



TESIS - BM185407

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS LPG  
3KG DENGAN METODE *BUSINESS  
MODEL CANVAS* (BMC) DAN *BLUE  
OCEAN STRATEGY***

**LUQMAN HANIFIANTO  
09211850013012**

**Dosen Pembimbing:  
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc**

**Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
2020**



TESIS - BM185407

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS LPG 3KG  
DENGAN METODE *BUSINESS MODEL CANVAS*  
(BMC) DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

**LUQMAN HANIFIANTO**  
09211850013012

**Dosen Pembimbing:**  
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc

**Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
2020**

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

**Magister Manajemen Teknologi (M.MT)**

di

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh:

**Luqman Hanifianto**

**NRP: 09211850013012**

Tanggal Ujian: 7 Mei 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

**Pembimbing:**

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



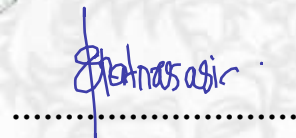
**Penguji:**

1. **Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA** .....  
**NIP: 196110151987031003**



Ditandatangani secara elektronik oleh  
Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc.  
196110151987031003

2. **Dr. Vita Ratnasari, M.Si**  
**NIP: NIP: 197009101997022001**



Kepala Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital

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

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS LPG 3KG DENGAN METODE *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC) DAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

**Nama : Luqman Hanifianto**

**NRP : 09211850013012**

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

### **ABSTRAK**

Sektor migas memiliki pespektif ekonomi terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu sektor migas yang menarik untuk diperhatikan adalah Liquefied Petroleum Gas (LPG) atau biasa dikenal “ELPIJI” oleh masyarakat. Tingginya konsumsi masyarakat akan gas membuat produksi akan gas juga ditingkatkan akan tetapi media penyalur dari SPPBE hingga sampai pelanggan masih terbilang kurang. Arief LPG merupakan distributor baru yang mendistribusikan gas LPG 3kg di daerah Menanggal, Surabaya. Sebagai perusahaan baru penjualan gas yang sedang dijalani saat ini masih minim. Perusahaan ini berusaha untuk meningkatkan penjualan 1000 tabung/minggu. Untuk dapat mencapai penjualan tersebut diperlukan, perusahaan perlu mengembangkan model bisnis serta merancang strategi bisnis dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy*. SWOT digunakan untuk menganalisis *Business Model Canvas* dan digunakan sebagai dasar perumusan strategi baru pada *Blue Ocean Strategy*. Hasil dari penelitian ini adalah meningkatkan pemasaran secara offline dan online, membuat program yang dapat menarik pelanggan (reward/bonus), memberikan alternative dalam pembayaran (e-pay, kredit). Implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah melakukan evaluasi berkala baik terhadap produk dan karyawan sehingga pendapatan perusahaan dapat meningkat.

**Kata Kunci : Arief LPG, *Business Model Canvas* (BMC), *Blue Ocean Strategy***

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

### **3 KG LPG BUSINESS STRATEGY DEVELOPMENT USING BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) AND BLUE OCEAN STRATEGY METHOD**

**Name : Luqman Hanifianto**

**NRP : 09211850013012**

**Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc**

#### **ABSTRACT**

The oil and gas sector has an economic perspective on community needs. One of the interesting oil and gas sectors to consider is Liquefied Petroleum Gas (LPG) or commonly known as "ELPIJI" by the public. The high consumption of people for gas makes the production of gas also increased, but the distribution media from SPPBE up to the customers is still lacking. Arief LPG is a new distributor that distributes 3kg LPG gas in the Menanggal area, Surabaya. As a new company, gas sales that are currently being undertaken are still minimal. The company is trying to increase sales of 1000 tubes / week. To be able to achieve these sales is needed, companies need to develop business models and design business strategies using Business Model Canvas (BMC) and Blue Ocean Strategy. SWOT is used to analyze the Business Model Canvas and is used as the basis for formulating a new strategy in the Blue Ocean Strategy. The results of this study are to increase marketing offline and online, create programs that can attract customers (reward / bonus), provide alternatives in payments (e-pay, credit). Managerial implications that can be given are periodic evaluations of both the product and employees so that company income can increase.

**Keywords :** Arief LPG, *Business Model Canvas* (BMC), *Blue Ocean Strategy* (BOS)



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang berjudul Pengembangan Strategi Bisnis LPG 3 Kg dengan Metode Bisnis Model Canvas (BMC) dan Blue Ocean Strategi. Dalam penulisan tesis ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP selaku kepala departemen manajemen teknologi.
2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Ir. Buana Ma'ruf, MSc., MM, MRINA dan Dr. Vita Ratnasari, M.Si selaku bapak dan ibu penguji yang telah memberikan masukan sehingga tesis ini dapat menjadi lebih baik
4. Teman-teman manajemen industri 2018 yang telah mendukung dan memotivasi dalam penyusunan tesis ini.
5. Orang tua serta keluarga yang setiap hari tidak henti memberikan support dalam mengerjakan proposal tesis ini.
6. Bapak dan Ibu customer dari Arief LPG yang bersedia menjadi informan dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan baik format laporan maupun isinya. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini dapat bermanfaat baik bagi pembaca maupun penulis, amin.

Surabaya, Juni 2020

Luqman Hanifianto

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Arief LPG.....	7
2.2 Business Model Canvas (BMC).....	9
2.3 Analisis SWOT.....	15
2.4 Blue Ocean Strategi.....	18

2.5 Penelitian Terdahulu.....	20
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Fokus Penelitian.....	27
3.3 Sumber Data dan Jenis Data.....	27
3.4 Flow Chart Penelitian.....	27
3.5 Penjelasan <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	30
3.5.1 Identifikasi Masalah.....	30
3.5.2 Wawancara.....	30
3.5.2.1 Mempersiapkan Pertanyaan 9 Segmen (BMC).....	30
3.5.2.2 Penentuan Narasumber.....	32
3.5.2.3 Melakukan Wawancara.....	32
3.5.3 Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	32
3.5.3.1 Pemetaan <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	32
3.5.3.2 Analisis SWOT.....	33
3.5.3.3 <i>Blue Ocean Strategi</i> .....	36
<b>BAB 4 ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Profil Arief LPG.....	37
4.1.1 Usaha Kecil Menengah Agen LPG 3 Kg.....	38
4.1.2 Alur Distribusi.....	38
4.1.3 Kompetitor.....	40

4.2 Business Model Canvas Arief LPG.....	41
4.3 Analisis SWOT.....	47
4.4.1 Analisis Faktor Internal.....	49
4.4.2 Analisis Faktor Eksternal.....	52
4.4 Pengembangan <i>Business Model Canvas</i> .....	54
4.5 <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	57
4.5.1 Kanvas Strategi.....	57
4.5.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	60
4.5.3 Kanvas Strategi Baru.....	62
4.6 Implikasi Manjerial.....	63
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran.....	66
Daftar Pustaka.....	67
LAMPIRAN.....	71

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b> Elpiji 3kg.....	1
<b>Gambar 2.1</b> Peta Wilayah Jambangan Mennaggal.....	7
<b>Gambar 2.2</b> Perbandingan Penjualan Arief LPG & Pesaing (September 2019).....	8
<b>Gambar 2.3</b> Perbandingan Penjualan Arief LPG & Pesaing (Oktober 2019).....	9
<b>Gambar 2.4</b> Business Model Canvas.....	10
<b>Gambar 2.5</b> Kanvas Strategi <i>Blue Ocean Strategy</i> .....	19
<b>Gambar 3.1</b> Diagram Alir Penelitian.....	28
<b>Gambar 3.2</b> Peta BMC.....	33
<b>Gambar 4.1</b> Arief LPG.....	37
<b>Gambar 4.2</b> SPPBE Romokalisari, Gresik.....	39
<b>Gambar 4.3</b> Proses Pengiriman LPG dari SPPBE.....	39
<b>Gambar 4.4</b> Pendistribusian LPG 3 Kg Arief LPG.....	40
<b>Gambar 4.5</b> <i>Business Model Canvas</i> Awal Arief LPG.....	46
<b>Gambar 4.6</b> Perbaikan <i>Business Model Canvas</i> Arief LPG.....	56
<b>Gambar 4.7</b> Kanvas Strategi Awal.....	57
<b>Gambar 4.8</b> Kanvas Strategi Baru.....	63



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Mekanisme Harga.....	13
<b>Tabel 2.2</b> Matriks SWOT.....	17
<b>Tabel 2.3</b> Penelitian Terdahulu.....	21
<b>Tabel 3.1</b> Matriks IFAS.....	34
<b>Tabel 3.2</b> Matriks EFAS.....	35
<b>Tabel 4.1</b> Analisis SWOT.....	47
<b>Tabel 4.2</b> Analisis Faktor Internal.....	50
<b>Tabel 4.3</b> Analisis Faktor Eksternal.....	52
<b>Tabel 4.4</b> Faktor Harga.....	58
<b>Tabel 4.5</b> Faktor Kualitas Barang.....	58
<b>Tabel 4.6</b> Faktor Ketepatan Pengiriman.....	58
<b>Tabel 4.7</b> Faktor Jumlah SDM.....	59
<b>Tabel 4.8</b> Faktor Jumlah Distribusi.....	59
<b>Tabel 4.9</b> Faktor Pelayanan Customer .....	60
<b>Tabel 4.10</b> Faktor Kepuasan Pelanggan.....	60
<b>Tabel 4.11</b> Skema Kerangka Kerja 4 Langkah.....	62

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sektor minyak dan gas bumi merupakan salah satu sektor yang sangat penting untuk membangun Indonesia. Hal ini dibuktikan dimana pengelolaan dalam sektor migas menghasilkan 28,745 dari penerimaan nasional dan senantiasa dijaga dan dipantau secara terus menerus mengingat kontribusi sektor tersebut terhadap pembangunan negara. Sektor migas memiliki pespektif ekonomi terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu sektor migas yang menarik untuk diperhatikan adalah Liquefied Petroleum Gas (LPG) atau biasa dikenal “ELPIJI” oleh masyarakat. (PT. Pertamina)

LPG (*liquefied petroleum gas*) merupakan gas hidrokarbon yang dicairkan dengan tekanan untuk memberikan kemudahan dalam penyimpanan, pengangkutan, dan penanganannya. Pada dasarnya LPG terdiri dari campuran bahan kimia, yaitu Propana (C<sub>3</sub>), Butana (C<sub>4</sub>). (PT. Pertamina)



**Gambar 1.1 Elpiji 3 kg**

Untuk dapat mendistribusikan dengan baik dibutuhkan strategi pemasaran yang baik, seperti menentukan lokasi yang strategis, bagaimana kita dapat menjalin hubungan baik dengan para konsumen hal-hal seperti ini sangatlah menjadi pendukung agar perusahaan dapat mendistribusikan produknya dengan baik. Dengan pemasaran yang baik maka pendistribusian dapat terlaksana dengan baik juga, pemasaran disini berguna untuk memberikan informasi kepada masyarakat akan produk dari suatu perusahaan tersebut. Pemasaran dapat dilakukan dengan cara menyebarkan brosur, memasang spanduk, dan memberikan harga yang relatif

lebih murah dibandingkan pesaing-pesaing yang ada. Distribusi yang dimaksudkan adalah memastikan agar LPG bisa sampai ke tangan konsumen dengan aman serta meminimalis kemungkinan terjadinya kecelakaan sehingga konsumen dapat memanfaatkan sesuai dengan kegunaannya.

Suatu perusahaan memiliki tujuan yang hendak dicapai ketika melakukan kegiatan pemasaran, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Biasanya untuk jangka pendek suatu perusahaan ingin merebut hati konsumen terutama untuk sebuah produk yang baru saja diluncurkan. Sedangkan untuk jangka panjang dilakukan untuk mempertahankan produk-produk yang sudah ada.

Arief LPG adalah agen baru, yang baru saja memulai bisnis dibidang distributor LPG khususnya ukuran 3kg. Pemilihan lokasi pendirian Arief LPG berada di daerah Menanggal Utara, alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan tingginya permintaan akan LPG khususnya ukuran 3 kg ini dikarenakan banyaknya masyarakat dari kalangan menengah ke bawah toko-toko retail dan pedagang kaki 5, sedangkan persediaan yang ada terbatas.

Arief LPG ini resmi beroperasi pada tanggal 30 Agustus 2019 dengan mendistribusikan sebanyak 360 tabung 3 kg hingga saat ini. Sebagai perusahaan yang baru saja memulai ini sangatlah banyak yang perlu dipersiapkan atau dipelajari terutama untuk dapat meningkatkan penjualan pada setiap harinya, sehingga dapat mempercepat putaran dari distribusinya, karena dalam bisnis elpiji ini bukan keuntungan besar yang menjadi acuan akan tetapi tingkat dari penjualannya, semakin tinggi penjualan yang terjadi maka putaran juga semakin cepat dan tentunya keuntungan yang didapat semakin besar juga.

Kemudian untuk mendapatkan putaran yang cepat itu, diperlukan dalam penentuan strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat digunakan untuk memudahkan mendistribusikan elpiji 3 kg hingga sampai ke tangan konsumen rumah tangga dengan benar sehingga kebutuhan akan LPG untuk konsumen dapat terpenuhi.

Strategi pemasaran yang digunakan oleh Arief LPG saat ini adalah dengan cara:

- Menyebarkan brosur-brosur dari rumah ke rumah.
- Mendatangi toko-toko retail untuk menawarkan produk LPG kami.

- Menawarkan kepada penjual makanan kaki lima dan sejenisnya.
- Bekerja sama dengan depo air mineral & isi ulang.
- Memasarkan melalui media sosial.
- Melakukan persaingan harga.
- Memberikan layanan pesan antar via telp / media social (*WhatsApp*)

Kegiatan pemasaran diatas berguna untuk memberikan informasi kepada masyarakat sekitar terutama daerah Menanggal untuk dapat membeli elpiji di Arief LPG.

Dalam memulai bisnis baru tentunya kita akan menghadapi beberapa pesaing. Pesaing adalah sebuah kompetisi antara para penjual yang sama-sama berusaha ingin mendapat keuntungan, pangsa pasar, serta jumlah penjualan yang tinggi. Dalam hal ini pesaing yang dimaksudkan adalah distributor/agen yang sudah lebih dulu ada dan mendistribusikan LPG didaerah Menanggal. Untuk dapat bersaing, kita harus bisa mencari sela atau strategi sehingga kita mampu bersaing dengan pesaing yang ada.

Untuk dapat mengembangkan usaha, Arief LPG harus bisa mengetahui model bisnis yang dijalani saat ini. Alat (tool) yang dapat digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy*.

*Business Model Canvas* (BMC) memiliki 9 komponen yang saling terhubung antara satu sama lain. Komponen yang dimaksudkan adalah segmen pelanggan, proposisi nilai, channel, customer relationship, revenue stream, key resource, key activity, key pathnership, dan cost structure (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dengan menggunakan BMC diharapkan Arief Elpiji mengetahui model bisnisnya saat ini.

*Blue Ocean Strategy* adalah strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya (Kim, W.C.and Mauborgne,R, 2005). Harapkan dengan menggunakan BOS mampu menciptakan ruang pasar baru.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah mengembangkan model bisnis dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* serta menganalisis dengan SWOT dan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk mendapatkan strategi baru, sehingga penjualan dari Arief LPG dapat meningkat menjadi 1000 tabung/minggu.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi model bisnis Arief LPG dengan metode *Business Model Canvas* untuk mengembangkan bisnis LPG 3 kg.
2. Memberikan perbaikan model bisnis Arief LPG dengan metode *Business Model Canvas* (BMC) dan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam mengembangkan strategi bisnis LPG 3 kg.

