TESIS – BM 5407

ANALISIS MODEL BISNIS: STUDI KASUS PADA INDUSTRI *WOOD PELLET*

KADEK BUDIADNYANA PUTRA
09211850013008

DOSEN PEMBIMBING :
Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M. Eng, Ph. D

CO. DOSEN PEMBIMBING :
Reny Nadlifatin, S.Kom., MBA., Ph.D

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:

Kadek Budiadnyana Putra

NRP: 092118500013008

Tanggal Ujian: 9 Juli 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

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

2. Reny Nadlifatin, S. Kom., MBA., Ph.D .....
   NIP: 198706162019032020

Penguji:

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

2. Niniet indah A,ST,MT,PhD .....
   NIP: 198407062009122007

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)

ANALISIS MODEL BISNIS : STUDI KASUS PADA *INDUSTRI WOOD PELLET*

Nama	: Kadek Budianyana Putra
NRP	: 09211850013008
Dosen Pembimbing	: Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M. Eng, Ph. D
Co. Dosen Pembimbing	: Reny Nadlifatin, S. Kom., MBA., Ph.D

ABSTRAK

Penggunaan bahan bakar fosil sekarang ini sedang banyak dikembangkan sebagai alternatif energi terbarukan yaitu *wood pellet*. Amerika Serikat menjadi produsen utama *wood pellet* di dunia saat ini, sedangkan untuk wilayah ASEAN adalah Vietnam. Bila ditinjau dari luas hutan tanam dan pertanian yang lebih luas dibandingkan Vietnam, Indonesia memiliki peluang besar bersaing untuk menjadi produsen *wood pellet* dan memenuhi permintaan pangsa pasar yang diproyeksi kedepannya memiliki potensi yang besar. Melihat potensi tersebut, perusahaan ini memulai bisnis sebagai produsen *wood pellet* semenjak pertengahan tahun 2019. Walau tergolong baru, perusahaan saat ini sudah memiliki kapasitas produksi *wood pellet* dengan rata – rata 800 ton per bulannya dan sudah memiliki pangsa eksport sendiri walau belum banyak. Pada empat bulan terakhir perusahaan mengalami penurunan omset rata – rata 9%, untuk mengetahui penyebab hal tersebut lebih lanjut dan dalam meningkatkan daya saing perusahaan dengan memanfaatkan peluang pangsa yang besar dalam industri *wood pellet*, maka dilakukan analisis model bisnis yang sedang digunakan saat ini dengan beberapa metode. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah integrasi dari analisis SWOT dan *Business Model Canvas* untuk analisis strategi yang sedang digunakan perusahaan saat ini untuk diterapkan kedepannya oleh pihak perusahaan. Hasil penelitian berupa hasil analisis model bisnis yang sedang digunakan oleh perusahaan saat ini, dapat berupa evaluasi dan saran model bisnis yang lebih efektif untuk perusahaan yang bergerak di industri *wood pellet* ini dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan serta menjadi acuan dalam mencapai implikasi manajerial yang memproyeksikan peningkatan omset perusahaan dua persen tiap bulannya dalam jangka waktu satu tahun kedepan yang divalidasi melalui FGD dengan jajaran manajerial.

Kata Kunci: Wood Pellet, Strategi Bisnis, Business Model Canvas, SWOT, Implikasi Manajerial

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BUSINESS MODEL ANALYSIS: A CASE STUDY AT

WOOD PELLET INDUSTRY

Student's Name : Kadek Budianyana Putra

Student's ID : 09211850013008

Supervisor : Prof. Ir. Nyoman Pujawan, M. Eng, Ph. D

Co. Supervisor : Reny Nadlifatin, S. Kom., MBA., Ph.D

ABSTRACT

The use of fossil fuels is currently being developed as an alternative renewable energy, namely wood pellets. The United States is the main producer of wood pellets in the world today, while in ASEAN region is Vietnam. If we looked foward from the vast forest planting and agriculture broader in Vietnam, Indonesia has a great opportunity for pellet wood producers and meet market demand which is projected to have great potential in the future. Seeing this potential, the company started its business as a wood pellet producer since mid-2019. Although relatively new, the company currently has a wood pellet production capacity with an average of 800 tons per month and already has its own export markets, although not much. In the last several months, the company's revenue has decreased by an average of 9%. To find out the reasons for this problem and in increasing the company's competitiveness by using large market potential in the wood pellet industry, an analysis of the business model of company has today by several methods. The methods used in this case study are the analysis of the SWOT and Canvas Business Models for the analysis of the business model used by companies today then it can provide more appropriate advice to be applied in the future for the company. This research consists devlepment of business model analysis used by companies today, can give some assessments and suggestions for more effective business models for this company engaged in the wood pellet industry in an effort to improve competitiveness and also in accordance with the objectives to implement implications managerial that has projecting a two percent increase in company turnover every month in the next one year period which is validated through FGD with managerial team.

Keywords: Wood Pellet, Business Strategy, Business Model Canvas, Balanced Scorecard, SWOT, Implications Managerial

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas semua rahmat serta hidayah-Nya. Berkat izin-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Analisis Model Bisnis: Studi Kasus Pada Industri *Wood Pellet*".

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, kecil kemungkinan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih penulis sampaikan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dengan penuh rendah hati kepada kedua orang tua saya Ibu Ni Ketut Rumiati dan Bapak I Made Sugiarta
2. Ucapan terima kasih kepada Prof. Nyoman Pujawan, M. Eng, Ph. D selaku dosen pembimbing utama dan Ibu Reny Nadlifatin, S. Kom., MBA., Ph. D sebagai Co. Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, bimbingan, dorongan, dan memberi banyak pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Terima kasih pula saya ucpakan kepada Bapak Dr. Bustanul Arifin Noer, MSC dan Ibu Niniet Indah A,ST,MT,PhD selaku dosen penguji yang telah memberikan banyak saran dan masukan dalam penulisan tesis ini.
4. Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman saya telah memberikan dukungan dan ikut memberikan banyak saran dalam proses pembuatan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak agar penulisan tesis ini lebih sempurna. Akhir kata penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya khususnya bagi penulis.

Surabaya, Juni 2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

ABSTRAK v
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Batasan Penelitian 7
1.5 Manfaat Penelitian 7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Analisis Proses Bisnis 9
2.2 Analisis SWOT 10
2.3 *Business Model Canvas* 11
2.4 Kajian Penelitian Sebelumnya 13
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 17
3.1 Tahapan Penelitian 17
3.2 Desain Penelitian 18
3.3 Obyek dan Waktu Penelitian 18
3.4 Pengumpulan Data 19
3.5 Pengolahan dan Analisis Data 19
BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN 21
4.1 Business Model Canvas PT Bunga Mekar Industri 21
4.2 Pengembangan Business Model Canvas 25
4.3 Analisis SWOT pada Hasil Pengembangan BMC 29
4.4 Implikasi Manajerial Hasil Analisis Pengembangan Model Bisnis 34

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 36
5.1 Kesimpulan 37
5.2 Saran 38
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Data Penjualan Perusahan Industri *Wood Pellet* per Bulan Agustus 2019 – Februari 2020 Sumber : Data hasil Observasi di Perusahaan 4

Gambar 1.2 Perbandingan Penjualan PT Bunga Mekar Industri & Pesaing dalam kurun 6 bulan terakhir 5

Gambar 2.1 Analisis SWOT 10

Gambar 2.1 Analisis SWOT Sumber: www.daps.bps.go.id 10

Gambar 3.1 Research Framework 20

Gambar 4.6 Model Bisnis Awal PT Bunga Mekar Industri 24

Gambar 4.7 Pengembangan BMC PT Bunga Mekar Industri 28

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Negara asal produk kayu pellet berdasarkan peringkat, nilai dan berat pada tahun 2012 -2014 2
Tabel 1.2 Bahan baku sisa tanaman di negara Asia dalam Metrik Ton 3
Tabel 2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya 13
Tabel 4.1 Analisis SWOT pada Hasil Pengembangan BMC 29

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya kebutuhan untuk energi bebas emisi CO^2, kepedulian terhadap keberlanjutan lingkungan, dan dampak penurunan pada penggunaan bahan bakar fosil membuat meningkatnya kebutuhan biomassa dalam produksi energi (Proskurina et al., 2017). Bentuknya hampir mirip dengan briket kayu, namun ukuran dan bahan perekatnya berbeda. Kayu kaliandra atau limbah kayu merupakan bahan dasar pembuatan *wood pellet* yang diolah menjadi serbuk dengan ukuran panjang 1 sampai 3 cm serta diameter sekitar 6 sampai 10 mm dengan kepadatan berkisar 650 kg/m^3 atau 1,5 m^3/ton.

Wood pellet memiliki banyak sekali fungsi yang dapat digunakan memenuhi berbagai kebutuhan rumah tangga maupun industri dan perusahaan. Untuk kebutuhan rumah tangga maupun kebutuhan industri dan perusahaan. Untuk kebutuhan rumah tangga, *wood pellet* sering sekali dimanfaatkan sebagai bahan bakar penghangat ruangan. Penghangat ruangan sangat diperlukan bagi negara-negara yang mengalami musim dingin seperti Korea, Jepang, Tiongkok, dan berbagai negara di Benua Eropa. *Wood Pellet* juga digunakan sebagai bahan bakar dalam berbagai perusahaan industri, pabrik, bahkan UKM. Dimulai dari digunakan sebagai bahan bakar untuk mengoperasikan mesin-mesin di pabrik hingga pengeringan dalam bisnis *laundry*, semuanya bisa ditangani dengan penggunaan *wood pellet* ini.

