis operasional perusahaan. Tugas dan wewenang desainer adalah:

1. Melakukan pembuatan desain sesuai keinginan customer.
2. Menempatkan file direktori desain sesuai dengan ketentuan perusahaan.
3. Bertanggung jawab atas kebersihan dan kerapian meja kerja.
4. Menggunakan komputer dengan baik sesuai ketentuan perusahaan.

c. Fotografer

Lucky Star juga memiliki seorang fotografer, untuk menjalankan aktivitas bisnis lainnya yaitu studio foto dan jasa foto. Seseorang yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk melakukan kegiatan bisnis operasional perusahaan. Tugas dan wewenang fotografer adalah:

1. Melakukan pengambilan gambar event atau kegiatan customer.
2. Mengedit / mengolah foto sesuai dengan ketentuan perusahaan.
3. Menempatkan file direktori foto sesuai dengan ketentuan perusahaan.
4. Menggunakan komputer dengan baik sesuai ketentuan perusahaan.

d. Produksi

Seseorang yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk melakukan kegiatan bisnis operasional perusahaan. Tugas dan wewenang produksi adalah:

1. Melakukan setting file siap cetak dengan media / bahan yang akan dicetak.
2. Melakukan pencetakan hasil desain dan semua file yang dinyatakan siap cetak.
3. Menggunakan media bahan yang akan dicetak dengan efisien sesuai ketentuan perusahaan. Contohnya apabila terdapat pesanan *banner* menggunakan media bahan flexy *banner* lebar 1,8 meter dapat diisi semua dalam sekali cetak.

e. Finishing

Seseorang yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk melakukan kegiatan bisnis operasional perusahaan. Tugas dan wewenang *finishing* adalah:

1. Melakukan penyempurnaan setiap produk sesuai ketentuan perusahaan.
2. Menggunakan persediaan bahan untuk penyempurnaan produk dengan efisien sesuai ketentuan perusahaan.

Bagian ini dilakukan pada produk yang sudah siap untuk disempurnakan dan sesuai permintaan pelanggan, karena ada beberapa pelanggan yang memilih untuk tidak disempurnakan.

4.1.2 Pelanggan Lucky Star

Pelanggan potensial Lucky Star adalah institusi atau perusahaan yang membutuhkan produk guna menyebarkan informasi secara cepat dan meluas. Selain memiliki kantor, Lucky Star juga menawarkan jasa dan produknya secara *online*, sehingga pelanggannya tidak hanya tersebar di kawasan kecamatan Cepu saja. Terdapat 5 gugusan yang menjadi pelanggan Lucky Star saat ini antara lain sebagai berikut:

- a. UMKM
- b. Institusi: Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Puskesmas Cepu, Puskesmas Kasiman, RSUD Dr. R Soeprapto, RS PKU Muhammadiyah Cepu.
- c. Hotel: Hotel Allium, Hotel Mega Bintang, Hotel Ammi.
- d. Bank: Bank Duta dan Bank Jateng.
- e. Perantara.

4.1.3 Pesaing Lucky Star

Pesaing Lucky Star adalah perusahaan *digital printing* di Cepu yang lebih dulu berdiri dan sudah memiliki mangsa pasar yang besar. Terdapat 4 pesaing Lucky Star, yaitu:

- a. Percetakan Sinar Jaya merupakan perusahaan *digital printing* yang berdiri sejak tahun 2012. Tidak hanya *digital printing* namun juga dilengkapi dengan studio foto dan berjualan alat-alat foto. Sinar Jaya dikenal oleh masyarakat luas

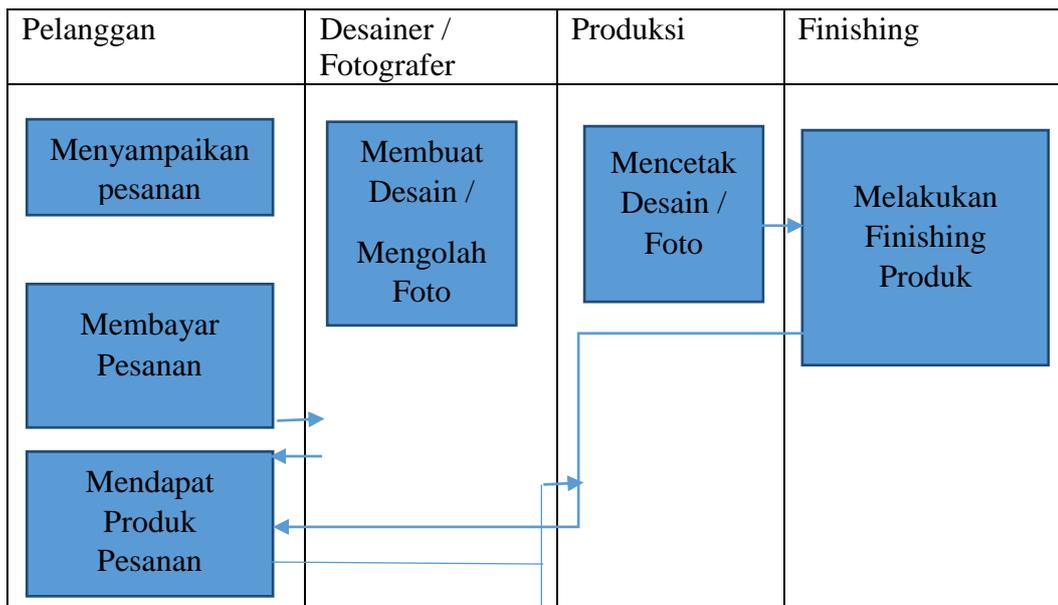
akan harganya yang murah dan bisa melakukan pengantaran pesanan sampai ditempat.

- b. Zoom *Digital printing* berdiri sejak tahun 2012. Selain *digital printing*, Zoom dilengkapi dengan *merchandise* seperti cetak mug, jam dinding, dompet dan lain sebagainya. Zoom dikenal dengan harga yang murah dan promo menarik akan produk yang ditawarkan.
- c. Dewa *Advertising* berdiri lebih dahulu dari Lucky Star dan tempatnya juga berada di Jalan Ronggolawe.
- d. Mifta *Digital printing* dilengkapi dengan *merchandise* yaitu jersey, topi, dan aksesoris mobil dan motor. Dengan memiliki mangsa pasar sendiri, maka Mifta cukup memperkenalkan diri ke komunitas-komunitas mobil dan motor yang ada di kawasan tersebut.

Keempat usaha percetakan ini sudah lebih dulu berdiri daripada Lucky Star. Ditambah dengan strategi marketingnya yang berbeda-beda, sehingga sudah memiliki mangsa pasar sendiri.

4.1.4 Proses Bisnis Lucky Star

Proses bisnis merupakan suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menghasilkan produk atau layanan. Proses bisnis Lucky Star dapat dilihat pada Gambar 4.2 Proses Bisnis Lucky Star



Gambar 4.2 Proses Bisnis *Digital printing* Lucky Star

Proses bisnis dimulai ketika pelanggan melakukan transaksi berupa pemesanan produk. Dalam pemesanan produk tersebut pihak Lucky Star menawarkan pembuatan desain bagi para pelanggan yang belum memiliki desain. Apabila pelanggan tidak memiliki desain maka bagian desainer melakukan pembuatan desain dan jasa tersebut dikenakan biaya. Bagi pelanggan yang sudah memiliki desain maka pesanan akan dapat segera diproses, lama proses tersebut tergantung pada jumlah pesanan dan produk apa yang dipesan. Setelah sesuai dan sepakat selanjutnya pelanggan melakukan pembayaran, pembayaran dapat dilunasi maupun pemberian uang muka terlebih dahulu. Setelah itu pesanan akan ditangani oleh bagian produksi. Diselesaikan dengan bagian *finishing*. Pesanan harus selesai dalam waktu yang sudah ditentukan diawal sehingga ketika pelanggan akan melakukan pengambilan order, pesanan sudah siap.

4.2 Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penggali data yang digunakan adalah Focus Group Discussion (FGD). Setelah data sudah diperoleh maka langkah selanjutnya adalah menganalisis hasil FGD dan mengelola hasil tersebut.

4.2.1 Focus Group Discussion

Tujuan melakukan analisis melalui FGD kepada pemilik bisnis adalah untuk mengetahui gambaran umum dari model bisnis yang selama ini diterapkan. Sedangkan analisis FGD kepada karyawan dan pelanggan adalah untuk menentukan karakteristik, perilaku, kebutuhan, dan keinginan yang akan menjadi pertimbangan utama dalam merancang model bisnis yang tepat. FGD pertama dilaksanakan pada:

Hari, Tanggal : Minggu, 18 Mei 2019

Waktu : 15.00 – 17.00

Tempat : Kantor Lucky Star

Dalam pertemuan tersebut melibatkan 1 orang sebagai pemilik Lucky Star, 1 orang pegawai Lucky Star, dan 3 orang pelanggan. Pertanyaan yang diajukan pada FGD untuk pemilik, pegawai dan pelanggan berbeda-beda. Pertanyaan yang diajukan kepada pemilik mengenai keseluruhan struktur bisnis model yang

dijalankan saat ini. Sedangkan untuk pegawai mengenai keseluruhan rangkaian pekerjaan serta kesan dan pendapat pekerjaan saat ini dan bagaimana harapan mengenai pekerjaan yang ada. Dan pertanyaan yang diajukan untuk pelanggan adalah alasan menggunakan jasa di Lucky Star, pendapat mengenai *digital printing* lainnya dan juga harapan sebagai pelanggan. Ringkasan FGD dapat dilihat pada Tabel 4.1 Hasil Ringkasan FGD

Tabel 4.1 Hasil Ringkasan FGD

No	Responden	Status	Opini
1	Bapak Agrevian Lucky	Pemilik Lucky Star	Target pasar usaha saya adalah semua kalangan, namun realitanya harga produk saya masih terlalu tinggi bagi beberapa pedagang UMKM. <i>Banner</i> merupakan salah satu yang paling banyak terjual. Harga produk <i>banner</i> yang saya bandrol selisih 5.000 rupiah dari para pesaing per meter, itupun keuntungan yang bisa saya ambil hanya 15%. Harganya bisa sangat jauh karena mesin cetak yang saya beli adalah mesin cetak dengan <i>raw material</i> yang mahal. Yang lebih susah adalah supplier saya berada di kota besar yang cukup jauh dengan kantor Lucky Star, yaitu di Surabaya dan Semarang.
2	Bapak Suyono	Karyawan bagian produksi	Masing-masing di kantor ini sudah ada jobdesk nya, meskipun ada yang kurang bertanggungjawab sehingga pekerjaan itu ditangani oleh rekan yang lain. Saya dibagian produksi, setiap hari pasti dapat pesanan <i>banner</i> dan yang paling susah apabila dapat <i>banner</i> dengan dimensi yang besar. Karena mesin cetak disini tidak besar, sehingga harus disambung lagi. Karyawan bisa ditambah namun yang lebih fleksibel, jadi bisa melakukan sesuatu yg terlihat kerepotan.

Tabel 4.1 Hasil Ringkasan FGD (Lanjutan)

3	Bapak Sukron	Pelanggan dari SDN 1 Jeruk Cepu	Sudah menjadi pelanggan Lucky Star sejak 2016. Setiap tahun ajaran baru, UN, dan rapat-rapat lainnya yang membutuhkan spanduk saya selalu ke Lucky Star. Selain spanduk, saya biasanya memesan ID Card. Saya lebih suka di Lucky Star karena hasilnya cepat, kalau di tempat lain memang murah namun saya harus tunggu. Untuk promo tidak ada. Akan lebih bagus untuk pelanggan tetap diberikan promo-promo.
4	Ibu Bintang	Pelanggan dari Hotel Allium Cepu	Menjadi pelanggan baru satu tahun, sejak 2018 awal. Sudah sekitar 6 kali melakukan transaksi, mulai dari brosur dan <i>banner</i> . Untuk <i>banner</i> yang dipergunakan relatif lama, memang ke Lucky Star. Tapi saya punya alternatif lain kalau digunakan hanya untuk acara yang bersifat sebentar di <i>digital printing</i> lainnya. Karena harganya memang lebih murah. Sedikit saran, dengan harganya yg lebih mahal dari pesaing mungkin bisa dibuat kartu member atau gratis pengantaran ke tempat.
5	Bapak Ilham	Pelanggan dari Bank Jateng	Bank Jateng menjadi pelanggan sejak 2017. Mengetahui Lucky Star dari rekan-rekan sebelumnya yang sering order disini. Untuk harga selisih sedikit tidak apa-apa yang penting kualitasnya terjaga. Saya sempat beberapa kali coba menghubungi lewat <i>whatsapp</i> , namun karyawannya kurang cekatan.