## **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah yang akan dilakukan agar memfokuskan kajian yang akan dilaksanakan. Adapun batasan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Analisis dilakukan pada “Arief LPG” dengan membandingkan dengan pesaing yang ada.
2. Penelitian dilakukan pada Arief LPG distributor LPG 3 kg.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui metode *Business Model Canvas* (BMC) dan teori manajemen strategi (*Blue Ocean Strategy*) dapat mengembangkan strategi bisnis LPG 3 kg sehingga dapat diterapkan oleh Arief LPG.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang akan dilakukan, maka disusunlah sistematika penulisan. Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

## **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan kondisi bisnis yang dialami oleh Arief LPG serta landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisa penelitian, meliputi strategi, pemasaran, BMC, SWOT, Blue Ocean Strategi, dan penelitian terdahulu.

## **BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang metode yang digunakan dalam penelitian serta langkah-langkah yang dilakukan dalam menyelesaikan permasalahan. Terdiri dari alur penelitian, jenis dan sumber data, Analisa SWOT, dan pemetaan BMC.

## **BAB 4: ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan tentang analisa hasil dan pembahasan penelitian yang terdiri dari profil Arief LPG yang ada pada daerah Jambangan Menanggal, model bisnis yang diterapkan Arief LPG, perbaikan bisnis model berdasarkan *Business Model Canvas*, dan *Blue Ocean Strategy*.

## **BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Saran untuk Arief LPG kedepannya.



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Arief LPG

Arief LPG merupakan distributor baru yang bergerak dalam mendistribusikan LPG 3 Kg. Arief LPG didirikan pada tanggal 30 Agustus 2019 dengan mengoperasikan sebanyak 360 tabung. Arief LPG berlokasi di daerah Jambangan, Menanggal, Surabaya yang memiliki jumlah 11.887 kepala keluarga (KK). (Badan Pusat Statistik, 2020)



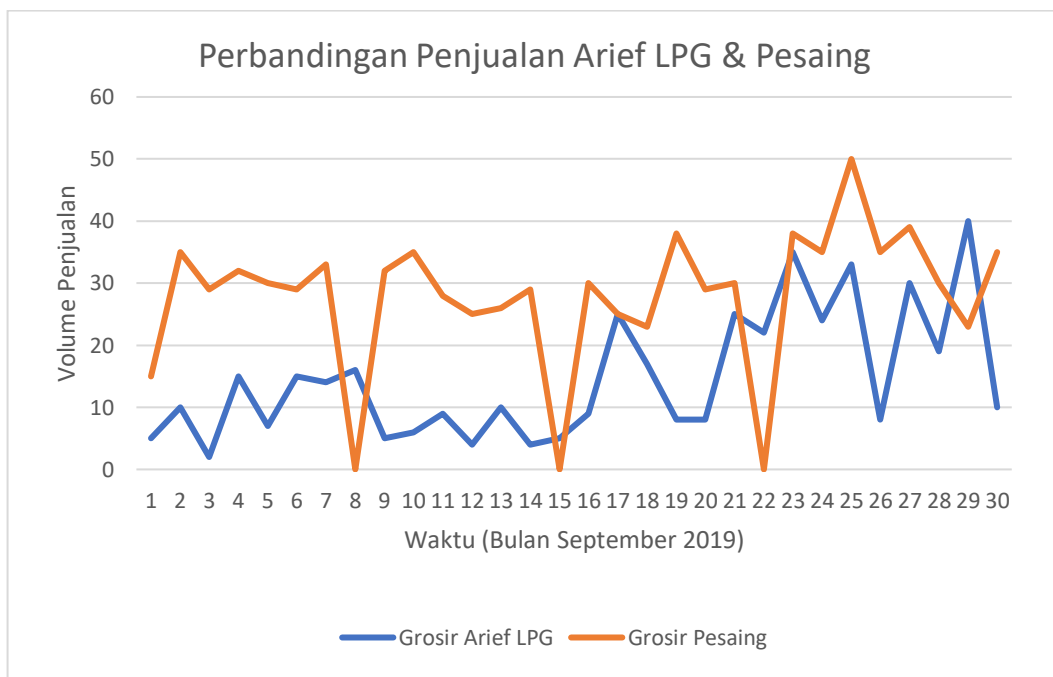
**Gambar 2.1 Peta Wilayah Jambangan Menanggal**

**Sumber :** <https://www.google.com/maps/place/Menanggal>

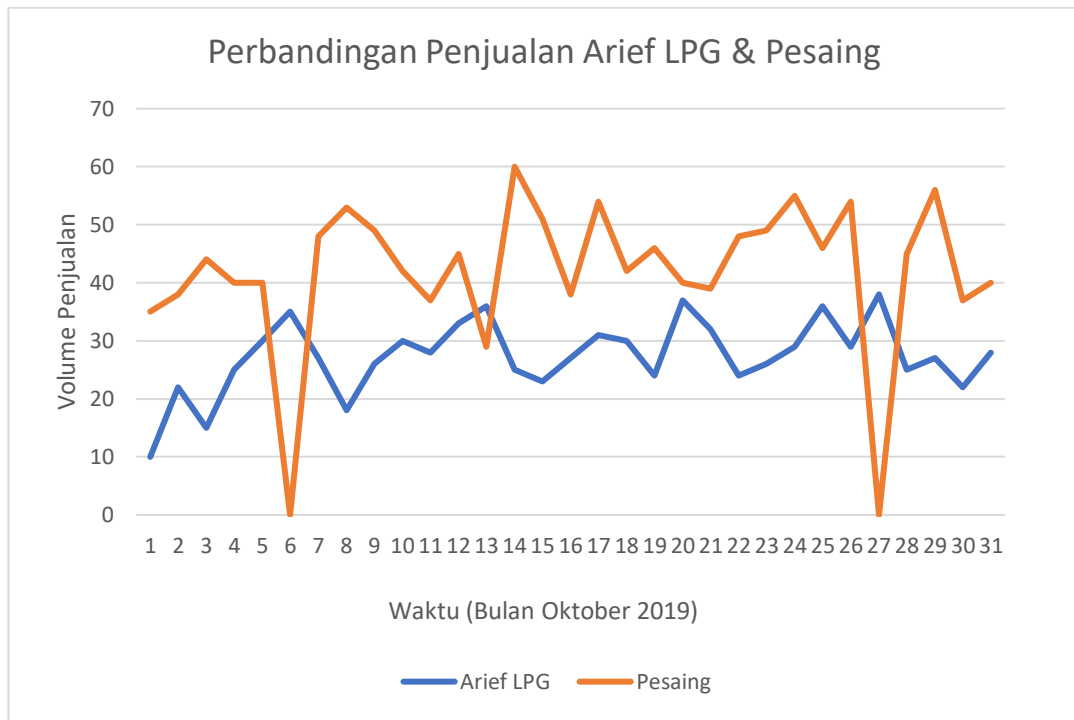
Dengan jumlah penduduk yang cukup tinggi mengakibatkan kebutuhan akan LPG khususnya 3 Kg juga tinggi karna sebagian besar penduduk yang ada di daerah ini berasal dari kalangan menengah kebawah. Berikut adalah perhitungan kebutuhan pasar akan LPG 3 Kg, jumlah kebutuhan di wilayah Jambangan Menanggal diasumsikan terdapat 11.887 kepala keluarga (KK), 25% menggunakan LPG ukuran 12 Kg sehingga didapatkan 2971 KK menggunakan LPG 12 Kg sisanya adalah pengguna LPG 3 Kg yaitu sebesar 8916 KK. Jika dalam 1 KK menggunakan 2 tabung 3 Kg dalam 1 minggu maka dengan 8916 KK yang ada diperlukan sebanyak 17.832 tabung dalam 1 minggu (Badan Pusat Statistik, 2020).

Sedangkan untuk distributor LPG 3kg didaerah Menanggal sendiri ada 4 distributor. Distributor 1 dalam satu hari dapat mendistribusikan sebanyak 250 tabung, jika dalam 1 minggu dapat mendistribusikan sebanyak 1750 tabung. Distributor 2 dalam 1 hari dapat mendistribusikan sebanyak 300 tabung sehingga dalam 1 minggu dapat mendistribusikan sebanyak 2100 tabung. Distributor 3 dalam 1 hari dapat mendistribusikan 275 tabung, dalam 1 minggu dapat mendistribusikan 1925 tabung. Sedangkan distributor 4 dapat mendistribusikan 320 tabung sehingga jika 1 minggu mendistribusikan 2240 tabung. Jika ditotal dari ke 4 distributor dapat mendistribusikan sebanyak 8015 tabung per minggu.

Untuk arief LPG sendiri dalam 1 hari dapat mendistribusikan 135 tabung, sehingga untuk 1 minggu dapat mendistribusikan sebanyak 945 tabung. Target yang diharapkan dari Arief LPG dalam 1 minggu dapat mendistribusikan sebanyak 2000 tabung. Sedangkan persaingan yang dihadapi oleh Arief LPG cukup ketat karna sebagian besar toko-toko retail sudah memiliki pelanggan masing-masing. Berikut adalah gambaran penjualan Arief LPG pada 2 Bulan pertama yaitu pada bulan September dan Oktober 2019



**Gambar 2.2 Perbandingan Penjualan Arief LPG & Pesaing (September 2019)**

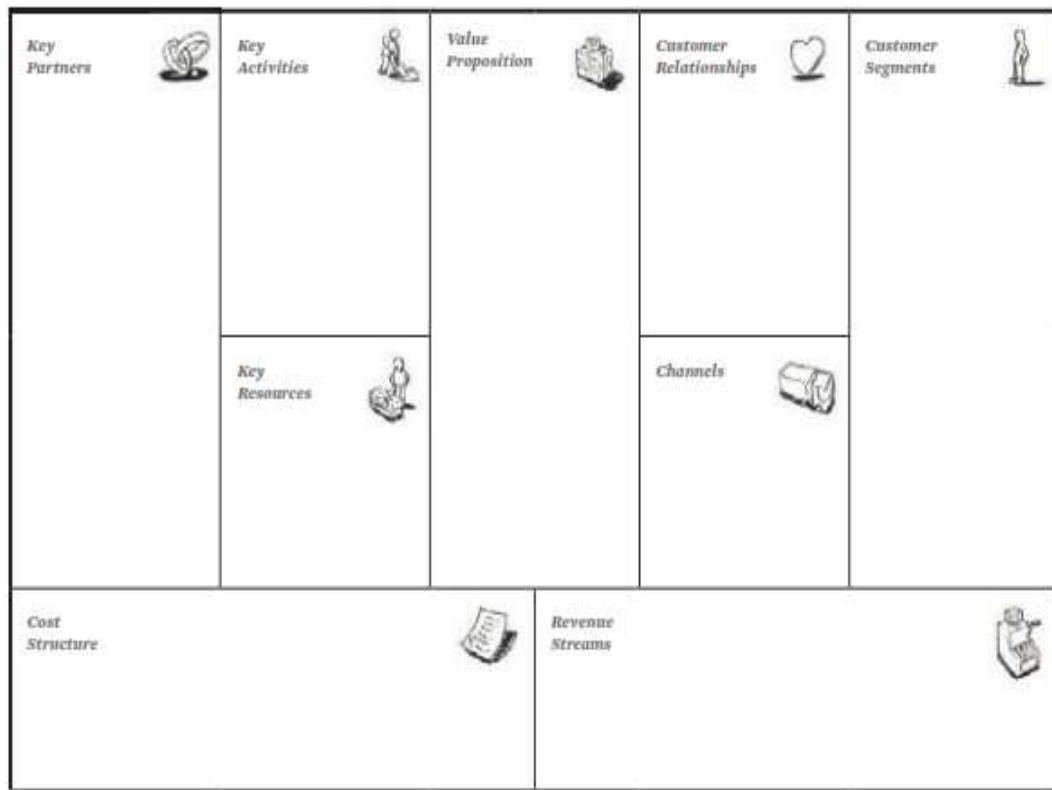


**Gambar 2.3 Perbandingan Penjualan Arief LPG & Pesaing (Oktober 2019)**

Jika dilihat perbandingan penjualan antara Arief LPG dengan pesaing, terlihat jika pesaing memiliki angka penjualan yang lebih tinggi, hal ini dapat disebabkan karena pesaing yang ada sudah memiliki jangkauan pelanggan yang cukup banyak sehingga jika ingin dapat mengembangkan bisnisnya harus memiliki strategi yang dapat menarik dari minat pelanggan untuk membeli produk Arief LPG.

## 2.2. Business Model Canvas (BMC)

Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu: pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:



**Gambar 2.4 Business Model Canvas**

### 1. Customer Segment

Blok ini mendefinisikan berbagai kelompok orang atau organisasi yang berbeda perusahaan bertujuan untuk menjangkau dan melayani pelanggan merupakan jantung dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang bisa bertahan lama. Untuk memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokannya menjadi lebih baik segmen yang berbeda dengan kebutuhan bersama, perilaku umum, atau atribut lainnya. Model bisnis dapat mendefinisikan satu atau beberapa segmen pelanggan besar atau kecil. Organisasi harus membuat keputusan tentang segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang diabaikan. Setelah keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati berdasarkan pemahaman yang kuat tentang menentukan kebutuhan pelanggan. Segmen pelanggan mewakili segmen terpisah jika:

- Kebutuhan mereka membutuhkan dan membenarkan pihak yang berbeda
- Mereka dihubungi melalui Saluran Distribusi yang berbeda

- Mereka membutuhkan berbagai jenis hubungan
- Mereka memiliki profitabilitas yang sangat berbeda
- Mereka bersedia membayar untuk berbagai aspek penawaran

## **2. Value Propositions**

Blok bangunan ini menguraikan produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu. Proposisi nilai adalah alasan mengapa pelanggan beralih ke satu perusahaan di atas yang lain. Ini memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai terdiri dari satu produk atau layanan terpilih yang memenuhi persyaratan dari segmen pelanggan tertentu. Dalam pengertian ini proposisi nilai adalah agregasi dari manfaat yang diperoleh perusahaan dalam menawarkan barang.

## **3. Channel**

Menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dengan pelanggannya dalam menyampaikan nilai proposisinya. Ada beberapa fungsi diantaranya:

- Meningkatkan kesadaran kepada pelanggan atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan.
- Membantu pelanggan dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- Memberikan proposisi nilai perusahaan kepada pelanggan
- Memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian
- Mengizinkan pelanggan untuk membeli produk dan layanan tertentu

## **4. Customer Relationship**

Hubungan dengan pelanggan dibangun sesuai dengan customer segmen, hal ini dikarenakan setiap segmentasi berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan 3 cara, diantaranya:

- Customer Acquisition
- Customer Retention
- Upselling (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Sebagai contoh, operator jaringan seluler Pelanggan Hubungan didorong oleh strategi akuisisi yang agresif melibatkan ponsel gratis. Ketika pasar menjadi jenuh, operator beralih ke fokus pada retensi dan peningkatan pelanggan rata-rata pendapatan per pelanggan. Hubungan Pelanggan yang diminta oleh model bisnis perusahaan sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

## **5. Revenue Streams**

Arus pendapatan menampilkan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen konsumen. Sebuah bisnis model dapat melibatkan 2 tipe revenue yang berbeda, yaitu:

- Transaction Revenue: transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran dari pelanggan.
- Recurring Revenue: transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan value proposition kepada pelanggan dan menyediakan layanan customer support kepada pelanggan setelah pembelian.