Potensi perdagangan *wood pellet* ke dunia memiliki potensi yang sangat besar. Finlandia adalah salah satu negara terkemuka di Uni Eropa dalam hal pemanfaatan bioenergi dan, terutama karena sebagian besar campuran energi berbasis biomassa, Finlandia tercatat mencapai 39% penggunaan biomassa sebagai pengganti bahan bakar fossil pada tahun 2014 (Proskurina et al., 2017). Sementara Eropa sejauh ini merupakan importir *wood pellet* terbesar pada tahun 2015, permintaan akan *wood pellet* meningkat di Korea dan Jepang, yang berarti wilayah ini juga bisa menjadi

importir potensial untuk *wood pellet* (Roni et al., 2018). Korea selatan dengan GDP per kapita sebesar US$ 33.189 (IMF, 2013) merupakan salah satu negara dengan tingkat pertumbuhan GDP yang terbilang tinggi (2,1%). Tingkat pertumbuhan ekonomi di Korea Selatan yang terbilang tinggi sangat dipengaruhi oleh ekspor di sektor non-migas dikarenakan sumber daya alam Korea Selatan sangat terbatas. Keterbatasan sumber daya alam inilah yang membuat perekonomian Korea Selatan sangat bergantung dengan impor produk migas dari berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Selain produk migas, Korea Selatan juga mengimpor barang – barang pendukung sumber energi tergantikan seperti produk kayu.

Pasar-pasar berskala besar di Asia Timur meningkat dengan cepat. Di Asia, Korea Selatan akan terus menjadi konsumen terbesar, yang paling banyak mengambil pasokan dari Vietnam (Thrän et al., 2017). Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah import meningkat tajam pada tahun 2013 menjadi sebesar 484.669 ton. Tabel 1.1 memperlihatkan 7 negara yang menjadi pemasok kayu pellet yang cukup signifikan untuk Korea Selatan.

Tabel 1.1 Negara asal produk kayu pellet berdasarkan peringkat, nilai dan berat pada tahun 2012 -2014

Negara	2012			2013			2014 (Januari – Maret)		
	Rank	Nilai (US$ 000)	Ton/ Tahun	Rank	Nilai (US$ 000)	Ton/ Tahun	Rank	Nilai (US$ 000)	Ton/ Tahun
Vietnam	2	4,360	30,295,952	1	23,752	157,225,550	1	16,349	96,183,466
Malaysia	3	4,334	30,697,841	4	11,230	78,419,887	3	5,049	32,800,141
Indonesia	4	1,174	8,932,848	6	4,877	33,533,528	7	1,686	10,886,265
Canada	5	625	2,646,299	2	14,726	79,795,065	2	14,642	75,589,137
Tiongkok	6	766	3,648,450	7	1,995	10,220,066	4	4,328	23,849,837
U.S.A	7	87	183,753	5	6,401	32,018,364	5	3,509	17,248,662
Thailand	8	38	314,167	8	1,466	9,314,834	6	3,348	21,011,845

Sumber: www.kita.org

Untuk produsen wilayah ASEAN, baik Indonesia dan Vietnam, berdasarkan data dari *Trademap* (2016), memiliki pembeli utama yang sama yaitu Republik Korea dengan nilai impor total (dalam ribu) USD 176.963 dari seluruh pemasok di dunia, sedangkan dari Vietnam senilai 114.000 (menguasai 64,9% pasokan, di Republik lndonesia sendiri hanya (dalam ribu) USD 7.126. Namun bila dilihat dari potensi Indonesia yang tidak kalah dari Vietnam dalam jumlah luas hutan tanam dan pertanian yang lebih luas dan keragaman hayati tumbuhan yang ada dapat

dijadikan sumber bahan baku kayu yang unik dibandingkan pesaing lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 1.2, Indonesia memiliki kesempatan yang besar untuk dapat mengembangkan industri *wood pellet* dan meningkatkan kapabilitas untuk bisa menjadi pemasok *wood pellet* berdaya saing tinggi yang tidak kalah negara lainnya untuk memenuhi pangsa pasar yang diproyeksikan akan terus meningkat kebutuhannya di masa depan.

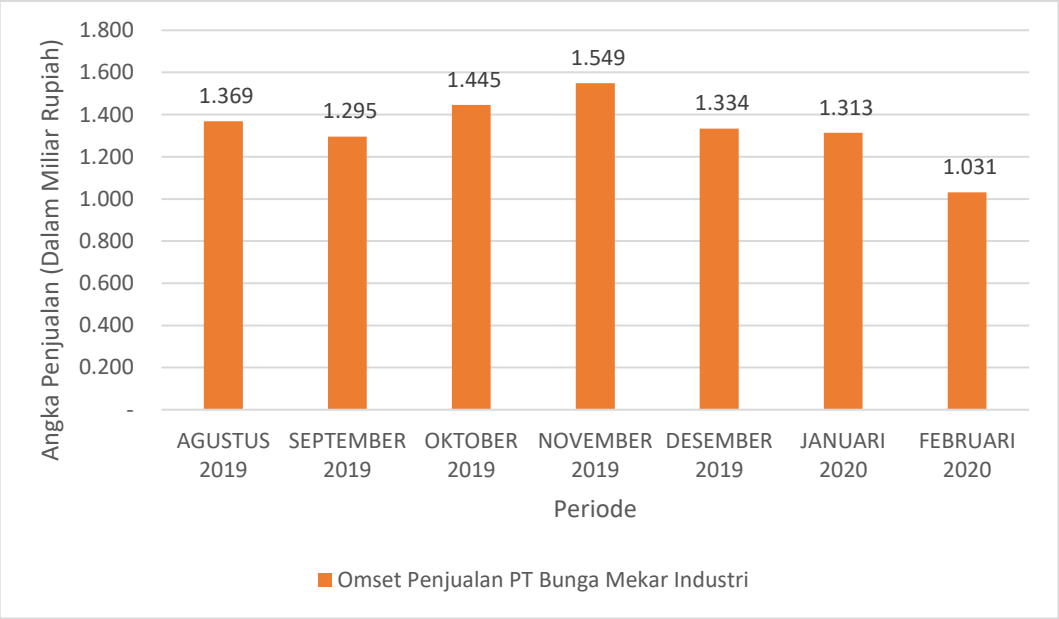
Tabel 1.2 Bahan baku sisa tanaman di negara Asia dalam Metrik Ton

	Indonesia	Malaysia	Filipina	Thailand
Bahan bakar kayu dari tanah hutan	2.359	320	119	137
Bahan bakar kayu dari pertanian	1.272	336	558	467
Bahan bakar kayu dari kayu lainnya	61	-	-	284
Limbah kayu dari sisa pembukaan hutan	2.232	811	361	-
Total bahan bakar kayu	5.924	1.467	1.068	888
50% dari sisa tanaman	457	49	198	317
Total potensial	6.381	1.516	1.266	1.205

Sumber/source: Goh (2013)

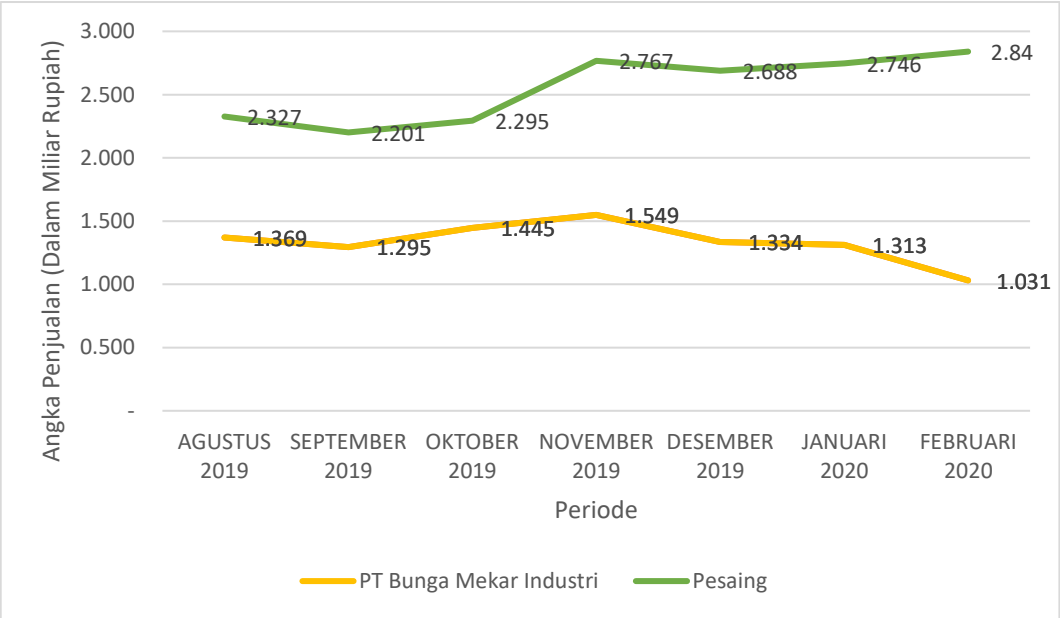
Salah satu perusahaan yang menjadi obyek penelitian dalam penilitian ini didirikan pada akhir tahun 2019 bergerak dibidang industri *wood pellet* ini memiliki visi menjadi perusahaan nasional terkemuka yang memproduksi *wood pellet* buatan anak bangsa sebagai produk yang mampu bersaing di kancah internasional. Bereferensikan penelitian sebelumnya yang memiliki bidang industri yang sama demi menunjang pelaksanaan penelitian, memiliki kontribusi pada pemahaman yang lebih besar tentang analisis model bisnis *wood pellet* di Rusia. Makalah tersebut menemukan bahwa meskipun bisnis *wood pellet* di Rusia berkembang sangat pesat selama 2004-2009, industri ini sekarang menghadapi banyak tantangan. Karena struktur pasar oligopolistik dan kurangnya peluang bagi perusahaan kecil dan menengah, diharapkan, terlepas dari potensinya yang jelas, industri *wood pellet* Rusia mungkin tidak berkembang secara signifikan dalam waktu dekat.

Berawal dari diskusi dengan dengan rekan saya yang memiliki tanggung jawab sebagai kepala pabrik di perusahaan yang baru berumur dua tahun, banyak tantangan yang dihadapi perusahaan ini dalam mencapai target perusahaan seperti kegiatan produksi dengan cukup banyak *trial* dan *eror* karena keterbatasan tatanan produksi, tenanga kerja, pengaturan pengolahan masuknya pasokan bahan baku hingga akhirnya bisa mulai melakukan produksi *wood pellet* dengan cukup baik sesuai kebutuhan pasar dengan kapasitas rata-rata 500 ton perbulannya dan mampu melakukan penjualan di bulan Agustus 2019 – Februari 2020 seperti pada Gambar 1.1. Setelah menggali informasi lebih dalam, perusahaan ini belum memiliki model bisnis yang baku untuk dijalankan dalam proses bisnisnya. Sehingga muncul kesepakatan untuk mengangkat topik analisis model bisnis dalam penulisan ini yang dapat memberikan rekan saya solusi sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.