Sumber: Data Primer, 2019

Data FGD lengkap bersama dengan pemilik usaha, karyawan, dan 3 orang pelanggan dapat dilihat pada Lampiran 1.

4.2.2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Dari hasil FGD maka dianalisis faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam usaha Lucky Star. Dari empat faktor tersebut nantinya akan membentuk akronim SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Faktor eksternal dijabarkan sebagai berikut:

a) Ancaman Pendetang Baru

Produk yang ditawarkan perusahaan tidak memiliki layanan eksklusif sehingga tidak menciptakan perbedaan antara pesaing dan tidak menciptakan halangan masuk bagi pendatang baru. Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha digital printing cukup besar sehingga menciptakan halangan untuk masuk. Kemampuan pendatang baru untuk menguasai saluran distribusi menjadi penghalang masuk dikarenakan jumlah pemain yang banyak selain itu saluran distribusi paper Fuji dikuasai oleh perusahaan ini sehingga pendatang baru akan memiliki hambatan. Efek pembelajaran juga berlaku di industri ini, perusahaan selalu mencari cara untuk menurunkan biaya (*cost leadership*) sehingga pendatang baru akan kesulitan bersaing dengan pemain lama yang berpengalaman. Lisensi dan kualifikasi perijinan membuka usaha ini mudah sehingga tidak menciptakan halangan masuk. Untuk mendapat SDM berpengalaman relatif sulit sehingga pendatang baru harus berupaya ekstra dan menjadi halangan masuk. Perusahaan memiliki citra yang baik dan dikenal cukup lama oleh konsumen, sehingga pendatang baru harus melakukan pemasaran yang besar jika ingin menyaingi citra perusahaan ini. Diferensiasi produk cukup banyak dari foto dan printing tetapi produk tersebut tidak memiliki keunikan dibanding pesaing sehingga pendatang bisa memproduksi hal yang sama dengan perusahaan digital printing. Lokasi di Cepu cukup strategis karena berada pada perbatasan antara Jawa Tengah dan Jawa Timur serta dikenalnya akan Blok Cepu sehingga banyak pendatang baru yang tertarik membuka usaha di Cepu, akan tetapi karena pemain yang ada

sudah cukup banyak tidak terlalu menarik bagi pendatang baru sehingga tingkat ancamannya rendah.

b) Tingkat Persaingan Antar Pesaing

Usaha *digital printing* tidak berkembang secara pesat karena pemain sudah banyak, sehingga peluang untuk merebut pasar hanya pasar milik pesaing. Identitas produk Lucky Star yang berkualitas menciptakan perbedaan diantara pemain dan membuat persaingan lebih kompetitif. Modal yang besar di awal dan komitmen yang tinggi menyebabkan pemain yang ada sulit keluar dari bisnis ini maka akan timbul perlawanan yang kuat pula dari pesaing. Persaingannya tidak memiliki operasi yang beragam, tetapi di *printing* ada yang menawarkan merchandise dan advertising. Peta persaingan perusahaan ini terbagi diantara beberapa pemain yang sudah memiliki nama dan berdiri lebih dahulu. Tingkat persaingan yang tinggi menjadi ancaman bagi perusahaan ini.

c) Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti *digital printing* saat ini belum ditemukan, karena *digital printing* sendiri sudah modern dan memenuhi trend saat ini. Produk yang ditawarkan harganya tidak berubah signifikan sehingga konsumen loyal terhadap produk utama. Ancaman produk pengganti dikategorikan rendah.

d) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Situasi *digital printing* di lapangan adalah *over supply* sehingga pilihan bagi pembeli tersedia secara luas hal tersebut membuat kekuatan tawar menawar pembeli terhadap usaha *digital printing* tinggi. Namun kekuatan tawar menawar pembelinya tidak terlalu kuat karena karakter pembelian dengan jumlah besar tidak mendominasi yaitu sebesar 40% sedangkan untuk pembelian kecil mendominasi sebesar 60%. Biaya beralih dari *digital printing* tidak signifikan sehingga konsumen bisa lebih mudah beralih ke pesaing. Konsumen membandingkan harga Lucky Star dengan pesaing sehingga pelanggan Lucky Star menuntut keuntungan lainnya. Pelanggan yang membutuhkan barang yang berkualitas tidak terlalu menuntut. Namun beberapa pelanggan sangat sensitif terhadap harga jika harga tidak bersaing, pelanggan bisa pindah ke pesaing.

e) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Produk dari pemasok tidak unik sehingga ketersediaanya banyak di pasaran. Namun pemasok dengan harga murah jarang ditemui di sekitar Cepu. Yang ada hanya di kota-kota besar seperti Surabaya dan Semarang. Perusahaan tidak bisa beralih ke pemasok yang lain dengan mudah dan cepat. Biaya beralih tinggi karena pemasok hanya tersedia di kota besar. Karakteristik pemasoknya tersedia pemasok tunggal dan ada yang tidak. Bisnis ini penting bagi pemasok sehingga pemasok yang ada akan tetap memproduksi barang. Pemasok menawarkan produknya kepada pesaing juga sehingga tidak bergantung hanya dari perusahaan tersebut, hal ini menyebabkan kelangsungan bisnis pemasok lebih kuat. Pemasok tidak memiliki ancaman untuk menguasai saluran distribusi (*forward intregation*). Pesaing tidak memiliki ancaman untuk menguasai pemasok yang ada (*backward intregation*). Ketersediaan barang aman sehingga kelangsungan produksi terjamin. Kekuatan tawar menawar pemasoknya bisa dikategorikan rendah.

Faktor eksternal dijabarkan sebagai berikut:

a) Manajemen Pemasaran

Secara garis besar perusahaan melakukan aktivitas pemasaran saat ini hanya dengan media online dan tidak terlalu mementingkan hal tersebut. Reputasi yang sudah cukup dikenal di beberapa kalangan dikenal karena aktivitas yang dilakukan dair para pelanggan yaitu *mouth to mouth*. Aktivitas pemasarannya di Facebook dan Instagram Instagram kurang gencar. Menurut narasumber, perusahaan tidak membuat perencanaan sistematis untuk pemasaran.

b) Manajemen Keuangan

Keuangan yang ada saat ini tidak stabil karena pada awalnya tidak ada manajemen keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan. Terdapat biaya-biaya yang dapat dihemat. Perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya tersebut dan menganggarkan untuk biaya pemasaran sehingga mendatangkan pelanggan kepada perusahaan.

c) Manajemen Produksi dan Operasional

Proses kontrol kualitas dilakukan oleh pemilik usaha, jika pelanggan menemukan kesalahan cetak bisa dilakukan cetak ulang. Perusahaan juga melakukan pemeliharaan mesin sesuai prosedur sehingga mesin memproduksi produk dengan kualitas yang maksimal. Kualitas yang diberikan selama ini baik diukur dari rendahnya komplain konsumen. Proses operasi dan produksi perusahaan berjalan dengan lancar secara garis besar, kelemahan yang dimiliki adalah ketika mesin rusak secara tiba-tiba dan memakan waktu untuk memperbaiki mesin tersebut.

d) Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM perusahaan masing rendah dilihat dari ketidakdisiplinan kehadiran dan SDM yang unggul di bidangnya sangat jarang. Karyawan yang bekerja di perusahaan di gaji sesuai dengan lama bekerja dan kenaikan gaji juga cukup lama tergantung dari kinerja karyawan tersebut. Beberapa murid SMK juga sering mendaftarkan kerja praktek di Lucky Star. Permasalahan yang lain di lapangan berupa ego yang tinggi, sehingga sangat susah menyelesaikan visi dan misi perusahaan bersama.

4.2.3 SWOT

SWOT memberikan empat perspektif untuk menilai elemen-elemen suatu model bisnis. Sebelumnya sudah dijelaskan mengenai faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi *strength* dan *weakness*, sedangkan faktor eksternal meliputi *opportunities* dan *threats*. Berikut ini dapat diklasifikasikan empat perspektif SWOT Lucky Star saat ini:

a. Kekuatan/ Strength

- Hasil cetak produksi kualitas bagus.
- Penyelesaian pesanan cepat.

b. Kelemahan/ Weakness

- Harga jual lebih mahal.
- Kontrol manajemen SDM kurang baik.
- Tidak melakukan pemasaran.

c. Peluang/ Opportunity

- Variasi kebutuhan produk lain.
- Kegiatan yang membutuhkan *digital printing*.
- Tahun pilkada, pileg, dan pilpres akan sangat menguntungkan bagi usaha digital printing yang membutuhkan banner, stiker, dan lain sebagainya untuk media kampanye.

d. Ancaman/ Threat

- Pesaing memberikan harga lebih rendah.
- Pesaing melakukan jemput bola untuk mengambil pasar.

4.3 Analisis Data

Untuk dapat merencanakan dan melakukan strategi bisnis yang akan dilakukan pada Lucky Star, maka terlebih dahulu memvisualkan model bisnis yang terjadi saat ini melalui BMC yang terdiri dari sembilan elemen. FGD sudah dilakukan guna mengetahui model bisnis yang saat ini sudah digunakan. Diskusi pada FGD sudah dilaksanakan kemudian dianalisis untuk dikategorikan ke dalam BMC. Berikut adalah kondisi awal *digital printing* Lucky Star saat ini:

1. Customer Segment

Berdasarkan hasil FGD, Lucky Star tidak menargetkan pasar yang spesifik. Lucky Star hanya memiliki target untuk melayani pelanggan yang memiliki kebutuhan dalam penyebaran informasi tanpa perlu memikirkan desain. Dapat dikatakan bahwa Lucky Star mengincar *mass market*. Pelanggan tetap Lucky Star saat ini antara lain:

- Institusi Pemerintahan (SD, Puskesmas, Rumah Sakit)
- Hotel
- Bank
- UMKM
- Perantara

Segmen pelanggan UMKM tidak terlalu besar. Kebanyakan dari segmen tersebut sudah berumur dan kurang mengerti pentingnya penyebaran informasi. Selain itu segmen tersebut banyak diambil oleh pesaing lainnya dengan metode jemput bola.

Untuk segmen pelanggan institusi pemerintahan, hotel dan bank dapat dikatakan merupakan segmen pelanggan yang menjanjikan. Sayangnya hanya beberapa yang menjadi pelanggan tetap. Berdasarkan FGD dengan pemilik, Lucky Star memang belum pernah melakukan pemasaran ke segmen pelanggan tertentu secara langsung. Lucky Star hanya fokus berjualan dan tidak terlalu memperhatikan segmen pelanggan yang akan dibidik. Sementara untuk perantara, merupakan perorangan atau sekelompok yang memiliki usaha *digital printing* juga namun tidak memiliki mesin sendiri.

2. *Value Proposition*

Menurut Osterwalder & Pigneur, (2012) hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan nilai proporsisi antara lain adalah :

- a. *Newness*. Produk yang ditawarkan Lucky Star dibandingkan para pesaingnya memang kurang beragam. Lucky Star memiliki *digital printing* dan studio foto. Sedangkan para pesaing juga mulai mengambil pasar *merchandise, textile*, bahkan dekorasi rumah.
- b. *Performance*. Jasa desain dan garansi yang ditawarkan menjadi nilai lebih yang dimiliki. Lucky Star juga dikenal dengan hasil cetaknya yang berkualitas.
- c. *Customization*. Saat ini Lucky Star menyesuaikan kebutuhan individual pelanggan hanya sebatas jasa desain.
- d. *Getting the Job Done*. Jasa dan produk yang diberikan oleh Lucky Star sudah dapat membantu para pelanggan dalam menyelesaikan masalahnya. Terutama bagi beberapa pelanggan yang tidak memiliki waktu untuk mendesain produknya dan pelanggan yang membutuhkan produk tersebut untuk penyebaran informasi atau pada acara tertentu.
- e. *Design*. Suatu produk dan jasa dapat unggul di pasar bisa jadi karena desain yang ditawarkan. Lucky Star menawarkan jasa desain untuk mendesain produk yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar. Berdasarkan hasil FGD, beberapa pelanggan beralih ke Lucky Star karena desain yang ditawarkan.

f. *Brand / Status*. Lucky Star saat ini belum mendesain *value proposition* apapun untuk pengakuan status pelanggan.

g. *Price*. Harga yang ditawarkan oleh Lucky Star di area Cepu, terbilang lebih mahal dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun berdasarkan hasil FGD, selisih tersebut tidak menjadi masalah dengan syarat tetap menjaga kualitas.

h. *Cost Reduction*. Saat ini Lucky Star belum menerapkan *cost reduction* apapun kepada para pelanggan. Karena Lucky Star merasa keuntungan yang didapatkan sangatlah sedikit.

i. *Risk Reduction*. Berdasarkan hasil FGD dengan pemilik Lucky Star, memberikan garansi dalam bentuk cetak ulang merupakan hal yang dilakukan untuk pelanggannya.

j. *Accessibility*. Lucky Star memberikan akses kepada pelanggan untuk melakukan pemesanan dan menyelesaikan pembayaran melalui *online*. Cara tersebut sudah umum dilakukan beberapa pesaing Lucky Star yang juga menerapkan hal serupa.

k. *Convenient / Usability*. Berdasarkan hasil FGD dengan 3 pelanggan utama Lucky Star, selama ini mereka merasa puas dengan layanan yang ada. Terbukti dengan rutinnya mereka memesan produk dan menggunakan jasa di setiap event yang ada.