Setiap Aliran Pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membuat perbedaan besar dalam hal pendapatan yang dihasilkan. Ada dua jenis utama mekanisme penetapan harga: penetapan harga tetap dan dinamis. Untuk perbedaan mekanisme harga dapat dilihat pada tabel 2.1:

**Table 2.1 Mekanisme Harga**

<b>Harga Tetap</b>		<b>Harga Dinamis</b>	
Harga yang ditentukan sebelumnya didasarkan pada variabel statis		Harga berubah berdasarkan kondisi pasar	
<b>Daftar harga:</b>	Harga tetap untuk produk, layanan, atau Proposisi Nilai lainnya	<b>Perundingan (tawar-menawar):</b>	Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih mitra tergantung pada kekuatan negosiasi dan / atau keterampilan negosiasi
<b>Fitur produk dependen:</b>	Harga tergantung pada jumlah atau kualitas fitur Proposisi Nilai	<b>Manajemen hasil:</b>	Harga tergantung pada inventaris dan waktu pembelian (biasanya digunakan untuk sumber daya yang mudah rusak seperti kamar hotel atau kursi maskapai penerbangan)
<b>Ketergantungan segmen pelanggan:</b>	Harga tergantung pada jenis dan karakteristik Segmen Pelanggan	<b>Pasar real-time:</b>	Harga ditetapkan secara dinamis berdasarkan penawaran dan permintaan
<b>Harga Tetap</b>		<b>Harga Dinamis</b>	
Harga yang ditentukan sebelumnya didasarkan pada variabel statis		Harga berubah berdasarkan kondisi pasar	



<b>Ketergantungan volume:</b>	Harga sebagai fungsi dari jumlah yang dibeli	<b>Lelang:</b>	Harga ditentukan oleh hasil penawaran kompetitif
-------------------------------	--	----------------	--

## 6. Key Resource

Merupakan asset yang sangat berharga yang diperlukan untuk membuat bisnis dapat berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya. Sumber daya utama dikategorikan menjadi 4 bagian, yaitu:

- a. Physics yaitu meliputi gedung, mesin, tanah
- b. Intellectual yaitu meliputi hak intelektual, hak paten
- c. Human yaitu sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dalam sebuah perusahaan
- d. Financial, keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

## 7. Key Activities

Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah Aktivitas Utama. Ini adalah tindakan paling penting yang harus dilakukan perusahaan untuk beroperasi berhasil. Seperti Sumber Daya Utama, mereka diharuskan untuk membuat dan menawarkan Proposisi Nilai, menjangkau pasar, mempertahankan Hubungan Pelanggan, dan mendapatkan pendapatan. Dan seperti Sumber Daya Utama, Kunci Aktivitas berbeda tergantung pada jenis model bisnis. Untuk perangkat lunak pembuat Microsoft, Kegiatan Utama meliputi pengembangan perangkat lunak.

Untuk produsen PC Dell, Aktivitas Utama mencakup manajemen rantai pasokan. Untuk konsultasi McKinsey, Kegiatan Utama meliputi penyelesaian masalah.

## 8. Key Patnership

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. Ada empat jenis kemitraan yaitu:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing
2. Coopetition: kemitraan strategis antar pesaing
3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
4. Hubungan pembeli-pemasok untuk memastikan pasokan yang dapat diandalkan

## **9. Cost Structure**

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. Namun, beberapa model bisnis lebih didorong oleh biaya daripada yang lain. Apa yang disebut maskapai "tanpa embel-embel", misalnya, telah membangun model bisnis sepenuhnya di sekitar Struktur Biaya rendah. (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010)

## **2.3. Analisis SWOT**

Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang dapat membantu manajer mengembangkan 4 jenis strategi : SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan-ancaman). Menyesuaikan factor-faktor kunci eksternal dan internal adalah bagian yang sulit dalam matriks SWOT, karena memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada pertandingan terbaik (David 2017). Terdapat 8 langkah dalam pembuatan maktriks SWOT menurut (David, 2017), yaitu:

1. Menyebutkan peluang eksternal utama dari perusahaan
2. Menyebutkan ancaman eksternal utama dari perusahaan
3. Menyebutkan kekuatan internal utama dari perusahaan
4. Menyebutkan kelemahan utama dari perusahaan
5. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, serta mencatat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai

6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, serta mencatat strategi WO yang dihasilkan
7. Menyesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat strategi ST yang didapatkan
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat strategi WT yang didapatkan

Adapun definisi SWOT menurut Pearce & Robinson, 2008 sebagai berikut:

- Strengthss (kekuatan)  
Kekuatan adalah daya yang dimiliki oleh perusahaan yang membuat sebuah perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya serta dapat memnuhi kebutuhan dari pelanggan.
- Weakness (kelemahan)  
Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dimana kelemahan itu dapat menjadi sebuah hambatan bagi perusahaan tersebut.
- Opportunities (peluang)  
Peluang adalah kesempatan menguntungkan yang dimiliki perusahaan untuk dapat bersaing
- Threats (ancaman)  
Ancaman adalah situasi utama dimana tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam melakukan persaingan.

### **2.3.1. SWOT Sebagai Formulasi Strategi**

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). (David, 2017)

**Tabel 2.2 Matriks SWOT**

<b>Eksternal / Internal</b>	<b>Strengths (S)</b>  Mengidentifikasi Kekuatan	<b>Weaknesses (W)</b>  Mengidentifikasi Kelemahan
<b>Opportunities (O)</b>  Mengidentifikasi Peluang	<b>Strategi SO</b>  Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	<b>Strategi WO</b>  Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
<b>Threats (T)</b>  Mengidentifikasi Ancaman	<b>Strategi ST</b>  Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	<b>Strategi WT</b>  Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

Keterangan:

1. Strategi SO

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer ingin perusahaan mereka berada pada posisi dengan kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Perusahaan akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk masuk pada kondisi yang dapat menerapkan SO. Saat perusahaan memiliki kelemahan utama, perusahaan akan mengatasi serta menjadikannya kekuatan. Ketika perusahaan

menghadapi ancaman besar, maka perusahaan akan menghindar untuk dapat focus pada peluang.

#### 2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk dapat menghindar atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti perusahaan yang kuat harus selalu menghadapi ancaman pada lingkungan eksternal secara langsung.

#### 3. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang peluang eksternal utam ada, akan tetapi perusahaan memiliki internal yang dapat mencegahnya dari mengeploitasi peluang itu.

#### 4. Strategi WT

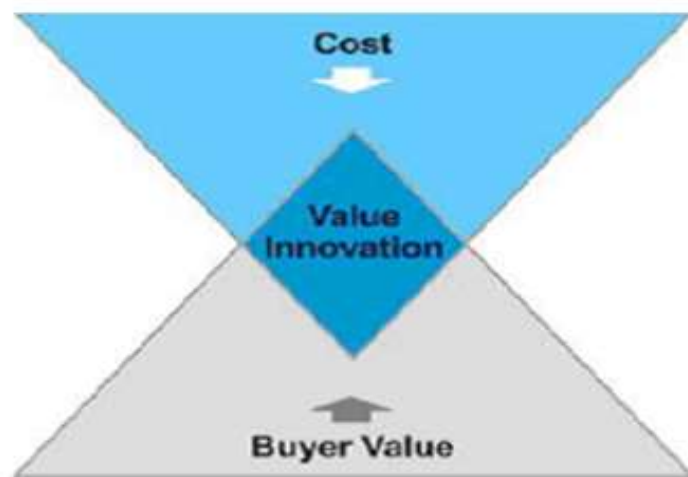
Strategi ini merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurani kelemahan dan menghindari ancaman. Sebuah perusahaan dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal, dalam hal ini kondisi ini merupakan kondisi yang genting. Bahkan, perusahaan seperti ini harus berjuang untuk bertahan, menggabungkan, mengurangi, mengumumkan kebangkrutan, atau memilih likuidasi. (David, 2017)

### **2.4. Blue Ocean Strategy**

Kim dan Mau borgne mengandalkan studi mereka dari tahun 2004 dimana mereka menganalisis 150 perusahaan dalam 30 industri lebih dari 100 tahun dan beralasan bahwa dua jenis pasar disebut "samudera biru dan samudra merah", ada dipendapat mereka. Blue Ocean Strategy adalah cara bagaimana strategi, perusahaan dapat menciptakan pasar yang tidak terbantahkan ruang yang membuat kompetisi tidak relevan. (Kim,W.C.and Mauborgne,R, 2005)

Pada gambar 2.3, penciptaan *Blue Ocean* adalah mengenai menekan biaya secara bersamaa dengan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, karena nilai bagi perusahaan dihasilkan dari harga serta struktur biaya, maka inovasi nilai

tercapai hanya saat seluruh sistem ini yang menjadi penciptaan *Blue Ocean*. (Kim,W.C.and Mauborgne,R, 2005)



**Gambar 2.5** Kanvas Strategi *Blue Ocean Strategy*

Samudera biru berdiri untuk pasar yang sama sekali baru dan belum ditemukan dan peluang dengan nilai baru kreasi, basis pelanggan baru dan tidak ada kompetisi. Permintaan dibuat, pertumbuhan menguntungkan dan cepat, kompetisi tidak relevan, aturan permainan tidak diatur, potensi yang mendalam macam ruang pasar yang belum dieksplorasi, "blueocean" = luas, mendalam, kuat, dalam hal pertumbuhan yang menguntungkan, dan tidak terbatas. (Kim,W.C.and Mauborgne,R, 2005)

Dalam pengertian ini, inovasi nilai merupakan hal yang lebih dari sebuah inovasi. Inovasi nilai dari *Blue Ocean* merupakan strategi yang merangkul semua system kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut untuk perusahaan mengarahkan seluruh sistemnya pada suatu tujuan untuk dapat mencapai lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri. Dengan tidak menggunakan pendekatan integral ini, inovasi akan dapat terpisah dengan inti strategi. (Kim,W.C.and Mauborgne,R, 2005)

Terdapat 9 poin mengenai *Blue Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne, yaitu:

1. *Blue Ocean Strategy* merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan.
2. *Blue Ocean Strategy* menawarkan satu set metodologi dan alat-alat untuk menciptakan ruang pasar baru.
3. *Blue Ocean Strategy* melingkupi merumuskan strategi dan mengeksekusi strategi.
4. Kerangka kerja dan alat yang digunakan pada blue ocean strategy antara lain adalah : kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan – kurangi – tingkatkan - ciptakan, kanvas strategi, kurva nilai, petapioneer - migrator – settler (PMS)
5. *Blue Ocean Strategy* menawarkan metodologi dan proses yang sistematis dan dapat diperbaharui, dalam menciptakan suatu inovasi dari perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan baru.
6. Kerangka kerja dan alat-alat tersebut di desain secara visual tidak hanya untuk menciptakan rumusan kebijaksanaan perusahaan yang efektif, tetapi juga untuk mengeksekusi dengan efektif melalui komunikasi yang mudah.
7. *Blue Ocean Strategy* merupakan hasil studi satu dekade yang cukup lama dari 150 strategi yang sudah dijalankan oleh lebih dari 30 industri selama 100 tahun.
8. Tujuan *blue ocean strategy* adalah tidak untuk bergabung dalam persaingan pada industri yang sudah ada, melainkan menciptakan ruang pasar baru atau menciptakan samudra biru, dan membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi.
9. *Blue Ocean Strategy* merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan harga rendah secara bersamaan. (Tavallae,R, 2010)

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian, dibutuhkan suatu landasan teori yang dapat digunakan untuk mendukung teori yang diajukan. Landasan teori yang dapat digunakan sebagai acuan adalah salah satunya dengan menggunakan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi adalah yang berkaitan dengan pengembangan bisnis LPG 3kg dengan metode BMC dan *Blue Ocean Strategy*. Hasil dari referensi tersebut menunjukkan adanya beberapa penambahan atau perbaikan pada beberapa atau bahkan semua elemen dari BMC dan Blue

Ocean. Penelitian kali juga diharapkan dapat menghasilkan suatu inovasi atau perbaikan pada model bisnis di Arief LPG. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dinilai relevan dan dapat dijadikan pendukung dalam penelitian ini:

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Produk	Metode	Hasil Penelitian
1.	(Erlin Elisa & Nurul Azwanti, 2019 )	Algoritma FP-Growth untuk Menganalisa Frekuensi Pembelian Gas Elpiji 3 Kg	Elpiji 3 Kg	Algoritma <i>FP-Growth</i>	Hasil dari pengolahan data pembelian pada pangkalan elpiji UD. Maju Bersama didapatkan nilai paling banyak terjual atau terbeli pada minggu 1 dan 2 pada setiap bulannya dengan nilai tertinggi support 66,67% <i>confidence</i> 100.00% . hasilnya dapat membantu pemilik pangkalan untuk mengambil keputusan dalam penyediaan gas sehingga bisa digunakan untuk peningkatan jumlah pasokan dari distributor kepada agen serta meningkatkan keuntungan dengan <i>support</i> dan <i>confidence</i> .
2.	(Syahrizal BMS, 2017)	Strategi Pemasaran Gas Elpiji Dalam Meningkatkan Jumlah Penjualan Tabung Elpiji Kemasan 5,5 Kg dan 12 Kg	Gas 3kg, 5,5kg/12 kg	SWOT	Mengkombinasikan penjualan gas 3 kg dan 5,5 kg/12 kg pada seorang konsumen industri kecil, promotion yaitu dengan melakukan sosialisasi mengenai keuntungan yang didapat dengan menggunakan kemasan 5,5 kg / 12 kg dari pada menggunakan kemasan 3 kg dan place yaitu dengan



					mendekatkan diri ke konsumen.
3.	(Hendy Suryana & Umar Faruk, 2017)	Perencanaan Distribusi Gas LPG 3 kg Menggunakan Metoda Distribution Requirement Planning (DRP) di PT Anugrah Ditamas Lestari	LPG 3 kg	Distribution Requirement Planning (DRP)	Hasil perhitungan DRP maka kebutuhan gas LPG terbanyak adalah pangkalan suherman sebanyak 77800 tabung / tahun.
4.	(Herman Ahmadi, 2013)	Analisis Pengaruh Harga Dan Kualitas Layanan Terhadap Minat Beli Ulang Gas Elpiji 3 Kg Dalam Meningkatkan Citra Perusahaan	Elpiji 3 kg	Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil menunjukkan bahwa harga dan kualitas layanan berpengaruh positif signifikan terhadap niat membeli kembali dan meningkatkan citra perusahaan.
5.	(Saladdin Wirawan Effendy, 2019)	Strategi Peningkatan Penjualan Gas Elpiji 12 Kg/ 5,5 Kg (Nos PSO) Pada Agen Gas Elpiji 3Kg (PSO)	Elpiji 12 Kg/5,5 Kg (Non PSO)	SWOT	Strategi yang di lakukan adalah dengan menurunkan harga jual dibawah harga beli dan subsidi keuntungan. Harga jual yang lebih rendah dari agen akan dapat meningkatkan kuantitas penjualan gas elpiji 12 kg/5,5 (non pso).

6.	(Widyastuti & Novian, 2018)	Pengembangan Usaha Tanaman Hias Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)	Tanaman Hias	BMC	Memerlukan perbaikan pada seluruh elemen BMC. Rekomendasi pengembangan usaha pada penguatan mitra, variasi produk, media promosi online, hubungan pelanggan dengan komunitas, SDA, penyediaan jasa.
7.	(Mahdi & Baga, 2018)	Business Model Canvas Perusahaan Pengolahan Rumput Laut	Pengolahan Rumput Laut	BMC, SWOT	Berdasarkan alternative strategi dari analisa SWOT, dihasilkan 2 prototype model bisnis. Pertama focus pada W-O, pengklasifikasian ulang customer segments dan value proposition baru. Kedua focus pada S-O, value proposition dan memperkuat customer relationship.
8.	(Hasbiah, Sebayang, & Riani, 2016)	Strategi Pengembangan Sentra Industri Kaos di Kawasan Suci Kota Bandung	Sentra Industri Kaos	BMC, SWOT	Perbaikan pada beberapa elemen: Menciptakan value proposition yang baru, value stream diperbaiki, mencari segmentasi pelanggan yang baru.