Gambar 1.1 Grafik Data Penjualan Perusahan Industri *Wood Pellet* per Bulan Agustus 2019 – Februari 2020
Sumber : Data hasil Observasi di Perusahaan

Dapat ditinjau lebih lanjut pada Gambar 1.2 bahwa dengan strategi model bisnis yang sedang dijalankan saat ini masih belum efektif, pada beberapa bulan terakhir perusahaan mengalami penurunan laba yang tentunya dapat berdampak pada daya saing kedepan jika tetap saja diteruskan. Konsep model bisnis mewakili artikulasi teori perusahaan tentang dasar model bisnis pada masa lalu dan saat ini, bagi para pelaku bisnis model bisnis digunakan untuk penetapan tujuan perusahaan dalam hal portofolio bisnis dan alokasi sumber daya (Burgelman, 1983). Sehingga dalam usaha memaksimalkan kinerja perusahaan perlu dilakukan evaluasi model bisnis untuk menemukan penyebab kendala – kendala yang dapat mempengaruhi berlangsung proses bisnis di perusahaan ini. Melihat potensi pasar yang sangat besar, perusahaan terus berupaya memperbaiki tatanan produksi, tenanga kerja, rantai pasokan bahan baku untuk bisa meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang besar sambil terus menjaga dan meningkatkan relasi demi tercapainya target perusahaan.



Gambar 1.2 Perbandingan Penjualan PT Bunga Mekar Industri & Pesaing dalam kurun 6 bulan terakhir
Sumber : Data hasil Observasi di Perusahaan

Jika dilihat perbandingan penjualan antara PT. Bunga Mekar Industri dengan pesaing pada Gambar 1.2, terlihat jika pesaing memiliki angka penjualan yang lebih tinggi, hal ini dapat disebabkan karena pesaing yang ada sudah memiliki jangkuan pelanggan yang cukup banyak sehingga jika ingin dapat mengembangkan bisnisnya harus memiliki model bisnis yang dapat menarik dari minat pelanggan untuk membeli produk *wood pellet* PT Bunga Mekar Industri.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah dijelaskan diatas, penulis bermaksud untuk menganalisis model bisnis perusahaan saat ini terhadap kebutuhan dan kendala perusahaan secara mendalam untuk mengetahui apakah model bisnis dan langkah – langkah yang diambil selama ini oleh pihak korporat sudah tepat dengan menentukan model bisnis awal yang dimiliki perusahaan saat ini menggunakan metode *Business Model Canvas.* Setelah diketahui model bisnisnya dilakukan pengembangan lebih lanjut agar dapat dianalisis menggunakan analisis SWOT yang dapat divalidasi melalui FGD bersama internal perusahaan. Dengan ada penelitian ini dapat memberikan saran kepada perusahaan dalam menentukan model bisnis yang lebih baik dan komprehensif dari strategi perusahaan saat ini sehingga dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi saat ini dalam meningkatkan daya saing dan meningkatkan profit perusahaan yang sempat mengalami penurunan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya adalah bagaimana tingkat efektivitas model bisnis yang dijalankan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah mengetahui tingkat efektivitas model bisnis yang dijalankan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan global.

1.4 Batasan Penelitian

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi oleh data yang diperoleh dari Industri *Wood Pellet* ini sejak Januari 2020 sampai Maret 2020.
2. Penelitian ini tidak membahas *cost structure* secara detail pada analisis model bisnis menggunakan bisnis model bisnis kanvas, hanya membahas secara mendasar dikarenakan data mengenai anggaran perusahaan bersifat terbatas dan rahasia.
3. Penelitian ini selesai pada tahap hasil analisis model bisnis dengan *Business Model Canvas* yang diintergrasikan dengan analisis SWOT untuk implementasi model bisnis, sehingga untuk hal mengenai perancangan *Bussinness Plan* pada perusahaan diperlukan penelitian lebih lanjut.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan hasil penelitian berupa analisis model bisnis yang diterapkan saat ini dapat menjadi saran untuk perusahaan yang bergerak di Industri *Wood Pellet* dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan memecahkan permasalahan yang sedang terjadi pada saat ini. Selain itu, penelitian bermanfaat bagi penulis untuk mengetahui lebih dalam mengenai proses analisis model bisnis dalam Manajemen Strategi

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Proses Bisnis

Analisis proses bisnis adalah kajian dan evaluasi yang dilakukan terhadap tindakan dan keputusan individu atau organisasi. Dalam konteks organisasi, menggambarkan bagaimana perusahaan bersaing di pasar masing-masing lingkungan dengan memecahkan masalah kewirausahaan, teknik dan administrasi (Wu, 2018).

Menurut Whitten (2001, p21), dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis ada 3 tahap besar yaitu:

1. Identifikasi *Value Chain*

Pada tahap ini dilakukan identifikaasi kegiatan-kegiatan pada setiap fungsi perusahaan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya. Kegiatan-kegiatan ini merupakan rangkaian kegiatan yang secara bersama akan membentuk suatu kombinasi proses yang dapat memberikan nilai tambah bagi proses bisnis perusahaan. Besar kecilnya nilai tambah yang diberikan oleh suatu kegiatan pada proses bisnis perusahaan sangatlah bersifat spesifik untuk perusahaan tertentu dan untuk industri tertentu yang sangat tergantung faktor internal perusahaan antara lain strategi bisnis, sumberdaya dan fasilitas produksi yang dimiliki dan visi dari pemimpinnya, serta faktor eksternal antara lain kondisi kompetisi, kondisi industri, peraturan pemerintah, dan faktor sosio ekonominya.

2. Tahap Analisa Setiap Kegiatan Dalam Proses Bisnis

Analisa terhadap setiap kegiatan dalam proses bisnis perusahaan dari segi waktu, *bottlenecks*, biaya untuk mengidentifikasikan dampak setiap kegiatan dalam menciptakan atau menambah nilai bisnis perusahaan. Dalam tahap analisis proses bisnis ini juga dilakukan identifikasi peluang untuk melakukan perbaikan dan perancangan ulang proses bisnis agar proses bisnis lebih efisien.

3. Tahap Perancangan Proses Bisnis yang Baru

Perancangan proses bisnis yang baru dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam menambah nilai proses bisnis perusahaan. Hasil rancangan baru proses bisnis kemudian diimplementasikan dan dilakukan *review*.

Dari tahapan-tahapan rekayasa ulang proses bisnis, dapat terlihat dengan jelas bahwa kegiatan analisa proses bisnis merupakan bagian dari kegiatan rekayasa ulang proses bisnis. Dalam melakukan analisis proses bisnis, kegiatan dilakukan hingga tahap kedua sedangkan dalam melakukan rekayasa ulang proses bisnis, kegiatan diteruskan hingga tahap ketiga.

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi. Dalam pengertian ini, sebuah organisasi ada di dua lingkungan, satu berada di dalam dirinya sendiri dan yang lain berada di luar. Ini adalah suatu keharusan untuk menganalisis lingkungan ini untuk praktik manajemen strategis. Proses memeriksa organisasi dan lingkungannya disebut Analisis SWOT (Psa, 2017).

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif Matrik SWOT pada Gambar 2.1 menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sederhana dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor internal dan eksternal (Kearns, 1992)**.**

Eksternal / **Internal**	***Opportunity***	***Treaths***
Strength	*Comparative Advantage*	*Mobilization*
Weakness	*Divesment/ Investment*	*Damage Control*

Gambar 2.1 Analisis SWOT
Sumber: www.daps.bps.go.id

Langkah-langkah utama dari pendekatan ini dapat diringkas sebagai berikut. pertama, analisis SWOT dilakukan melalui sesi brainstorming untuk mengidentifikasi faktor-faktor SWOT di setiap kelompok. kemudian, kepentingan relatif dari faktor SWOT ditentukan melalui perbandingan pasangan-bijaksana di dalam dan di antara kelompok-kelompok SWOT. Akhirnya, tingkat pentingnya faktor SWOT diperhitungkan berdasarkan matriks perbandingan. pendekatan analisis SWOT kuantitatif ini memprioritaskan faktor-faktor SWOT hanya pada perspektif organisasi dan mengabaikan perspektif pelanggan bahkan jika itu dapat memastikan bahwa kemampuan yang dirasakan oleh suatu organisasi diakui dan dihargai oleh pelanggan. oleh karena itu, penelitian ini diakui dan dihargai oleh pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dalam pendekatan SWOT yang dilaporkan sebelumnya (Phadermrod et al., 2019).

2.3 *Business Model Canvas*

Business Model Canvas adalah proses pengembangan layanan berulang mendeskripsikan bisnis estetika untuk membuat, mengembangkan, dan mengambil nilai. Karya ini menyoroti tiga pertanyaan tersembunyi di BMC: Bagaimana, Apa dan Siapa, juga satu set blok yang berfokus pada basis ekonomi mereka. Bagaimana anggota grup adalah: mitra utama, kegiatan utama, dan sumber daya utama. Proposisi Nilai adalah elemen unik dalam grup Apa. Anggota grup siapa adalah: hubungan pelanggan, saluran, dan segmen pelanggan. (León et al., 2016). *Canvas* ini membagi model bisnis menjadi 9 buah komponen utama sebagai berikut; *Customer Sement, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Propotion, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners*(Milani & Milani, 2019).

1. *Customer Segment* (CS) yaitu menentukan segmen target *customer* dari bisnis yang akan dikembangkan. Posisikan diri pada sisi *customer* untuk memperhatikan apa yang dilihat, didengar, dipikirkan dan dilakukan, menjadi keinginan dan tujuan, rasa takut, dan harapan.
2. *Value Proposition* (VP) yaitu memperkirakan kebutuhan *customer* yang sudah diidentifikasi pada *customer segment*. Berdasarkan kebutuhan itu, selanjutnya

dapat didefinsiskan *value* (nilai) yang akan diberikan agar mampu memenuhi kebutuhan *customer*. Value yang diberikan itu akan menjadi nilai inti dari kegiatan bisnis.