Dari hasil FGD, beberapa masukan dari para pelanggan adalah dengan memiliki metode pengantaran pesanan sehingga pelanggan yang sedang beraktivitas pun tidak terganggu. Selain itu memiliki kartu member juga dapat menciptakan loyalitas konsumen. Apabila Lucky Star dapat mengekspansi usaha ke berbagai arah juga akan lebih baik.

3. *Channels*

Channels merupakan media suatu perusahaan untuk menyampaikan *value propositions* perusahaan kepada *customer segments*. Saat ini pelanggan dapat memesan suatu produk dengan dua cara yaitu datang ke toko Lucky Star atau secara *online* melalui *whatsapp* dan *email*. Lucky Star juga melakukan penjualan dan pemasaran dengan memanfaatkan media *online* secara gratis sehingga saluran yang diciptakan memudahkan para pelanggannya. Untuk saat ini Lucky Star tidak

ada jasa penjemputan dan pengantaran, semua produk diambil oleh pelanggan ke kantor Lucky Star.

4. *Customer Relationships*

Fungsi dari *customer relationships* ini adalah untuk mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan jumlah pelanggan baru. Berdasarkan FGD yang dilakukan dengan 3 pelanggan Lucky Star, selama ini strategi yang dilakukan oleh Lucky Star dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggannya adalah dengan pelayanan toko yang baik juga hasil yang bagus dan cepat. Lucky Star menggunakan *whatsapp* dan *email* sebagai alat lain dalam berkomunikasi dengan pelanggan. Meskipun dalam penggunaannya hanya sebatas menerima pesanan dari pelanggan. Namun dengan adanya hal tersebut dapat menjadi solusi bagi pelanggan yang tidak memiliki waktu untuk bertemu. Namun dari hasil FGD, pelanggan mengeluhkan bahwa layanan *online* tidak cekatan. Tidak cekatan disini adalah tidak membalas *whatsapp* dan *email* secara cepat. *Whatsapp* juga tidak digunakan untuk promosi.

5. *Revenue Streams*

Revenue streams atau aliran pendapatan merupakan bagian yang vital, dimana perusahaan memperoleh pendapatan dari pelanggan. Lucky Star mendapatkan keuntungan dari penjualan produk antara lain adalah *banner*, kartu nama, kalender, stiker, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk jasa Lucky Star yaitu pembuatan desain dan fotografi. Keuntungan dari masing-masing produk memiliki jumlah keuntungan yang berbeda-beda. Sejak awal berdiri Lucky Star sudah memiliki laporan keuangan untuk mencatat pengeluaran dan pemasukan. Namun yang terjadi laporan keuangan tersebut tidak teratur karena tidak ada yang bertanggung jawab akan masuk dan keluarnya uang yang digunakan. Sebenarnya Lucky Star sudah memiliki sistem laporan keuangan secara *online* pada tahun 2018 di bulan Desember, sehingga karyawan atau bagian kasir tidak perlu mencatat secara manual. Namun dari karyawan belum terbiasa dan akhirnya masih tidak beraturan, di tahun 2019 hanya digunakan pada bulan Januari dan Februari.

6. *Key Resources*

Key resource adalah sumber daya yang sudah dimiliki maupun direncanakan untuk mewujudkan *value proposition*. *Key resource* terbagi menjadi empat kategori yaitu aset fisik, aset intelektual, aset manusia, dan aset keuangan. Berdasarkan hasil FGD dengan pemilik Lucky Star, dapat diketahui bahwa Lucky Star memiliki sumber daya utama sebagai berikut:

- i. Fisik: Mesin cetak yang digunakan, kantor yang menjadi tempat beraktivitas sehari-hari, komputer, dan alat tulis kantor.
- ii. Intelektual: Lucky Star saat ini berstatus UD (Usaha Dagang).
- iii. Manusia: Seluruhan karyawan yang ada pada Lucky Star.

Mesin cetak yang digunakan Lucky Star saat ini merupakan mesin cetak *indoor*, dimana dimensinya tidak terlalu besar. Mesin cetak tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Dengan biaya operasional mesin yang tinggi dapat menghasilkan produk dengan kualitas tinggi juga. Namun apabila Lucky Star mendapatkan pesanan dengan dimensi yang lebar maka akan mengalami kesulitan.

7. *Key Activities*

Key activities Lucky Star yang sederhana adalah melayani jasa dan menyediakan produk yang diminta oleh pelanggan. Jasa dan produk yang ada di Lucky Star beragam namun semua produk tersebut mencakup beberapa kegiatan utama seperti membuat desain, mengolah foto, melakukan proses produksi, dan masuk ke proses *finishing*. Apabila terdapat kesalahan cetak maupun keluhan akan langsung ditangani oleh pemilik usaha. Saat ini Lucky Star tidak menerima jasa penjemputan dan pengiriman pesanan.

8. *Key Partnership*

Suatu perusahaan tidak akan dapat menjalankan usahanya tanpa melibatkan pihak lain. Sejauh ini *key partnership* dari Lucky Star adalah dengan penyuplai. Pemilihan dari penyuplai Lucky Star ini didasari oleh harga yang ditawarkan dan kesesuaian dengan bahan baku yang dibutuhkan. *Key partnership* dari Lucky Star antara lain:

- i. Penyuplai tinta *ecosolvent* yaitu toko Sigmaco yang berada di Surabaya dan Semarang.
- ii. Penyuplai bahan spanduk, stiker ritrama, stand x *banner*, tinta, lem, dan material *digital print* lainnya yaitu Speed Digital *Banner* yang berada di Surabaya.
- iii. Penyuplai bahan spanduk dan lubang mata ayam yaitu Stamina Prima yang berada di Semarang.
- iv. Penyuplai bahan *id card* yaitu Sun Indonesia yang berada di Surabaya.

Saat ini Lucky Star belum memiliki pemasok yang menjual seluruh perlengkapan *digital printing*. Sehingga pembelian harus dilakukan secara terpisah. Bahan-bahan yang dibeli akan diambil oleh karyawan Lucky Star dan untuk sampai ke kota tersebut memerlukan waktu, tenaga dan bahan bakar yang cukup banyak.

9. *Cost Structure*

Blok bangunan yang terakhir yaitu struktur biaya. Struktur biaya merupakan keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan *key activities* agar bisnisnya dapat menghasilkan *value proposition*. Struktur biaya yang dikeluarkan oleh Lucky Star terbagi menjadi 2 yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed cost* Lucky Star adalah gaji pegawai serta pemeliharaan dan perbaikan inventaris. Berikut adalah rincian biayanya:

1. Biaya gaji pegawai

Ketujuh karyawan Lucky Star mendapatkan gaji tetap setiap bulan, bukan tergantung pada banyaknya pesanan atau jasa yang diberikan. Jumlah gaji ditentukan berdasarkan kebijakan pemilik usaha. Gaji pegawai yang dikeluarkan perbulan sebesar Rp. 6.000.000,- .

2. Pemeliharaan inventaris

Inventaris yang dimiliki oleh Lucky Star antara lain 1 buah mesin cetak besar, 1 buah *printer*, 3 buah komputer, dan 1 buah laptop. Biaya pemeliharaan dan perbaikan yang disimpan perbulan sebesar Rp. 1.250.000,- .

Sedangkan *variable cost* Lucky Star adalah biaya operasional kantor meliputi listrik, internet, telepon, dan bahan bakar mobil (BBM). Selain itu biaya membeli

raw materials meliputi tinta *ecosolvent*, kertas, plastik dan perlengkapan kebutuhan lainnya. Biaya-biaya tersebut jumlah setiap bulannya bervariasi tergantung jumlah produk yang diproduksi. Lucky Star belum memiliki pembukuan keuangan yang dapat dipertanggungjawaban sehingga *variable cost* tidak dapat ditampilkan. Setiap bulannya Lucky Star hanya menyisihkan uang sejumlah Rp. 7.250.000,- untuk memenuhi *fixed cost*. Dan untuk *variable cost* memang tidak menentu. Dari hasil FGD dengan pemilik, per bulan Lucky Star hanya bisa mendapatkan keuntungan rata-rata Rp. 400.000,- per bulan. Berikut ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 kondisi awal pada Lucky Star yang divisualisasikan dengan BMC sebagai berikut:

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

 <p>Key Partners</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toko Sigmaco sebagai penyuplai tinta ecosolvent. 2. Toko Speed Digital Banner sebagai penyuplai bahan spanduk, stiker ritrama, stand x banner, dan kebutuhan banner lainnya. 3. Toko Stamina Prima sebagai penyuplai bahan spanduk dan lubang mata ayam. 4. Toko Sun Indonesia sebagai penyuplai bahan ID Card. <p>Seluruh penyuplai diatas berdomisili di Semarang dan Surabaya.</p>	 <p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seluruh produk mencakup beberapa kegiatan utama yaitu membuat desain/mengolah foto, melakukan proses produksi, dan proses <i>finishing</i>. 	 <p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang ditawarkan kurang beragam. • Menyediakan jasa desain dengan harga yang terjangkau. • Harga yang ditawarkan terbilang lebih mahal, namun kualitasnya juga lebih baik dari pesaingnya. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan di toko yang baik dengan hasil yang bagus dan cepat. 	<p>Customer Segments</p>  <p>Lucky Star tidak menargetkan pasar yang spesifik. Dapat dikatakan mengincar <i>mass market</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan saat ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Institusi Pemerintahan (SD, Puskesmas, Rumah Sakit) 2. Hotel 3. Bank 4. UMKM 5. Perantara
<p>Cost Structure</p>  <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fixed cost</i> terdiri dari biaya gaji pegawai dan pemeliharaan inventaris • <i>Variable cost</i> terdiri dari biaya operasional kantor dan membeli <i>raw materials</i> 		<p>Revenue Streams</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Pemasukan utama berasal dari yang dapat dipertanggung-jawabkan. • pemesanan produk dan jasa desain produk. • Lucky Star belum memiliki pembukuan 		

Gambar 4.3 Kondisi Awal pada Lucky Star

“Halaman ini sengaja dikosongkan

4.4 New Business Model Canvas

Dengan data analisis dan FGD yang telah dilaksanakan, maka dapat dilakukan analisa secara keseluruhan untuk menghasilkan BMC yang baru.

1. *Customer Segments*

Lucky Star harus memfokuskan market pasar yang ditembak, maka dari itu Lucky Star harus menentukan strategi pemasarannya dengan strategi STP (Segmenting, Targeting, Positioning).

a. *Segmenting*

Geografis : Kecamatan Cepu, Kabupaten Blora.

Demografis : Melayani perusahaan dan institusi yang membutuhkan jasa dan produk *digital printing*.

Psikografis : Semua kalangan.

Perilaku : Cepat, mudah dan berkualitas.

b. *Targeting*

Target pasar yang sebaiknya dicapai oleh Lucky Star adalah kalangan kelas menengah keatas. Karena jika melihat produk Lucky Star yang paling banyak dipesan adalah *banner* sedangkan harga *banner* Lucky Star termasuk paling mahal dari para pesaingnya. Dapat dikatakan bahwa pasar Lucky Star lebih mengedepankan kualitasnya daripada harga.

c. *Positioning*

Lucky Star harus di pasarkan kepada perusahaan dan institusi yang membutuhkan alat informasi dan penyebaran informasi seperti *banner*, *x-banner*, brosur, id card, neon box dan lain sebagainya dengan kualitas yang bagus, sehingga gambaran perusahaan dan institusi tersebut dapat tergambarkan. Produk dari Lucky Star di kenal awet dan di gunakan untuk waktu yang cukup lama. Lucky Star juga harus menonjolkan kekuatan jasa desain dan layanan purna jual yang dimiliki.

Kriteria *Positioning*

1. Kajian terhadap penggunaan dan penerapan: Memuaskan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan alat informasi dan penyebaran informasi dengan kualitas yang dapat bertahan lama, serta sebagai penggambaran

dari sebuah institusi dan perusahaan tersebut. Contohnya sebuah dealer mobil ternama akan memasarkan produknya dengan menggunakan brosur, maka akan menggunakan brosur dengan cetakan terbaik.