9.	(Hartatik & Baroto, 2017)	Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas	Pengembangan Bisnis Perusahaan	Matriks IFE & EFE, SWOT, AHP, BMC	Prioritas perbaikan pada 5 elemen: customer relationship, key partnership, value propositions, customer segments dan channel. Analisa SWOT menghasilkan alternative prioritas strategi untuk meningkatkan pemasaran produk melalui media cetak maupun elektronik
10.	(Prihastho & Azis, 2017)	Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori)	Tas Aikori	BMC, SWOT	Terdapat perbaikan dan penambahan pada 6 elemen: key partnership, key activities, customer relationship, customer segment, cost structure dan revenue stream.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan *Business Model Canvas* (BMC) merupakan suatu metode yang digunakan untuk dapat menciptakan dan menyampaikan nilai tambah serta menangkap peluang. Dari penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan dengan menggunakan metode BMC sebagian besar penelitian tersebut mengarah pada perbaikan model bisnis yang selama ini dilakukan sehingga dapat memberikan masukan terhadap pengembangan bisnis tersebut kelebihan yang didapatkan dengan menggunakan BMC pada penelitian-penelitian diatas adalah mendapatkan model bisnis serta memberikan improvisasi atau perbaikan agar bisnis yang dikelola dapat berkembang, pemilik bisnis lebih mudah menentukan strategi bisnis kedepannya, bmc dapat dipergunakan dalam semua jenis bisnis.

Kondisi yang dialami oleh Arief LPG adalah persaingan yang cukup ketat terhadap para pesaing yang berbisnis dalam pendistribusian LPG 3Kg. Sebagai pemain baru dalam bisnis ini Arief LPG dituntut untuk mampu bersaing dan dapat menguasai pasar. Untuk merealisasikan itu diperlukan tool yang dapat digunakan untuk melihat kondisi Arief LPG sehingga dari penelitian ini dapat memberikan improvisasi atau perbaikan pada model bisnis dan strategi pada Arief LPG. Tool yang digunakan adalah *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* yang mana masing-masing memiliki fungsi yang berbeda.

Kelebihan dari BMC terhadap Arief LPG dapat memberikan gambaran bisnis yang sedang dijalani saat ini, dengan menggunakan BMC diharapkan dapat menciptakan serta menangkap peluang dari bisnis tersebut. Posisi penelitian yang dilakukan ini adalah mengidentifikasi strategi bisnis yang dijalankan Arief LPG saat ini, mencari tahu kelebihan dan kekurangan dari strategi yang dilakukan, serta memberikan improvisasi atau masukan strategi bisnis untuk kedepannya.

Perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan adalah mengarah pada objek yang diteliti, sebageian besar metode BMC digunakan pada jenis usaha yang baru saja dimulai seperti pembuatan tas, kaos, sedangkan pada Arief LPG adalah bisnis yang sudah banyak dijalani keluaran dari penelitian digunakan untuk dapat bersaing dengan pesaing-pesaing yang ada.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang berdasarkan dengan menyelidiki fenomenal social dan masalah manusia. Menurut Moleong, 2012, penelitian kualitatif merupakan prosedur yang mendapatkan hasil berupa data deskriptif. Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti untuk dapat berbaur dengan objek yang diteliti, sehingga bisa memahami persoalan yang sedang diteliti (Sarwono, 2006). Untuk penelitian ini berfokus pada agen LPG 3 Kg “Arief LPG”.

#### **3.2. Fokus Penelitian**

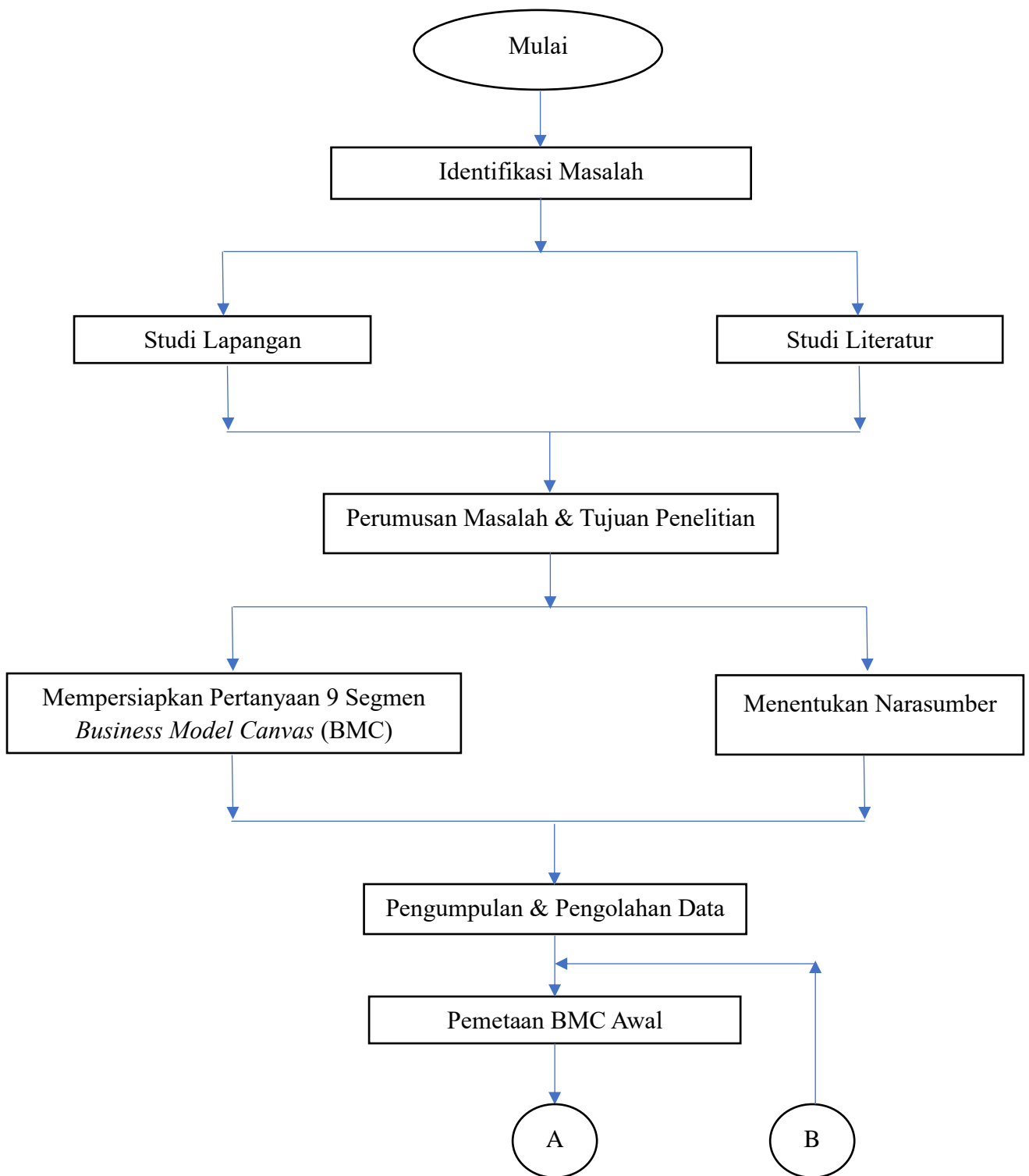
Penelitian ini berfokus berdasarkan informasi yang didapatkan di lapangan. Focus dari penelitian ini memiliki fungsi sebagai batasan penelitian yang dilakukan. Pembahasan yang dilakukan pada penelitian ini bersifat kualitatif yang lebih mengarah pada keperluan yang diselesaikan. Penelitian ini berfokus pada agen LPG 3 Kg “Arief LPG”.

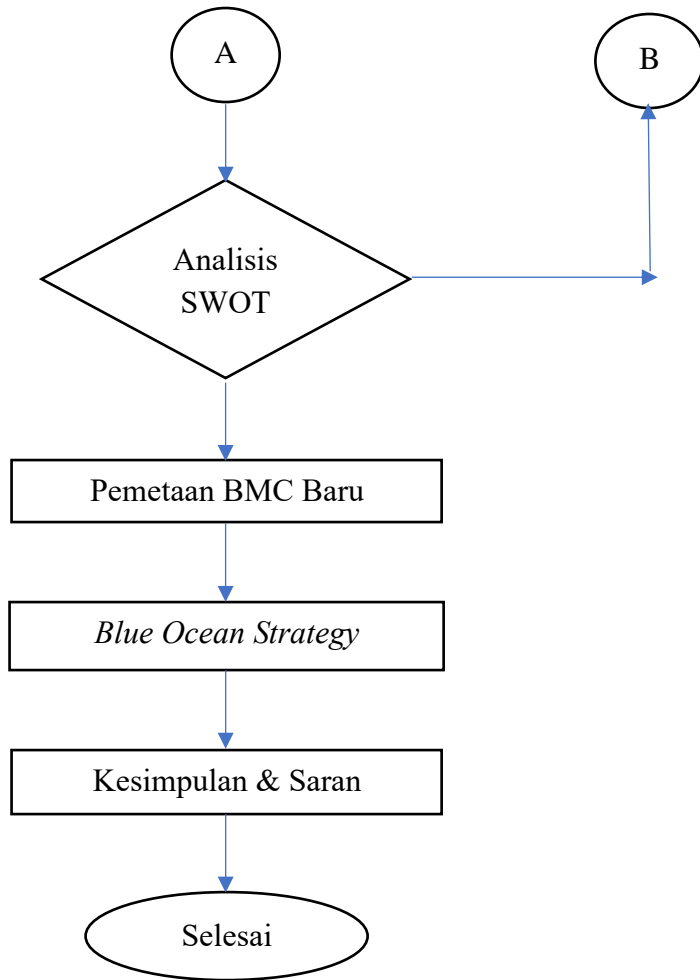
#### **3.3. Sumber Data dan Jenis Data**

Penelitian ini dilakukan pada Arief LPG, sumber data yang didapatkan berasal dari data internal Arief LPG. Sumber data dibedakan menjadi 2 macam yaitu data primer yaitu data yang didapatkan secara langsung dengan melakukan wawancara. Proses wawancara diarahkan dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapatkan dari literatur-literatur yang ada. Data sekunder ini dapat berupa penelitian terdahulu, buku-buku, artikel ilmiah yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### **3.4. Flow Chart Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan analisis *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy*. Data yang didapatkan berasal dari wawancara dengan pelaku usaha yang ada pada Arief LPG, yang mana melibatkan dari customer Arief LPG, Arief LG sendiri dan SPPBE yang menjadi sumber pemasok LPG 3 Kg Arief LPG.







### **3.5. Penjelasan *Flowchart* Metodologi Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tahapan yang harus dilakukan. Berikut adalah penjelasan dari setiap tahapan yang dilakukan:

#### **3.5.1. Identifikasi Masalah**

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi masalah yang didapatkan dari studi lapangan dan studi literatur. Untuk studi lapangan pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara dengan pelaku usaha agen LPG 3 Kg yaitu Arief PG dan beberapa customer. Wawancara yang dilakukan adalah berkaitan dengan proses bisnis yang sedang dijalani oleh Arief LPG. Dari wawancara ini didapatkan hasil adanya distributor lain yang sudah ada di daerah Menanggal. Selain itu harga beli dari pihak SPPBE lebih mahal sehingga tidak bisa memberikan harga yang lebih murah terhadap customer, hal ini membuat customer mudah berpindah pelanggan untuk bisa mendapatkan harga yang lebih murah.

Untuk studi literatur dilakukan dengan mencari artikel ilmiah serta referensi yang berkaitan dengan pengembangan bisnis LPG 3kg. Dari hasil identifikasi masalah yang ada, diperlukan sebuah alat untuk dapat menganalisa permasalahan tersebut, pendekatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC). Adapun BMC membahas 9 segmen yang dapat memudahkan dalam membangun serta mengembangkan suatu bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### **3.5.2. Wawancara**

Pada tahapan ini adalah dengan menggunakan metode wawancara. Sebelum melakukan wawancara terdapat beberapa tahapan yang perlu dipersiapkan:

##### **3.5.2.1. Mempersiapkan Pertanyaan 9 Segmen (BMC)**

Pada tahapan ini dilakukan dengan metode wawancara kepada customer / narasumber. Sebelum melakukan wawancara, dilakukan beberapa tahap persiapan diantaranya menentukan narasumber, dan melakukan wawancara.

Topik wawancara yang diangkat adalah mengenai 9 segmen yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC). Adapun pertanyaan yang akan diajukan dalam wawancara adalah:

1. Customer Segmen
  - Apakah LPG 3kg hanya dijual pada kalangan tertentu?
  - Kepada siapa saja LPG 3kg ditawarkan?
  - Apakah LPG 3kg dapat menjangkau semua kalangan?
2. Value propositions
  - Jenis gas apa saja yang menjadi kebutuhan pelanggan?
  - Apa yang menjadi pembeda antara Arief LPG dengan agen lain?
  - Pelayanan apa saja yang diberikan Arief LPG kepada pelanggan?
3. Channel
  - Bagaimana Arief LPG dalam melayani para pelanggan?
  - Apa saja yang telah dilakukan Arief LPG dalam menjangkau pelanggan?
4. Customer relationships
  - Bagaimana Arief LPG sebagai agen LPG 3kg dalam menjaga hubungan dengan pelanggan?
5. Revenue streams
  - Dari mana sumber pendapatan dari Arief LPG?
  - Berapa banyak penjualan dalam satu kali putaran (1 truck)?
6. Key Resource
  - Berapa banyak pekerja / karyawan Arief LPG?
  - Hal apa saja yang dibutuhkan dalam proses bisnis agen LPG?
7. Key Activities
  - Aktivitas apa yang paling sering / penting dilakukan dalam bisnis agen LPG?
  - Dalam perjalanan bisnis agen LPG proses apa yang berjalan tidak efektif dan efisien?
8. Key Partnerships
  - SPBE mana yang menjadi mitra kerja sama dalam bisnis agen LPG?
  - Bagaimana bentuk dari kerja samanya?
9. Cost Structure
  - Dalam memulai bisnis agen LPG kebutuhan apa saja yang dibutuhkan dan dikeluarkan?

### **3.5.2.2. Penentuan Narasumber**

Dalam melakukan pemilihan narasumber dilakukan pada customer yang terlibat / menjadi pelanggan tetap dari Arief LPG. Berikut ini adalah narasumber-narasumber yang dipilih dalam penelitian ini:

- Narasumber 1 : Toko A
- Narasumber 2 : Toko B
- Narasumber 3 : Toko C
- Narasumber 4 : Bapak Susilo, penanggung jawab dari Arief LPG.
- Narasumber 5 : Pihak SPBE

### **3.5.2.3. Melakukan Wawancara**

Setelah mempersiapkan pertanyaan yang akan diajukan dalam wawancara terkait 9 segmen yang ada pada BMC, tahap selanjutnya adalah melakukan wawancara. Pada tahap wawancara ini dilakukan pada narasumber yang telah dipilih sebelumnya. Narasumber akan memberikan informasi terkait pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan. Setelah wawancara selesai dilakukan Analisa terkait 9 segmen BMC. Data dari BMC tadi akan dijadikan acuan sebagai model bisnis yang diterapkan pada Arief LPG.