3. *Customer Relation* (CR) yaitu mendifinisikan hubungan antara perusahaan dan *customer*. Macam-macam jenis hubungan mulai dari memberikan bantuan personal perorangan kepada setiap customer, dengan memanfaatkan komunitas atau bahkan berupa '*self-service*', yaitu tidak berhubungan langsung dengan *customer*.
4. *Channel* (CH) yaitu cara untuk mencapai *customer*. *Channel* ini adalah jalur antara perusahaan dengan *customer*, bagaimana *delivery* dari *value* yang diberikan akan mempu mencapai *customer* dengan baik.
5. *Revenue Stream* (RS) yaitu representasi dari jalur penerimaan uang yang akan diterima dari setiap *customer segment*. Didefiniskan cara tertentu untuk mengahasilkan *review* dari setiap *customer segment*.
6. *Key Resource* (KR) adalah sumber daya utama yang menjelaskan mengenai aset terpenting yang diperlukan dalam membuat model bisnis kerja. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama akan memungkinkan perusahaan untuk membuat dan melebihi proposisi nilai, mencapai pasar, memelihara hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.
7. *Key Activities* (KA) adalah kegiatan utama yang menjelaskan hal terpenting yaitu perusahaan harus membuat model bisnis. Setiap model bisnis dibuat untuk sejumlah kegiatan utama. Hal ini merupakan merupakan tindakan yang paling penting bagi perusahaan sehingga harus maksimal untuk dapat menghasilkan operasi yang berhasil. Seperti kunci sumber daya, diwajibkan untuk membuat dan melebihi nilai, pencapaian pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan pendapatan yang diperoleh, seperti kunci sumber daya, kegiatan tergantung pada jenis model bisnis.
8. *Key Partner* (KP) adalah kunci kemitraan yang menjelaskan jaringan pemasok dan mitra yang membuat pekerjaan model bisnis. Perusahaan menjalin kemitraan untuk banyak alasan dan kemitraan menjadi landasan model bisnis.

Perusahaan membentuk aliansi untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Ada empat jenis kemitraan:

- Strategi aliansi antara antara pesaing (Kompetitor).
- Strategi kemitraa antara pesaing (Kompetitor).
- Usaha bersama: usaha untuk mengembangkan bisnis baru.
- Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9. *Cost structure* adalah struktur biaya yang mengambarkan semua biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis ini. Blok bangunan ini menjelaskan biaya yang paling besar terjadi antara biaya-biaya yang harus dikeluarjan *Value Propotition* yang ditunjukan pada *Customer* segmen sehingga dapat dihitung relatif mudah setelah mendefinsikan sumber daya utama, kegiatan utama, dan kunci kemitraan.

2.4 Kajian Penelitian Sebelumnya

Memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan sangat perlu dilakukan dengan memperbanyak referensi dari penelitian – penilitian sebelumnya yang menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan penulisan. Penulis mengangkat beberapa bahasan atau teori dari penelitian sebelumnya sebagai referensi dalam memperkaya kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian sebelumnya berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.2 Kajian Penelitian Sebelumnya

No	Penulis	Tema	Judul	Tahun
1	Federico Adrodegaria, Theoni Pashoua, Nicola Saccania	Bisnis Model Canvas	Business model innovation: process and tools for service transformation of industrial firms	2017
2	Hans Quaka, Susanne Balma, Bineke Posthumusa	Manajemen Strategi	Evaluation of City Logistics Solutions with Business Model Analysis	2014
3	Millicent Patience Charamba	Bisnis Model Canvas	Applying the Business Model Canvas to Develop Business Models for SMEs in Namibia. A Case of the Khomas Region	2017
4	Sylwia Gierej	Bisnis Model Canvas	The Framework of Business Model in the Context of Industrial Internet of Things	2017

5	Alexander Michalika, Frederik Möllerb, Michael Henkea, Boris Ottob	Bisnis Model Canvas	Towards utilizing Customer Data for Business Model Innovation: The Case of a German Manufacturer	2018
6	Menekse Salar, Orkide Salar	SWOT	Determining pros and cons of franchising by using swot analysis	2013
7	Hamed Shakeria, Hasan Dehghan Dehnavi, Shima Baradaran Ghanad	SWOT	The implementation of the hybrid model SWOT-TOPSIS by fuzzy approach to evaluate and rank the human resources and business strategies in organizations (case study: road and urban development organization in Yazd)	2016
8	Christine Namugenyi , Shastri L Nimmagadda and Torsten Reinersc	SWOT	Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts	2019
9	Ali Gorener, Kerem Toker, Korkmaz Ulucay	SWOT	Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm	2012
10	Yana Erlyana and Henny Hartono	Bisnis model Kanvas dan Analisa SWOT	Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study	2017
11	Ahmad Arief Wicaksono, Rizal Syarie and Ono Suparno	Bisnis model Kanvas dan Analisa SWOT	Business Model in Electricity Industry Using Bussiness Model Canvas Appoach; The Case Of PT. XYZ	2017
12	Ricky Syahputra, Lukman M Baga, Kirbrandoko	Bisnis model Kanvas dan Analisa SWOT	The Analytic of Property Business Model Development in Indonesia	2017
13	Antonio Batocchio, Vinicius Luiz Ferraz Minatogawa, Rosley Anholon	Bisnis Model Kanvas dan Balanced Scorecard	Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment: Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation	2017

Berdasarkan seluruh kajian penelitian sebelumnya menemukan aspek gap penelitian terdahulu (*research gap*) merupakan aspek penting yang membuat saya tertarik untuk membahas mengenai analisis model bisnis pada suatu perusahaan dikarenakan ada celah penelitian penelitian sebelumnya yang bisa dikembangkan dengan metode yang hampir sama untuk menyelesaikan masalah yang memiliki karakteristik hampir sama dengan penelitian sebelumnya. Masih banyak penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu metode saja atau sudah 2 metode namun hasilnya masih belum maksimal, sedangkan dapat dikembangkan dengan penggunaan berbagai metode atau beberapa metode untuk mengkaji suatu topik pada penelitian yang akan dilakukan. Seperti halnya penelitian sebelumnya yang memiliki metode yang cocok dengan penelitian sekarang ini namun masih ada celah untuk bisa dikembangkan pada bidang yang berbeda dan permasalahan yang

hampir sama, berjudul "*Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study"* yang membahas model bisnis pada industri *marketplace* dengan 2 metode yaitu analisis SWOT dan BMC namun tidak dijelaskan mengenai pengembangan model bisnis awal yang dimiliki perusahaan untuk dianalisis lebih lanjut agar dapat melakukan *continous improvement* dan dianalisis lebih lanjut hasilnya. Pada kajian penelitian yang lainnya hanya membahas menggunakan satu metode untuk menganalisis model dan strategi bisnis yang saya gunakan sebagai referensi untuk mengetahui lebih dalam mengenai metode-metode yang akan digunakan di penelitian ini.

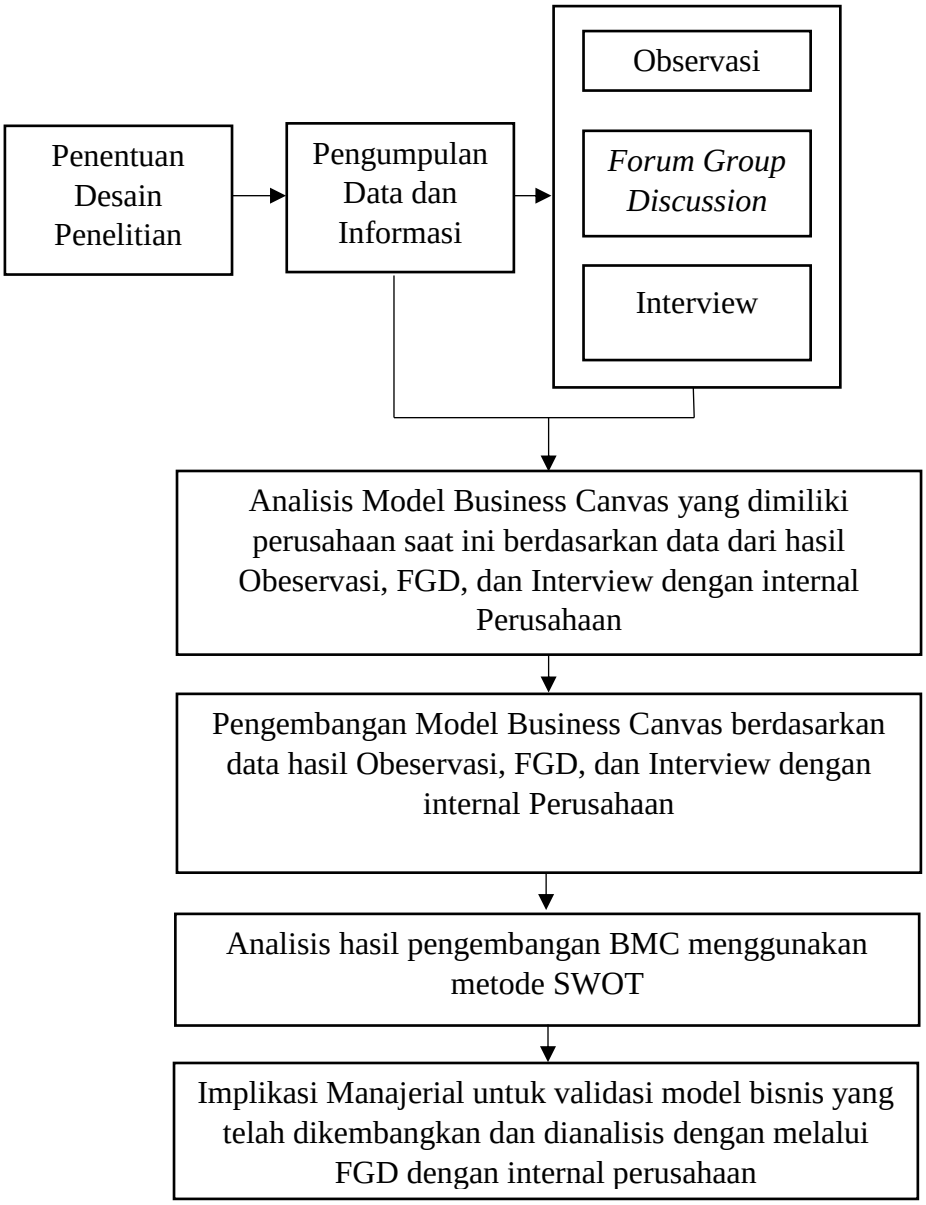
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini mencangkup langkah-langkah pelaksanaan penelitian dari awal hingga akhir dengan beberapa tahapan metode untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tahapan metode yang dilakukan disusun dalam *Research Framework* pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Research Framework

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah cetak biru penelitian yang digunakan mencapai tujuan penelitian. Malhotra (2006) menyatakan desain penelitian adalah suatu prosedur penting untuk informasi yang dibutuhkan untuk menyusun masalah penelitian. Penelitian ini merupakan studi kasus terhadap perusahaan ini dalam meningkatkan kondisi perusahaan sekaligus bermanfaat bagi penulis untuk mempelajari Strategi Bisnis pada perusahaan. Sifat penelitian yang digunakan adalah eksploratif dimana pembuatan Strategi Bisnis pada perusahaan belum pernah dilakukan secara komprehensif sebelumnya. Penelitian eksploratif adalah salah satu bentuk penelitian kualitatif yang bertujuan untuk menemukan apakah solusi yang baik untuk memperbaiki keadaan.