2. Kajian terhadap pemakai produk: Lucky Star sebagai *digital printing* yang memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan transaksi. *Whatsapp* dan *email* sebagai sarana pemesanan *online* juga harus diperhatikan, sehingga tidak ada keluhan akibat tidak cekat dalam membalas pesan dan mentuntaskan transaksi.

3. Kajian terhadap harga dan kualitas: Jika banyak yang menawarkan harga lebih murah dari Lucky Star, maka Lucky Star menawarkan nilai yang lebih dan nilai terbaik dan sebanding dengan penawaran kualitas yang diberikan. Sehingga produk dan jasa ini cocok untuk dipasarkan kepada kelas menengah ke atas. Namun tidak menutup kemungkinan untuk kelas menengah ke bawah dapat melakukan transaksi di Lucky Star, pasalnya pelanggan akan memilih untuk membayar lebih dengan kualitas yang baik dan tahan lama.

2. *Value Proposition*

Dari sebelas kriteria yang dikemukakan oleh Osterwalder & Pigneur (2012), selama ini yang dimiliki oleh Lucky Star hanya meliputi kriteria seperti *performance*, *getting the job done*, *design*, *price*, *risk reduction*, *accessibility*, dan *convenient/usability*. Sedangkan keempat kriteria lainnya belum terlalu diperhatikan. Lucky Star yang memiliki banyak pesaing dan menargetkan pasar tertentu harus memiliki nilai lebih untuk ditawarkan kepada pelanggan. Dengan memiliki nilai pada enam kriteria yang belum diperhatikan dapat menjadi penawaran yang lebih baik untuk usaha ini.

a. *Newness*. Dalam suatu bisnis dibutuhkan ide-ide segar yang dapat memunculkan suatu inovasi atau terobosan. Selama ini Lucky Star tidak pernah memberikan promo. Produk promo dapat diberikan untuk pembelian produk tertentu yang memiliki keuntungan yang cukup tinggi atau pemberian promo untuk pembelian produk secara partai. Hal ini seperti yang dilakukan

oleh *digital printing* Snapy yang sudah memiliki cabang di Jakarta dan Surabaya, Snapy memberikan potongan harga apabila pelanggan melakukan pembelian dengan jumlah partai, serta untuk diskon dihari besar. Sedangkan untuk *promo bundling* dapat dilakukan dengan menggabungkan dua atau lebih produk yang berbeda dan harga yang ditawarkan lebih murah.

b. *Customization*. Lucky Star menyesuaikan kebutuhan individual yang tidak memiliki keahlian mendesain dan yang tidak memiliki waktu luang dengan mengeluarkan jasa desain. Jasa tersebut memang banyak digunakan, harganya juga bervariasi. Akan lebih baik apabila Lucky Star mengeluarkan produk *bundling*. Untuk *promo bundling* dapat dilakukan dengan menggabungkan dua atau lebih produk yang berbeda dan harga yang ditawarkan lebih murah.

c. *Brand/Status*. Dengan memberikan kartu member untuk para pelanggan, secara tidak langsung Lucky Star sudah memberikan status pelanggan. Kartu member merupakan solusi agar pelanggan dapat tetap melakukan transaksi di Lucky Star.

d. *Cost Reduction*. Dengan memiliki akses pengantaran produk akan sangat membantu perusahaan dan institusi dalam mengurangi biaya. Pengantaran dapat dilakukan secara gratis apabila pembelian yang dilakukan mencapai batas yang ditentukan oleh perusahaan.

3. *Channel*

Lucky Star harus acuh terhadap pesanan dan memiliki prosedur yang jelas terkait pemesanan produk melalui *online*. Melalui hasil FGD, terdapat keluhan mengenai lambatnya penyelesaian transaksi melalui *online*. Pemilik Lucky Star harus memberikan tanggung jawab tetap terhadap pemesanan *online*. Media *online* yang digunakan oleh Lucky Star untuk media promosi adalah Instagram, namun Lucky Star masih belum terlihat acuh terhadap isi tampilan Instagram tersebut. Padahal dengan menaruh konten menarik maka akan membangkitkan minat pelanggan. Sekaligus menggunakannya sebagai transaksi, promosi, berbagi foto, video dan testimonial dari pelanggan. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat konsumen hanya mengumpulkan informasi yang dapat diandalkan. Konsumen akan lebih tergantung pada pendapat dari sumber yang terpercaya. Metode

komunikasi menggunakan *word of mouth* diyakini sangat kuat dalam membuat seseorang melakukan pembelian. Promosi atau rekomendasi yang keluar dari pelanggan yang puas akan meningkatkan reputasi Lucky Star.

4. *Customer Relationships*

Untuk mempertahankan pelanggan lama maka Lucky Star harus meningkatkan rasa kepercayaan dan kenyamanan. Solusi responsif, ramah, dan cepat akan menjadi kunci bagi Lucky Star untuk memuaskan pelanggannya. Selain itu dari hasil FGD, pelanggan lama akan lebih senang dan merasa memiliki apabila diberikan kartu member sebagai. Kartu member tersebut harus memberikan banyak keuntungan bagi member dan juga perusahaan. Fungsi dari kartu member adalah:

- a. Bagi pemilik usaha kartu member dapat difungsikan untuk mengetahui jumlah pelanggan.
- b. Kartu member tersebut juga akan mengikat pelanggan untuk tetap melakukan transaksi di Lucky Star, dengan begitu pelanggan akan loyal pada Lucky Star.
- c. Kartu member sebagai sarana metode *word of mouth*.

Lucky Star harus menyediakan layanan purna jual untuk menindaklanjuti pendapat pelanggan tentang produk-produknya dan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menciptakan loyalitas pelanggan. Meskipun proses transaksi sudah berakhir, layanan purna jual harus dilakukan guna menjaga hubungan baik dengan pelanggan seperti melakukan hal berikut ini:

1. Mencatat identitas pelanggan pada catatan data pelanggan.
2. Menyediakan penjemputan dan pengantaran sampai ke tujuan.
3. Memberikan kemudahan serta pelayanan khusus pada langganan untuk pembelian seterusnya.
4. Menanggapi dan memberikan solusi terhadap keluhan dari pelanggan.
5. Mempercepat penyelesaian klaim apabila terdapat keluhan dari pelanggan.
6. Memberikan garansi terhadap produk yang dibeli oleh pelanggan.

5. *Revenue Streams*

Sumber pendapatan utama Lucky Star diperoleh melalui transaksi jual beli produk dan jasa. Berdasarkan hasil FGD, produk terlaris Lucky Star tidak memiliki profit cukup banyak. Namun terdapat beberapa produk lain yang memiliki profit tinggi antara lain adalah *ID Card* dan stiker. Lucky Star dapat melakukan promosi ke institusi dan perusahaan yang berada di kecamatan Cepu dengan cara menyebarkan brosur yang berisi informasi produk diskon yang sesuai dengan tempat promosi. Berdasarkan hasil FGD dengan beberapa pelanggan Lucky Star, dapat diketahui kebutuhan dari masing- masing gugusan. Contohnya apabila Lucky Star akan melakukan penyebaran brosur di lembaga pendidikan maka yang akan sering dipesan adalah spanduk dan *ID Card*. Sumber pendapatan lain yang dapat diperoleh adalah melalui kemitraan. Dimana mitra dapat menjadi pemasok bahan baku, vendor, jaringan komunitas, layanan ekspedisi dan sebagainya. Sebagai pemasok bahan baku misalnya, Lucky Star dapat menjadi pelanggan tetap pemasok bahan baku tersebut dan pemasok akan memberikan harga khusus sebagai imbalan karena melakukan pembelian dan menjadi pelanggan tetap.

6. *Key Activities*

Key activities yang bisa ditambahkan antara lain kontrol kualitas dan evaluasi. Mempertahankan kualitas merupakan salah satu dari beberapa faktor penting yang sering dilupakan apabila usaha tersebut berkembang. Selain itu, Lucky Star perlu menunjuk karyawan yang dapat melakukan promosi dengan tepat melalui media *online* yang tersedia. Karena promosi merupakan senjata bagi Lucky Star untuk mendatangkan pelanggan dan menghasilkan kepercayaan dari pelanggan tersebut. Kontrol kualitas dan evaluasi dapat dilakukan secara bersama-sama antara pemilik dan karyawan agar segala sudut pandang dapat terlihat.

7. *Key Resources*

Selama ini laporan keuangan di Lucky Star hanya sebatas pemasukan dan pengeluaran serta tidak ada yang bertanggung jawab atas laporan tersebut,

sebaiknya Lucky Star merekrut tenaga kerja yang ahli di bidang akuntansi. Hal tersebut bertujuan agar laporan mengenai kas masuk dari hasil kegiatan operasional dan kas keluar dari beban biaya yang dikeluarkan perusahaan dapat diketahui dengan baik bagaimana perputaran arus dana yang ada di perusahaan tersebut.

Karyawan yang bekerja di Lucky Star merupakan siswa lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Beberapa diantaranya terlihat kurang memiliki rasa tanggung jawab. Begitu juga pemilik Lucky Star yang kurang tegas terhadap peraturan. Hal tersebut yang membuat peraturan perusahaan terkesan longgar dan sepele. Pemilik Lucky Star harus dapat menjadi pemimpin yang adil dan dapat berkomunikasi dengan baik sehingga membentuk tim yang solid dan dapat mengembangkan bisnis. Pemilik juga harus terus menerus memberikan pengarahan untuk melatih karyawannya agar dapat memiliki etika kerja, tanggung jawab dan keterampilan dalam melayani pelanggan.

8. *Key Partners*

Saat ini Lucky Star hanya bekerja sama dengan pemasok bahan baku yang terpisah antara di Surabaya dan Semarang. Jarak yang ditempuh pun sangat jauh. Dengan menemukan pemasok bahan baku yang menjual secara lengkap maka dapat meminimalkan biaya transportasi dan penggunaan waktu. Di Surabaya terdapat supplier perlengkapan usaha *digital printing* dengan harga grosir yaitu Deprintz.

9. *Cost Structure*

Lucky Star dengan adanya sistem keuangan *online* harusnya bisa lebih baik dan rinci dalam membuat pembukuan yang ada. Berikut adalah catatan keuangan yang bisa dicontoh oleh Lucky Star. Untuk dapat melakukan analisa finansial, terdapat beberapa biaya yang harus diasumsikan. Antara lain sebagai berikut:

- a. Umur ekonomis mesin yang digunakan adalah 5 tahun.
- b. Presentase dari biaya pemeliharaan mesin dan peralatan sebesar 2%.
- c. Mark up sebesar 20%.
- d. Diasumsikan bahwa produk yang terjual adalah banner sebanyak 6 roll dengan ukuran 2 meter x 70 meter. Dengan total 840 m².

Perhitungan biaya investasi dan reinvestasi dapat dilihat pada Tabel 4.2
 Perhitungan Biaya Investasi dan Reinvestasi pada Lucky Star

Tabel 4.2 Perhitungan Biaya Investasi dan Reinvestasi pada Lucky Star

No	Jenis Biaya	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total Biaya (Rp)	Umur Ekonomis (Tahun)	Biaya Reinvestasi Tahun ke 1
Peralatan elektronik:						
1	Mesin Cetak	1	71,000,000	71,000,000	5	14,200,000
1	Head Mesin Cetak	1	14,000,000	14,000,000	5	2,800,000
2	Komputer	3	3,000,000	9,000,000	5	1,800,000
4	Printer	1	2,000,000	2,000,000	5	400,000
5	Handphone	1	1,000,000	1,000,000	5	200,000
6	<i>Air Conditioner</i>	2	3,000,000	6,000,000	5	1,200,000
Initial Costs						
7	Gunting dan cutter	2	10,000	20,000	1	20,000
8	Pemotong kertas	1	350,000	350,000	5	70,000
9	Stapler Besar	1	150,000	150,000	1	150,000
10	Penggaris	1	30,000	30,000	1	30,000
Bangunan dan instalasi:						
11	Pembaruan Bangunan		20,000,000	20,000,000	0	0
12	Listrik	1	200,000	200,000	0	0
13	Telepon	1	200,000	200,000	0	0
TOTAL				123,950,000		20,870,000

Dari tabel diatas dapat dilihat biaya investasi sebesar Rp. 123.950.000,- sedangkan biaya reinvestasi tahun pertama sebesar Rp. 20.870.000,-. Biaya investasi merupakan biaya yang dikeluarkan pada awal dimulainya bisnis ini dijalankan, seperti dapat dilihat pada Tabel 4.2 maka bisnis tersebut terdiri dari 3 kategori yaitu peralatan elektronik, *initial costs*, dan bangunan. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya reinvestasi adalah, biaya yang diperlukan untuk melakukan investasi ulang ketika umur ekonomis tersebut sudah habis. Dapat dikatakan bahwa biaya reinvestasi adalah biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pembelian ulang. Pada kategori bangunan dan instalasi tidak memiliki umur ekonomis antara lain pembaruan bangunan, instalasi listrik dan instalasi telepon. Biaya tersebut tidak memiliki kegiatan reinvestasi sehingga biaya reinvestasi tidak dianggarkan. Biaya investasi pada kategori tersebut sebesar Rp. 20.400.000,-. Untuk kategori peralatan elektronik, seluruh peralatan memiliki umur ekonomis 5 tahun. Peralatan tersebut terdiri dari mesin cetak, *head* mesin cetak, komputer, printer, handphone, dan *air conditioner*. Mesin cetak dan *head* mesin cetak dilakukan pembelian terpisah. Total biaya investasi pada kategori tersebut sebesar Rp. 103.000.000,-

Sedangkan untuk *initial costs*, terdiri dari empat produk yaitu gunting, pemotong kertas, stapler dan penggaris. Tiga diantaranya memiliki umur ekonomis 1 tahun dan 1 produk yaitu pemotong kertas memiliki umur ekonomis 5 tahun. Untuk produk yang memiliki umur ekonomis satu tahun karena dirasa produk tersebut cepat rusak dan apabila produk tersebut rusak maka berpengaruh pada operasional kantor. Total biaya investasi pada kategori tersebut sebesar Rp. 550.000,-.