### **3.5.3. Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Setelah data yang diperlukan untuk *Business Model Canvas* (BMC) didapatkan, tahapan selanjutnya adalah mengelola data yang ada sehingga dapat menjadi model bisnis yang diinginkan.

#### **3.5.3.1. Pemetaan *Business Model Canvas* (BMC)**

Setelah melakukan wawancara selanjutnya adalah memetakan pada *Business Model Canvas* (BMC). Pemetaan BMC dilakukan dalam 2 tahap, tahap pertama dilakukan untuk mengetahui model bisnis Arief LPG saat ini. Selanjutnya adalah menganalisis model dari BMC awal dan melakukan perbaikan dan improvisasi pada model bisnis yang telah diterapkan saat ini.

Tahap selanjutnya adalah memetakan *Business Model Canvas* tahap dua. Dalam pemetaan BMC tahap dua ini digunakan untuk model bisnis baru yang dapat digunakan Arief LPG kedepannya.



**Gambar 3.2 Peta BMC**

### 3.5.3.2. Analisis SWOT

Matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang dapat membantu seorang manajer mengembangkan empat jenis strategi : strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Mencocokkan factor-faktor eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit dalam mengembangkan matriks SWOT, karena memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satu pun pasangan yang cocok (David, 2017).

Untuk mendapatkan factor internal dan eksternal dapat dilakukan dengan diskusi kelompok atau dengan wawancara (Mahima Gupta, dkk, 2015). Faktor internal eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi (segmen) organisasi dalam tampilan 9 sel. Factor IE didasarkan pada 2 dimensi utama (1) skor bobot total IFE pada sumbu X, dan (2) skor total EFE pada sumbu Y. perlu diingat bahwa suatu

perusahaan perlu membuat factor IFE dan EFE. Semua factor variable yang dihasilkan dari analisis factor, digunakan untuk mengembangkan model bisnis (David, 2017).

Untuk melakukan penilaian terhadap faktor internal dari perusahaan, maka pertanyaan yang dijawab adalah kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Sedangkan untuk faktor eksternal pertanyaan yang dijawab adalah mengenai peluang serta ancaman yang akan atau harus dihadapi oleh Arief LPG. Adapun Langkah-langkah dalam menentukan faktor internal dan eksternal menurut (David, 2017) sebagai berikut:

➤ Factor internal

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1 (usahakan 10 faktor)
2. Beri bobot masing-masih faktor dgn skala 1,0 (paling penting) sampai terendah 0,0 (tidak penting), berdasar pengaruh terhadap posisi strategis perusahaan.
3. Memberi rating antara 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat)
4. Melakukan perhitungan nial terbobot (weighted score) dengan cara bobot \* rating
5. Jumlahkan kolom 4 untuk memperoleh bobot perusahaan. Nilai tersebut menunjukkan bagian perusahaan merespon terhadap internalnya. Juga dapat dipakai membandingkan terhadap perusahaan sejenisnya

**Tabel 3.1. Matriks IFAS**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai (Bobot * Rating)</b>
Kekuatan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

➤ Faktor Eksternal

1. Susun dalam kolom 1 (sekitar 10 item peluang dan ancaman)
2. Beri bobot masing-masing faktor dgn skala 1,0 (paling penting) sampai terendah 0,0 (tidak penting), berdasar pengaruh terhadap posisi strategis perusahaan.
3. Memberi rating antara 1 (sangat lemah) sampai 4 (sangat kuat)
4. Melakukan perhitungan nilai terbobot (weighted score) dengan cara bobot \* rating
5. Kolom 4 untuk memperoleh bobot bagi perusahaan tersebut. Nilai tersebut menunjukkan bagaimana perusahaan merespon terhadap faktor-faktor strategis external. Total score ini juga dapat dipakai membandingkan terhadap perusahaan yang sejenis.

**Tabel 3.2 Matriks EFAS**

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai (Bobot * Rating)</b>
Peluang			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Ancaman			
1.			
2.			
3.			
4.			

5.			
----	--	--	--

### 3.5.3.3. *Blue Ocean Strategy*

Blue ocean strategy merupakan suatu strategi atau metode yang digunakan untuk menciptakan inovasi nilai, dimana suatu perusahaan mampu membuat nilai yang baru untuk pelanggan, serta dapat menciptakan ruang pasar baru yang tidak ada pesaing didalamnya.

Dalam memulai blue ocean strategy ada beberapa tahapan langkah yang harus dilakukan, anantara lain:

1. Mempersiapkan / membuat kanvas strategi.

Kanvas strategi adalah kerangka diagnosis yang digunakan untuk membuat blue ocean strategy lebih baik. Kerangka ini memiliki beberapa tujuan untuk merangkum situasi perusahaan, dalam ruang pasar yang sudah ada serta dengan memperhatikan factor bisini dan pesaing.

2. Menerapkan kerangka kerja 4 langkah.

Ada 4 pertanyaan kunci yang digunakan untuk merumuskan model bisnis suatu perusahaan, yaitu:

- Faktor apa yang harus diciptakan yang belum pernah ditawarkan oleh pesaing?
- Faktor apa saja yang harus ditingkatkan melebihi pesaing?
- Faktor apa yang sudah diterima oleh distributor yang harus dihapuskan?
- Faktor apa yang harus dikurangi. hingga di bawah standar distributor?

## **BAB 4**

### **ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Profil Arief LPG**

Arief LPG merupakan agen LPG yang bergerak dalam bidang mendistribusikan LPG ukuran 3kg. Arief LPG berdiri pada awal Agustus 2019 dengan mengoperasikan 360 tabung LPG 3kg dengan membawahi 4 pegawai, diantara 1 orang bertugas menawarkan produk kami, 1 orang dibagian keuangan, dan 2 orang di bagian pengiriman. Lokasi pendirian berada pada daerah Ruko Menanggal Utara, Kecamatan Jambangan, Surabaya. Alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan tingginya permintaan akan LPG 3kg karena sebagian besar penduduk yang ada pada Kecamatan Jambangan adalah masyarakat yang kurang mampu.



**Gambar 4.1 Arief LPG**

Awal pemasaran yang dilakukan oleh Arief LPG adalah dengan menawarkan pada toko-toko retail, pedagang-pedagang kaki 5, dan dari rumah ke rumah. Dengan menggunakan sepeda motor diberi kantung (ronjot) yang berguna untuk membawa LPG kami. Dalam melakukan pemasaran ini adalah hal yang tidak mudah karena sebagian besar toko-toko retail sudah memiliki pelanggan tetap,



sehingga mereka enggan untuk membeli produk kami. Dalam berjalannya waktu dengan menggunakan *Word of Mouth* kami mulai memiliki pelanggan tetap.

#### **4.1.1. Usaha Kecil Menengah Agen LPG 3 Kg**

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan suatu bidang yang dapat memberikan kontribusi dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini disebabkan oleh daya serap yang dimiliki oleh UKM cukup tinggi serta dekatnya dengan masyarakat bawah (Kuncoro, 2008).

Di daerah Jambangan, Menanggal terdapat 4 distributor yang setiap harinya melayani toko-toko retail dengan berbagai macam volume permintaan. Khususnya Arief LPG sendiri dalam satu hari dapat melayani sebanyak 5-10 toko retail dengan volume permintaan yang berbagai macam. Ada yang memerlukan 15 tabung, 20 tabung, dan seterusnya dan ini dilakukan setiap hari.

Selain itu untuk dapat memperluas jangkauan pasar, Arief LPG bekerja sama dengan depo pengisian air minum yang ada di kecamatan Gayungsari. Untuk pendistribusian ke depo ini sendiri biasanya dapat dilakukan 2 kali dalam sehari bergantung pada permintaan, biasanya pada pagi hari kita bisa memasok sebanyak 20 - 30 tabung dan sore hari hanya sebagai tambahan saja sekitar 10 - 15 tabung saja.

#### **4.1.2. Alur Distribusi**

Alur distribusi yang dilakukan sebelum LPG sampai ke tangan pelanggan atau rumah tangga dilakukan beberapa tahap, yaitu:

- a. Melakukan pemesanan pada SPPBE

Pada tahap awal ini, melakukan pemesanan terlebih dahulu pada pihak SPPBE yang sudah dijalin kerja sama oleh Arief LPG yaitu di Kawasan pergudangan romokalisari, Gresik.



**Gambar 4.2 SPPBE Romokalisari, Gresik**

b. Pengiriman oleh pihak SPPBE

Setelah melakukan pemesanan pada SPPBE, selanjutnya SPPBE melakukan pengiriman. Pengiriman disesuaikan dengan permintaan oleh agen yang memesan, untuk Arief LPG sendiri biasanya memesan 300 – 350 tabung.



**Gambar 4.3 Proses Pengiriman LPG Dari SPPBE**

c. Pendistribusian pada toko-toko retail

Setelah pengiriman dari SPPBE dilakukan, selanjutnya adalah mendistribusikan kepada toko-toko retail. Untuk pendistribusian ini dilakukan dengan 2 kendaraan yang pertama sepeda motor yang diberi kantung (ronjot) dikanan kirinya, penggunaan sepeda motor ini biasanya

ditujukan kepada toko yang berada di gang yang sempit dan tidak dapat diakses oleh kendaraan besar, untuk ronjot ini dapat memuat 10 – 15 tabung LPG 3kg dalam sekali muatan. Yang kedua dengan menggunakan sepeda motor roda 3 (Tossa) yang dapat memuat 50 – 60 tabung dalam sekali muatan.



**Gambar 4.4 Pendistribusian LPG 3 Kg Arief LPG**

#### **4.1.3. Kompetitor**

Pada kecamatan Jambangan, Menanggal terdapat kompetitor atau pesaing. Pesaing yang dimaksudkan adalah mereka yang sudah terjun lebih dulu dalam bidang pendistribusian LPG khususnya ukuran 3 kg. Dalam hal ini membuat Arief LPG sebagai agen baru harus dapat bersaing dengan pesaing yang ada.

Untuk agen-agen yang sudah ada ini biasanya mereka mendistribusikan produknya setiap hari kecuali pada hari minggu, karena mereka ber anggapan jika toko-toko retail banyak yang tutup, padahal sebaliknya kebanyakan toko-toko retail tetap buka dan berjualan seperti biasa. Hal ini dapat menjadi kesempatan bagi Arief LPG dalam mencari pelanggan.

Ancaman yang dapat terjadi adalah Ketika kami melakukan pengisian pada sebuah toko retail, dan ternyata toko itu sebenarnya sudah memiliki pelanggan, akan tetapi pelanggan dari toko itu sering telat dalam pengiriman, akhirnya toko tersebut dapat mudah menerima produk kami. Selain itu yang pernah dialami oleh Arief LPG yaitu terdapat sebuah toko retail, toko ini merupakan pelanggan tetap kami, dan ada salah satu dari kompetitor kami mengisi di toko tersebut dengan

mengatasnamakan Arief LPG. Jadi dapat disimpulkan banyak cara yang dilakukan oleh sebuah kompetitor untuk dapat bersaing dan mendapatkan keuntungan yang lebih.

#### **4.2 Business Model Canvas Arief LPG**

Wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber yang telah dipersiapkan di antaranya dengan Bapak Susilo selaku penanggung jawab Arief LPG, Pak Susan dari pihak SPPBE, dan beberapa pemilik toko-toko retail pelanggan dari Arief LPG, yaitu Ibu Atik, Pak Woto, Pak Cacak. Untuk jadwal wawancara dibagi menjadi 2 tahap, tahap pertama dilakukan pada Pak Susilo dan Pak Susan dilakukan pada tanggal 9 Mei 2020, dan tanggal 10 Mei 2020 kepada Ibu Atik, Pak Woto, dan Pak Cacak hal ini dilakukan karena menyesuaikan jadwal dari masing-masing narasumber. Adapun hasil dari wawancara ini dirangkum serta dijelaskan pada 9 segmen yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC) sebagai berikut:

##### **1. Customer Segment**

Arief LPG mengelompokkan kedalam 2 jenis pelanggan, diantaranya:

- Rumah tangga dan pedagang kaki lima, dalam pemesanan tidak memberikan minimal order, berapa saja yang diminta oleh pelanggan rumah tangga ini akan tetap dilayani.
- Retail (Toko Retail), untuk toko retail terdapat minimal pemesanan, minimal pemesanan yaitu 15 tabung dalam satu kali pengiriman.

Arief LPG berusaha melakukan perluasan market share dengan bekerja sama dengan toko-toko retail yang berada di wilayah lain, sehingga Arief LPG memiliki pelanggan-pelanggan baru yang nantinya dapat menjadi pelanggan tetap, hal ini dapat menjadi keuntungan serta memberikan penghasilan tetap untuk Arief LPG.

##### **2. Value Propositions**

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010), *value proposition* memiliki beberapa macam. Untuk Arief LPG *value propositionnya* adalah: *Price* (harga), *Accessibility* (akses), *Cost Reduction* (pengurangan biaya)

Adapun penjelasan dari masing-masing *value proposition* sebagai berikut:

➤ *Price* (Harga)

Harga LPG 3 Kg Arief LPG merupakan harga yang terbilang cukup stabil dan tidak melebihi harga standard Harga Eceran Tertinggi (HET) yang disarankan oleh PT. Pertamina yaitu Rp. 18.000.

➤ *Accessibility* (Akses)

Lokasi yang dimiliki Arief LPG berada di jalan utama Menanggal Utara, sehingga memudahkan baik dari pihak Arief dalam mendistribusikan produknya, selain itu dari pihak pelanggan juga mudah mengakses Ketika ingin melakukan pemesanan.

➤ *Cost Reduction* (Pengurangan Biaya)

Untuk pengurangan biaya dilakukan kepada pelanggan yang membeli dalam jumlah yang besar untuk dijual kembali. Untuk di Arief LPG pembelian lebih dari 15 tabung sudah bisa mendapatkan harga khusus (grosir).

### **3. Channel**

Channels adalah suatu media yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat membangun serta menjalin hubungan dengan pelanggan guna memberikan *value proposition*. Dalam proses bisnisnya Arief LPG menggunakan promosi berupa menyebarkan brosur dan menawarkan dari toko ke toko atau bisa dibilang dengan mulut ke mulut.

### **4. Customer Relationship**

Customer relationship memiliki tujuan untuk mempertahankan kan pelanggan-pelanggan yang sudah ada serta meningkatkan dengan mencari pelanggan baru. Cara yang dapat dilakukan untuk bisa mempertahankan pelanggan-pelanggan lama ada dengan menjaga kualitas produk, menjaga harga LPG agar tetap stabil memberikan pelayanan dalam grosir dan ecer.

### **5. Revenue Stream**

Revenue streams merupakan sumber-sumber pendapatan perusahaan. Perusahaan membutuhkan revenue stream agar tetap dapat beroperasi seperti biasa. Revenue stream dari Arief LPG adalah dengan menjual LPG khusus ukuran 3 Kg. Saat ini Arief mengoperasikan 400 tabung.

## 6. Key Resource

*Key resource* adalah sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dalam menggapai tujuan. *Key resource* yang dimiliki oleh Arief LPG adalah :

- Memiliki 2 kendaraan yang biasa dipergunakan untuk mengirimkan LPG ke pelanggan.
- Memiliki 4 karyawan atau SDM. Masing-masing SDM memiliki tugas yang berbeda-beda diantaranya 1 karyawan bertugas untuk melakukan pemasaran dan mencari pelanggan baru, 1 karyawan lagi bertugas mencatat keluar masuk barang dan keuangan dari Arief LPG, dan 2 karyawan lain bertugas mengirimkan LPG ke pelanggan.
- Gudang yang dipergunakan untuk tempat penyimpanan produk.