Dalam penelitian ini diketahui ada penurunan profit perusahaan karena penjualan yang menurun. Perusahaan berharap untuk meningkatkan penjualan sehingga dapat meningkatkan profit. Terdapat bebagai macam pilihan strategi yang dapat diambil perusahaan namun masih belum diketahui dengan jelas. Oleh karena itu, penelitian bersifat eksploratif karena mengidentifikasi permasalah dan melakukan evaluasi yang mendalam untuk mencari solusi terbaik

3.3 Obyek dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di suatu perusahaan swasta yang bergerak di bidang yang berlokasi di Jember, Indonesia. Waktu penelitian dimulai sejak Maret 2020 hingga Juli 2020, diawali dengan menyusun proposal penelitian hingga pelaksanaan seminar internasional.

3.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

3.4.1 Data Primer

Data primer pada penelitian ini nantinya merupakan hasil wawancara dengan beberapa pihak yang memiliki peran atau jabatan di perusahaan, observasi langsung, serta survei internal perusahaan. Dalam melakukan wawancara, berikut ini adalah narasumber – narasumber yang dipilih dalam penelitian ini:

- Narasumber 1: Direktur Perusahaan
- Narasumber 2: Kepala Pabrik
- Narasumber 3: Ketua Divisi Produksi
- Narasumber 4: Ketua Divisi Pemasaran
- Narasumber 5: Bapak Andi, Administrasi

3.4.2 Data Sekunder

Data Sekunder perusahaan diambil dari beberapa sumber antara lain data internal perusahaan ini, jurnal dan artikel. Data dapat berupa hasil analisis dan hipotesis yang digabungkan dan difilter sesuai relevansi dengan penulisan penelitian.

3.5 Pengolahan dan Analisis Data

Pada penelitian yang bersifat kualitatif ini, pengolahan dan analisis data menggunakan beberapa teori yang dikemukakan pada tulisan yang pernah dibuat sebelumnya. Pengolahan data pada penelitian berisi dua tahapan dalam menjawab persoalan pada penelitian ini, antara lain identifikasi masalah, analisis kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Redesign Business Model Canvas* dan analisis SWOT dari hasil *Redesign Business Model Canvas*.

3.5.1 Analisis SWOT dan Bisnis Model Kanvas

Tahap ketiga pada penelitian ini adalah anilisis kondisi bisnis PT. Bunga Mekar Industri secara internal dan eksternal perusahaan. Setelah mengevaluasi dan menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk analisis model bisnis perusahaan, selajutnya penelitian ini menggunakan pendekatan *Busimess Model Canvas*. Analisis SWOT dan perbandingan berpasangan juga digunakan pada sembilan elemen *Business Model Canvas* untuk merumuskan dan menentukan prioritas strategi pada setiap pengembangan bisnis industri *wood pellet* ini, dan mereka kemudian digunakan untuk membangun dan meningkatkan *Model Business Canvas* saat ini.

Dalam mengidenfitifikasi model bisnis perusahaan yang saat ini sedang menerapkan model bisnisnya sendiri, dilakukan identifikasi melalui Sembilan elemen *Business Model Canvas* yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai. Saluran hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, kegiatan utama, mitra kunci, dan struktur biaya. Oleh karena itu, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada Sembilan elemen Bisnis Model Kanvas di mana mereka adalah campuran dari kondisi internal dan eksternal industri *wood pellet* ini.

Identifikasi strategi yang sedang diterapkan perusahaan dan perumusan alternatif strategi pengembangan bisnis diperoleh dari matriks SWOT dengan mencocokkan kekuatan dan peluang (Strategi SO), kekuatan dan ancaman (Strategi ST). Kelemahan dan peluang (strategi WO). Serta kelemahan dan ancaman (strategi WT). Sehingga menghasilkan penjabaran identifikasi strategi bisnis yang sedang diterapkan perusahaan untuk mengetahui lebih lanjut faktor apa saja yang menyebabkan permasalahan yang sekarang ini dihadapi perusahaan dan alternatif strategi perusahaan yang dapat menjadi solusi dari permasalahan tersebut.

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Business Model Canvas PT Bunga Mekar Industri

Hasil Identifikasi dari sembilan elemen dari PT Bunag Mekar Industri didapatkan dari hasil obsevasi dan *Focus Group Discussion* pada responden internal terutama pada level menajerial. Sembilan elemen saling berhubungan dan memberikan gambar umum mengenai perusahaan ini.

1. ***Customers Segment***: Pelanggan yang dilayani oleh perusahaan ini adalah pelanggan dalam negeri maupun internasional yang berkempung di bidang industri yang menggunaan mesin berbahan bakar batu bara untuk dapat beralih ke biomassa berbahan wood pellet yang jauh lebih ramah lingkungan , seperti industri pembangkit listrik, tekstil, polyester, chemical, ketas, rifinery gula, makanan, industri manufaktur dan lain-lain. Khusus untuk fungsionalitasnya pada bidang peternakan sebagai *animal bedding* yang digunakan sebagai alas tidur hewan ternak yang nyaman, tidak berbau dan menjaga kandang tetap kering yang lebih condong ke pangsa pasar internasional seperti China, Jepang, dan Australia. Investor merupakan bagian yang tidak kalah penting dalam membantu tumbuh kembang perusahaan ini yang pastinya mengaharapkan timbal balik yang terus berkembang lebih baik seiringnya waktu dengan memenuhi profibilitas perusaahaan yang dilaporkan tiap semesternya, semakin bagus kenerja dan probilitas perusahan semakin besar kemungkinan dana bantuan dari investor bertambah.
2. ***Value Proposition***: Ada beberapa value propsition yang terdapat pada perusahaan ini adalah dalam hal jenis produk, kuliatas produk, dan harga produk. Jenis produk berbahan *wood pellet* ini bisa digunakan berdasarkan kebutuhan pelanggan di beberapa jenis bisnis seperti industri maunfaktur maupun pertenakan yang lebih ramah lingkungan karena berasal dari limbah kayu yang mengalami *renewable* menjadi produk yang tepat guna dengan

kualiatas yang terjaga standardnya sesuai permintaan pelanggan melalui proses supervisi dan *quality control* yang terjaga dengan baik dan rutin. Walaupun kualitas produknya yang mampu memenuhi permintaan dengan baik, harga dari produk ini lebih terjangkau salah satu faktornya karena bahan bakunya dari limbah kayu, misalkan seperti dalam aplikatifnya sebagai pengganti bahan bakar batu bara dalam industri manufaktur memiliki harga pasar saat ini sekitar Rp. 968/Kg sedangkan produk *wood pellet* yang dijual oleh perusahaan ini berkisar Rp. 600/Kg dan tergolong stabil tidak seperti batu bara.

3. ***Channe***l: Channel merupakan media suatu perusahaan dalam membangun dan menjalin hubungan dengan pelanggan dalam memberikan suatu *value proposition*. Hal yang telah dilakukan selama ini oleh perusahaan ini dalam bisnisnya yaitu bergabung dengan komunitas bisnis yang menggeluti bidang produksi maupun ekport *wood pellet*, mengikuti *workshop* dan menjalin kerjasama dengan badan pemerintah yaitu Disperindag untuk mengetahui pangsa pasar dan membantu menjembatani perusahaan ini dengan calon-calon pelanggan yang berpotensi diluar negeri mapun dalam negeri. Sehingga ketika perusahaan sudah mengetahui calon-calon pelanggan yang potensial atau segmentasi pasarnya, maka tim pemasaran melakukan prospek lebih lanjut untuk dapat membangun dan menjaga hubungan kerjasama jangka panjang yang baik dengan pelanggan.
4. ***Customer Relationship***: Melayani dan selalu memberikan *feedback* yang cepat dan baik merupakan bentuk menjangkau hubungan dengan pelanggan. Dari segi produk demi menjaga kepuasan pelanggan, selalu berusaha menjaga kualitas produk dan dapat memenuhi permintaan pelanggan merupakan upaya agar dapat menjalin kerja sama jangka panjang.
5. ***Revenue Stream***: Hasil revenue stream didapatkan dari hasil penjualan *wood pellet*.
6. ***Key Resource***: Memiliki aset berupa lahan 20,000 m2 yang dibangun pabrik yang berkapasitas produksi 1000-2500 ton/bulan, kantor sebagai tempat pusat informasi dan adiministrasi, semua peralatan dan mesin yang berhubungan proses produksi, sumber daya manusia berkompentensi baik

meyakinkan perusahaan untuk dapat mampu bersaing dalam bisnis ini dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Mengandalkan dari kerjasama dengan beberapa pihak seperti komunitas bisnis dibidang *wood pellet* dan Diperindag yang memiliki jaringan calon pelannggan yang membutuhkan *wood pellet* dalam wilayah dalam negeri maupun internasional membuat perusahaan optimis dapat mempeluas cangkupan bisnis ini.