Mesin dan peralatan yang hanya berumur ekonomi satu tahun, maka harus reinvestasi pertahun atau biaya reinvestasi tahun pertama sama dengan biaya pembelian diawal. Sedangkan untuk mesin dan peralatan yang berumur ekonomis 5 tahun maka biaya reinvestasi tahun pertama adalah sama dengan biaya investasi dibagi dengan umur ekonomis. Harga-harga dan jumlah unit peralatan investasi yang tertera bersumber dari FGD dengan pemilik dan karyawan Lucky Star. Perhitungan biaya penyusutan mesin dan peralatan pada Lucky Star dapat

dilihat pada Tabel 4.3 Perhitungan Biaya Penyusutan Mesin dan Peralatan pada Lucky Star

Tabel 4.3 Perhitungan Biaya Penyusutan Mesin dan Peralatan pada Lucky Star

Jenis Biaya	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total Biaya (Rp)	Umur Ekonomis (Tahun)	Nilai Sisa (Rp)	Penyusutan Tahun ke 1
Peralatan elektronik:						
Mesin Cetak	1	71,000,000	71,000,000	5	30,000,000	8,200,000
Head Mesin Cetak	1	14,000,000	14,000,000	5	7,000,000	1,400,000
Komputer	3	3,000,000	9,000,000	5	3,000,000	1,200,000
Printer	1	2,000,000	2,000,000	5	400,000	320,000
Handphone	1	1,000,000	1,000,000	5	400,000	120,000
<i>Air Conditioner</i>	2	3,000,000	6,000,000	5	1,000,000	1,000,000
Initial Costs						
Gunting dan cutter	2	10,000	20,000	1	-	
Pemotong kertas	1	350,000	350,000	5	100,000	50,000
Stapler Besar	1	150,000	150,000	1	-	
Penggaris	1	30,000	30,000	1	-	
Bangunan dan instalasi:						
Pembaruan Bangunan		20,000,000	20,000,000	0		
Listrik	1	200,000	200,000	0	-	
Air	1	200,000	200,000	0	-	
TOTAL						12,290,000

Perhitungan nilai penyusutan aset pertahun sesuai dengan perkiraan umur ekonomis. Metode penyusutan yang digunakan adalah metode garis lurus, sehingga penyusutan semua aset perusahaan diasumsikan sama untuk setiap tahunnya. Masing-masing peralatan memiliki nilai sisa tersendiri. Perhitungan penilaian penyusutan pertahun adalah harga pembelian peralatan dan perlengkapan investasi awal dikurangi nilai sisa dan dibagi umur ekonomis. Biaya penyusutan hanya untuk mesin dan peralatan yang umur ekonomisnya lebih dari satu tahun dan memiliki nilai sisa.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusutan antara lain adalah penyusutan fisik dan penyusutan fungsional. Penyusutan fisik dapat terjadi pada head mesin cetak dan printer yaitu terjadi kerusakan dan keausan ketika digunakan. Sedangkan untuk mesin cetak dan air conditioner mengalami penyusutan karena faktor pemakaian. Sedangkan penyusutan fungsional terjadi karena peralatan tidak lagi mampu menyediakan manfaat seperti yang diharapkan. Pada komputer dan handphone dapat dikatakan penyusutan fungsional dikarenakan teknologi yang terus berkembang, sehingga peralatan tersebut akan mengalami keterbatasan teknologi.

Pada dasarnya biaya penyusutan mesin dan peralatan hanya untuk menunjukkan biaya penggunaan aset dari waktu ke waktu dan tidak berhubungan dengan bagaimana pembelian barang di awal atau kondisi fisik yang ada. Sebagian besar nilai aset disusutkan karena peralatan tersebut baik kinerja maupun harga akan menurun seiring dengan berjalannya waktu. Ketika suatu peralatan menjadi usang baik fisik maupun teknologi maka nilainya akan turun. Berbeda dengan bangunan atau tanah yang tidak terdepresiasi karena tidak menurunkan nilainya.

Informasi yang diperlukan untuk menghitung biaya penyusutan aset antara lain masa manfaat aset, nilai sisa aset di akhir masa manfaatnya, biaya aset, dan nilai yang dihasilkan. Sebagai contoh pada peralatan mesin cetak. Mesin cetak memiliki masa manfaat selama 5 tahun, nilai sisa Rp.30.000.000,- dan biaya

pembelian sebesar Rp. 71.000.000,- maka nilai penyusutan per tahunnya adalah Rp. 8.200.000,- .

Ketika suatu mesin dan peralatan sepenuhnya terdepresiasi atau digunakan lebih dari umur ekonomisnya, maka mesin dan peralatan tersebut dianggap “*off the books*” dari perusahaan. Apabila mesin tersebut dianggap “*off the books*” bukan berarti mesin dan peralatan tersebut tidak berguna, tetapi perusahaan tidak dapat mengambil lagi biaya penyusutan atas barang tersebut. Nilai sisa yang ada pada mesin dan peralatan tersebut tetap bernilai sampai item tersebut dijual atau dihapus. Selanjutnya adalah biaya pemeliharaan mesin dan peralatan dapat dilihat pada Tabel 4.4 Perhitungan Biaya Pemeliharaan Mesin dan Peralatan

Tabel 4.4 Perhitungan Biaya Pemeliharaan Mesin dan Peralatan pada Lucky Star

Jenis Biaya	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total Biaya (Rp)	Umur Ekonomis (Tahun)	% Pemeliharaan	Biaya Pemeliharaan (Rp)/ tahun
Peralatan elektronik:						
Mesin Cetak	1	71,000,000	71,000,000	5	2%	1,420,000
Head Mesin Cetak	1	14,000,000	14,000,000	5	2%	280,000
Komputer	3	3,000,000	9,000,000	5	2%	180,000
Printer	1	2,000,000	2,000,000	5	2%	40,000
Handphone	1	1,000,000	1,000,000	5	2%	20,000
Air Conditioner	2	3,000,000	6,000,000	5	2%	120,000
Initial Costs						
Pemotong kertas	1	350,000	350,000	5	2%	7,000
TOTAL						2,067,000

Setiap alat dan peralatan yang membutuhkan pemeliharaan dalam suatu perusahaan maka harus direncanakan sejak awal. Karena dalam prosesnya alat dan peralatan tersebut dapat menimbulkan kerusakan bagi perusahaan. Adapun biaya-biaya yang terdapat dalam *maintenance* yang dilakukan antara lain: biaya pengecekan oleh professional, biaya penyetelan, biaya perbaikan atau reparasi dan biaya *service*. Biaya pemeliharaan mesin dan peralatan dapat diklasifikasikan menjadi biaya langsung maupun biaya tidak langsung.

Biaya langsung antara lain biaya tenaga kerja yang melakukan pemeliharaan dan biaya pembelian komponen penggantian. Biaya tenaga kerja pemeliharaan adalah biaya yang dibayar kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan yaitu melakukan pemeliharaan yang rusak maupun pada saat pencegahan. Biaya pembelian komponen penggantian adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan apabila harus melakukan perbaikan kerusakan dan kerusakan tersebut mengakibatkan pergantian komponen.

Sedangkan untuk biaya tidak langsung antara lain biaya tenaga kerja produksi, depresiasi mesin, keuntungan yang tidak dapat diperoleh dan biaya administrasi. Biaya tenaga kerja produksi adalah upah operator tetap yang dibayar perusahaan karena mesin sedang mendapatkan pemeliharaan atau perbaikan kerusakan sehingga tidak dapat bekerja. Biaya depresiasi mesin merupakan harga modal yang hilang pada suatu peralatan disebabkan oleh umur pemakaian. Biaya depresiasi mesin sudah diketahui dan dapat dilihat pada Tabel 4.3. Biaya keuntungan yang tidak dapat diperoleh adalah hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan sesuai dengan yang direncanakan, sebagai contoh Lucky Star dalam satu hari bisa melakukan penyetakan sebanyak 100 meter. Namun dikarenakan mesin cetak yang digunakan butuh perbaikan sehingga hanya mampu melakukan cetak sebanyak 50 meter. Maka keuntungan 50 meter yang hilang ini yang dimaksud dengan hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan.

Biaya pemeliharaan total setiap tahun selama umur ekonomis adalah Rp. 2.067.000,- yang berarti setiap bulannya Lucky Star harus menyisihkan uang sejumlah Rp. 172.250,- . Selanjutnya menghitung biaya operasional selama 1 bulan yang akan diakumulasikan ke dalam tahun. Perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.5 Perhitungan Biaya Operasi dalam 1 Bulan:

Tabel 4.5 Perhitungan Biaya Operasional

Jenis Biaya	Jumlah Kebutuhan	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Total Biaya 1 Bulan	Total Biaya 1 Tahun
Bangunan:					
Listrik	6	Loket	103,000	618,000	7,416,000
Pulsa	1	Bulan	50,000	50,000	600,000
Bahan Baku:					
Spanduk	840	m ²	5,500	4,620,000	55,440,000
Tinta <i>Eco Solvent</i>	4	5L	495,000	1,980,000	23,760,000
Mata Ayam	1	Box	80,000	80,000	960,000
Alat Plong dan Matras	1	Set	300,000	300,000	3,600,000
Kebutuhan Operasional:					
Bensin	2	Pulang - Pergi	200,000	400,000	4,800,000
Gaji	7	Orang		6,000,000	72,000,000
Total				14,048,000	168,576,000

Biaya operasional adalah akumulasi dari semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan tujuan mendukung sistem kegiatan untuk menghasilkan produk dan barang. Biaya operasional meliputi bahan baku, kebutuhan operasional, dan biaya bangunan. Biaya operasional adalah komponen utama dari perhitungan pendapatan operasional. Dengan semakin rendahnya biaya operasional perusahaan maka semakin menguntungkan sebuah bisnis secara umum. Beberapa hal yang mempengaruhi biaya ini adalah strategi penetapan harga, bahan baku, tindakan finansial dan bagaimana perusahaan dapat mengemat biaya operasional.

Biaya operasional dapat diperinci dan dikategorikan sehingga sebagai pemilik usaha akan mudah untuk memeriksa biaya-biaya dan dapat menemukan

cara untuk memotong biaya dan mengevaluasi efektivitas dana yang dihabiskan.

Berikut adalah kategori dari biaya operasional antara lain:

1. Biaya Variabel merupakan pengeluaran yang dapat berubah dalam beberapa periode. Seperti apabila dalam bulan Agustus Lucky Star dapat menjual 100 meter spanduk namun di bulan September dapat menjual hingga 200 meter spanduk. Tentu biaya pembelian bahan baku akan naik dengan bertambahnya permintaan yang meningkat. Termasuk dalam biaya variabel antara lain bahan baku, upah produksi, dan biaya kebutuhan operasional seperti bensin.
2. Biaya Tetap merupakan biaya yang dikeluarkan setiap bulan dan jumlahnya sama. Termasuk dalam biaya tetap ini antara lain adalah biaya gaji karyawan dan biaya kebutuhan pulsa.