## 7. Key Activities

*Key activities* merupakan kegiatan utama yang dilakukan suatu perusahaan sehingga bisnisnya dapat berjalan lancar. Adapun kegiatan utama yang dilakukan oleh Arief LPG adalah:

- Melakukan pengecekan ketersediaan barang  
Pada tahap pertama ini karyawan yang bertugas dalam pengecekan keluar barang melakukan checking terhadap persediaan barang yang ada. Setelah dilakukan pengecekan tahap selanjutnya adalah memesan ke SPPBE.
- Melakukan pemesanan kepada pihak SPPBE  
Setelah didapatkan berapa kebutuhan oleh Arief LPG selanjutnya adalah melakukan pemesanan. Pada tahap ini maksimal dilakukan 1 hari sebelum barang datang. Dikondisi lain jika antrian pada SPPBE tidak terlalu banyak pemesanan dapat dilakukan 1 hari datang, jadi tidak mengganggu alur distribusi ke pelanggan.

- Menerima dan Penyimpanan LPG dalam gudang  
Setelah SPPBE mengirim pesanan, selanjutnya adalah melakukan penyimpanan dalam gudang yang sudah disediakan sebelum mendistribusikan kepada pelanggan.
- Mengirimkan ke pelanggan  
Tahap terakhir adalah mendistribusikan ke para pelanggan Arief LPG. Pada tahap ini Arief LPG menggunakan 2 armada agar memudahkan serta meminimalisi keterlambatan barang sampai ke pelanggan.

## 8. Key Pathnership

*Key pathnership* adalah sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk bisa mewujudkan *value proposition*. Akan tetapi sumber daya ini tidak dimiliki oleh perusahaan terkait. Yang menjadi mitra kerja dari Arief LPG adalah SPPBE PT. X di area pergudangan Maspion, Jl. Romokalisari, Gresik, karna SPPBE merupakan sumber utama sebagai alur pendistribusian pertama dari LPG khususnya ukuran 3 Kg. Kerja sama yang dilakukan adalah dengan Arief LPG melakukan pemesanan, pihak SPPBE mengirimkan barang yang dipesan, dan melakukan pembayaran, untuk pembayaran sendiri dilakukan dengan langsung mentransfer ke nomer rekening perusahaan SPPBE.

## 9. Cost Structure

*Cost Stucture* merupakan gambaran pembiayaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan agar bisnisnya tetap berjalan dengan baik. Untuk struktur pembiayaan yang dilakukan oleh Arief LPG adalah:

- Operasional kendaraan  
Untuk operasional kendaraan dalam 1 minggu, untuk kendaraan kecil biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 15.000, sedangkan untuk kendaraan besar biayanya Rp. 50.000
- Biaya persediaan barang/pemesanan  
Untuk pembelian gas ini adalah pembiayaan inti dari bisnis ini, untuk pemesan 350 tabung biaya yang harus dibayarkan adalah sebesar Rp. 5.425.000/sekali datang.

➤ Operasional Kantor & Gudang

Operasional kantor dan gudang meliputi biaya listrik, air, internet, perawatan, dll.



<b>Key Pathner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SPPBE (PT. X, Gresik)</li> <li>- Toko Retail</li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengecek stock barang</li> <li>- Memesan pada SPPBE</li> <li>- Menerima dan penyimpanan LPG ke gudang</li> <li>- Mendistribusi ke pelanggan</li> </ul>	<b>Value Proposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokasi gudang strategis pada jalan utama</li> <li>- Harga Stabil</li> <li>- Melayani pembelian grosir dan ecer</li> </ul>	<b>Customer Relationship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjaga kualitas barang</li> <li>- Customer service</li> <li>- Menjaga barang stabil</li> <li>- Melayani pembelian grosir dan ecer</li> </ul>	<b>Customer Segment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masyarakat menengah kebawah</li> <li>- Toko retail</li> <li>- Rumah tangga</li> <li>- Pedagang kaki 5</li> </ul>
	<b>Key Resource</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM</li> <li>- Gudang</li> <li>- Kendaraan</li> </ul>		<b>Channel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulut ke mulut</li> <li>- Brosur</li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operasional kendaraan</li> <li>- Biaya persediaan barang/pemesanan</li> <li>- Operasional kantor dan gudang</li> </ul>		<b>Revenue Stream</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjual LPG 3 Kg</li> <li>- Menjual 400 tabung LPG</li> </ul>		

**Gambar 4.5 Model Bisnis Awal Arief LPG**

### 4.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk memetakan factor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) pada sebuah perusahaan. Dalam analisis SWOT ini dilakukan pada 9 komponen yang ada pada BMC.

**Tabel 4.1 Analisis SWOT**

<b>Komponen BMC</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<b><i>Customer Segment</i></b>	- Produk merupakan kebutuhan pokok dan dapat ditawarkan pada semua pelanggan	- Produk banyak dijual dipasaran	- Memerluas pasar dengan memaksimalkan pemasaran	-
<b><i>Value Proposition</i></b>	- Kualitas produk baik - Pelanggan puas dengan produk - Distribusi cepat	- Produk merupakan produk umum yang banyak di pasaran	- Produk dapat laku terjual karena kebutuhan pokok - Peminat LPG 3kg banyak karena harga yang lebih murah dibanding 12 Kg	- Adanya pesaing yang menjual produk ini - Beberapa pelanggan enggan berpindah ke langganan lain yang sudah menjadi langganan tetap
<b><i>Channel</i></b>	- Banyak media yang dapat digunakan dalam menjalin hubungan baik secara online dan offline	- Media yang digunakan belum dapat menjangkau pelanggan baru	- Perkembangan teknologi dan media social mempermudah dalam menyebar informasi	- Adanya regulasi mengenai pembatasan penyebaran produk
<b><i>Customer Relationship</i></b>	- Memperbolehkan pelanggan membayar telat	-	-	- Jika service yang diberikan kurang memuaskan

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperbolehkan pelanggan grosir menitip pada gudang</li> </ul>			pelanggan dapat berpindah ke pelanggan lain
<b>Revenue Stream</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki pendapatan tetap</li> <li>- Harga produk terjangkau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanya memiliki satu sumber pemasok (SPPBE)</li> <li>- harga sudah diatur oleh pemerintah sesuai HET yang ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peluang untuk kerja sama dengan toko retail lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bersaing dengan pesaing lain</li> </ul>
<b>Key Resource</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokasi gudang strategis</li> <li>- Jumlah SDM cukup menjalankan operasional</li> <li>- Kendaraan operasional cukup untuk melakukan distribusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanya 2 SDM yang dapat melakukan distribusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peluang menambah resource pada bagian SDM terutama bidang dsitribusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterbatasan SDM untuk pemasaran, membuat perusahaan lambat mengembankan bisnisnya</li> </ul>
<b>Key Activities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan operasional berjalan sesuai rencana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terdapat produk yang rusak/bocor dalam proses pengiriman dan penyimpanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya media serta teknologi yang dapat membantu dalam memberikan informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya kebocoran gas</li> <li>- Terjadi kecelakaan kerja dalam bongkar muat</li> </ul>
<b>Key Pathnership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalin hubungan baik dengan mitra perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelanggan menginginkan harga yang lebih murah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemasok (SPPBE) bekerja dengan baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer yang tidak puas dengan pelayanan Arief LPG dapat</li> </ul>

			- Mendapat prioritas pengiriman dari SPPBE sehingga meminimalis keterlambatan	berhenti berlangganan
<b>Cost structur</b>	- Pengaturan manajemen keuangan yang baik	- Biaya operasional berubah-ubah	-	-

#### 4.3.1. Matriks IFAS dan EFAS

Setelah melakukan analisis SWOT pada 9 komponen *Business Model Canvas*, tahap selanjutnya adalah menganalisis factor internal dan eksternal. IFAS adalah sebuah analisis yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan dari sebuah perusahaan. Sedangkan EFAS digunakan untuk menganalisis peluang serta ancaman yang dihadapi sebuah perusahaan.

Prinsip kerja dari matriks IFAS dan EFAS adalah sama, yang membedakan adalah factor-factor yang digunakan, jika pada matrik IFAS factor yang digunakan adalah factor kekuatan dan kelemahan, untuk matriks EFAS factor yang digunakan adalah peluang dan ancaman.

##### 4.3.1.1. Analisi Faktor Internal

Analisis factor internal merupakan analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sebuah perusahaan. Pada kolom “bobot” didapatkan dari software *Expert Choice* dengan mempertimbangkan *level of importance* atau *priority*. *Expert Choice* digunakan untuk menentukan pilihan yang tepat dengan menggunakan penilaian pairwise comparison atas sejumlah alternatif pada setiap kriteria penilaian (Hendy Tannady). Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari Arief LPG adalah:

**Tabel 4.2 Analisis Faktor Internal**

<b>No</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Score</b>
1.	Produk merupakan kebutuhan pokok dan dapat ditawarkan semua pelanggan	0,129	4	0,516
2.	Kualitas produk terjamin	0,113	4	0,452
3.	Pelanggan puas dengan produk	0,099	4	0,396
4.	Distribusi cepat	0,087	4	0,348
5.	Banyak media yang dapat digunakan dalam menjalin hubungan baik online dan offline	0,076	3	0,228
6.	Memperbolehkan pelanggan membayar telat	0,067	3	0,201
7.	Memperbolehkan pelanggan grosir menitip di gudang	0,059	3	0,177
8.	Memiliki pendapatan tetap	0,052	4	0,208
9.	Harga produk terjangkau	0,044	4	0,176
10.	Lokasi gudang strategis	0,039	4	0,156
11.	Jumlah SDM cukup untuk menjalankan operasional	0,035	4	0,14
12.	Kendaraan operasional cukup untuk menjangkau pelanggan	0,03	4	0,12
13.	Kegiatan operasional berjalan sesuai rencana	0,027	3	0,081
14.	Menjalin hubungan baik dengan mitra perusahaan	0,023	4	0,092
15.	Pengaturan manajemen keuangan baik	0,02	3	0,06
<b>No</b>	<b>Kelemahan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Score</b>
16.	Produk banyak dijual dipasaran	0,018	2	0,036
17.	Produk merupakan produk umum	0,015	2	0,03

18.	Media yang digunakan belum dapat menjangkau pelanggan baru	0,014	2	0,028
19.	Hanya memiliki satu sumber pemasok (SPPBE)	0,012	2	0,024
20.	Harga sudah diatur oleh pemerintah sesuai HET yang ditetapkan	0,011	1	0,011
21.	Hanya 2 SDM yang dapat melakukan distribusi	0,009	2	0,018
22.	Terdapat produk yang rusak/bocor dalam proses pengiriman & penyimpanan	0,008	2	0,016
23.	Pelanggan menginginkan harga yang lebih murah	0,007	1	0,007
24.	Biaya operasional berubah-ubah	0,006	2	0,012
	TOTAL	1		3,533

Pada tabel 4.2 faktor kekuatan yang dimiliki oleh Arief LPG adalah

- Produk merupakan kebutuhan pokok dan dapat ditawarkan semua pelanggan.
- Kualitas produk terjamin, karena dari Arief LPG melakukan pengecekan ulang dengan menggunakan gas detector yang digunakan untuk mengidentifikasi adanya kebocoran gas, dan menimbang ulang produk yang datang, jika tidak sesuai kriteria maka akan di retur.
- Pelanggan puas dengan produk.
- Distribusi cepat, dalam satu kali pengiriman dengan menggunakan Tossa dapat memuat 60 tabung, sedangkan dengan menggunakan motor dapat memuat 15 hingga 20 tabung.

Sedangkan untuk kelemahan utama dari Arief LPG adalah

- Produk ini adalah produk umum yang banyak dijual dipasaran.
- Media-media yang digunakan belum mampu menjangkau calon pelanggan baru.

- Hanya memiliki satu sumber pemasok (SPPBE).

#### 4.3.1.2. Analisis Faktor Eksternal

Analisis factor eksternal merupakan analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari sebuah perusahaan. Pada kolom “bobot” didapatkan dari software *Expert Choice* dengan mempertimbangkan *level of importance* atau *priority* yang digunakan untuk menentukan keputusan-keputusan yang sulit untuk diputuskan oleh pengambil keputusan (Agung wiyono, 2016). Factor-faktor peluang dan ancaman dari Arief LPG adalah:

**Tabel 4.3 Analisis Faktor Eksternal**

NO	Peluang	Bobot	Rating	Score
1.	Memperluas pasar dengan memaksimalkan pemasaran	0,166	4	0,664
2.	Produk dapat laku terjual karna kebutuhan pokok	0,145	3	0,435
3.	Banyak memilh LPG 3kg karna harga lebih murah	0,12	3	0,36
4.	Perkembangan teknologi & media sosial mempermudah persebaran informasi	0,1	4	0,4
5.	Peluang untuk kerja sama dengan banyak toko retail	0,084	4	0,336
6.	Perusahaan berpeluang menambah resource pada bagian SDM pada bagian distribusi	0,069	4	0,276
7.	Adanya media serta teknologi yang dapat membantu dalam memberikan informasi	0,058	3	0,174
8.	Pemasok (SPPBE) bekerja dengan baik	0,048	4	0,192
9.	Mendapat prioritas pengiriman dari SPPBE sehingga meminimalis keterlambatan	0,039	4	0,156
NO	Ancaman	Bobot	Rating	Score
10.	Adanya pesaing yang sudah menjual produk	0,036	2	0,072

11.	Beberapa pelanggan enggan berpindah ke pelanggan lain yang sudah memiliki langganan tetap	0,03	2	0,06
12.	Adanya regulasi pembatasan penyebaran produk	0,026	1	0,026
13.	Jika service kurang memuaskan, pelanggan dapat berpindah pelanggan lain	0,02	2	0,04
14.	Persaingan dengan pesain lain	0,016	2	0,032
15.	Keterbatasan SDM untuk pemasaran, perusahaan lambat dalam mengembangkan bisnis	0,013	2	0,026
16.	Adanya kebocoran gas	0,011	1	0,011
17.	Terjadi ecelakaan kerja dalam bongkar muat	0,009	1	0,009
18.	Customer yang tidak puas dengan pelayanan dapat berhenti berlangganan	0,01	2	0,02
	TOTAL	1		3,289

Dari tabel 4.3 Analisa factor eksternal, untuk peluang utama yang dimiliki oleh Arief LPG adalah:

- Memperluas pasar dengan memaksimalkan pemasaran karena sebagian besar masyarakat yang ada di sekitar lokasi Arief LPG memilih menggunakan LPG 3 Kg karna harga yang jauh lebih murah dibanding LPG 12 Kg.
- Merupakan kebutuhan pokok.
- Berpeluang bekerja sama dengan banyak toko-toko retail.

Sedangkan untuk ancaman yang sedang dihadapi oleh Arief LPG adalah:

- Terdapat pesaing yang menjual produk yang sama.
- Pelanggan yang sudah memiliki langganan tetap enggan berpindah pelanggan lain.



- Ketika service yang diberikan tidak memuaskan, pelanggan akan mudah berpindah ke langganan lain.

#### **4.4. Pengembangan *Business Model Canvas* Arief LPG**

Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan strategi untuk dapat meningkatkan penjualan gas LPG 3Kg dari Arief LPG di area Jambangan Menanggal, Surabaya. Gambar 4.5 adalah *Business Model Canvas* yang sedang dijalani oleh Arief LPG saat ini, setelah dilakukan analisis berikut adalah hasil pengembangan strategi yang dapat dilakukan:

##### **1. Customer Segment**

- Menambah jumlah pengiriman volume kecil (motor) untuk dapat memenuhi pelanggan yang berada di lokasi yang sulit dijangkau.
- Menentukan lokasi atau daerah dengan kebutuhan LPG 3 kg yang tinggi.