7. ***Key Activities***: Merupakan hal yang dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan lancar. Dimulai dari proses pemilihan dan pembelian bahan baku berupa serbuk kayu maupun kayu bekas dari tempat pemotongan kayu dan pabrik pengolahan kayu yang kemudian diproduksi menjadi woodpellet sesuai dengan standart yang diminta oleh pelanggan yang dikemas dalam jumbo bag berkpasitas 1 ton. Setelah sudah selesai diproduksi, produk dapat dipasarkan ke distributor dan pelanggan langsung untuk pangsa pasar lokal seperti wilayah pulau jawa maupun luar negeri seperti Korea, Cina, Jepang, dan Australia.
8. ***Key Partnership***: Dalam mendukung proses bisnisnya, perusahaan memiliki beberapa kerja sama termasuk dengan distributor untuk membantu distribusi produk. Kunci kerjasama lainnya adalah menjalin kerjasama baik dengan tempat pemotongan kayu dan pabrik pengolahan kayu di wilayah Jember dan Bondowoso yang menjadi wilayah utama dan terbesar penyedia bahan baku berupa serbuk kayu dan kayu bekas yang termasuk dalam cangkupan pabrik, pemasok *jumbo bag* untuk memenuhi kebutuhan kemasan produk setelah selesai diolah, pihak *forwader* dan *trucking* untuk mendukung kebutuhan logistik bahan baku ke pabrik hingga pingiriman produk dari pabrik ke pelanggan, Komunitas bisnis *wood pellet* dan lembaga pemerintah seperti Disperindag yang membantu menjembatani perusahaan dengan calon-calon pelanggan.
9. ***Cost Structure***: Biaya yang dibutuhkan perusahaan ini dalam menciptakan *value proposition* pada produk melalui beberapa kegiatan *pada key activities t*erdiri dari gaji karyawan, biaya operasional, dan investasi serta pengembangan.

Key Partnership

- Vendor Fowarder
- Vendor Trucking
- Distibutor
- Tempat Pemotongan Kayu dan Pabrik Pengolahann Kayu
- Supplier jumbo bag kapasitas 1 ton
- Lembaga Pemerintah (Disperindag)

Key Activties

- Membeli bahan baku dari pemasok limbah kayu
- Mengolah limbah kayu menjadi wood pellet
- Menjual wood pellet ke konsumen
- Distribusi produk untuk pasar lokal dan Export untuk pasar Internasional

Key Resource

- Aset berbentuk fisik
- Sumber Daya Manusia berkompetensi
- Partnership

Value Proposition

- Produk biomas yang ramah lingkungan dengan kualitas terbaik.
- Produk dengan strandarisasi yang baik.
- Harga yang lebih terjangkau

Customer Relationship

- Menjaga Hubungan baik dengan Pelanggan
- Menjaga Kulaitas Produk
- Memenuhi permintaan pelanggan

Channel

- Komunitas Bisnis
- Lembaga Pemerintah
- Tim Pemasaran

Customer Segments

- Industri yang menggunakan boiler pada pasar lokal maupun internasional
- Peternakan yang menggunakan animal bedding pada pasar internasional
- investor

Cost Structure

- Gaji Karyawan
- Biaya Operasional
- Biaya Investaasi dan Pengembangan

Revenue Stream

- Penjual produk ke Pelanggan

Gambar 4.6 Model Bisnis Awal PT Bunga Mekar Industri

4.2 Pengembangan Business Model Canvas

Penambahan dan perbaika dari model bisnis sebelumnya telah mengalami pengembangan yang dilakukan oleh PT Bunga Mekar Industri setelah melewati FGD, analisa, dan evaluasi mengenai model bisnis sebelumnya. Berikut adalah hasil dari pengembangan 9 elemen BMC dari model bisnis sebelumnya.

1. ***Customer Segment***: Pentingnya menyadari potensi pasar yang dapat diperluas dengan cara mengidentifikasi jumlah dan sifat segmen pasar yang tepat dan memutuskan mana yang akan ditargetkan agar dapat meningkatkan daya saiang dan profit perusahaan. Dalam menentukan segmentasi pelanggan dapat dilakukan dengan menggunakan strategi *Segmentation, targeting, dan positioning (STP).*

   a. Segmentation

   Geografis: Wilayah Pulau Jawa untuk pangsa pasar lokal. Negara Cina, Korea, Jepang, dan Australia untuk pangsa pasar internasional

   Demografis: Industri Manufaktur, UMKM, peternakan, dan kebutuhan pasar internasional

   Psikografis: Kelompok ekonomi menengah ke atas

   b. Targeting

   Target pasar dari perusahaan ini adalah kalangan kelompok ekonomi menengah ke atas yang memiliki bisnis atau dalam pembuatan produknya menggunakan wood dan juga sebagai kebutuhan rumah tangga yang daerahnya mengalami musim dingin sehingga membutuhkan wood pellet untuk tungku pemanas ruangan.

   c. Positioning

   PT Bunga Mekar industri sebagai perusahaan strartup memiliki 3 pesaing di wilayah jawa timur dengan bidang industri yang sama. Namun dengan tingginya permintaan dibandingkan jumlah pemasok wood pellet di Indonesia khususnya jawa timur sendiri masih menjadi peluang yang luas untuk perusahaan ini mendapatkan pelanggan lebih banyak lagi yang bisa dijangkau dengan memperluas segmentasi pasar yang diperluas dibandingkan pada strategi sebelumnya.

2. ***Value Proposition***: Value proposition merupakan nilai utama yang harus diperhatikan bagi sebuah perusahaan yang menjadi daya tarik pelanggan utama untuk membeli suatu produk, sehingga perlu adanya pembuatan brand untuk nantinya dipakai ke beragam produk sesuai dengan segmentasi yang ingin dicapai untuk memudahakan proses pemasaran produk dan mudah diingat oleh pelanggan. Branding juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan pelanggan akan produk yang akan dibeli, selain itu perlunya meningkatkan kepercayaan pelanggan mengenai keamanan dan kemudahan bertansaksi akan menjadi nilai tambah dengan bekerja sama dengan pihak-pihak bank dan perusahaan payment gateway yang melayani transaksi pelanggan dalam dalam negeri maupun internasional secara online maupun online dan melalui marketplace maupun distributor langsung.
3. ***Channels***: Mengikuti perkembangan tekknologi memiliki banyak kemudahan dan keuntungan dalam dunia bisnis,terutama dalam segi pemasaran yang dapat dilakukan secara online sehingga dapat menjangkau pelanggan tanpa batas ruang dan waktu, pelanggan pun dapat lebih mudah menjangkau perusahaan melalui market place atau website jika ada yang membutuhkan wood pellet.
4. ***Customer Relationship***: Untuk menjaga nilai produk yang sudah dipercaya oleh pelanggan perlu adanya inovasi dari segi cara menjaga hubungan baik dengan pelanggan, perusahaan ini sebaiknya menyiapkan promosi yang menarik secara rutin ke pelanggan agar mereka merasa ingin membeli produk secara berulang ke perusahaan ini dan memeberikan garansi keamanan dan kepraktisan dalam bertansaksi sehingga dapat memberi kepuasan kepada pelanggan.
5. ***Revenue Stream***: Dengan adanya pengembangan di unsur customer segements, value proposition, channel, key resource, key activities dan key partnerships diharapkan dapat meningkatkan revenue stream perusahaan.
6. ***Key Resources***: Memiliki website dan akun marketplace untuk dijadikan wadah informasi mengenai profil perusahaan dan detail informasi produk dapat mempermudah pelanggan maupun calon pelanggan di seluruh dunia mengakses informasi tentang pembelian *wood pellet* di perusahaan ini

sehingga dapat mempermudah transaksi dan tim pemasaran pun akan lebih mudah menjangkau segmentasi yang ditarget dalam memasarkan produk wood pellet

7. ***Key Activities***: Aktivitas tambahan yang perlu dilakukan oleh perusahaan ini untuk menunjang value proposition yang telah dicanangkan yaitu memeberikan pelatihan kepada karyawan sesuai job desk nya untuk menjaga kualitas produk, pelayanan, dan memaksimalkan penggunaan media online yang sudah dimiliki sehingga dapat meningkat hasil penjualan.
8. ***Key Partnership***: dengan adanya sistem pemasararn online melalui website dan marketplace diperlukan memulai kerja sama dengan perusahaan payment gateway yang dapat menjamin kemudahan dan keamanan dalam bertansaksi bagi perusahaan dan pelanggan sendiri. Menambah relasi ke pihak-pihak yang menyediakan program pelatihan sesuai dengan jobdesk yang ada demi meningkatkan dan menjaga kompetensi dari karyawan.
9. ***Cost Stucture***: Biaya bertambah seiring bertambahnya kegiatan yang dilakukan. Dalam pengembangan BMC ini terdapat penambahan biaya pemasaran karena berlaku sistem online yang membutuhkan biaya periklanan produk dan biaya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan demi menunjang pengembangan unsur semua unsur dalam BMC.