Setelah biaya operasional diketahui, langkah selanjutnya adalah menghitung keseluruhan modal kerja. Kebutuhan modal kerja adalah jumlah dana yang digunakan untuk operasional jangka pendek. Modal kerja juga diartikan sebagai investasi yang ditanamkan dalam kas, bank, dan lain sebagainya. Terdapat tiga konsep model kerja yaitu konsep kuantitatif yaitu menitikberatkan kepada kuantum yang diperlukan untuk mencukupi kebutuhan perusahaan dalam membiayai operasinya yang bersifat rutin untuk tujuan operasi jangka pendek. Konsep kualitatif yaitu menitikberatkan kepada kualitas modal kerja yaitu jumlah aktiva lancar yang berasal dari pinjaman jangka panjang maupun para pemilik perusahaan. Sedangkan konsep yang terakhir adalah konsep fungsional yang menitikberatkan kepada fungsi dari dana yang dimiliki dalam rangka menghasilkan pendapatan dari usaha pokok perusahaan. Konsep yang digunakan oleh Lucky Star adalah konsep kuantitatif.

Kebutuhan modal kerja Lucky Star dalam satu tahun dengan estimasi bahwa banner yang terjual sebanyak 6 roll dengan ukuran 2 meter x 70 meter. Dengan total 840 m² dalam 1 bulan. Jumlah tersebut diasumsikan sebagai jumlah minimum yang harus tersedia agar perusahaan dapat berjalan lancar dan kedua jumlah modal kerja yang variabel jumlahnya tergantung aktifitas musiman dan kebutuhan lainnya. Dapat dilihat pada Tabel 4.6 Kebutuhan modal kerja Lucky Star dalam 1 tahun

Tabel 4.6 Kebutuhan Modal Kerja Lucky Star dalam setahun

Komponen Biaya Produksi	Nilai (Rp)
Biaya Tetap	
Biaya Reinvestasi	20,870,000
Biaya Penyusutan	12,290,000
Biaya Pemeliharaan	2,067,000
Total Biaya Tetap	35,227,000
Biaya Variabel	
Biaya Operasi	168,576,000
Total Biaya Variabel	168,576,000
Total Biaya Produksi	203,803,000

Diasumsikan bahwa 1 bulan dapat menghasilkan spanduk sebesar 840 m². Maka untuk 1 tahun menghasilkan 10,080 m². Total biaya produksi adalah hasil penjumlahan dari total biaya tetap dan total biaya variabel, maka didapatkan sebesar Rp. 203.803.000,- . Harga pokok produksi, harga jual dan Break Event Point dapat diketahui dengan perhitungan berikut:

HPP (Harga Pokok Produksi)

$$\begin{aligned}
 \text{HPP} &= \text{Total Biaya Produksi 1 tahun} / \text{Jumlah Produksi 1 tahun} \\
 &= \text{Rp}203,803,000 / 10,080 \\
 &= \text{Rp}20.218,-
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa untuk menghasilkan 1 m², perusahaan menghabiskan biaya sebesar Rp20.218,-. HPP merupakan semua biaya langsung dan tidak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses produksi sehingga barang atau jasa tersebut dapat dinilai. Dengan mengetahui HPP dari suatu barang maka dapat menentukan harga jual dengan cermat, membandingkan dengan pendapatan pada laporan laba rugi,

selain itu perusahaan juga akan lebih mudah melakukan pengontrolan produksi. Selanjutnya adalah menghitung harga jual sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Harga Jual} &= \text{HPP} + (\text{mark-up} \times \text{HPP}) \\ &= \text{Rp}20.218 + (20\% \times \text{Rp}20.218) \\ &= \text{Rp} 24.261,6\end{aligned}$$

Harga jual merupakan total dari biaya HPP ditambah dengan presentase laba yang perusahaan inginkan. Harga jual yang ditentukan haruslah yang menarik minat konsumen. Beberapa alternative yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan harga berdasarkan biaya dan laba yang diinginkan.
2. Menetapkan harga dengan membandingkan harga kompetitor.
3. Menetapkan harga berdasarkan permintaan.

Lucky Star menetapkan harga dengan membandingkan harga para pesaing sebagai referensi. Harga jual dapat dibulatkan keatas untuk mempercepat proses balik modal dan memperbesar *income* perusahaan. Maka harga jual dapat ditetapkan sebesar Rp 25.000/m². Dengan menetapkan harga Rp 25.000/m², dimana harga tersebut lebih mahal dibandingkan dengan para kompetitor namun Lucky Star memberikan beberapa diferensiasi yaitu adalah kualitas produk. Dari perhitungan diatas seperti HPP, harga jual dan lain sebagainya dapat diperkirakan laba dan rugi yang didapatkan oleh perusahaan pada Tabel 4.7. Fungsi dan tujuan perkiraan laba rugi adalah memberikan informasi mengenai jumlah total pajak yang harus dibayarkan, memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, sumber informasi mengenai tingkat keberhasilan perusahaan, proses analisis usaha, dan lain sebagainya.

Elemen yang ada pada Tabel 4.7 antara lain adalah pendapatan, kewajiban, keuntungan, dan kerugian. Total biaya produksi merupakan HPP dikalikan jumlah total produksi. Penjualan bersih merupakan harga jual dikalikan jumlah total produksi dikurangi dengan pajak yang harus dibayarkan sebesar 10%. Penghasilan sebelum pajak (EBT) merupakan penjualan bersih dikurangi dengan depresiasi peralatan yang ada. Sedangkan laba setelah pajak (EAT) hasil akhir atau laba yang didapatkan setelah pajak.

Tabel 4.7 Perkiraan Laba Rugi Lucky Star

Uraian	Tahun-1
HPP	20,218
Jumlah produksi	10,080
Total biaya produksi	203,797,000
Harga jual	25,000
Hasil Penjualan	252,000,000
PPn (10%)	25,200,000
Penjualan	226,800,000
Depresiasi	12,290,000
Pendapatan	214,510,000
Pendapatan sebelum pajak (EBT)	214,510,000
PPh :	
0-50 juta (10%)	21,451,000
50-100 juta (15%)	24,676,500
> 100 juta (30%)	
Total PPh	46,127,500
EAT	168,382,500
Net cash	168,382,500

Lucky Star diharapkan lebih berkembang dan tidak kalah dengan para pesaingnya. Dari analisis data yang ada maka BMC yang baru dapat dipetakan kedalam gambar *Business Model Canvas* oleh Osterwalder (2012) seperti ditunjukkan pada Gambar 4.4 sebagai berikut:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> Seluruh penyuplai Lucky Star berada di Semarang dan Surabaya. Terdiri dari 4 tempat yang berbeda. 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat desain/mengolah foto, melakukan proses produksi, dan proses <i>finishing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan jasa desain dengan harga yang terjangkau. Kualitasnya juga lebih baik dari pesaingnya. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelayanan di toko yang baik dengan hasil yang bagus dan cepat. 	<ul style="list-style-type: none"> Lucky Star mengincar <i>mass market</i>.
New Key Partners	New Key Activities	New Value Propositions	New Customer Relationships	New Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> Mencari penyuplai perlengkapan usaha digital printing dengan harga grosir. Salah satunya adalah Deprintz di 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrol kualitas dan evaluasi bisnis. Melakukan promosi. 	<ul style="list-style-type: none"> Membuat produk promo dan bundling. Menambahkan jasa antar-jemput pesanan. 	<ul style="list-style-type: none"> Kartu member kepada pelanggan. Pelayanan yang baik melalui online. Menyediakan layanan purna jual. 	<ul style="list-style-type: none"> Menentukan target pasar dengan strategi STP
Key Resources		Channels		
<ul style="list-style-type: none"> - Fisik: Mesin cetak yang digunakan, kantor yang menjadi tempat beraktivitas sehari-hari, komputer, dan ATK. - Intelektual: Lucky Star saat ini berstatus UD (Usaha Dagang). - Manusia: Seluruhan karyawan yang ada di Lucky Star. 		<ul style="list-style-type: none"> Pemesanan dapat dilakukan secara <i>online</i> maupun <i>offline</i>. Pemasaran dilakukan melalui media online seperti Instagram. 		
New Key Resources		New Channels		
<ul style="list-style-type: none"> Memberikan tanggung jawab kepada pegawai atas laporan keuangan dan bagian promosi. 		<ul style="list-style-type: none"> Memperhatikan setiap pesanan baik melalui offline maupun online. Mulai melakukan promosi dan membuat konten menarik di media sosial. Metode word of mouth merupakan metode yang sangat kuat. 		
Cost Structure	New Cost Structure	Revenue Streams	New Revenue Streams	
<ul style="list-style-type: none"> Fixed Cost Variable Cost 	<ul style="list-style-type: none"> Diberikan contoh mencatat pengeluaran bulanan. 	<ul style="list-style-type: none"> Pemasukan utama berasal dari pemesanan produk dan jasa desain produk. 	<ul style="list-style-type: none"> Mulai menjalin kerjasama dan melakukan promosi ke institusi dan perusahaan yang dianggap potensial untuk mendapatkan lebih banyak pemasukan.. 	

Gambar 4.4 Penambahan pada *Business Model Canvas* Lucky Star

4.5 Javelin Board

Javelin board merupakan *tools* yang berguna untuk melakukan validasi terhadap ide-ide yang sudah dirumuskan di sembilan elemen blok BMC. *Javelin board* dibagi menjadi dua ruas yaitu ruas *brainstorming* dan ruas *excecution*. Hipotesis yang ada dibagi menjadi tiga bagian antara lain *customer*, *problem*, dan *solution*.

Customer yang dipilih akan menggunakan jasa dan produk Lucky Star pada BMC yang baru diisi pada ruas kiri. Setelah itu ditentukan ke ruas kanan untuk dieksperimen dan ditentukan masalah-masalah yang akan dihadapi. Dapat dilihat pada Gambar 4.5 Ruas Kiri *Javelin Board*

Who is your customer?				
Masyrakat Kecamatan Cepu.	Masyarakat Kabupaten Blora.	Bank, Intitusi kesehatan, Institusi pemerintahan, BUMN, Hotel.	UMKM	Perantara
What is the problem?				
Harga produk di Lucky Star yang dikenal lebih mahal.	Tidak ada layanan antar jemput.	Tidak ada promo dan harga khusus.	Pemesanan lewat online tidak ditanggapi dengan baik.	
Define the solution only after you have validated a problem worth solving				
List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true.				
Harga ditempat lain lebih murah.	Ditempat lain dilakukan antar dan jemput.	Beli banyak namun tidak ada diskon.	Tidak ada waktu untuk datang ke tempat.	

Gambar 4.5 Ruas Kiri *Javelin Board*

Pada ruas kiri *Javelin Board* sudah ditentukan beberapa calon konsumen yang sudah di analisis pada BMC, beberapa masalah yang akan dihadapi dan dipecahkan, serta asumsi yang mana akan menjadi pendukung sebuah hipotesis awal adalah benar atau salah. Pada bagian solusi tidak terisi dikarenakan hal yang harus dilakukan saat ini adalah menentukan dan melakukan validasi konsumen serta masalah yang dihadapi. Berikut ini dapat dilihat ruas kanan yang terisi pada Gambar 4.6 Ruas kanan *Javelin Board*

Experiments	1	2	3	4
Customer	UMKM.	Perusahaan.	Perantara	Institusi.
Problem	Harga produk di Lucky Star yang dikenal lebih mahal.	Tidak ada layanan antar jemput.	Tidak ada promo dan harga khusus.	Pemesanan lewat online tidak ditanggapi dengan baik.
Solution				
Riskiest Assumption	Harga ditempat lain lebih murah.	Ditempat lain dilakukan antar dan jemput.	Beli banyak namun tidak ada diskon.	Tidak ada waktu untuk datang ke tempat.
Method & Success Criterion	Interview : 7/10 Interview : 70%	Interview : 6/10 Interview : 60%	Interview : 7/10 Interview : 70%	Interview : 8/10 Interview : 80%
Result & Decision	7 dari 10 mengatakan masalah ini valid.	6 dari 10 mengatakan masalah ini valid.	7 dari 10 mengatakan masalah ini valid.	8 dari 10 mengatakan masalah ini valid.
Learning	UMKM cenderung lebih memilih digital printing lainnya, karena menganggap harga di Lucky Star mahal.	Perusahaan cenderung tidak memiliki waktu untuk harus bolak-balik ke toko.	Perantara cenderung melakukan pesanan dalam jumlah banyak, namun tidak dapat diskon.	Banyak institusi yang lebih memilih untuk melakukan sesuatu yang praktis dengan hanya sekali datang untuk melakukan pengambilan.

Gambar 4.6 Ruas kanan *Javelin Board*

4.6 Hasil Analisa

Dari hasil FGD dan analisa data, muncullah suatu rekomendasi bagi pihak manajemen Lucky Star sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan terkait hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dari segi sumber daya manusia yang harus diperbaiki adalah tanggung jawab dari para karyawan. Kebanyakan dari mereka baru saja lulus SMK, sehingga tidak ada pengalaman lebih baik untuk menangani pelanggan maupun mengerjakan *jobdesk* masing-masing. Lucky Star juga tidak memiliki SOP, sehingga para karyawan menganggap remeh aturan yang ada. Seperti jam kerja yang terkadang disepelekan. Hal tersebut menyebabkan banyak pekerjaan tidak dilakukan dengan maksimal dan tertunda. Solusinya adalah mengevaluasi pekerjaan secara berkala. Pemilik Lucky Star juga harus menegaskan peraturan yang ada di perusahaan. Bila perlu memberikan pelatihan khusus. Perlu juga diadakan wisata bersama oleh para karyawan untuk mempererat kekeluargaan.