##### **2. Value Proposition**

- Selalu melakukan evaluasi, baik dalam pelayanan, stock barang, dll.
- Menindaklanjuti terhadap masukan atau complain yang diberikan pelanggan.

##### **3. Channel**

- Membuat website atau media social
- Melakukan pemasaran secara online

##### **4. Customer Relationship**

- Memberikan bonus pada pelanggan (retail) yang memiliki volume penjualan yang tinggi.

##### **5. Revenue Stream**

- Menjual berbagai perlengkapan kebutuhan tabung gas seperti regulator, selang regulator, karet seal tabung gas.

##### **6. Key Resource**

- Menambah jumlah SDM di bagian pengiriman atau distribusi.

##### **7. Key Activities**

- Melakukan *requality control* seperti mengecek dengan gas detector, menimbang isi dari gas
- Melakukan promosi secara online.

**8. Key Pathnership**

- Membuka peluang bagi yang ingin berbisnis LPG (sub agen).

**9. Cost Structure**

- Menerapkan system bonus terhadap karyawan yang dapat mendistribusikan melebihi target.

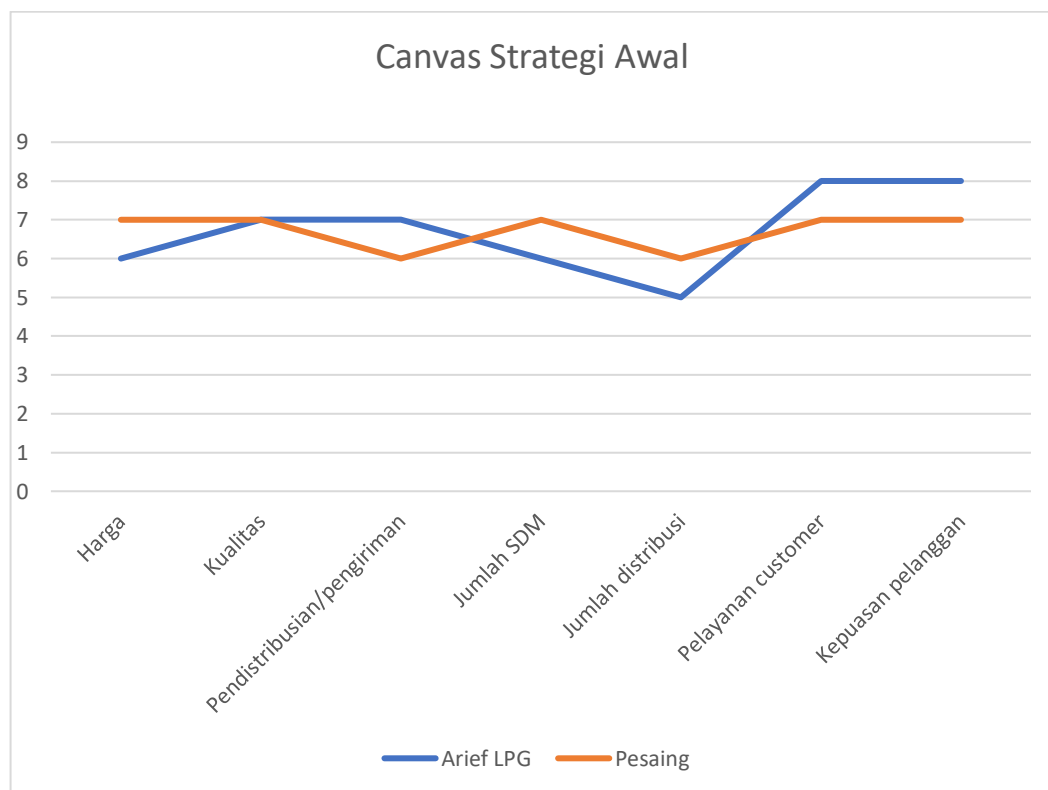
<b>Key Pathner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SPPBE (PT. X, Gresik)</li> <li>- Toko Retail</li> <li>- <b>Membuka peluang menjadi sub agen</b></li> </ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengecek stock barang</li> <li>- Memesan pada SPPBE</li> <li>- Menerima dan penyimpanan LPG ke gudang</li> <li>- Mendistribusi ke pelanggan</li> <li>- <b>Requality control</b></li> </ul>	<b>Value Proposition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokasi gudang strategis pada jalan utama</li> <li>- Harga Stabil</li> <li>- Melayani pembelian grosir dan ecer</li> <li>- <b>Melakukan evaluasi</b></li> <li>- <b>Menindaklanjuti complain</b></li> </ul>	<b>Customer Relationship</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjaga kualitas barang</li> <li>- Customer service</li> <li>- Menjaga barang stabil</li> <li>- Melayani pembelian grosir dan ecer</li> <li>- <b>Memberi bonus pada retail</b></li> </ul>	<b>Customer Segment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masyarakat menengah kebawah</li> <li>- Toko retail</li> <li>- Rumah tangga</li> <li>- Pedagang kaki 5</li> <li>- <b>Menentukan lokasi dengan kebutuhan LPG yang tinggi</b></li> </ul>
	<b>Key Resource</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM</li> <li>- Gudang</li> <li>- Kendaraan</li> <li>- <b>Menambah SDM di Pengiriman</b></li> </ul>		<b>Channel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulut ke mulut</li> <li>- Brosur</li> <li>- <b>Membuat website atau media social</b></li> <li>- <b>Melakukan pemasaran online</b></li> </ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operasional kendaraan</li> <li>- Biaya persediaan barang/pemesanan</li> <li>- Operasional kantor dan gudang</li> <li>- <b>Bonus untuk karyawan</b></li> </ul>			<b>Revenue Stream</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjual LPG 3 Kg</li> <li>- Menjual 400 tabung LPG</li> <li>- <b>Menjual berbagai perlengkapan kebutuhan tabung gas seperti regulator, selang regulator, karet seal tabung gas.</b></li> </ul>	

**Gambar 4.6 Perbaikan Model Bisnis Awal Arief LPG**

## 4.5. Blue Ocean Strategy

### 4.5.1. Kanvas Strategi

Kanvas strategi merupakan sebuah kerangka yang digunakan mendiagnosis serta membangun *blue ocean strategy* yang baik. Dalam menciptakan *blue ocean* kanvas strategi sangat diperlukan, karena merupakan kerangka analisis serta untuk inovasi nilai. Fungsi dari kanvas strategi sendiri adalah untuk merangkum situasi yang ada pada pasar serta mengetahui factor apa saja yang dipergunakan dalam berkompetisi dalam menyediakan sebuah produk, jasa, dan lainnya. Dalam penelitian ini yang di Analisa adalah sebuah bisnis agen LPG 3 Kg yang dikelola oleh Arief LPG, adapun kanvas strategy yang dibuat adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.7 Kanvas Strategi Awal**

- **Harga**

Harga adalah yang menjadi persaingan utama yang terjadi pada bisnis LPG ini. Setelah survei yang telah dilakukan didapatkan rincian harga yang ditawarkan dari Arief LPG dan Pesaing, sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Faktor Harga**

Nama	Harga (Rp)	Nilai
Arief LPG	15800	6
Pesaing	15500	7

- **Kualitas Barang**

Menurut narasumber kualitas antar Arief LPG dan pesaing memiliki kualitas yang sama:

**Tabel 4.5 Kualitas Barang**

Nama	Kualitas barang	Nilai
Arief LPG	Kualitas baik	7
Pesaing	Kualitas baik	7

- **Pendistribusian / Pengiriman**

Factor kedua adalah pengiriman barang. Pengiriman yang dimaksudkan adalah pengiriman yang dilakukan kepada customer, penilaian dari factor ini sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Faktor Ketepatan Pengiriman**

Nama	Ketepatan Pengiriman	Nilai
Arief LPG	Selalu mengirimkan tepat waktu	7
Pesaing	Pernah terjadi keterlambatan dalam pengiriman, dikarenakan stock barang yang tidak ada	6

- **Jumlah SDM**

SDM yang dimiliki oleh Arief LPG cukup sedikit dibandingkan dengan pesaing, jumlah SDm arief LPG saat ini memiliki 4 orang, sedangkan pesaing memiliki 10 hingga 15 SDM

**Tabel 4.7 Jumlah SDM**

Nama	Ketepatan Pengiriman	Nilai
Arief LPG	Memiliki 4 SDM	6
Pesaing	Memiliki 10 hingga 15 SDM	7

- **Jumlah Pendistribusian**

Jumlah pendistribusian yang dilakukan oleh pesaing lebih banyak dibandingkan Arief LPG, dalam satu hari pesaing dapat mendistribusikan sebanyak 200 tabung, sedangkan Arief LPG hanya dapat mendistribusikan 125 tabung dalam satu hari, hal ini disebabkan beberapa factor yaitu Arief LPG belum memiliki banyak pelanggan dibandingkan dengan pesaing, jumlah karyawan yang dimiliki belum banyak sehingga belum bisa memperluas jangkauan pasar.

**Tabel 4.8 Jumlah Pendistribusian**

Nama	Jumlah Pendistribusian	Nilai
Arief LPG	125 Tabung / Hari	5
Pesaing	200 Tabung / Hari	6

- **Pelayanan Customer**

Menurut narasumber, pelayanan terhadap customer oleh Arief LPG lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Sebagai contoh yang pernah terjadi adalah Ketika menurunkan tabung dari kendaraan, Arief LPG cenderung melakukan dengan pelan - pelan dan tidak menimbulkan kegaduhan sedangkan pesaing melakukan dengan sangat ramai dan mengganggu, selain itu untuk pelayanan complain seperti adanya kebocoran gas sebelum pemakaian, Arief LPG cenderung menerima dengan baik dan segera mengganti tabung yang bocor tersebut, akan tetapi pesaing dari Arief LPG

cenderung membiarkan hal tersebut sehingga merugikan customer karena penjualannya menurun. Untuk penilaiannya:

**Tabel 4.9 Pelayanan Customer**

Nama	Pelayanan Customer	Nilai
Arief LPG	Menanggapi dengan baik	8
Pesaing	Menanggapi kurang baik	7

- **Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan dari Arief LPG mulai dari pelayanan, kualitas barang, pengiriman barang Arief LPG memiliki nilai kepuasan yang lebih tinggi disbanding pesaing:

**Tabel 4.10 Kepuasan Pelanggan**

Nama	Jumlah Pendistribusian	Nilai
Arief LPG	Sangat Puas	8
Pesaing	Puas	7

#### 4.5.2. Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah adalah sebuah kerangka yang digunakan untuk menciptakan kurva nilai baru yang ada pada *blue ocean strategy*. Empat Langkah yang ada pada penelitian ini adalah:

1. Hapuskan (Eliminate)

Untuk bisa mendapatkan kurva nilai baru, perusahaan harus menghapuskan factor-faktor yang sifatnya umum dan factor tersebut tidak memiliki nilai atau bisa mengurangi nilai dari suatu perusahaan tersebut. Dalam bisnis LPG ini tidak ada factor yang harus dihapuskan, karena factor-faktor yang ada pada Arief LPG cukup membantu dalam

mengembangkan bisnisnya, yang perlu dilakukan adalah meningkatkan saja sehingga dapat bersaing dengan pesaing yang ada.

## 2. Kurangi (Reduce)

Dalam Langkah kurangi (Reduce), factor yang dimiliki oleh Arief LPG tidak ada yang perlu dikurangi, yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pada berbagai factor agar pelanggan lebih memilih Arief LPG.

## 3. Tingkatkan (Raise)

Factor utama yang perlu ditingkatkan adalah factor:

- Pendistribusian, jika jumlah distribusi yang dilakukan Arief LPG dapat meningkat maka peluang penjualan gas meningkat, selain itu jangkauan pasar juga dapat bertambah luas.
- Jumlah SDM, jumlah SDM yang dimiliki Arief LPG sangat kurang, untuk SDM perlu ditingkatkan karena hal ini mencakup kegiatan operasional yang ada pada Arief LPG, dengan SDM yang cukup Ketika suatu saat salah satu karyawan yang berhalangan maka kegiatan operasional tidak terganggu dan tetap berjalan dengan baik.
- Pelayanan customer juga perlu ditingkatkan karena Ketika dalam melayani customer dengan baik dan memuaskan maka customer tersebut akan terus bekerjasama atau berlangganan pada Arief LPG.

## 4. Ciptakan (Create)

Untuk menambah nilai manfaat dari suatu perusahaan, perusahaan perlu menciptakan factor baru yang sebelumnya belum pernah ada pada perusahaan tersebut. Dengan diciptakan faktor baru perusahaan dapat memberikan manfaat bagi konsumen. Factor yang perlu diciptakan adalah:

- Memberikan bonus pada pelanggan  
Bonus ini diberikan kepada pelanggan yang memiliki volume penjualan yang terbilang tinggi dengan kurun waktu yang ditentukan oleh Arief LPG. sebagai contoh dalam 1 minggu dapat menjual >50



tabung. Bonus yang dimaksudkan adalah dapat berupa merchandise atau pemberian free produk, untuk dijual Kembali oleh pelanggan.

- Melayani pembayaran non tunai

Dalam pembayaran non tunai ini terdapat 2 kriteria, yang pertama dengan melakukan transfer via bank atau media pembayaran online lainnya, dan yang kedua dengan kredit jadi kredit ini pelanggan melakukan pembayaran setelah nanti produknya sudah laku terjual.

- Penitipan barang

Penitipan barang yang dimaksudkan adalah bagi mereka pelanggan yang sudah membayar akan tetapi tidak memiliki tempat penyimpanan, penitipan ini biasa dilakukan oleh pedagang makanan kaki lima, sebagai contoh mereka membeli secara grosir (missal 10 tabung) mereka menitipkan di gudang Arief LPG dan mengambil secara berkala.