Key Partners

- Vendor Fowarder
- Vendor Trucking
- Distibutor
- Tempat Pemotongan Kayu
- Pabrik Pengolahann Kayu
- Supplier jumbo bag kapasitas 1 ton
- Lembaga Pemerintah (Disperindag)
- Perusahaan Payment Gateway untuk lokal maupun Internasional
- Lembaga pelatihan dan seminar penjualan

Key Activties

- Membeli bahan baku dari pemasok limbah kayu
- Mengolah limbah kayu menjadi wood pellet
- Menjual wood pellet ke konsumen
- Distribusi produk untuk pasar lokal dan Export untuk pasar Internasional
- Pelatihan Karyawan (Sertifikasi forklift, Pelatihan maintenance mesin produksi, seminar penjualan)
- Pemasaran secara online

Key Resource

- Aset berbentuk fisik
- Sumber Daya Manusia berkompetensi
- Partnership
- Website dan Marketplace perusahaan

Value Proposition

- Produk biomas yang ramah lingkungan dengan kualitas terbaik.
- Produk dengan strandarisasi yang baik.
- Semua produk yang dikirim melalui ekspedisi sudah diasuransikan
- Membuat brand untuk penjualan di setiap segmen pelanggan
- Kemudahan dan keamanan bertransaksi untuk pelanggan lokal maupun internasional yang dijamin perusahaan

Customer Relationship

- Menjaga Hubungan baik dan meningkatkan kepercayaan Pelanggan
- Menjaga Kulaitas Produk
- Memenuhi permintaan pelanggan
- Promosi
- Garansi sistem pembayaran yang aman dan praktis

Channel

- Komunitas Bisnis
- Lembaga Pemerintah
- Tim Pemasaran
- Memanfaatkan pemasan secara online Online (Website dan Market Place)

Customer Segments

- Industri yang menggunakan boiler pada pasar lokal maupun internasional
- Peternakan yang menggunakan animal bedding pada pasar internasional
- Investor
- UMKM yang menggunakan tungku bakar
- Distributor untuk pasar internasional dengan segmentasi rumah bertungku pemanas ruangan
- Peternakan lokal yang menggunakan animal bedding

Cost Structure

- Gaji Karyawan
- Biaya Operasional
- Biaya Investaasi dan Pengembangan
- Biaya Pemasaran
- Biaya Pelatihan

Revenue Stream

- Penjual produk ke pelanggan

Gambar 4.7 Pengembangan BMC PT Bunga Mekar Industri

4.3 Analisis SWOT pada Hasil Pengembangan BMC

Langkah selanjutnya setelah mengidentifikasi pengembangan bisnis model yang dimiliki PT Bunga Mekar Industri adalah melaksanakan analisis SWOT pada sembilan elemen BMC yang didapatkan dari hasil observasi, FGD dan interview dengan pihak internal manajemen perusahaan. Analisis SWOT pada sembilan elemen BMC perusahaan ini dapat dapat dilihat pada gambar

Tabel 4.1 Analisis SWOT pada Hasil Pengembangan BMC

Element	Strength (S)	Weakness (W)	Opportunity (O)	Threath (T)
Customer Segments	Memiliki segmen pasar pada khusunya di bidang energi Jaringan Pelanggan	Pengguna Wood Pellet terbatas di beberapa bidang	Permintaan untuk biomassa di massa mendatang meningkat	Kompetitor dengan segmentasi yang sama
Value Propotions	Kualitas dan standard produk terjamin Garansi Keamanan Transaksi	Produk wood pellet untuk pasar lokal belum sebesar pasar internasional	Penggunaan Brand akan meningkatkan kepercayaan pelanggan	Inovasi dari kompetitor lain. Peraturan pemerintah lokal untuk penggunaan energi terbarukan yang masih terbatas
Channels	Memiliki Komunitas bisnis Bantuan lembaga pemerintah untuk ekspor Media Online (Website dan Marketplace)	Relasi ruang lingkup pasar lokal belum kuat	Market luas mencangkup seluruh negara yang memiliki industri manufaktur	Segmentasi pasar lokal tidak berkembang
Customer Relationship	Mampu memenuhi permintaan pelanggan	Anggaran promosi ke pelanggan	Mendapatkan pelanggan dan investor baru	Kalah saing dengan negara lain

	Terdapat promosi untuk daya tarik kepada pelanggan Menjamin garansi transaksi yang aman dan praktis kepada pelanggan	masih belum besar		
Revenue Streams	Hasil penjualan tim pemasaran	Dana operasional yang memiliki batasan	Mendapatkan investor dari dalam maupun luar negeri	Pembayaran dari pelanggan tidak sesuai tempo pembayaran
Key Resources	Aset fisik berupa operasional perusahaan mencukupi Media online (website dan marketplae) yang memudahkan tim marketing dan pelanggan mengakses informasi Tenaga kerja yang berkompetensi	Terbatas oleh MOU	Mendapatkan tenaga kerja dari Universitas ternama Mendapatkan tenaga kerja yang berpengalaman dan profesional Bertambahnya aset fisik operasional perusahaan	Kerusakan aset operasional pabrik sehingga menghambat proses produksi
Key Activities	Tiga departemen utama (pemasaran, operasional pabrik, HRD)	Jumlah tenaga kerja masih belum banyak	Inovasi untuk meningkat produktivitas perusahaan	Terhambatnya kegiatan tiap departemen oleh dana yang terbatas
Key Partner	Bekerjasama dengan pihak ketiga untuk sistem pembayaran	Kurang banyak informasi tentang pengguna bahan bakar biomass	Mendapatkan vendor dan supplier yang lebih baik dan murah	Kelalaian vendor dan rekanan dapat mengurangi rasa percaya pelanggan

	Memiliki vendor untuk logistik Bekerja sama dengan lembaga pelatihan Supplier bahan baku yang memadai	untuk pasar lokal		
Cost Structure	Pengeluaran dapat diukur dengan baik	Semakin banyak aktivitas maka biaya semakin meningkat	Laporan keuangan yang sehat	Biaya operasional memlebihi ambang batas karena tidak balik modal

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat dengan menggunakan analisis SWOT setelah melakukan pengembangan model bisnis dapat melihat lebih rinci apa saja yang dapat diperhatikan pada 9 elemen utama model bisnis kanvas yang dimiliki perusahaan. Hal ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahhan yang terdapat dalam suatu perusahaan serta menekan dapak ancaman yang timbul dan harus dihadapi agar dapat lebih bersaing dengan kompetitor. Pada *customer segment* terlihat bahwa komoditi woodpellet ini memiliki kekuatan untuk ditargetkan pada bidang bisnis yang sangat spesifik yaitu industri manufaktur dan bidang peternakan dengan jaringan pelanggan yang luas. Walaupun hanya terbatas dibeberapa bidang permintaan untuk biomassa di massa mendatang dipastikan meningkat dikarenakan bahan bakar fosil pasti memiliki masanya untuk tidak digunakan lagi beralih ke sumber daya alam yang lebih ramah lingkungan sehingga tidak dipungkuri juga kedepannya banyak yang tertarik membuat bisnis yang sejenis dan berpotensi menjadi kompetitor.

Analisis pada *value propotion* menjadi modal utama perusahaan dalam menarik pelanggan untuk membuat transaksi di perusahaan ini dengan meyakinkan pelanggan melalui konsitensi kualitas dan standart produk yang terjamin dan garansi keamanan transaksi untuk pelanggan lokal maupun internasional dengan bekerja sama dengan pihak bank dan perusahaan payment gateway yang mendukung transaksi melalui pemasaran online maupun onlide demi kerja sama

jangka panjang. Peralihan pengunaan bahan bakar fosil ke biomass untuk pasar lokal terlihat masih belum signifikan karena kesadaran pemerintah Indonesia masih belum seperti di luar negeri sudah fokus menggunakan biomasa sehingga upaya peningkatan value poportion diproyeksi belum memberikan dampak yang signifikan walaupun potensi pasar ada namun tidak terlalu banyak, hal tersebut menjadi kelemahan pada segmen ini. Namun tidak salahnya mengambil sebuah peluang dengan melakukan branding agar dapat mudah dikenal oleh masyarakat lokal misalkan walaupun potensi pasar lokal belum begitu besar dan meningkatkan kepercayaan pelanggan internasional karena legalitas produk yang sudah terjamin. Dalam hal ini tentu saja akan ada ancaman dari kompetitor yang meniru strategi yang dilakukan perusahaan dan diberikan inovasi yang menyebabkan persaingan nantinya menjadi sangat semakin ketat, apalagi jika ditambah dengan dukungan peraturan pemerintah lokal untuk penggunaan energi terbarukan yang masih terbatas.

Channel sebagai pembuka jalan bagi perusahaan untuk meperkenalkan diri lebih luas lagi ke calon pelanggan setalah di analisis, perusahaan ini memiliki kekuatan pada relasi komitas bisnis yang banyak untuk komoditas yang sejenis, adanya bantuan lembaga pemerintah yang sedang gencar untuk melakukan ekspor, dan penggunaan media online pada model bisnis terbaru. Kelemahannya relasi utnuk ruang ligkup pasar lokal belm kuat. Peluang yang dimiliki yaitu pangsa pasar yang luas mencangkup seluruh negara yang memiliki industri manufaktur dan peternakan yang menggunakan *animal bedding*. Ancaman untuk elemen ini adalah segmentasi pasar lokal belum berkembang seperti di luar negeri.

Costumer relationship menjadi cara utama untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan setelah membangun kepercayaan, kekuatan yang dimiliki yaitu mampu memenuhi permintaan pelanggan, terdapat promosi untuk daya tarik pelanggan melakukan pembelian secara berulang dan terus menerus. Namun dalam melakukan promosi yang dilakukan tim marketing pasti membutuhkan biaya yang cukup besar, hal tersebut menjadi kelemahan pada model bisnis terbaru ini sehingga segala aktifitas promosi harus menyesuaikan dengan batasan anggaran yang dimiliki perusahaan tiap bulannya. Peluang yang bisa diambil pada elemen ini yaitu

bisa mendapatkan pelanggan dan investor baru walau promosi masih dibatasi anggaran setidaknya hal ini lebih baik dari model bisnis sebelumnya dan dapat dilakukan efesiensi biaya agar hasil tetap maksimal. Ancaman yang dapat terjadi yaitu jika kita dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan, pelanggan akan beralih ke kompetitor lainnya.

Hasil pendapatan berasal dari hasil penjualan tim pemasaran baik secara konvensional maupun media online. Seperti pada perusahaan umumnya, kelemahan terdapat pada dana operasional memiliki batasan yang dapat diukur agar seluruh kegiatan perusahaan bisa berjalan dengan baik dan harus diikelola dengan baik agar tidak terjadi pembengkakan biaya diluar kemampuan perusahaan. Jika keuangan perusaaan dalam laporan keuangan dan omset tiap semester atau tiap tahunnya semakin baik dan meningkat pasti investor dari dalam negeri maupun luar negeri berani untuk menaruh saham pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan. Ancama yang dapat menghambat segala pencapaian perusahaan dalam elemen ini yaiut pembayaran dari pelanggan tidak sesuai tempo pembayaran.