2) Dari segi pemasaran dan hubungan antar pelanggan yang harus diperbaiki adalah bagaimana agar media yang dijadikan sebagai *tools* bisa dimanfaatkan dengan maksimal. Apabila Lucky Star menjadikan Instagram sebagai salah satu media, maka tampilan harus diperbaiki dan tidak seadanya sehingga dapat menunjukkan bahwa Lucky Star merupakan usaha yang profesional. Pemasaran melalui *word of mouth* akan sangat baik apabila Lucky Star dapat menjaga hubungan dengan pelanggan. Maka dari itu Lucky Star dapat memaksimalkan layanan dengan tidak hanya melayani pelanggan yang datang ke toko, namun pelanggan-pelanggan yang melakukan pemesanan melalui online.

Lucky Star juga dapat memasarkan dan menawarkan produknya secara langsung dengan *door to door* dan menawarkan promo maupun produk *bundling*. Promo dan produk *bundling* dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan sesuai hasil FGD yang dilakukan. Misalnya untuk institusi Sekolah Dasar akan lebih senang produk *bundling* yaitu ID Card dengan spanduk.

3) Dari segi operasional, pemilihan pemasok akan lebih baik apabila terdapat pada satu tempat. Yang menjadi kendala apabila terlalu banyak pemasok, maka hal tersebut akan sangat memakan waktu dan biaya. Lucky Star bisa menambahkan

aktivitas baru yaitu melakukan pengantaran produk, sehingga bagi pelanggan yang tidak memiliki waktu luang merasa dimudahkan dengan hal tersebut.

4) Dari segi keuangan sudah waktunya Lucky Star acuh terhadap pembukuan dan mencatat pemasukan dan pengeluaran yang terjadi. Dari sini, nantinya akan diketahui seberapa besar/kecil keuntungan yang didapatkan. Bahkan jika ada kerugian pun akan ketahuan. Jika bisnis terlanjur membesar namun tidak ada pencatatan keuangan yang rapi, maka ke depannya manajemen keuangan perusahaan akan kacau. Pemilik Lucky Star harus menunjuk satu orang pegawai yang menjadi kasir dan bertanggung jawab atas keuangan.

Hasil analisa kemudian dipaparkan kepada pemilik Lucky Star sebagai rekomendasi yang dapat digunakan sebagai model bisnis usaha yang baru. Dari hasil analisa tersebut ditawarkan beberapa rekomendasi yang sudah dipaparkan diatas. Hasilnya adalah Lucky Star akan melakukan penambahan poin-poin yang sudah diberikan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini menjelaskan bagaimana kondisi Lucky Star saat ini dengan visualisasi menggunakan BMC dan bagaimana perencanaan BMC Lucky Star yang baru yang akan mencakup ke-9 elemen BMC. Dengan memiliki perencanaan ini, diharapkan dapat membantu dalam mengelola usaha ini.

5.1 Kesimpulan

Hasil identifikasi dan evaluasi model bisnis Lucky Star yang diterapkan saat ini ditinjau dari pendekatan BMC. Model bisnis diidentifikasi melalui Focus Group Discussion (FGD). Hasil evaluasinya adalah sebagai berikut:

a) *Customer Segment*

Selama ini Lucky Star mengincar *mass market*. Pelanggan tetap terdiri dari beberapa gugusan antara lain UMKM, institusi, hotel, dan bank.

b) *Value Proposition*

Selama ini *value proposition* yang dimiliki Lucky Star adalah dari segi *performance, getting the job done, design, price, risk reduction, accessibility*, dan *convenient/usability*. Tidak dilengkapi dari segi *newness, customization, brand/status*, dan *cost reduction*.

c) *Channels*

Pemesanan dapat dilakukan langsung ke toko dan pemesanan melalui *online*. Penyebaran informasi dilakukan di social media seperti Instagram. Pemesanan melalui *online* dan pemasaran melalui Instagram tidak berjalan dengan baik karena tidak terlalu diperhatikan.

d) *Customer Relationship*

Pelayanan yang baik dan terus mengedepankan kualitas.

e) *Revenue Stream*

Pendapatan yang didapat Lucky Star dari keuntungan jual beli beragam, karena masing-masing produk memiliki jumlah keuntungan yang berbeda-beda.

f) *Key Resources*

Lucky Star memiliki bangunan yang dijadikan toko, mesin cetak, komputer, laptop. Karyawan Lucky Star berasal dari lulusan SMK.

g) *Key Activities*

Jasa dan produk yang terdapat di Lucky Star beragam namun mencakup kegiatan utama seperti membuat desain, mengolah desain/foto, melakukan proses produksi dan masuk ke proses *finishing*.

h) *Key Partnership*

Lokasi pemasok sangatlah berjauhan, serta Lucky Star belum menemukan pemasok utama yang menjual segala kebutuhan. Lucky Star masih harus melakukan pembelian di 5 tempat yang berbeda dan berada di kota yang berjauhan.

i) *Cost Structure*

Biaya yang dikeluarkan Lucky Star terbagi menjadi 2 yaitu *fixed cost* dan *variable cost*. Fixed cost yang dikeluarkan per bulan berjumlah Rp. 7.250.000,- sedangkan variable cost tidak tercatat dengan baik dan jumlahnya pun bervariasi mengikuti jumlah produk yang diproduksi.

Dari hasil evaluasi tersebut, ditemukan kekurangan pada masing-masing elemen BMC dan perlu adanya model bisnis baru berupa BMC pada Lucky Star. Dibuatlah *Business Model Canvas* untuk pengembangan usaha Lucky Star:

a) *Customer Segment*

Lucky Star akan tetap menarget *mass market* perlu lebih dahulu menentukan strategi pemasarannya melalui strategi STP (Segmenting, Targeting, Positioning).

b) *Value Proposition*

Lucky Star harus memenuhi aspek nilai proposisi dari segi *newness*, *customization*, *brand/status*, *cost reduction* untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan.

c) *Channels*

Lucky Star harus lebih sigap dalam menghadapi pelanggan yang melakukan pemesanan melalui media *online*, selain itu perlu diperhatikan mengenai platform yang digunakan untuk promosi.

d) *Customer Relationship*

Dengan memberikan kartu member kepada pelanggan, maka pelanggan akan merasa memiliki benefit dan keterikatan. Manfaat dari kartu member dapat dirasakan pula oleh pemilik usaha.

e) *Revenue Stream*

Lucky Star dapat melakukan promosi ke berbagai segmen pelanggan untuk meningkatkan pemasukan. Pemasukan lainnya ada pada pemasok bahan baku yang memberikan harga lebih murah dari harga normal.

f) *Key Resources*

Untuk sumber daya manusia, Lucky Star harus mendaftarkan karyawannya ke lembaga pelatihan karyawan.

g) *Key Activities*

Sebaiknya pemilik Lucky Star memperjelas tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Pemilik Lucky Star juga harus tegas terhadap kebijakan perusahaan.

h) *Key Partnership*

Harus bisa mendapatkan pemasok yang menjual segala kebutuhan dengan harga yang murah. Akan lebih baik apabila Lucky Star dapat masuk ke komunitas-komunitas untuk memperkenalkan produknya.

i) *Cost Structure*

Lucky Star dapat membuat pembukuan untuk mengetahui jumlah pemasukan dan pengeluaran selama ini.

5.2 Saran

1. Pihak manajemen Lucky Star sebaiknya lebih memperhatikan aspek-aspek sumber daya manusia, operasional, pemasaran dan keuangan untuk dapat mengembangkan bisnisnya dan mendapatkan pelanggan baru. Dari segi sumber daya manusia yaitu dengan mengadakan pelatihan kerja untuk karyawan lama, merekrut karyawan baru untuk bagian marketing, merekrut seseorang yang

kompeten di bidang accounting dan pemasaran. Dari segi operasional, lebih memperhatikan proses produksi.

2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menggali lebih dalam masing-masing 9 elemen BMC di *digital printing* lain. Bisa juga mencontoh bagaimana catering lain yang sudah lebih besar dan punya nama, dalam menjalankan bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Belakang, L., Wibawa, H., Federasi, E., & Indonesia, P. (2016). *BAB I*. 1–8.
- Bogdan, & Taylor. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Bonazzi, F.L.Z, & Zilber. *Innovation and Business Model*. , (2014).
- Brawijaya, O. (2005). Focus Group Discussion: An Essential Tool In Community Health Nursing Research. *Journal of Nursing*, 16(2), 30–36.
- Carey. (1994). Planning, Implementing, And Interpreting Focus Group Research. In *The Group Effect In Focus Groups* (pp. 225–241). Thousand Oaks.
- Chummings, & Chitta. (2004). *Industri Trens in Fulfillment, Finishing, and Distruibution*.
- Claudia. (2016). Analisis Strategi Bersaing dalam Oersaingan Usaha Bisnis Document Solution (Studi Kasus pada PT. Astagraphia, TBK, Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3).
- Dakwah, J. M., Dakwah, F., Islam, U., & Sunan, N. (n.d.). *STRATEGI BERSAING AR-RUZZ MEDIA DALAM PERSAINGAN BISNIS PENERBITAN (Tinjauan Teori Michael Porter)*.
- Ferrel, & Harline. (2005). *Marketing Strategy*. South western: Thomson Corporation.
- Gondo, & Indriyani. (2016). Analisa Model Bisnis Pada Restoran Paparia Kitchen Menggunakan Business Model Canvas. *AGORA2*, 4(1).
- Haris. (2015). *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups Sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hartatik, ., & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Jurnal Teknik Industri*, 18(2), 113. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol18.no2.113-120>
- Hestanto. *Manfaat dan Strategi Pelanggan*. Diakses 7 Maret 2019 dari Hestanto: <https://www.hestanto.web.id/manfaat-dan-strategi-kepuasan-pelanggan/>
- Kitzinger, & Barbour. (1999). *Developing Focus Group Research*. UK: Sage Publication.
- Kresno. (1999). *Aplikasi Penelitian Kualitatif Dalam Pencegahan Dan Pemberantasan Penyakit Menular*. Jakarta: Depkes RI.
- Lambert, & Loiselle. (2008). Combination Individual Interviews And Focus Groups To Enhance Data Richness. *Journal of Advanced Nursing*, 62(2), 228–237.

- Leung, & Dkk. (2005). Small-Group Hypertension Health Education Programme: A Process And Outcome Evaluation. *Journal of Advanced Nursing*, 52(6), 631–639.
- Margomo, K., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2020). *Formulasi Strategi Bersaing Perusahaan Digital Printing*. 6.
- Maulina, R. (2019, 6 April). *Implementasi Strategi Pemasaran STP pada Bisnis Online*. Diakses 20 Mei 2019 dari Jurnal: <https://www.jurnal.id/id/blog/implementasi-strategi-pemasaran-stp-bisnis-online/>
- Mayorga. (2014). *Tugas Terstruktur Manajemen Katering*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Mustopa, N. E., & Praselia, A. R. (2015). Peluang Dan Tantangan Umkm Bidang Percetakan Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015. *Seminar Nasional Strategi Indonesia Kreatif Menghadapi ASEAN Economic Community 2015*, (December), 213–224. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3036.9367>
- Nikson. (2018, 25 Oktober). *Industri Percetakan Masih Prospek*. Diakses 7 Maret 2019 dari Bali Post: <http://www.balipost.com/news/2018/10/25/59546/Industri-Percetakan-Masih-Prospektif.html>
- Osterwalder, & Pigneur. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Percetakan: Proses dan tahapannya*. (2010). Percetakan beringin mulia.
- Pradipta, & Harjanti. (2015). Pengembangan Bisnis Pada Depot Dahlia Menggunakan Business Model Canvas. *AGORA*, 3(2).
- Pramadya. (2013). *Analisis Strategi Pemasaran pada Media Publishing, marketing and sales, regional 2*. PT Gramedia Printing. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Priyono. (2015). Analisa Penerapan Business Model Canvas Pada Toko Moi Collection. *Agora*, 3(2).
- Rainaldo, Wibawa, & Rahmawati. (2017). Analisis Business Model Canvas Pada Operator Jasa. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(2), 2–6.
- Streubert, H., & Carpenter, D. (2003). *Qualitative Research In Nursing: Advancing The Humanistic Imperative*. USA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Syafira. (2017, 17 September). *Analisis STP Produk Yakult*. Diakses pada 20 Mei 2019 dari Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/syafirarifa/59be854ff3d9e56a0e51c752/analisis-stp-produk-yakult?page=all>

- Tbk, C., & Fatmayuslia, V. A. (2016). *PERCEPTUAL MAPPING PADA KONSUMEN DALAM PERSAINGAN*.
- Urban. (2018). Airline Categorisation by Applying the Business Model Canvas and Clustering Algorithms. *Journal of Air Transport Management*.
- Viscarini, V. P. (2018). *Pengembangan Usaha Menggunakan Business Model Canvas Pada Erick Catering Batu-Malang*.
- WP, L., Junainti, F., & Sudrajat, W. A. (2011). Aplikasi Pelayanan Pemesanan Online Pada Digital Printing Ecoprint Palembang. *Stmik Gi Mdp*.