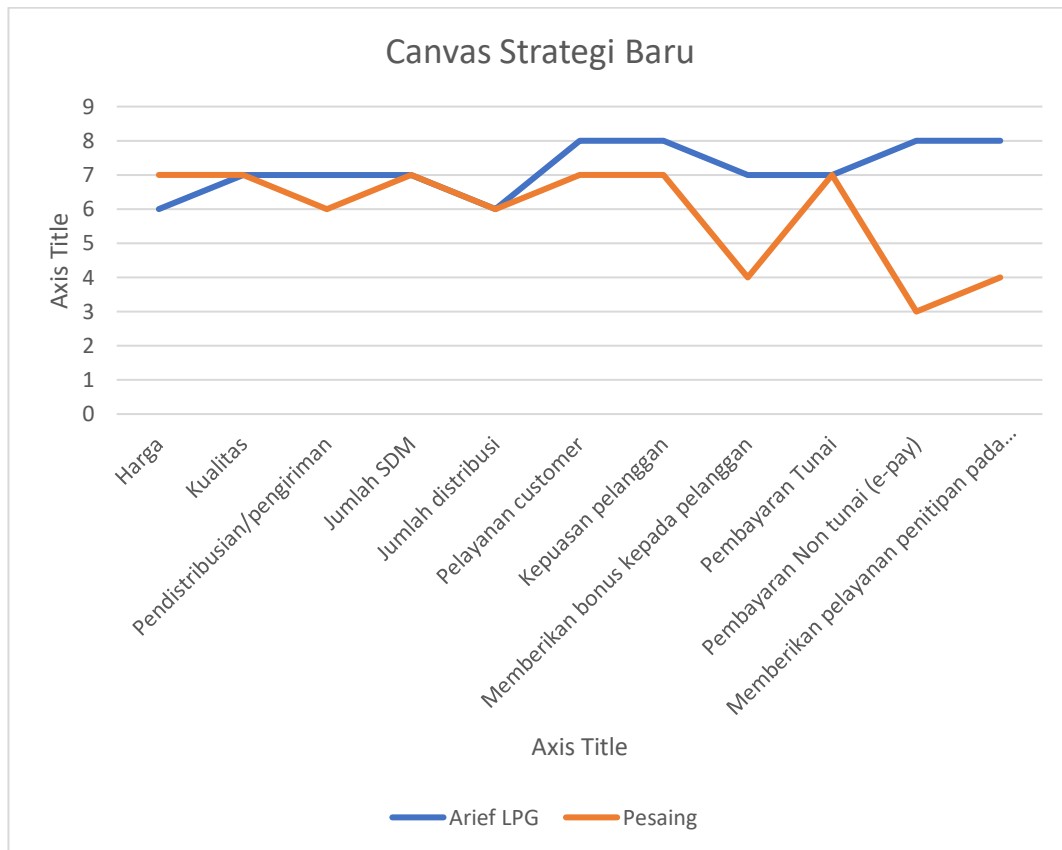
Berikut adalah skema kerangka kerja empat Langkah Arief LPG yang ada pada tabel 4.11

**Tabel 4.11 Skema Kerangka Kerja 4 Langkah**

<b>Hapuskan (Eliminate)</b>  -	<b>Kurangi (Reduce)</b>  -
<b>Tingkatkan (Raise)</b>  - Jumlah distribusi - Jumlah SDM - Pelayanan Customer	<b>Ciptakan (Create)</b>  - Bonus Pelanggan - Pembayaran non tunai - Penitipan barang

#### **4.5.3. Canvas Strategi Baru**

Setelah faktor-faktor telah diperbaiki tahap selanjutnya adalah membuat canvas strategi baru yang dapat dilihat pada gambar 4.8



**Gambar 4.8 Canvas Strategi Baru**

Dari canvas strategi baru terdapat beberapa factor yang diciptakan oleh Arief LPG yaitu:

- Memberikan bonus
- Pembayaran non tunai dan kredit
- Penitipan barang (LPG 3 Kg)

Dengan adanya factor baru yang dimiliki, Arief LPG dapat menarik banyak pelanggan dan penjualan gas dari Arief LPG dapat meningkat serta bisnis yang dijalani dapat berkembang dengan baik.

#### **4.6. Implikasi Manajerial**

Setelah melakukan penelitian, berikut adalah implikasi manajerial yang dapat diberikan:

1. Sering melakukan evaluasi baik dalam kualitas produk, kinerja karyawan.  
Dengan melakukan evaluasi secara berkala terhadap kualitas produk Ketika

terdapat produk yang kurang baik (bocor) akan dipisah dan segera diretur sehingga pelanggan tetap mendapatkan produk yang baik, sedangkan karyawan dengan kualitas yang baik dalam pelayanan atau service maka pelanggan akan puas dan akan berlangganan terus pada Arief LPG sehingga pendapatan juga akan bertambah.

2. Memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk bisa mendapatkan produk, dapat dilakukan dengan memberikan service berupa pengiriman hingga lokasi yang sulit dijangkau, dengan service yang diberikan pelanggan yang berada dilokasi tersebut juga bisa mendapatkan gas, dengan memberikan layanan antar pelanggan tidak diberikan biaya pengiriman karena semua biaya sudah tercover dengan baik.
3. Produk merupakan kebutuhan pokok yang sangat dibutuhkan oleh banyak masyarakat terutama masyarakat menengah kebawah. Dengan memberikan harga yang lebih murah dan kualitas barang baik maka pelanggan dapat berlangganan pada Arief LPG sehingga pendapatan yang didapatkan perusahaan juga meningkat.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Hasil dari penelitian terhadap Arief LPG dengan menggunakan metode *Business Model Canvas* dan *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut:

1. Hasil analisis pada *Business Model Canvas* dengan menggunakan SWOT didapatkan hasil sebagai berikut:
  - **Customer Segment**, Menambah jumlah pengiriman volume kecil (motor) untuk dapat memenuhi pelanggan yang berada di lokasi yang sulit dijangkau karena lokasi dari pelanggan sebagaimana besar berada pada lokasi yang susah dijangkau dengan menggunakan kendaraan besar (Tossa), selain itu menentukan lokasi atau daerah dengan kebutuhan LPG 3 kg yang tinggi sehingga dapat memasok pada daerah tersebut secara maksimal.
  - **Value Proposition**, Selalu melakukan evaluasi, baik dalam pelayanan, stock barang, dll, memproses atau menindaklanjuti terhadap masukan atau complain yang diberikan pelanggan.
  - **Channel**, Membuat website atau media social dan melakukan pemasaran secara online. Pada era 4.0 saat ini semua dapat dilakukan dengan online seperti memasarkan online, pemesanan online.
  - **Customer Relationship**, Meberikan bonus semacam reward pada pelanggan (retail) yang memiliki volume penjualan yang tinggi, bonus yang diberikan dapat berupa free produk atau marcadise.
  - **Revenue Stream**, Menjual berbagai perlengkapan kebutuhan tabung gas seperti regulator, selang regulator, karet seal tabung gas.
  - **Key Resource**, Menambah jumlah SDM di bagian pengiriman atau distribusi.

- **Key Activities**, Melakukan *requality control* seperti mengecek dengan gas detector, menimbang isi dari gas, melakukan promosi secara online.
  - **Key Pathnership**, Membuka peluang bagi yang ingin berbisnis LPG (sub agen).
  - **Cost Structure**, Menerapkan system bonus terhadap karyawan yang dapat mendistribusikan melebihi target.
2. Hasil dari kerangka kerja empat Langkah dan *Canvas Strategy* Baru *Blue Ocean Strategy* adalah dengan menciptakan beberapa factor yang belum pernah dibuat oleh pesaing dari Arief LPG, factor yang dimaksud adalah sebagai berikut:
- Memberikan bonus pada pelanggan.
  - Pembayaran non tunai dan kredit.
  - Penitipan barang (LPG 3 Kg) kepada pelanggan, biasanya para pedagang makanan kaki 5 membeli dengan grosir, menitipkan di gudnag dan mengambil secara berkala.

## 6.2. Saran

Hasil dari penelitian ini sran yang dapat diberikan kepada Arief LPG untuk meningkat penjualan adalah:

1. Sering memberikan reward pada karyawan yang dapat melebihi target sehingga karyawan lebih semangat dalam mendistribusikan gas dan berusaha mencari pelanggan baru.
2. Memperluas jaringan dengan memasarkan pada lokasi yang berbeda jadi tidak terfokus pada satu lokasi saja.
3. Untuk penelitian selanjutnya lebih mengarah pada bagaimana strategi perusahaan untuk dapat bersaing diluar area Jambangan Menanggal

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Herman. 2013. Analisis Pengaruh Harga Dan Kualitas Layanan Terhadap Minat Beli Ulang Gas Elpiji 3 Kg Dalam Meningkatkan Citra Perusahaan (Studi Kasus: Pada Pt Hero Gas Jaya Ponorogo). *Ekomaks*. Volume 2 Nomor 1: 77-89.
- Astiti, Y. M., & Huseini, M. (2019). Menciptakan Startup yang Sustainable dan Profitable di Lingkungan Entrepreneurial University. *Inovasi Bisnis*, 7, 48–53.
- Boone, L.F dan Kurtz, D.L (2000). *Pengantar Bisnis*, Jilid 2. Erlangga : Jakarta.
- Cameron, Kim S., Robert E. Quinn .(1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Crittenden, William. F. & Crittenden, Victoria. L. 2000. Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 150-16
- David, Fred R. 2017. *Strategic Management*. Sixteenth Edition. England : Pearson Education
- Day & Wensley. 1998. *Competitive Advantage*. Jakarta : Prenhallindo.
- Effendy Saladdin Wirawan, (2019). Strategi Peningkatan Penjualan Gas Elpiji 12Kg/5,5 Kg (Non PSO) Pada Agen Gas Elpiji 3Kg (PSO) (Studi Kasus PT. RPAG Kota Palembang). *Sustainable Competitive Advantage-9 (SCA-9)* FEB Unsoed.
- Elisa erlin & Azwanti Nurul. (2019). Algoritma FP-Growth untuk Menganalisa Frekuensi Pembelian Gas Elpiji 3Kg. *Intensif* , Vol.3 No 1, February 2019.
- Hartatik, & Baroto, T. (2017). Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode Business Model Canvas. *Teknik Industri*, 18(02), 113–120.

- Hasbiah, N., Sebayang, A. F., & Riani, W. (2016). Strategi Pengembangan Sentra Industri Kaos di Kawasan Suci Kota Bandung dengan Menggunakan Pendekatan Model Bisnis. *Ilmu Ekonomi*, 2(2), 120–126.
- Hartono, Hendry, dkk. (2012). Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Penjualan Pada Perusahaan” Dengan Menetapkan Alumni dan Mahasiswa Universitas Bina Nusantara Sebagai Objek Penelitian. Jurusan Manajemen. Universitas Bina Nusantara. Jakarta Barat. *Jurnal (Online)*
- Hudi Priandika, F., & Mukharil Bachtiar, A. (2017). Pembangunan Prototipe Aplikasi On Demand Pencucian Kendaraan. Universitas Komputer Indonesia. Universitas Komputer Indonesia.
- Hunger, J. David and Thomas L. Wheelen, *Essentials of strategic management /-* 5th ed. New Jersey Pearson Education, Inc, 2011.
- Kamaruddin, (2017). Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Penjualan Gas Elpiji Perspektif Ekonomi Islam. *LAA MAISYIR*, 4 (1), 81-96
- Kim, W. C. and Mauborgne, R, (2005) “Value innovation: a leap into the blue ocean”, in *Journal research of Business Strategy*, Vol. 26 Iss: 4, June, 2005
- Mahdi, A. F., & Baga, L. M. (2018). BUSINESS MODEL CANVAS PERUSAHAAN PENGOLAH RUMPUT LAUT. *Forum Agribisnis (Agribusiness Forum)*, 8(1), 1-16.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, dan Jhon Voyer, “The Strategy Process”. London: Prentice Hall International, Inc., 1995.
- Osterwalder, A dan Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers dan Challangers*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Prihastho, P., & Azis, E. (2017). Analisis Pengembangan Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Kasus Pada Aikori Natural

- Leather Bag Pada Tahun 2016). In e-Proceeding of Management (Vol. 4, pp. 2195– 2207).
- Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saryono, 2010. Metode Penelitian Kualitatif, PT. Alfabeta, Bandung.
- Sekaran, Uma. 2011. Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis). Jakarta: Salemba Empat.
- Stanton, William J. 1996. Prinsip-Prinsip Pemasaran. Buku I Diterjemahkan oleh Lamarto. Erlangga. Jakarta.
- Suryana, Hendy & Faruk Umar (2017). Perencanaan Distribusi Gas LPG 3 kg Menggunakan Metoda Distribution Requirement Planning (DRP) di PT Anugrah Ditamas Lestari. Jurnal Media Teknik & Sistem Industri Vol. 1 (2017) hal. 34-40
- Syahrizal, BMS. (2017). Strategi Pemasaran Gas Elpiji dalam Meningkatkan Jumlah Penjualan Tabung Elpiji Kemasan 5,5Kg & 12Kg. Sustainable Competitive Advantage-7 (SCA-7) FEB Unsoed.
- Tannady, Hendy “Alat Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan EXPERT CHOICE”.
- Tavallae , R , “ The Blue Ocean Strategy , as revolutionary in the field of strategic Management. “in Police Journal of Human Development. 2010
- Widyastuti Pristiana & Novian Mohammd Hangga. (2018). Pengembangan Usaha Tanaman Hias Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) (Studi Pada Sentra Tanaman Hias di Jakarta utara). Conference on Management and Behavioral Studies Universitas Tarumanagara, Jakarta, 25 Oktober 2018 ISSN NO: 2541-3406 e-ISSN NO: 2541-285X



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN 1

### *BUSINESS MODEL CANVAS*

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Segment	Customer Segment
	Key Resources		Channel	
Cost Structure			Revenue Stream	

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

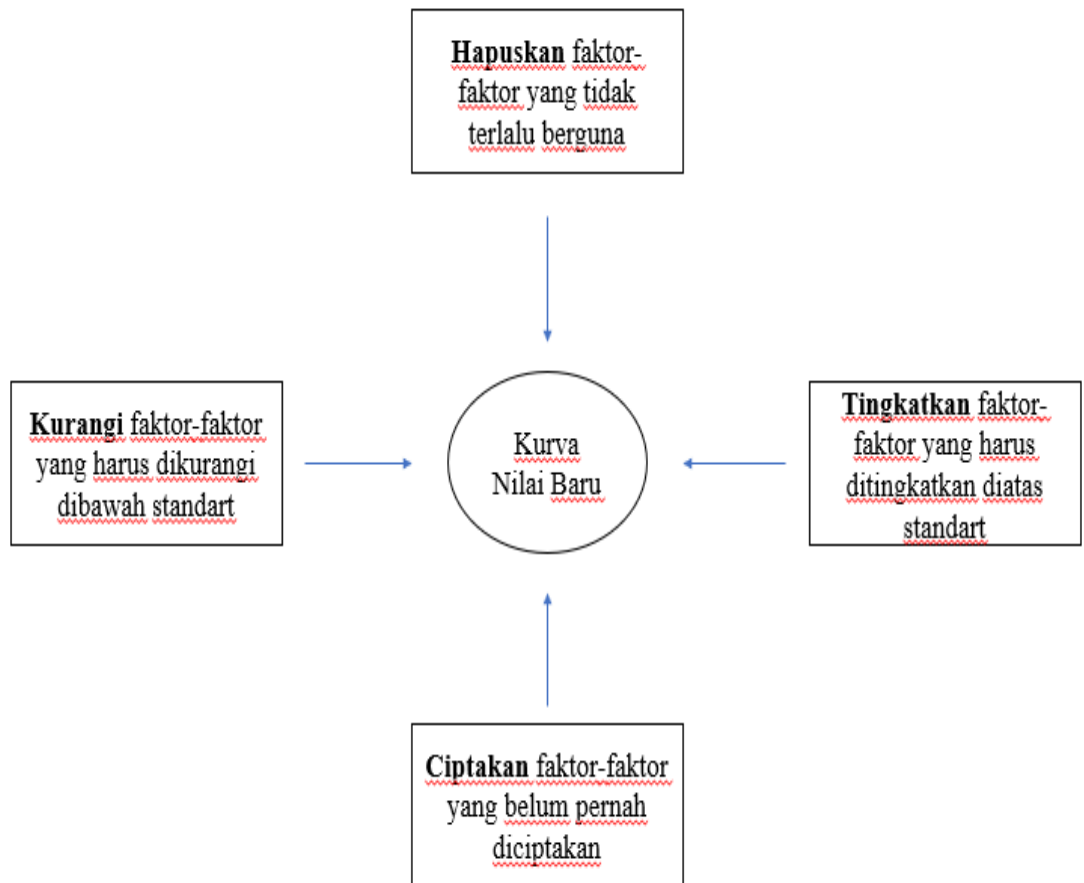
**LAMPIRAN 2**  
**MATRIKS SWOT**

<b>Eksternal / Internal</b>	<b>Strengthss (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
<b>Opportunities (O)</b>	<p><b>Strategi SO</b></p> <p>Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang</p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <p>Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang</p>
<b>Threats (T)</b>	<p><b>Strategi ST</b></p> <p>Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman</p>	<p><b>Strategi WT</b></p> <p>Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman</p>

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

### LAMPIRAN 3

#### MATRIKS *BLUE OCEAN STRATEGY*



*Halaman ini sengaja dikosongkan*