Key Resource merupakan sumber daya atau alat yang digunakan untuk mendukung proses keberlangsungan kegiatan pada perusahaan. Memiliki aset fisik berupa operasional perusahaan yang mencukup, media online (*website* dan *marketplace*) yang memudahakan tim pemasaran dan pelanggan mengakses informaasi, dan tenaga kerja yang berkompetensi menjadi kekuatan yang dimiliki perusanaan. Kelemahan yang dimiliki yaitu untuk tenaga kerja terbatas MOU. Peluang yang dimiliki pada elemen ini yaitu mendapatkan tenaga kerja dari lulusan universitas yang kredibel, berpengalaman dan profesional, serta adanya kemungkinan bertambahanya aset fisik operasional perusahaan. Ancaman yang dapat mengahambat kegiatan dalam perusahaan yaitu kerusakan pada mesin produksi sehingga menghambat proses produksi.

Key Activities menjadi kegiatan yang harus dilakukan untuk mendukung model bisnis yang telah dikembangkan, terutama pada tiga depatemen utama (pemasaran, operasional pabrik, dan HRD) yang menjadi kekuatan untuk dapat menjadi perusahaan semakin berkembang dan berdaya saing tinggi. Kelemahan

yang dimiliki perusahaan saat ini jumlah tenaga kerja yang masih belum banyak dikarenakan perusahaan masih tergolong baru. Namun jumlah karyawan tidak menjadi halangan yang besar jika perusahaan dapat menangkap peluang dengan meningkatkan produktivitas perusahaan, apalagi adanya batasan dana yang dapat menjadi ancaman jika semua departemen tidak melakukan kinerjanya dengan maksimal dan efisien.

Key partner merupakan pihak ketiga yang diajak bekerja sama dalam mendukung berjalannya segala kegiatan operasional menjadi lebih baik, kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk elemen ini yaitu telah bekerja sama dengan vendor logistik, lembaga pelatihan, supplier bahan baku, dan pihak ketiga untuk sistem pembayaran yang dapat diandalkan. Kelemahan yang dimiliki yaitu kurang banyak informasi tentang penguna bahan bakar biomassa untuk pasar lokal.Peluang yang dapat dimanfaatkan yaitu dengan mencari informasi mengenai vendor dan supplier yang lebih baik dan murah. Ancaman yang dapat timbul yaitu kelalaian vendor dab rekanan dapat mengurangi rasa percaya pelanggan.

Cost Structure yang dimiliki perusahaan dapat diukur dengan baik menjadi kekuatan yang dimiliki. Namun semakin banyak aktivitas dan inovasi yang direncanakan maka semakin meningkatkan biaya yang dibutuhkan. Hal tersebut dapat dikelola dengan baik agar laporan keuangan menjadi sehat dan tidak menimbulkan ancaman seperti pembengkakan biaya operasional melebihi ambang batas hingga tidak mampu balik modal.

4.4 Implikasi Manajerial Hasil Analisis Pengembangan Model Bisnis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka beberapa implikasi majerial yang bisa diajukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan uji pangsa pasar UMKM lokal yang menggunakan tungku bakar dalam proses bisnisnya, peternak lokal yang berpotensi menggunakan animal bedding dalam bisnisnya dan distributor dalam periode 6 bulan kedepan yaitu Agustus 2020 – Januari 2021 sebagai upaya memperluas segmentasi pasar yang awalnya hanya menjangkau industri manufaktur

berkapasitas besar dan peternakan untuk pasar lokal maupun internasional dengan menerapkan pemasaran dengan media online seperti *website* dan *marketplace*.

2. Kualitas produk merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, melalui validasi hasil analisis pengembangan model bisnis dengan FGD didapatkan keputusan untuk mencoba untuk menaruh perhatian dalam pemberian pelatihan secara rutin terhadap setiap divisi dalam jangka waktu 6 bulan sekali yang diharapkan dapat meningkatkan dan menjaga kompetensi karyawan demi menjaga kualitas produk dan pelayanan. Didukung edukasi yang lebih gencar terhadap mengenai keunggulan dan kualitas produk yang dimiliki perusahaan dengan sistem pemasaran secara online.
3. Menimbulkan daya tarik dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk dengan memberikan promo dan bekerja sama dengan pihak payment gateway demi mendukung keamanan dalam bertransaksi dengan sistem online.
4. Demi mendukung segala proses bisnis berjalan dengan baik perlu dilakukan efisiensi biaya dari segala aktivitas dalam elemen dari model bisnis yang telah dikembangkan dan dianalisis. *Cash flow* sebuah perusahan sangat ditentukan dari hasil penjualan produk, target yang ditetapkan perusahaan dengan menerapkan hasil analisis model bisnis yang telah dikembangkan diharapkan dapat naik secara konsiten tiap bulannya sebesar dua persen dalam periode Agustus 2020 – Januari 2020.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil hasil analisis dan pembahasan didapatkan kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut.

1. Model bisnis awal perusahaan berfokus pada segmentasi pasar yang masih terfokus pada ekspor saja yang bermodalkan beberapa data pelanggan dari komunitas bisnis dan Disperindag dengan menggunakan teknik penjualan yang masih konvensional dan kurangnya inovasi pada cara bertansaksi serta aktivitas perusahaan yang dapat menambah *value proposition* untuk dapat bersaing dengan kompetitor.
2. Pengembangan model bisnis dari model bisnis sebelumnya membuat perusahaan terlihat lebih dinamis untuk memasarkan produknya dan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan memperluas segmentasi pasar terutama pada pasar lokal tanpa mengurangi fokus untuk ekspor dengan menggunakan pemasaran online melalui website dan marketplace dengan sistem pembayaran yang mudan dan aman, menambah relasi untuk segmentasi pasar lokal, melakukan *branding* terhadap produk, memberikan promo berkala kepada calon pelanggan maupun yang sudah menjadi pelanggan, serta melakukan pelatihan kepada seluruh pekerja demi menjaga kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Tentunya dengan menerapkan semua hal tersebut sebagai model bisnis terbaru, pastinya dapat *meningkatkan value proporsition* perusahaan.
3. Hasil analisis pada model bisnis kanvas yang telah dikembangkan menunjukkan bahwa sembilan unsur bisnis model dapat dievaluasi dengan baik hal-hal yang diperhatikan dalam menggunakan model bisnis yang baru untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat pada perusahaan atau menekan dampak ancaman yang timbul.
4. Didapatkan implikasi manajerial berdasarkan hasil analisis pengembangan model bisnis dengan berfokus pada perluasan segmentasi pasar, menjaga

kualitas produk, meningkatkan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan penjualan dengan capaian yang diharapkan dalam kurun waktu periode Agustus 2020 – Januari 2021 dapat konsisten naik dua persen perbulannya yang digunakan sebagai tolak ukur kesukssesan penerapan model bisnis baru yang telah dikembangkan dan dianalisis.

5.2 Saran

Adapun saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian di atas sebagai berikut:

1. Memaksimalkan potensi pangsa pasar internasional dan menggali lebih banyak lagi potensi untuk pasar lokal.
2. Berinovasi secara berlanjut dalam melakukan membangun hubungan baik dengan calon pelanggan maupun pelanggan tetap dengan promosi melalui komunikasi secara langsung dan terutama pada media online (website dan marketpalce) agar tidak berpindah ke kompetitor.
3. Menjaga cash flow agar bisa efisien karena semakin banyak inovasi dan kegiatan dalam upaya memajukan perusahaan maka biaya pun akan meningkat.
4. Menambah informasi relasi dan vendor yang dapat memberikan keuntungan lebih dari sebelumnya untuk perusahaan
5. Menambah tenaga kerja yang berpengalam dan profesional.

Daftar Pustaka

Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *24*, 61–71. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057

Bracker, J. (1980). *The Historical Deveiopment of the Strategic i \/ lanagement Concept*. *5*(2), 219–224.

Burgelman, R. A. (1983). *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study*. *April 2014*.

Conference, E. B. (2014). *22nd European Biomass Conference and Exhibition, 23-26 June 2014, Hamburg, Germany*. *June*, 23–26.

Costa, I. (2017). *Regional Science Inquiry*. *June*. https://doi.org/10.1016/j.jhg.2014.02.007

David, F. R. (1986). *The Strategic Planning Matrix Quantitative Approach*. *19*(5), 102–107.

León, M. C., Nieto-Hipólito, J. I., Garibaldi-Beltrán, J., Amaya-Parra, G., Luque-Morales, P., Magaña-Espinoza, P., & Aguilar-Velazco, J. (2016). Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the Business Model Canvas. *Journal of Medical Systems*, *40*(6), 1–9. https://doi.org/10.1007/s10916-016-0488-3

Malhotra, Naresh K. 2006. Riset Pemasaran : Pendekatanerapan jilid 1. Jakarta: PT Indeks.

Milani, F., & Milani, F. (2019). Internal Business Context. In *Digital Business Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05719-0_3

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, *44*, 194–203. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009

Proskurina, S., Alakangas, E., Heinimö, J., Mikkilä, M., & Vakkilainen, E. (2017). A survey analysis of the wood pellet industry in Finland: Future perspectives. *Energy*, *118*, 692–704. https://doi.org/10.1016/j.energy.2016.10.102

Psa, M. (2017). *No Title ㎜*. *April*, 15–16.

Roni, M. S., Lamers, P., & Hoefnagels, R. (2018). Investigating the future supply distribution of industrial grade wood pellets in the global bioenergy market. *Biofuels*, *7269*, 1–14. https://doi.org/10.1080/17597269.2018.1432268

Sen, D., Bingol, S., & Vayvay, O. (2017). Strategic Enterprise Management for Innovative Companies: The Last Decade of the Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, *7*(1), 97–109. https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.97.109

Shafiee, M., Lotfi, F. H., & Saleh, H. (2014). Supply Chain Performance Evaluation with Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach. *APPLIED MATHEMATICAL MODELLING*. https://doi.org/10.1016/j.apm.2014.03.023

Thrän, D., Peetz, D., & Schaubach, K. (2017). Global Wood Pellet Industry and Trade Study 2017. *IEA Bioenergy*, *Task 40*(June), 222. http://task40.ieabioenergy.com/wp-content/uploads/2013/09/IEA-Wood-Pellet-Study_final-2017-06.pdf

Wu, M. C. (2018). *Corporate Strategy and Analyst Behaviour*. *March*.