“Halaman ini sengaja dikosongkan”

LAMPIRAN

Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan saat sesi FGD dan jawaban dari masing-masing peserta.

a. Data responden pemilik Lucky Star

Nama : Agrevian Lucky
Jabatan : Pemilik Lucky Star
Lama Bekerja : 2014 – sekarang (5 tahun)

Pertanyaan yang diajukan untuk pemilik Lucky Star:

1. Pertanyaan : Siapakah target pasar usaha anda?
Jawaban : Lucky Star target pasarnya kalau bisa semua kalangan. Dulu sempat menargetkan UMKM dan broker karena cukup banyak.
2. Pertanyaan : Target pasar yang ada saat ini dari kalangan mana saja?
Jawaban : Yang pesan di Lucky Star memang beragam mulai dari kalangan pendidikan, bank, hotel sampai BUMN juga pernah, tapi kalau bisa dibagi mungkin ada 5 golongan yaitu institusi pemerintah, bank, hotel, UMKM, dan broker.
3. Pertanyaan : Apa yang menjadi kendala untuk menjangkau target pasar UMKM dan broker?
Jawaban : Harga banner di Lucky Star lebih mahal daripada pesaing meskipun memang kualitasnya bagus. Kebanyakan UMKM memang pesannya banner jadi sepertinya harganya terlalu mahal untuk UMKM, sedangkan untuk broker mungkin mereka tidak bisa ambil untung yang banyak karena harganya.
4. Pertanyaan : Siapakah pelanggan yang menurut Anda sangat penting? Dan mengapa?
Jawaban : Perusahaan dan institusi yang cukup besar. Karena kebanyakan dari mereka lebih memilih kualitas yang bisa mewakili perusahaannya.
5. Pertanyaan : Dengan pelanggan yang Anda miliki saat ini, bagaimana Anda menjaga hubungan dengan para pelanggan?

- Jawaban : Sampai saat ini yang penting pelayanan ditoko sudah baik dan kalau ada pesanan tidak melebihi batas waktu.
6. Pertanyaan : Apakah menurut Anda, dengan cara begitu saja sudah cukup berhasil menjaga kelayaitasan pelanggan anda?
- Jawaban : Kalau dibilang berhasil mungkin belum. Beberapa kali saya dapat pesanan dari BUMN dan perusahaan besar tapi pelanggan tersebut tidak kembali lagi. Entah dapat yang lebih murah atau lebih bagus.
7. Pertanyaan : Pernahkah anda menggunakan jasa purna jual? Seperti menyediakan layanan pengantaran pesanan atau memberikan promo-promo menarik untuk pelanggan anda?
- Jawaban : Tidak pernah. Tidak ada kendaraan motor juga. Produk promo juga tidak ada karena di Lucky Star sudah sibuk dengan urusan masing-masing, jadi untuk membuat promo tidak ada.
8. Apa kelebihan usaha Anda dibandingkan dengan pesaing?
- Jawaban : Dari segi kualitas produknya Lucky Star bisa dibilang tidak kalah bahkan sangat bagus kalau dibandingkan pesaing. Karena mesin yang dimiliki berbeda, harga tintanya juga berbeda. Kita juga menawarkan jasa desain dengan harga yang murah sekali dan tidak pasaran.
9. Pertanyaan : Adakah media yang digunakan untuk mempromosikan usaha Anda?
- Jawaban : Kalau dicari di google bisa langsung muncul beserta alamat dan nomor telepon yang bisa dihubungi. Untuk Instagram dan facebook kalau sempat saja di-update. Kalau dilihat sekarang Instagram masih sedikit isinya.
10. Pertanyaan : Apakah dengan media-media tersebut berpengaruh pada usaha Anda?
- Jawaban : Tidak terlalu signifikan. Yang paling berpengaruh kalau ada pelanggan tetap yang merekomendasikan ke rekannya.
11. Pertanyaan : Produk apa yang paling banyak memberikan pemasukan?
- Jawaban : Penjualan ID Card dan kartu nama yang paling menguntungkan. Tapi penjualannya tidak sebanyak banner dan X banner. Kalau banner setiap hari pasti ada pesanan, tapi keuntungannya sedikit.

12. Pertanyaan : Adakah kerjasama dengan mitra yang menjadi sumber pemasukan Anda?

Jawaban : Cuma sama pemasok saja. Pemasok saya ada 4 toko di Surabaya dan Semarang.

13. Pertanyaan : Siapa saja supplier Lucky Star?

Jawaban : Toko Sigmaco, toko Speed Digital, toko Stamina Prima, dan Sun Indonesia

14. Pertanyaan : Mengapa tidak memilih pemasok di area Blora atau Bojonegoro?

Jawaban : Harganya lebih murah di supplier langganan saya.

15. Pertanyaan : Biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan bisnis ini?

Jawaban : Biaya yang dikeluarkan selama ini biaya listrik, gaji karyawan, beli bahan baku, dan menyisakan untuk dapur LS sendiri agar kalau ada yang butuh perawatan bisa menggunakan uang tersebut.

16. Pertanyaan : Apakah LS mencatat pengeluaran dan pemasukan? Siapa yang bertanggungjawab atas keuangan LS?

Jawaban : Mencatat pemasukan dari pesanan sehari-hari, untuk pengeluaran terkadang dicatat terkadang tidak. Selama ini yang penting saya ingat saldo awal sebelum membeli bahan baku dan dapat saldo akhir di penutupan bulan.

b. Data responden pegawai Lucky Star

Nama : Suyono

Jabatan : Pegawai Lucky Star

Lama Bekerja : 2015 – 2019 (4 tahun)

Pertanyaan yang diajukan untuk pemilik Lucky Star:

1. Pertanyaan : Bagaimana Anda menjalankan aktivitas ketika ada pesanan yang masuk mulai dari awal sampai akhir? Apakah ada perbedaan dari masing-masing pesanan?

Jawaban : Pembuatan order sudah ada jalannya masing-masing. Saya dibagian produksi, jadi misalnya ketika ada order *banner* saya tidak

mengerjakan desain dari awal karena itu sudah jadi urusan desainer. Meskipun terkadang saya juga harus desain atau mengerjakan finishing sendiri, karena ada karyawan yang kurang bertanggung jawab. Kunci dari jobdesk saya bagaimana bahan yang akan dicetak bisa seefisien mungkin dalam sekali cetak.

2. Pertanyaan : Apakah pernah merasakan kesulitan dalam melakukan pekerjaan Bapak?

Jawaban : Mesin cetak yang ada disini dimensinya kecil, apabila mendapatkan pesanan dengan dimensi besar sangat sulit jadi kadang menghabiskan waktu juga.

3. Pertanyaan : Apakah Anda merasa karyawan di Lucky Star perlu ditambah?

Jawaban : Karyawan mungkin bisa ditambahkan dan yang bisa memahami alurnya dari awal hingga akhir. Jadi karyawannya pun nanti bisa melakukan dan membantu jobdesk apapun.

c. Data responden pelanggan Lucky Star

Nama : Bapak Sukron

Jabatan : Pelanggan dari SDN 1 Jeruk Cepu

Lama Bekerja : 2016 – sekarang (3 tahun)

Pertanyaan yang diajukan untuk pemilik Lucky Star:

1. Pertanyaan : Produk apa yang biasanya Anda pesan? Dan apakah pemesanannya terus menerus?

Jawaban : Saya biasanya memesan spanduk dan ID Card. Kalau spanduk biasanya saat tahun ajaran baru, ujian nasional, dan event tertentu. Kalau ID Card ya saat tahun ajaran baru saja.

2. Pertanyaan : Mengapa Anda memilih Lucky Star dibandingkan dengan digital printing lainnya?

Jawaban : Hasilnya cepat dan bagus. Untuk harga banner memang lebih mahal, namun perbedaannya pun tidak terlalu banyak. Untuk ID Card, hasilnya bagus.

3. Pertanyaan : Apakah menurut Anda Lucky Star sudah menjaga hubungan baik dengan Anda sebagai pelanggan?

Jawaban : Sudah. Saya sudah kenal sampai ke pemiliknya juga. Tapi memang kalau saya lihat kurang banyak promo, mungkin lebih baik kalau banyak promo. Sebenarnya kita tidak terlalu ingin harga yang murah, namun kalau ada promo mungkin bisa lebih meriah.

d. Data responden pelanggan Lucky Star

Nama : Ibu Bintang

Jabatan : Pelanggan dari Hotel Allium Cepu

Lama Bekerja : 2018 – sekarang (1 tahun)

Pertanyaan yang diajukan untuk pemilik Lucky Star:

1. Pertanyaan : Produk apa yang biasanya Anda pesan? Dan apakah pemesanannya terus menerus?

Jawaban : Brosur paling sering. Sudah sekitar 6 kali pernah pesan kesini untuk brosur. Banner hanya beberapa kali tidak terlalu sering.

2. Pertanyaan : Mengapa Anda memilih Lucky Star dibandingkan dengan digital printing lainnya?

Jawaban : Hasilnya bagus sesuai dengan yang di laptop, tidak memudar. Kalau ditempat lain hasilnya beda. Saya memang butuh yang bagus karena kan untuk disebar. Kalau banner saya ada langganan lain, terkadang order di Lucky Star apabila saya butuh banner yang akan dipasang dalam jangka panjang. Kalau hanya event harian saya pesan ditempat lain.

3. Pertanyaan : Apakah menurut Anda Lucky Star sudah menjaga hubungan baik dengan Anda sebagai pelanggan?

Jawaban : Sudah cukup baik untuk pelayanannya.

4. Pertanyaan : Apakah ada masukan untuk Lucky Star agar dapat lebih baik lagi?

Jawaban : Saran saja karena harganya kan lebih mahal. Bagaimana kalau digratiskan pengantaran ke tempat, karena jujur saja saya suka transaksi

banner di digital printing lain karena mereka bisa mengantar pesannya. Dan kalau tidak diberikan kartu member begitu.

e. Data responden pelanggan Lucky Star

Nama : Bapak Ilham
Jabatan : Pelanggan dari Bank Jateng
Lama Bekerja : 2017 – sekarang (2 tahun)

Pertanyaan yang diajukan untuk pemilik Lucky Star:

1. Pertanyaan : Produk apa yang biasanya Anda pesan? Dan apakah pemesanannya terus menerus?
Jawaban : Kalau Bank Jateng bervariasi pemesanannya. Brosur, banner dan X banner juga. Lumayan sering, tergantung event dan program yang sedang ada di tempat saya.
2. Pertanyaan : Mengapa Anda memilih Lucky Star dibandingkan dengan digital printing lainnya?
Jawaban : Saya tahu dari rekan saya sebelumnya, yang sudah order disini juga. Beliau merekomendasikan karena hasilnya bagus dan cepat. Kalau harga selisih sedikit tidak masalah, yang penting kualitasnya dan tidak bermasalah dengan hasil potongnya.
3. Pertanyaan : Apakah menurut Anda Lucky Star sudah menjaga hubungan baik dengan Anda sebagai pelanggan?
Jawaban : Kalau saya ke toko saya dilayani dengan baik, tapi waktu saya tidak ada waktu saya sempat whatsapp karena saya pikir lebih praktis. Ternyata balasnya sangat lama sekali.
4. Pertanyaan : Apakah ada masukan untuk Lucky Star agar dapat lebih baik lagi?
Jawaban : Saran saja karena harganya kan lebih mahal. Bagaimana kalau digratiskan pengantaran ke tempat, karena jujur saja saya suka transaksi banner di digital printing lain karena mereka bisa mengantar pesannya. Dan kalau tidak diberikan kartu member begitu.

BIOGRAFI PENULIS



Nama : Aviora Karunia

Tempat, tanggal lahir : Surabaya, 24 Mei 1996

Email : aviora.edu@gmail.com

Riwayat Pendidikan

1. SDN Hang Tuah 6 Surabaya
2. SMP Muhammadiyah 5 Surabaya
3. SMAN 20 Surabaya
4. Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya