



TESIS - BM185407

**ANALISIS PENINGKATAN PERFORMA PADA “PT.
DISTRIBUSI AIR SANTRI” MENGGUNAKAN
METODE *BUSSINES MODEL CANVAS***

ZENIAR ADZMIZAH

09211650023010

Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc.

Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Zeniar Adzmizah

NRP: 09211850013005

Tanggal Ujian: 15 Juli 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc
NIP: 195908171987031002



Penguji:

1. Dyah Santhi Dewi, S.T., M.Eng.Sc.
NIP: 197208251998022000



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



**Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital**

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

**ANALISIS PENINGKATAN PERFORMA PADA “PT.
DISTRIBUSI AIR SANTRI” MENGGUNAKAN METODE
*BUSSINES MODEL CANVAS***

Nama Mahasiswa : Zeniar Adzmizah
NRP : 09211850013005
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc

ABSTRAK

Sejak tahun 1975, masyarakat Indonesia mulai membiasakan diri untuk mengganti kebiasaan dari minum air keran menuju ke air dalam kemasan (AMDK), hal ini mendorong para produsen air minum untuk terus berkembang di pangsa pasar. Pada tahun 2013, nilai pangsa pasar industri AMDK sebesar Rp 22,51T dan terdapat sekitar 500 perusahaan air minum yang bersaing. PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan pendistribusian produk Air Mineral Santri Di Surabaya. Perusahaan ini berusaha meningkatkan *market* di Surabaya sebesar 10% atau penjualan 142.000 item/bulan. Untuk mencapai penjualan tersebut, perusahaan perlu untuk mengembangkan model bisnis dan merencanakan strategi bisnis menggunakan pendekatan metode *Business model canvas* (BMC). Pada analisis *Business model canvas* dilakukan analisis kondisi lingkungan dengan metode 7sMcKinsey, Eksternal *Scanning* dan analisis kekuatan Porter dan dilakukan validasi dengan analisis SWOT sehingga BMC yang dibuat akurat dan tepat.

Kata kunci: *Business model canvas* (BMC) dan Analisis SWOT.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

**ANALYSIS OF PERFORMANCE IMPROVEMENT ON PT.
DISTRIBUSI AIR SANTRI USING BUSINESS MODEL
CANVAS**

Name : Zeniar Adzmizah
Student ID Number : 09211850013005
Supervisor : Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc

ABSTRACT

Since 1975, the drinking habits of the Indonesian people began to change from being merely boiling water from tap to bottled water (AMDK), thus encourage drinking water producers to continue branch out in market share. In 2013, the market share of AMDK industry was Rp 22.51T and there were around 500 competing AMDK companies. PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) is a company angage in the distribution of “Air Mineral Santri” brand which located in Surabaya. This company aims to increase the market in Surabaya by 10% or sell 142,000 items / month. So to achive company goals, company need to develop business models and plan business strategies using *Business model canvas* (BMC) approaches. In the BMC analysis, an analysis of environmental conditions was carried out using the 7sMcKinsey method, External Scanning and Porter strength analysis and validation using SWOT analysis so that BMCs are made accurately and precisely.

Keywords: *Business model canvas* (BMC), SWOT Analysis.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam yang atas segala rahmatNya memberikan kemudahan bagi penulis untuk bisa menyelesaikan thesis ini sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen Teknologi pada bidang Manajemen Industri di Departemen Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Kelancaran penyusunan proposal thesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari beberapa pihak, dengan segala rasa hormat dan syukur penulis hantarkan kepada :

1. Kedua orang tua penulis yang telah memberikan dukungan berupa doa, moral serta materi kepada penulis
2. Prof. Dr. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.Reg.Sc., yang bersedia sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan kepada penulis hingga selesainya thesis ini
3. Sahabat Ekspresi yang telah memberikan *full support system* kepada penulis, tanpa mereka penulis tidak akan pernah bisa berada di tahap ini, khususnya Kevin, Almira, Bageur, Zavira, Dian, Novita, dan lain-lain.
4. Dosen-dosen MMT ITS yang telah memberikan banyak ilmu dan masukkan kepada penulis
5. Para staff TU MMT ITS yang aktif memberikan informasi dan bantuan kepada penulis serta Pegawai perpustakaan MMT ITS yang membantu penulis untuk menemukan thesis-thesis, buku-buku, serta jurnal-jurnal yang digunakan penulis menyusun thesis ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa manajemen industri MMT ITS dan sahabat-sahabat terdekat penulis yang terus memberikan dorongan, semangat dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.

Dalam penyusunan proposal thesis ini, penulis menyadari bahwa tentu memiliki banyak kekurangan, maka dari itu penulis mengharapkan adanya saran sehingga penulis bisa melakukan perbaikan pada thesis ini sehingga bisa lebih

sempurna. Thesis ini diharapkan penulis bisa bermanfaat dan menjadi inspirasi baik bagi penulis dan pembaca.

Surabaya, Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	9
2.1. Air Minum Dalam Kemasan	9
2.2. Analisis Kondisi Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>).....	10
2.2.1 Eksternal <i>Environmental Scanning</i>	11
2.2.2 <i>Porter's 5 Forces Model</i>	11
2.2.3 Internal <i>Enviromental Scanning</i>	14
2.3 <i>Business Model Canvas</i>	17
2.3.1 <i>Value Propositions</i> (Proporsi Nilai)	18
2.3.2 <i>Customer Segments</i> (Segmen Konsumen).....	19
2.3.3 <i>Customer Relationships</i> (Hubungan dengan Pelanggan)	19
2.3.4 <i>Channels</i> (Jaringan)	20
2.3.5 <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Kunci)	20
2.3.6 <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	20
2.3.7 <i>Key partners</i> (Mitra Usaha Kunci)	20
2.3.8 <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	21
2.3.9 <i>Revenue Streams</i> (Aliran Pendapatan).....	21
2.4 Analisis SWOT	21

2.5	Matrix IFAS dan EFAS	22
BAB III	25
3.1.	Diagram Alir	25
3.2.	Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah	26
3.2.1.	Studi Lapangan.....	26
3.2.2.	Studi Pustaka.....	26
3.2.3.	Rumusan Masalah	26
3.3.	Tahap Penentuan Metode yang Digunakan	26
3.4.	Tahap Pengumpulan Data	28
3.5.	Tahap Analisis dan Interpretasi Data	29
3.6.	Tahap Penarikan Kesimpulan	29
BAB IV	31
4.1.	Profil perusahaan	31
4.2.	Struktur Organisasi	34
4.3.	Jalur Distribusi AMDK Air Mineral Santri	35
4.4.	Pengumpulan dan Pengolahan Data	36
4.4.1.	Analisis 7's McKinsey	37
4.4.2.	Analisis External Scanning	38
4.4.3.	Analisis Porter's Five Forces Model	39
4.5.	Business model canvas	40
4.6.	Analisis SWOT	45
4.7.	Matrix IFAS dan EFAS	48
4.7.1.	Analisis Matriks IFAS	49
4.7.2.	Analisis Matriks EFAS.....	52
4.8.	Rekomendasi Business model canvas	54
4.9.	Implikasi Manajerial	56
4.10.	New Business Model Canvas	58
BAB V	61
5.1	Kesimpulan	61
5.2	Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Kebutuhan AMDK Kota Surabaya	3
Tabel 1. 2. Potensi Pasar AMDK Kota Surabaya	4
Tabel 1. 3. Potensi AMDK Santri di Surabaya	4
Tabel 2.1 Tabel Matriks IFAS	23
Tabel 2. 2 Tabel Matriks EFAS	23
Tabel 4. 1. Kriteria Pelanggan.....	35
Tabel 4. 2. Analisis 7's McKinsey	37
Tabel 4. 3. Analisis Eksternal <i>Scanning</i>	39
Tabel 4. 4. Analisis <i>Porter's Five Forces Model</i>	40
Tabel 4. 5. Analisis <i>Business Model Canvas</i>	44
Tabel 4. 6. Analisis SWOT	46
Tabel 4. 7. Analisis Tabel IFAS.....	50
Tabel 4. 8. Analisis Tabel EFAS.....	53
Tabel 4. 9. <i>New Business Model Canvas</i>	59

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Pangsa Pasar AMDK di Indonesia tahun 2018	1
Gambar 1. 2. Grafik Penjualan AMDK Santri oleh PT. DAS Per-Tahun	2
Gambar 1. 3. Grafik Penjualan AMDK Santri oleh PT. DAS Per-Bulan/Per-Tahun3	
Gambar 2. 1. <i>Porter's Forces Model</i>	11
Gambar 2. 2. 7s Mckinsey.....	15
Gambar 2. 3. <i>Business model canvas</i>	18
Gambar 3. 1. Diagram Alir Penelitian	25
Gambar 4. 1. Pabrik PT. Sidogiri Mandiri utama, Umbulan, Pasuruan.....	31
Gambar 4. 2. Aktivitas operasional pabrik PT. Sidogiri Mandiri Utama	32
Gambar 4. 3. Produk AMDK Air Santri	33
Gambar 4. 4. Struktur Organisasi Perusahaan	34
Gambar 4. 5. Jalur Distribusi AMDK Air Mineral Santri.....	36
Gambar 4. 6. Aktivitas operasional PT. DAS	42
Gambar 4. 7. Analisis <i>Expert Choice</i> pada atribut kekuatan dan kelemahan	50
Gambar 4. 8. Pengiriman AMDK Air Santri	51
Gambar 4. 9. Analisis <i>Expert Choice</i> pada atribut peluang dan ancaman	52

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

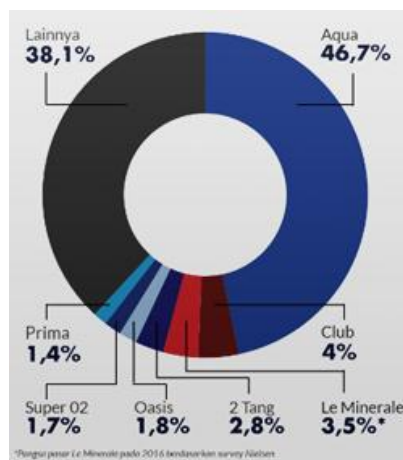
BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang hal-hal yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian atau uraian pembenaran yang bisa dijadikan bahan tentang pentingnya melakukan penelitian ini. Ada beberapa poin yang dibahas pada bab ini seperti latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Industri Air Minum Dalam Kemasan di Indonesia (AMDK) mulai berkembang pada tahun 1973, masyarakat Indonesia mulai mengubah kebiasaan dari yang terbiasa mengkonsumsi air dari air rebusan menuju ke air minum dalam kemasan (AMDK), hal tersebut yang mendorong para produsen air minum dalam kemasan untuk berkembang. Menurut Asosiasi Air Minum Dalam Kemasan (ASPADIN), pada tahun 2013, nilai pangsa pasar industri AMDK sebesar Rp 22,51T dan industri ini akan terus bertumbuh 11,1% setiap tahun. Hal tersebut memberi peluang serta tantangan bagi para produsen air minum untuk bersaing menguasai pasar air minum dalam kemasan (AMDK). Dapat dilihat pada Gambar 1.1, bahwa ada satu brand air minum yang menguasai pasar air minum di Indonesia sebanyak 46,7%, dan brand tersebut bukanlah milik Indonesia.

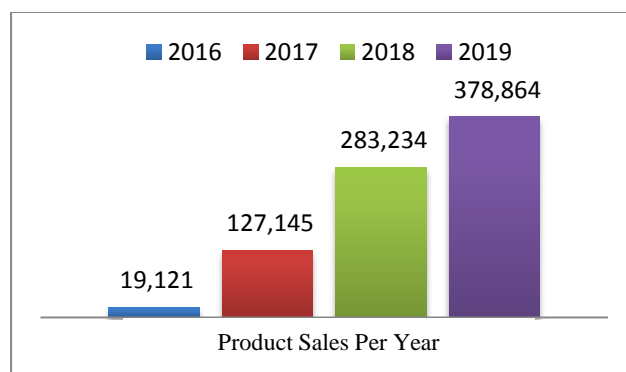


Gambar 1. 1. Pangsa Pasar AMDK di Indonesia tahun 2018

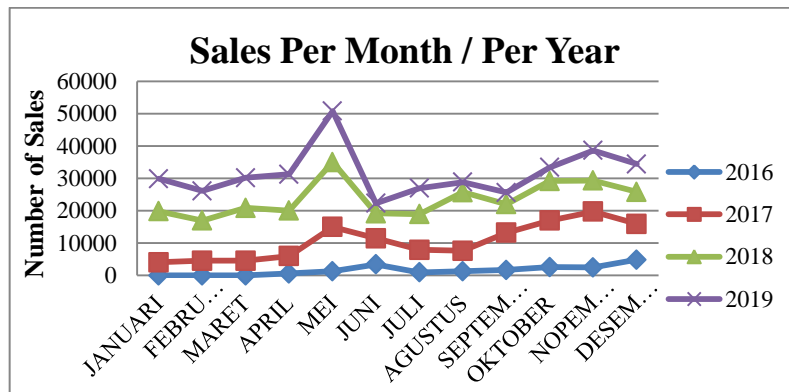
(Sumber :Tempo.co)

Pada penelitian ini membahas tentang Air mineral Santri yang namanya cukup meluas di wilayah Surabaya. “Air mineral santri” menggunakan bahan baku alami yang diambil dari mata air Umbulan, menghasilkan debit air yang cukup besar sehingga memiliki kualitas, kejernihan, kesegaran dan kestabilan kandungan mineral yang terjamin. Bahan baku yang diproses dengan *Carbon Filter*, *Sand Filter*, kemudian disterilkan menggunakan *Technology Water Treatment* (TWT) yang disesuaikan dengan *Standard Nasional Indonesia* (SNI) dengan sinar *ultraviolet* serta *ozon* (O₃). Diawasi oleh QC (*quality control*) yang ketat, diproses dengan mesin pengisian otomatis, serta didukung oleh tenaga ahli yang telah berpengalaman dibidang tersebut, maka “Air Mineral Santri” merupakan air minum dalam kemasan yang memiliki mutu dan kualitas yang terpercaya.

Unit bisnis ini berawal dari Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri yang mendirikan bisnis “air mineral santri” pada 1997, bisnis ini hadir karena kebutuhan sebagai penyokong dana untuk kebutuhan operasional dan pengembangan Pondok Pesantren Sidogiri. Pada tahun 2016, PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) mulai bekerjasama dengan PT. Sidogiri Mandiri Utama (produsen Air Mineral Santri) dan mulai memasarkan AMDK Santri di Surabaya. Dari tahun 2016 hingga 2019, penjualan “air mineral Santri” yang dilakukan oleh PT. DAS Di Surabaya selalu meningkat sehingga pada tahun 2019 PT. DAS secara resmi ditunjuk oleh PT. Sidogiri Mandiri Utama untuk menjadi distributor utama air mineral santri di wilayah Surabaya. PT. DAS bergerak di bidang pelayanan jasa distribusi yaitu mengantarkan produk “Air Mineral Santri” ke rumah pelanggan.



Gambar 1. 2. Grafik Penjualan AMDK Santri oleh PT. DAS Per-Tahun



Gambar 1. 3. Grafik Penjualan AMDK Santri oleh PT. DAS Per-Bulan/Per-Tahun

Air mineral Santri merupakan produk milik pengusaha muslim yang keuntungannya dipergunakan untuk pesantren, sehingga mayoritas pengguna pun adalah umat muslim, produk ini paling banyak terjual pada saat bulan ramadhan yaitu bulan mei pada tahun 2017-2019 dan bulan juni pada tahun 2016.

Tabel 1. 1. Kebutuhan AMDK Kota Surabaya

Penduduk Kota Surabaya		3.000.000 jiwa
Konsumsi AMDK	60% masyarakat	1.800.000 jiwa
Asumsi Kebutuhan AMDK/hari	500ml/hari	900.000.000ml/hari
Asumsi Kebutuhan AMDK/Bulan		27.000.000L/Bulan

Menurut Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Surabaya (DISPENDUKCAPIL), pada januari 2019 jumlah penduduk kota Surabaya mencapai 3jt Jiwa. Sedangkan menurut asosiasi perusahaan AMDK Indonesia (ASPADIN), 60% dari masyarakat Indonesia mengonsumsi air minum dalam kemasan. Dan diasumsikan kebutuhan air minum manusia perhari adalah 500ml, maka kebutuhan mengonsumsi AMDK pada masyarakat Kota Surabaya adalah 27.000.000 Liter per Bulan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 2. Potensi Pasar AMDK Kota Surabaya

Asumsi Kebutuhan AMDK/Bulan		27.000.000L/Bulan
Harga 1 L air	Rp 1.000,-	
Potensi pasar AMDK di Surabaya		Rp 27.000.000.000,- /Bulan
Asumsi harga 1 item kardus	Rp 20.000,- /item	
Penjualan AMDK Di Surabaya PerBulan		1.350.000 item/Bulan

Apabila harga 1 liter air adalah Rp 1.000,-, maka potensi pasar AMDK di Surabaya adalah sebesar Rp 27.000.000.000,-/Bulan. Jika harga 1 item kardus adalah Rp 20.000,-. Maka kebutuhan AMDK Di Surabaya adalah 1.350.000 item/bulan. Sedangkan berdasarkan gambar 1.2, penjualan AMDK “Santri” pada tahun 2019 adalah 60.000 item/bulan, atau sekitar 4,5% Air Santri menguasai pasar AMDK Di Surabaya. 95,5% pasar AMDK Di Surabaya dikuasai oleh AMDK lain, Sehingga PT. Distribusi Air Santri ingin peningkatan penjualan pada tahun 2020 dengan menguasai pasar AMDK Di Surabaya sebesar 10% atau penjualan 142.000 item/bulan.

Tabel 1. 3. Potensi AMDK Santri di Surabaya

Penjualan AMDK Di Surabaya PerBulan		1.350.000 item/Bulan
Penjualan Air Santri th 2019	60.000 item/Bulan	
Potensi AMDK Santri di Surabaya		4,5%

Sehingga untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu untuk melakukan pemetaan atau perencanaan strategi bisnis yang tepat dan efektif. Dengan adanya model bisnis yang terdiri dari berbagai elemen yang dapat menggambarkan

strategi, tujuan, struktur, teknologi, proses, nilai bagi pelanggan maka perusahaan dapat bersaing dengan sukses pada pasar bisnisnya. Selain itu model bisnis merupakan prototipe dari berbagai proses dan perilaku bisnis yang bisa menjadi strategi bisnis yang memiliki peluang untuk sukses dan dapat diimplementasikan (Wardhana, 2014). PT. DAS bisa memaksimalkan unit usahanya dengan efektif dan efisien, dengan mengembangkan suatu memodelkan model bisnis dengan pendekatan metode *Business Model Canvas* atau BMC. Dengan metode ini perusahaan dapat memaksimalkan pendapatan dan profit, dan meminimalkan biaya dalam jangka panjang. Dalam BMC terdapat 9 elemen yang terdiri dari 4 elemen utama yaitu finansial, *customer*, nilai produk, dan aktivitas perusahaan (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Movement, 2010).

Dalam proses perancangan model bisnis perlu dilakukan analisis lingkungan pada unit bisnis karena menurut Aguilar (1967) hal tersebut membantu perusahaan dalam mengetahui kemampuan serta perubahan potensial yang sedang terjadi pada perusahaan, dan memberikan kemudahan dalam merencanakan dan mengembangkan strategi jangka panjang dan pendek. Pada penelitian ini analisis kondisi lingkungan dilakukan menggunakan 3 pendekatan yaitu

- 7's McKinsey (analisis pada internal organisasi karena keberhasilan suatu perusahaan bisa ditentukan dari kekuatan internal organisasi)
- *External scanning* (menganalisis kondisi eksternal organisasi seperti ekonomi, politik, sosial, dll, hal ini dilakukan untuk menganalisa kondisi masyarakat terhadap kesesuaian produk yang perusahaan jual)
- *Porter's 5 Forces Model* (menganalisa dari segi industri dan pangsa pasar, dengan analisis ini memberikan kemudahan untuk perusahaan dalam membuat strategi).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah mengembangkan model bisnis menggunakan pendekatan *Business model canvas* dengan bantuan analisis SWOT. Sehingga perusahaan PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) dapat meningkatkan

penjualan di Surabaya sebesar 10% dari pangsa pasar AMDK di Surabaya atau menjual sebanyak 142.000 item/bulan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan penjualan produk “Air Mineral Santri” sebesar 10% dari pangsa pasar AMDK di Surabaya atau menjual sebanyak 142.000 item/bulan, maka untuk mencapai tujuan tersebut dengan melakukan penelitian mengembangkan model bisnis dan merencanakan strategi bisnis dengan konsep *Business model canvas* (BMC).

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap bahwa penelitian ini bias memberikan manfaat seperti sebagai berikut:

- Memberikan wawasan kajian secara teoritis tentang metode pengaplikasian metode BMC atau *Bussiness Model Canvas* pada suatu unit usaha.
- Memberi *insight* bagi perusahaan dalam merencanakan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *Bussiness Model Canvas* sebagai pengembangan dalam merencanakan model bisnis
- Bermanfaat bagi semua pihak yang ingin merencanakan strategi bisnis dengan metode *Bussiness Model Canvas*.

1.5 Batasan Penelitian

Adapaun batasan – batasan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Analisis dilakukan pada perusahaan PT. Distribusi Air Santri dan tidak mengambil sudut pandang atau mengambil perbandingan dengan merk yang lain
2. Penelitian dilakukan pada AMDK Merk Santri yang beroperasi di kota Surabaya

1.6 Sistematika Penulisan

Secara umum, laporan penelitian terdiri dari 5 (lima) bab, dan pada sub bab ini akan dijelaskan terkait bab-bab pada penelitian yang memberikan kemudahan bagi penulis dalam penyusunan laporan penelitian. Setiap bab memiliki fungsi dan tujuan yang berbeda-beda, setiap bab disusun secara baik dan sistematis, berikut adalah sistematika dalam penulisan laporan penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan memuat tentang hal yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian tersebut atau seberapa pentingnya penelitian tersebut harus dilakukan, penelitian dilakukan untuk menyelesaikan suatu masalah/studi kasus dengan bantuan suatu atau beberapa metode. Pada bab ini penulis akan menjabarkan konteks secara umum atau latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang akan menjelaskan tentang apa saja yang melatar belakangi sehingga penulis membuat penelitian tersebut sehingga bisa mengerucut menjadi sebuah perumusan masalah. Pada rumusan masalah, langsung menjelaskan dengan detail, jelas dan terfokus terkait masalah yang ingin diselesaikan dengan adanya penelitian tersebut. Pada tujuan dan manfaat penelitian, dijelaskan tentang tujuan atau sasaran mengapa penelitian tersebut dilakukan, dijelaskan secara jelas, detail dan singkat yang sesuai dengan perumusan masalah, selain itu manfaat penelitian bisa juga mencantumkan kegunaan penelitian atau dampak dari hasil penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori secara umum dan penelitian sebelumnya, serta referensi-referensi yang dijadikan dasar dalam melakukan penelitian. Mencantumkan teori-teori secara umum tentang penelitian, sedangkan teori yang tidak secara umum atau teori yang detail dan berkaitan dengan penelitian dibahas lebih lanjut di bab metodologi penelitian. Kajian pustaka merupakan rangkuman singkat tentang semua materi yang diperoleh dari berbagai referensi yang menunjang penelitian. Dasar teori merupakan semua teori yang berdasarkan kajian pustaka yang menjadi latar belakang penelitian yang dilakukan, biasanya digunakan sebagai pedoman dalam menyelesaikan penelitian lebih lanjut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Untuk mencapai tujuan penelitian, maka pada bab metodologi penelitian dijelaskan tentang metode, desain bahkan pendekatan yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian, serta tahap-tahap penelitian yang secara detail, jelas dan rinci. Hal-hal yang dijelaskan dalam bab ini bisa berupa model yang digunakan, langkah penelitian, teori penunjang penelitian, teknik pengumpulan data, data yang digunakan penelitian, serta parameter penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan hasil dari penelitian, menjelaskan tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian dengan tujuan penelitian dibahas dan dianalisis dengan sangat baik, detail dan jelas, selain itu menjelaskan bagaimana metode-metode yang digunakan diaplikasikan dalam menyelesaikan masalah pada penelitian hingga tercapai hasil dari analisis penelitian. Hasil dari analisis penelitian diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian pada BAB I.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ditulis harus berdasarkan rumusan masalah dan hasil analisis penelitian. Agar pembaca lebih mudah memahami isi dari penelitian. Kesimpulan harus dibuat dengan sesingkat dan sejelas mungkin dan berurutan sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian. Saran ditulis bertujuan agar bisa berguna bagi penelitian selanjutnya atau bagi perusahaan agar menyelesaikan masalah dengan bantuan metode yang digunakan penulis. Saran harus berdasarkan hasil penelitian, tidak boleh menyimpang dari pembahasan penelitian dan harus masuk akal untuk diaplikasikan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai studi literatur yang digunakan dalam penelitian ini yakni mengenai profil perusahaan, analisis kondisi lingkungan, *Business model canvas*, analisis SWOT, matrix SWOT.

2.1. Air Minum Dalam Kemasan

Air merupakan komponen paling penting dalam tubuh manusia, bahkan apabila manusia kekurangan cairan dalam tubuh dapat menyebabkan dehidrasi yang mampu menurunkan daya tahan tubuh, konsentrasi, kesehatan serta menyebabkan berbagai penyakit. Menurut (Hardinsyah et al 2011), penelitian yang dilakukan di Singapura menunjukkan bahwa rata-rata kebiasaan minum air wanita dewasa adalah 1100ml/hari sedangkan pada pria dewasa adalah 1400ml/hari.

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat untuk mengonsumsi air mineral mendorong industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) untuk berkembang, karena Menurut Asosiasi Air Minum Dalam Kemasan (ASPADIN), sejak tahun 1973 ada perubahan kebiasaan masyarakat Indonesia dari yang terbiasa mengonsumsi air mineral dari air rebusan menuju ke air minum dalam kemasan (AMDK), selain karena merebus air keran belum tentu bisa menghilangkan bahan kimia yang berbahaya bagi tubuh, AMDK lebih praktis daripada air rebusan. Namun, masyarakat masih banyak yang masih mengonsumsi air rebusan.

Air minum dalam kemasan (AMDK) biasanya menggunakan bahan baku alami yang bersumber dari mata air, sumur atau pegunungan. Kemudian dikemas dalam suatu kemasan berupa gelas dan botol plastik, yang melalui berbagai proses seperti distilasi, filtrasi, purifikasi, atau sterilisasi, semua proses tersebut dilakukan bertujuan untuk memastikan kualitas air mineral serta memisahkan segala komponen berbahaya dari air sesuai dengan spesifikasi standar kesehatan dari *Standard Nasional Indonesia* (SNI). Mayoritas AMDK yang telah beredar dipasaran telah melalui memenuhi standar dari SNI, sehingga aman untuk diminum langsung.

Sedangkan air rebus merupakan air yang diperoleh dari air keran, kemudian direbus dan dimasak hingga mendidih dengan tujuan memusnahkan mikroorganisme atau bakteri yang terdapat pada air. Terdapat 2 pendapat, bahwa merebus air hingga suhu 70°C atau merebus air hingga suhu 85°C dapat membunuh bakteri dan mikroorganisme yang terdapat pada air. Namun, tidak ada jaminan bahwa air yang direbus hingga mendidih tidak memiliki kandungan bahan kimia yang masih tersisa. Berbeda dengan AMDK yang telalui berbagai macam proses tertentu dan telah memenuhi standar dari SNI, yang telah terjamin aman bagi kesehatan tubuh.

2.2. Analisis Kondisi Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Sebelum melakukan perancangan strategi, maka langkah yang harus dilakukan perusahaan ialah menganalisis kondisi lingkungan atau *enviromental scanning*. Menurut (Purnomo, 2016), *Enviromental scanning* dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, dengan adanya *enviromental scanning* maka akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk merancang strategi kompetitifnya baik untuk jangka panjang dan jangka pendek. Menurut Aguilar (1967) dan Hunger & Wheelen (2000) *enviromental scanning* bertujuan untuk

- membantu perusahaan dalam mengetahui kemampuan serta perubahan potensial yang sedang terjadi pada perusahaan,
- berguna dalam merencanakan dan mengembangkan strategi jangka panjang dan pendek
- berguna untuk membangun strategi, memperluas bisnis atau meminimalkan dampak terhadap pertumbuhan bisnis
- agar perusahaan mengetahui posisi perusahaan sehingga mampu menempatkan diri dan meramalkan dalam persaingan dengan perusahaan lain

Pada beberapa perusahaan besar, memiliki karyawan yang dipekerjakan khusus untuk tujuan penelitian terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan dengan tujuan agar perusahaan selalu memiliki informasi tentang posisi perusahaan dan kondisi pasar sehingga perusahaan bisa merumuskan strategi perusahaan. Pada

penelitian ini, analisis kondisi lingkungan dilakukan dengan scope yaitu eksternal, internal dan lingkungan industri.

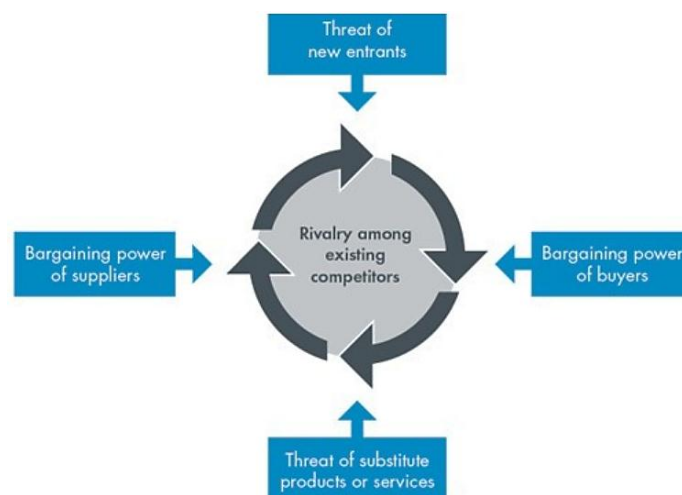
2.2.1 Eksternal *Environmental Scanning*

Menurut Wheelen & Hunger (2012) Pada analisis eksternal untuk *enviromental scanning* terdapat beberapa komponen-komponen yang terkandung:

- **Natural Environment**, yang berhubungan dengan lingkungan, alam, dan geografis
- **Technological**, yang berhubungan dengan fasilitas, sebuah penemuan, teknologi informasi dan komunikasi
- **External Stakeholder**, sponsor, *vendor*, *supplier* atau organisasi luar yang membantu tercapainya tujuan perusahaan
- **Political–legal**, yang mengalokasikan kekuasaan, membatasi, undang-undang perlindungan dan peraturan.
- **Sociocultural**, yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat, karakter, budaya dan kebiasaan masyarakat.

2.2.2 Porter's 5 Forces Model

Adapun analisis industri atau *Porter's 5 Forces Model* yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, model ini digunakan untuk menganalisis kondisi industri dan menentukan strategi bisnis, biasanya diimplementasikan pada sebuah perusahaan atau industri (Porter, 2008).



Gambar 2. 1. *Porter's Forces Model*

(sumber : Porter, 2008)

Analisis ini dibuat berdasarkan 5 model kekuatan kompetitif yaitu:

- **Masuknya kompetitor (*Threat of New Entrants*)**

Pendatang baru adalah unit bisnis baru yang membuat bisnis yang bidang atau produknya sama seperti perusahaan yang sudah ada. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri maka bisa membawa kapasitas baru dan keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar. Hal tersebut bisa menjadi ancaman pada sebuah perusahaan, tergantung pada hambatan yang membuat pendatang baru kesusahan memasuki industri. Apabila hambatan untuk memasuki industri semakin tinggi, maka akan semakin kecil ancaman bagi perusahaan yang sudah lama bermian di industri (Porter, 1979).

Contoh: kehadiran Go-jek sebagai bisnis start-up ojek *online* sudah mulai menggantikan posisi ojek biasa dan kehadiran Go-jek di Indonesia sangat meluas sehingga banyak driver ojek biasa yang merasa dirugikan dengan kehadiran Go-jek. Sehingga sangat penting bagi unit bisnis pemain lama untuk menciptakan hambatan atau terobosan baru sehingga mencegah pendatang baru menguasai pangsa pasar.

- **Ancaman produk atau Jasa pengganti (*Threat of Substitute Product or Services*).**

Kekuatan ini bisa mengancam perusahaan apabila pembeli dapat dengan mudah menemukan produk pengganti yang memiliki harga menarik atau kualitas yang lebih (Porter, 1979). Untuk dapat menjadi produk yang selalu diinginkan konsumen maka perusahaan harus menemukan alternatif-alternatif agar bisa melampaui produk pesaing. Dalam hal ini, pengganti bisa diartikan sebagai barang atau jasa yang berbeda namun fungsinya bisa digantikan dengan produk lain.

Contoh: beberapa waktu silam warga jakarta cenderung menggunakan transportasi pribadi dibandingkan transportasi umum, karena transportasi umum waktu lalu seperti bajay, bus kota dan ojek dirasa kurang nyaman, hal tersebut yang menyebabkan jalanan di Ibukota selalu dipenuhi oleh kendaraan pribadi. Namun, berbeda dengan jakarta saat ini, transportasi umum sangat nyaman sehingga warga jakarta cenderung menggunakan transportasi umum seperti busway, KRL, MRT, dan LRT. Transportasi umum tersebut yang mulai

mengganti dari kebiasaan menggunakan transportasi pribadi ke transportasi umum.

- **Daya tawar dari pembeli (*Bargaining Power of Buyers*).**

Sebagai seorang konsumen tentu mengharapkan membeli produk dengan harga yang rendah namun memiliki kualitas produk yang baik, hal tersebut yang menyebabkan konsumen memiliki peranan yang sangat besar dalam kegiatan jual-beli (Porter, 1979). Menginginkan produk dengan harga rendah dan kualitas baik berarti konsumen mengharapkan produsen meningkatkan produktivitas, menaikkan biaya produksi namun hanya mendapatkan pendapatan yang rendah sehingga produsen menghasilkan keuntungan yang rendah.

Contoh: saat ini teknologi sudah sangat berkembang pesat, semua produk bisa dibeli melalui situs *online*, beberapa konsumen sering kali membandingkan harga jual produk yang dijual dipasar dengan yang dijual secara *online*. Kebanyakan produk yang dijual di *online* memang lebih murah karena tidak perlu menyewa tempat dan lain-lain.

- **Daya tawar dari pemasok (*Bargaining Power of Supplier*).**

Pada dasarnya perusahaan tidak bisa terlepas dari bantuan *supplier* karena bahan baku untuk proses produksi didapat oleh *supplier* atau perusahaan tidak bisa menghasilkan sendiri maka dari itu membutuhkan campur tangan *supplier* demi keberhasilan operasional perusahaan. Ada berbagai macam jenis *supplier*, perusahaan mungkin bisa mendapatkan bahan baku dari mana saja namun ada beberapa bahan baku yang hanya bisa didapat oleh *supplier* tertentu.

Supplier memungkinkan untuk menjual produk atau bahan baku dengan harga yang lebih tinggi daripada biasanya atau menjual produk dengan kualitas rendah. Hal ini bisa mempengaruhi pendapatan bagi perusahaan karena harus membayar lebih untuk bahan baku (Porter, 1979).

Contoh: apabila *supplier* meningkatkan harga bahan baku maka perusahaan hanya memiliki 2 pilihan yaitu meningkatkan harga jual atau menekan kualitas produk. Namun apabila harus mencari *supplier* lain, maka akan terjadi banyak perubahan seperti kualitas produk dan lain-lain.

- **Persaingan diantara pemain yang sudah ada (*Rivalry among existing competitors*).**

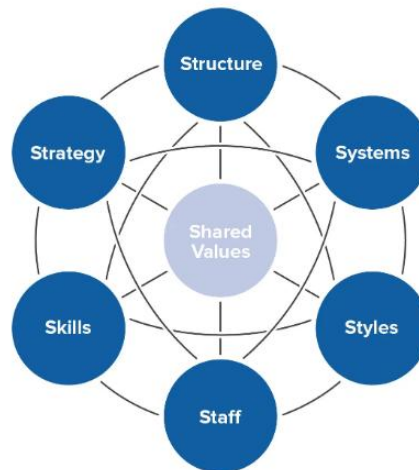
Kekuatan terakhir yang pada metode ini adalah persaingan diantara pesaing yang pernah ada, hal ini merupakan penentu utama terhadap seberapa menguntungkan dan kompetitif pada suatu industri. Persaingan dalam sebuah pasar pasti akan terjadi dikalangan unit bisnis yang bergerak dibidang yang sama untuk mendapatkan konsumen dan tentu dalam sebuah persaingan pasti ada perusahaan yang menguasai pasar (Porter, 2008).

Contoh: pada unit bisnis smartphone yang sedang bersaing ada Apple, Samsung, Vivo, Asus, Xiaomi, dan lain-lain. Saat ini yang menguasai pasar adalah antara Apple dan Samsung, Apple terus bertahan dengan desain klasik namun memiliki berbagai fitur menarik, sedangkan Samsung memiliki berbagai inovasi di setiap tipenya, para konsumen Samsung bisa memilih tipe handphone seperti apa yang dibutuhkan. Keduanya saling mengungguli satu sama lain, selain itu banyak di unit bisnis ini yang berusaha mengungguli mereka berdua.

2.2.3 Internal Environmental Scanning

Pada analisis kondisi lingkungan pada scope internal menggunakan metode 7s McKinsey yang menurut (Hayes, 2002) merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal pada organisasi dengan menggunakan 7 elemen utama yaitu *Strategy, Style, Structure, Systems, Share-values, Staff* dan *Skills*.

Menurut Waterman, Peters, & Phillips (1980), Metode ini berawal oleh Tom Peters, Julien Philips dan Robert Waterman pada tahun 1980-an yang bekerja sebagai konsultan di Perusahaan McKinsey & Company dengan bantuan dari Richard Pascale dan Anthony G. Athos. Menurut mereka, apabila 7 elemen tersebut selaras maka bisa menjadi *key success factors* pada sebuah perusahaan. 7 elemen tersebut memiliki hubungan yang saling berkaitan dan ketergantungan antara satu sama lain dan perubahan satu elemen bisa mempengaruhi elemen lainnya. Metode ini telah membantu banyak organisasi untuk meningkatkan kinerja operasional organisasi, membantu merancang dan menerapkan strategi baru, mengidentifikasi perubahan setiap elemen di masa depan dan mengidentifikasi perubahan pada organisasi.



Gambar 2. 2. 7s Mckinsey
(sumber : Hayes, 2002)

Menurut Nejad, Behbodi, & Ravanfar (2015), Diantara 7 elemen pada metode ini dibagi menjadi 2 kelompok yaitu kelompok “Hard” atau “Keras” dan kelompok “Soft” atau “Lunak”. Kelompok Hard adalah kelompok yang lebih mudah dikelola dan diidentifikasi, yang termasuk kelompok Hard ialah *Strategy*, *Structure* dan *System*. Sedangkan kelompok lainnya, kelompok Soft tidak berwujud dan sulit diidentifikasi karena bisa berubah apabila dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang termasuk kelompok Soft ialah *Share Values*, *Skills*, *Staff* dan *Style*. Gambar 2.2 menunjukkan bahwa antara satu elemen dan lainnya saling berkaitan satu sama lain.

1. *Strategy* (Strategi)

Rencana yang dikembangkan oleh perusahaan untuk mencapai, membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing di pasar dengan para kompetitonya. Pada umumnya setiap organisasi memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasi, maka strategi yang baik ialah strategi yang tegas, jelas, dapat digunakan untuk jangka panjang, membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing, memiliki visi, misi serta nilai-nilai perusahaan yang kuat (Nejad et al., 2015).

2. *Structure* (Struktur)

Struktur yang dimaksud disini adalah Struktur Organisasi Perusahaan yang mengatur sistem kerja, komunikasi, wewenang dan tanggung jawab serta

pendelegasian tugas kepada unit kerja atau orang-orang tertentu untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam kata lain, struktur ialah susunan kepengurusan yang mewakili cara tentang siapa yang harus bertanggung jawab kepada siapa dan merupakan salah satu elemen yang paling terlihat apabila berubah (Nejad et al., 2015).

3. *Systems* (Sistem)

Dalam pengerjaan operasional perusahaan, tentu ada sistem yang berlaku yaitu prosedur dan proses tata cara kegiatan operasional, dengan adanya sistem yang telah diatur perusahaan maka akan memberikan kemudahan kepada karyawan agar lebih mudah dalam mengerjakan tugasnya (Nejad et al., 2015).

4. *Skills* (Keterampilan)

Ketika merekrut seorang karyawan tentu yang dibutuhkan bukan saja kehadiran karyawan tersebut melainkan kompetensi yang ia miliki sehingga kemampuannya bisa membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan banyak perusahaan yang rela memberi fasilitas kepada karyawan berupa pelatihan sehingga karyawan perusahaan merupakan yang ahli dibidangnya dan dapat bermanfaat bagi perusahaan (Nejad et al., 2015).

5. *Staff* (Karyawan)

Tidak ada perusahaan yang tidak memiliki karyawan. Elemen *staff* berkaitan dengan karyawan seperti apa dan berapa banyak yang dibutuhkan perusahaan, dan bagaimana cara merekrut, seleksi, melatih, memotivasi dan memaintenance karyawan (Nejad et al., 2015).

6. *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Setiap manusia memiliki cara berbeda-beda dalam menghadapi setiap persoalan kehidupan, apalagi pemimpin atau atasan sebuah perusahaan, pasti setiap pimpinan memiliki cara yang berbeda-beda ketika menghadapi segala persoalan di perusahaan. Tata cara bagaimana perusahaan dikelola oleh atasan sangat berpengaruh terhadap organisasi. Contoh: pimpinan yang cenderung ramah kepada bawahan maka akan menumbuhkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (Nejad et al., 2015).

7. *Shared Values* (Nilai-nilai Perusahaan)

Pada gambar kerangka 7sMckinsey, *Shared Values* merupakan inti utama dari kerangka ini. Elemen ini merupakan nilai, norma, standar dan kebudayaan yang berlaku diperusahaan yang menjadi panduan perilaku bagi semua elemen di organisasi yang menjadi dasar dari setiap organisasi (Nejad et al., 2015).

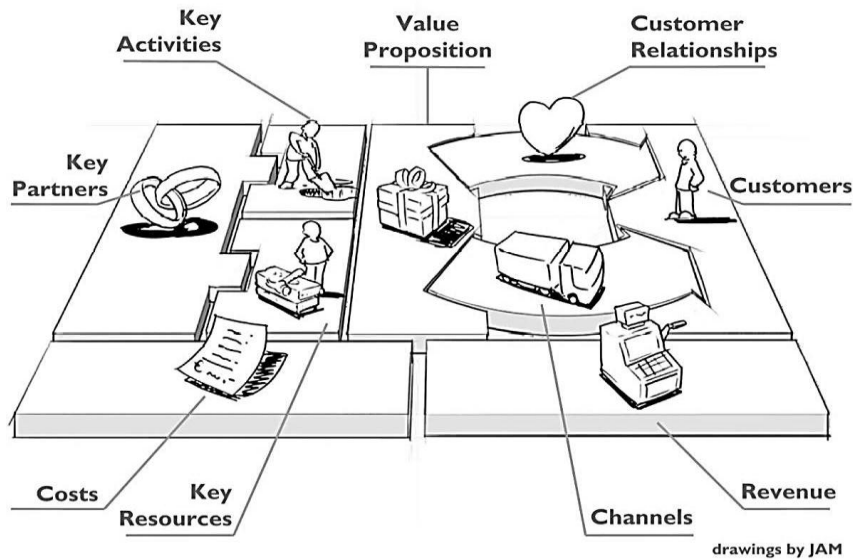
2.3 *Business Model Canvas*

Bisnis model merupakan segala sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan *positioning* perusahaan dari produk di industri yang sama (Christensen, 2001). Selain itu model bisnis juga sebagai struktur rantai nilai-*value chain* (*an activity based concept*), menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke *customer* akhir, dimana *value* yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Chesbrough, 2010). Bisnis model merupakan suatu gambaran. Maka dapat disimpulkan bisnis model menurut Wardhana (2014) adalah:

- Suatu prototipe dari suatu kesatuan proses dan perilaku bisnis organisasi yang merupakan suatu strategi bisnis yang memiliki peluang sukses yang dapat dipertanggungjawabkan apabila diimplementasikan.
- Terdiri dari kombinasi berbagai elemen yang unik yang menggambarkan tujuan, strategi, proses, teknologi, struktur, penciptaan nilai bagi pelanggan, agar organisasi mampu bersaing secara sukses pada suatu pasar bisnis tertentu.
- Berhubungan dengan pendapatan (*revenues*), biaya (*cost*), dan laba (*profit*) sebagai hasil implementasi strategi bisnis, serta merupakan alat bagi organisasi merencanakan untuk menghasilkan uang dalam jangka panjang maupun pendek.

Untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis merancang, mengevaluasi, dan mengelola model bisnisnya, BMC menawarkan sebuah *canvas* untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, dan kerangka kerja para desainer (Osterwalder et al., 2010)

Model Bisnis Canvas merupakan salah satu metode atau alat untuk mengembangkan suatu unit bisnis. Metode ini terdiri dari 9 komponen dan setiap komponen dapat menjadi langkah awal untuk menentukan darimana perusahaan melakukan pengembangan bisnis model perusahaannya.



Gambar 2. 3. *Business model canvas*
(sumber : Osterwalder, A et al, 2010)

Sembilan komponen pada *Business Model Canvas* tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

2.3.1 *Value Propositions (Proporsi Nilai)*

Menurut Osterwalder et al., (2010), salah satu hal yang paling penting dari suatu produk adalah proporsi nilai suatu produk karena hal tersebut yang menjadi penyebab konsumen membeli produk tersebut. Apabila konsumen puas dengan nilai produk tersebut maka akan menjadi pelanggan yang loyal, sebaliknya apabila konsumen tidak puas maka konsumen akan mencari produk merk lain yang bisa melengkapi kebutuhan konsumen. Proporsi nilai merupakan sebuah tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan dengan memenuhi kebutuhan konsumen, Elemen-elemen yang termasuk dalam proporsi nilai ialah kualitas produk, harga produk, promo produk, merek produk, desain produk, pelayanan, jaminan, kemudahan dalam mengakses, kenyamanan dan lain-lain.

Contoh: konsumen membutuhkan pangan untuk kebutuhan hidup, sehingga unit bisnis bisa menawarkan dengan menjual produk yang bisa memuaskan kebutuhan perut pelanggan

2.3.2 Customer Segments (Segmen Konsumen)

Konsumen merupakan salah satu alasan mengapa perusahaan tersebut menghasilkan suatu produk atau jasa. Perusahaan harus menentukan dan mengklasifikasi produknya dibuat untuk segmen pasar yang seperti apa sehingga nilai produk bisa tersampaikan sesuai kebutuhan pelanggan dan keuntungan perusahaan menjadi lebih maksimal (Osterwalder et al., 2010). Berikut adalah hal yang perlu diperhatikan agar target segmen pelanggan menjadi jelas

- *Customer Segment Dimensions*, Memperhatikan target konsumen antara *single market* atau *multi market*. Contoh *multi market* adalah Facebook yang melayani 2 pihak yaitu pengguna dan pemasang iklan. Setiap kategori memiliki segmen yang berbeda (Osterwalder et al., 2010)
- *Customer Characteristics*, Kemudian mendefinisikan karakter segmen di setiap dimensi. Contoh pada segmen pengguna, karakter pengguna yang seperti apa yang sesuai dengan produk yang dimiliki perusahaan, karakter konsumen ada berbagai macam pertimbangan seperti usia, gender, hobi, pekerjaan, gaya hidup, penghasilan, kelas sosial dan lain-lain (Kotler & Keller, 2009).
- *Customer Problems / Needs*, Produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan harus bisa menjadi solusi permasalahan yang dirasakan konsumen sehingga bisa bermanfaat bagi konsumen. Kebutuhan manusia bermacam-macam dari primer, sekunder hingga tersier, dari berbagai kebutuhan tersebut bisa menjadi peluang bagi produsen untuk menciptakan sebuah produk yang menjadi jawaban untuk konsumen. Untuk mengetahui kebutuhan konsumen, perusahaan harus melakukan survey dan bertanya secara langsung (Kotler & Keller, 2009).

2.3.3 Customer Relationships (Hubungan dengan Pelanggan)

Menurut Osterwalder et al., (2010), terjalinnya komunikasi yang baik antara produsen dengan pelanggan akan menciptakan pelanggan yang percaya dan loyal kepada produsen, sehingga memudahkan perusahaan untuk mendapatkan pendapatan

yang maksimum, selain itu hal itu berguna untuk memastikan apakah konsumen puas dengan penawaran dari perusahaan.

Di dunia yang serba digital ini, untuk menjaling hubungan dengan *customer* semakin mudah, perusahaan bisa melakukan membership khusus atau newsletter melalui email dan keuntungan-keuntungan lain yang bisa didapatkan oleh konsumen.

2.3.4 Channels (Jaringan)

Menurut Tjitradi (2015), *channel* menggambarkan tentang bagaimana perusahaan berkomunikasi dan berinteraksi dengan pelanggan untuk menyampaikan *value proposition* dari suatu produknya melalui sebuah media yang menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggan, sehingga bias meningkatkan penjualan. Misalnya seperti memasang iklan lewat media koran, Facebook, Instagram dan lain-lain, selain itu aktif berkontribusi dalam kegiatan masyarakat dan sebagai sponsor kegiatan masyarakat.

2.3.5 Key Resources (Sumber Daya Kunci)

Sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk memberikan pelayanan atau produk terbaik bagi konsumen (Osterwalder et al., 2010). Sedangkan menurut Tjitradi (2015), elemen sumber daya utama perusahaan antara lain

- fisik : bangunan, pabrik, kantor, kendaraan, dkk
- intelektual : hak cipta, merk, database, dkk
- manusia : SDM
- finansial : modal usaha, saham, dkk

2.3.6 Key Activities (Aktivitas Kunci)

Merupakan aktivitas - aktivitas operasional yang dikerjakan oleh perusahaan yang menjadi kunci keberhasilan suatu unit bisnis. Hal ini adalah aktivitas utama yang perlu diidentifikasi pada dalam perancangan suatu model bisnis sehingga proporsi nilai dapat tersampaikan secara maksimal (Osterwalder et al., 2010).

2.3.7 Key partners (Mitra Usaha Kunci)

Merupakan mitra usaha yang membantu perusahaan yang berupa perjanjian secara formal untuk mencapai tujuan organisasi, biasanya terjadi kerjasama (Wardhana, 2014). Contohnya seperti *supplier* atau *stakeholder* perusahaan (Osterwalder et al., 2010) .

2.3.8 Cost Structure (Struktur Biaya)

Merupakan rincian semua biaya yang digunakan perusahaan untuk aktivitas operasional (Osterwalder et al., 2010). Pada bisnis model ini, struktur biaya terdapat 2 bagian menurut (Purnomo, 2016) yaitu

- *cost driven*, fokus dengan meminimalkan biaya, hal ini bertujuan untuk mempertahankan dan menciptakan struktur biaya yang lebih ramping.
- *value driven*, fokus memaksimalkan proporsi nilai suatu produk dan kurang memperdulikan biaya yang keluar.

2.3.9 Revenue Streams (Aliran Pendapatan)

Merupakan pendapatan yang diperoleh perusahaan yang berasal dari proporsi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Dalam sebuah model bisnis biasanya melibatkan 2 jenis *revenue stream* yaitu transaksional (pembayaran langsung) dan pendapatan berulang (pembayaran yang diciciloleh konsumen). Ada berbagai cara untuk mendapatkan pendapatan yaitu penjualan aset, pinjaman, biaya iklan, biaya komisi, biaya berlangganan, dan lain-lain (Wijaya & Indriyani, 2016).

2.4 Analisis SWOT

Pada umumnya analisis SWOT ditunjukkan dengan sebuah yang memetakan komponen kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman serta bobot dan *rating* sehingga memudahkan dalam menganalisa (Rangkuti, 1997). Dalam pembuatan analisis SWOT yang baik maka perusahaan harus seobyektif mungkin menilai perusahaannya selain itu juga bisa melalui testimoni dari konsumen. Unsur-unsur pembentuk analisis SWOT terdiri dari 4 komponen yaitu sebagai berikut.

1. Kekuatan (*Strength*)

Yang dimaksud dengan kekuatan ialah pengelompokan kondisi internal perusahaan yang bisa menjadi pondasi perusahaan. Contoh: kelebihan-kelebihan dalam internal perusahaan, seperti karyawan yang selalu datang tepat waktu, lokasi strategis, kualitas produk sangat terjamin dan unsur-unsur lain yang menjadi kelebihan perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Yang dimaksud dengan kelemahan atau *weakness* ialah pengelompokan atau daftar kondisi internal perusahaan yang perlu

ditingkatkan atau perlu diperbaiki, singkatnya kekurangan perusahaan dalam *scope internal*. Contoh konsumen harus menunggu waktu yang lama untuk dilayani, pelayanan kurang memuaskan, tenaga kerja tidak bekerja sesuai *jobdesc*, dan lain-lain.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang ialah suatu kesempatan atau peluang yang bisa digunakan perusahaan untuk mengembangkan ide dan inovasi untuk produknya sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan maksimal, biasanya peluang merupakan hal-hal diperoleh dari survei kepada masyarakat atau dari luar organisasi. Namun peluang biasanya tidak bertahan lama dan bisa berganti-ganti sesuai dengan periode waktu tertentu. Contoh: sekarang semua hal bisa diakses dengan *online* termaksud bertransaksi dengan hadirnya mobile banking, sehingga konsumen apabila ingin transfer atau membayar tagihan hanya butuh mengakses lewat smartphone maka semua kebutuhan transaksi terpenuhi.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman berkebalikan dengan peluang, yaitu segala hal yang bisa merusak pasar atau merusak kehadiran perusahaan dari pangsa pasar sehingga perusahaan bisa saja tidak bisa bertahan lama di pasar. Contoh: kehadiran traveloka atau tiket.com yang merupakan unit bisnis layanan pemesanan tiket pesawat, kereta, hotel dan lain-lain yang dikembangkan dengan bisnis start up, kehadiran mereka merusak pasar para travel yang menjual secara offline. Harga mereka lebih disukai konsumen ditambah promo-promo yang sering mereka gencarkan. Sekarang bahkan sulit bisa kita jumpai travel di kota-kota, karena para masyarakat cenderung membeli secara *online*.

2.5 Matrix IFAS dan EFAS

Analisis ini merupakan tahap selanjutnya setelah Analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif yang dibedakan menjadi 2 bagian yaitu IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Faktor-faktor pada analisis SWOT dianalisis dengan sebuah form yang berupa tabel.

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan dipergunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor

tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*). Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kira kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik EFAS (*External Factors Analisis Summary*). Pada tabel 2.1 adalah contoh matrix IFAS, konsep dari matrix IFAS dan EFAS adalah sama perbedaan terletak dari atribut yang dimasukkan pada tabel, apabila IFAS dengan atribut kekuatan dan kelemahan, sedangkan atribut EFAS adalah peluang dan ancaman.

Tabel 2.1 Tabel Matriks IFAS

TABEL IFAS				
No.	Atribut Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Score
1	S1			
2	S2			
3	S3			
	TOTAL			
No.	Atribut Kelemahan (W)	Bobot	Rating	Score
1	W1			
2	W2			
3	W3			
	TOTAL	1.0		

Tabel 2. 2 Tabel Matriks EFAS

TABEL IFAS				
No.	Atribut Peluang (O)	Bobot	Rating	Score
1	O1			
2	O2			
3	O3			
	TOTAL			
No.	Atribut Ancaman (T)	Bobot	Rating	Score
1	T1			
2	T2			
3	T3			
	TOTAL	1.0		

Atribut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk analisis matriks IFAS dan EFAS diperoleh dari analisis SWOT pada *Business model canvas*. Dalam matriks IFAS dan EFAS terdapat beberapa komponen seperti bobot, rating dan *score*.

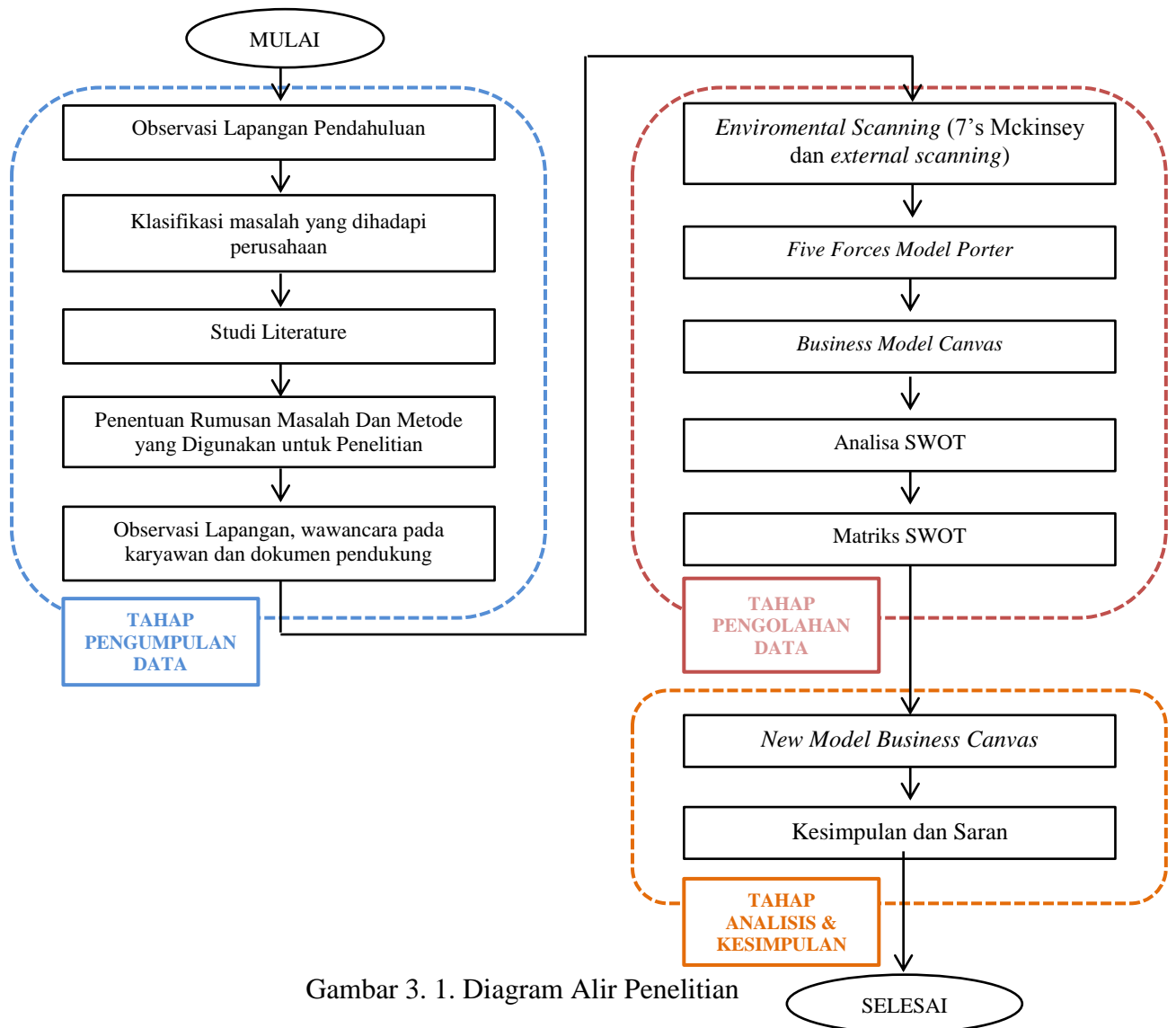
- Bobot ditentukan berdasarkan *level of importance* atau *priority* dari setiap atribut pada IFAS atau EFAS. Total jumlah bobot seluruh IFAS atau EFAS adalah 1.0. Pada analisis ini bobot ditentukan oleh Manajer Operasional menggunakan software *expert choice*.
- Rating merupakan peringkat dari atribut tersebut dengan skala 1-4. Skala 1 (rendah) dan skala 4(tinggi).
- *Score* diperoleh dari perkalian antara bobot dengan rating. *Score* setiap atribut pada kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang di jumlahkan masing-masing. Untuk tabel IFAS, *score* kekuatan dikurangi dengan *score* kelemahan, sedangkan tabel EFAS, *score* peluang dikurangi dengan *score* ancaman. Hasil dari *score* tabel IFAS maupun EFAS menggambarkan kondisi perusahaan, apabila hasil *score* positif menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan peluang yang dihadapi perusahaan lebih unggul

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah yang digunakan dalam pengerjaan penelitian dan penyusunan laporan penelitian. Tujuan dari metodologi penelitian ini adalah untuk menjelaskan proses penelitian sehingga memudahkan dalam pengerjaan thesis.

3.1. Diagram Alir

Berikut ini merupakan *flowchart* metodologi penelitian yang akan dilaksanakan pada penelitian ini.



Gambar 3. 1. Diagram Alir Penelitian

3.2. Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

3.2.1. Studi Lapangan

Dalam menentukan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan pada penelitian ini, maka diperlukan analisis secara langsung yaitu dengan studi lapangan sehingga penulis bisa mengetahui kondisi *real* yang terjadi pada perusahaan. Pada tahap ini melakukan identifikasi pendahuluan kepada perusahaan.

3.2.2. Studi Pustaka

Penulis melakukan pembelajaran terkait dasar teori dan tinjauan pustaka yang mendukung tujuan penelitian. Studi pustaka yang dilakukan meliputi kajian terhadap literatur buku dan jurnal. Tahapan ini bertujuan untuk dapat mendalami permasalahan dan tujuan penelitian secara ilmiah, serta menentukan teori dan metode yang sesuai dengan permasalahan yang ada. Tinjauan pustaka yang dilakukan berkaitan strategi bersaing dan model bisnis.

3.2.3. Rumusan Masalah

Tahap selanjutnya adalah menentukan rumusan masalah, tujuan penelitian dan ruang lingkup penelitian. Rumusan masalah ditentukan berdasarkan kondisi perusahaan dan studi pustaka. Dan ditemukan bahwa perusahaan memiliki kebutuhan untuk meningkatkan penjualan AMDK Air Santri di Surabaya yang sedang bersaing diantara merk-merk air minum lain yang telah ada dan menguasai pasar. Sehingga membutuhkan suatu analisis dan metode yang membantu perusahaan agar terus berkembang dan bisa menguasai pasar.

3.3. Tahap Penentuan Metode yang Digunakan

Penentuan metode yang digunakan dalam penelitian berdasarkan kondisi perusahaan, studi literature dan rumusan serta tujuan penelitian. BMC adalah metode yang cukup tepat digunakan untuk perusahaan yang sedang berkembang. Suatu analisis bisnis model tidak bisa berdiri sendiri karena membutuhkan metode-metode lain yang sebagai pelengkap dari metode ini, sebelum perancangan model bisnis dilakukan suatu analisa kondisi lingkungan sebagai suatu metode untuk pengumpulan data. Pengumpulan data dibantu dengan 3 cara yaitu 7's McKinsey, *External scanning* dan *Porter's 5 Forces Model*. Dalam suatu bisnis model harus objektif maka Analisis

SWOT memudahkan untuk memetakan kelebihan dan kekurangan dan memudahkan untuk perancangan strategi.

1 **Enviromental scanning**

Enviromental scanning merupakan analisis yang dilakukan pada penelitian ini untuk menganalisis kondisi perusahaan PT. Distribusi Air Santri dari 3 sudut pandang yang berbeda yaitu dari segi internal perusahaan, eksternal perusahaan dan industri bisnis. Analisis dilakukan sebelum melakukan analisis *business model canvas* karena environmental scanning ini dilakukan dengan tujuan sebagai dasar atau gambaran dalam melakukan analisis *business model canvas*.

a. 7's Mckinsey

7's mckinsey digunakan dalam penelitian untuk analisis kondisi internal perusahaan dengan 7 elemen utama yang ada didalam perusahaan yaitu elemen *strategy, structure, system, skill, staff, style, dan shared value*. Apabila perusahaan dapat memahami kondisi internal perusahaan dengan baik, maka akan semakin mudah untuk mengelola dan meningkatkan kondisi perusahaan, selain itu metode ini bisa digunakan perusahaan sebagai bahan evaluasi. Analisis ini dilakukan sebagai gambarang dasar bagi penulis untuk lebih memahami kondisi internal perusahaan.

b. Five Forces Porter Model

Pada analisis ini penggunaan *five forces porter model* digunakan untuk menganalisis kondisi industri bisnis air minum dalam kemasan. Pada analisis ini ada 5 komponen yang di analisis terhadap 5 kekuatan industri yaitu ancaman terhadap competitor baru, ancaman terhadap produk pengganti, daya tawar pembeli, daya tawar supplier dan persaingan diantara pemain yang sudah ada. 5 kekuatan industri tersebut menentukan intensitas persaingan dalam industri. Pada analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi bisnis air minum dalam kemasan di lingkungan Surabaya, selain itu sebagai gambaran bagi penulis dalam mengerjakan *Business Model Canvas* terhadap kondisi industri air minum dalam kemasan di Surabaya.

c. External Scanning

Pada analisis perusahaan dari segi eksternal ini dilakukan dengan menganalisa perusahaan dari aspek eksternal perusahaan seperti aspek natural environment, teknologi, stakeholder, political-legal, sociocultural.

2 Business Model Canvas

Didalam business model canvas terdapat sebuah tool untuk manajemen strategi dengan menterjemahkan konsep, konsumen, infrastruktur hingga keuangan kedalam sebuah canvas yang memudahkan dalam mengklasifikasi tiap komponen. Terdapat 9 komponen yaitu *key partner*, *key activities*, *key resources*, *value proposition*, *customer relationship*, *channels*, *customer segment* serta *cost structure* dan *revenue stream*. Komponen *key partner*, *key activities*, *key resources* merupakan modal yang dimiliki perusahaan berupa mitra bisnis, sumber daya perusahaan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan, komponen-komponen ini yang membentuk terciptanya komponen *value proposition* atau nilai yang ditawarkan kepada *customer segments*, selain itu *customer relationship* dan *channels* merupakan media atau alat untuk menyalurkan *value proposition* perusahaan kepada *customer segments*. *Cost structure* merupakan dana yang dianggarkan perusahaan untuk menciptakan *value proposition* perusahaan, sedangkan *revenue stream* adalah hasil dari *value proposition* yang diberikan kepada *customer*.

Pemilihan *business model canvas* sebagai metode penelitian ini dikarenakan metode ini memiliki 9 komponen yang lengkap sebagai pondasi dasar dalam menentukan strategi bisnis, metode ini dapat memvisualisasi suatu bisnis dan mempermudah dalam memilah urusan yang satu dengan urusan yang lain sehingga apabila ada permasalahan lebih mudah untuk di analisa dan evaluasi. Selain itu penelitian ini membutuhkan bantuan dari beberapa karyawan perusahaan, dengan menggunakan metode ini lebih mudah untuk dipahami dan dijelaskan ke berbagai kalangan meskipun kepada karyawan kelas bawah.

3.4. Tahap Pengumpulan Data

Suatu analisis bisnis model tidak bisa berdiri sendiri karena membutuhkan metode – metode lain yang sebagai pelengkap dari metode ini, sebelum perancangan model bisnis dilakukan suatu analisa kondisi lingkungan yang mana merupakan salah

satu metode untuk pengumpulan data. Pengumpulan dan pengolahan data dibantu dengan 3 cara yaitu

- **7's McKinsey** (analisis pada internal organisasi karena keberhasilan suatu perusahaan bisa ditentukan dari kekuatan internal organisasi)
- **External scanning** (menganalisis kondisi eksternal organisasi seperti ekonomi, politik, sosial,dll, hal ini dilakukan untuk menganalisa kondisi masyarakat terhadap kesesuaian produk yang perusahaan jual)
- **Porter's 5 Forces Model** (menganalisa dari segi industri dan pangsa pasar, dengan analisis ini memberikan kemudahan untuk perusahaan dalam membuat strategi)

3.5. Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Pada tahap ini dilakukan analisis pada penelitian dan terdapat beberapa langkah-langkah dalam penyelesaiannya. Melakukan pengumpulan dan pengolahan data menggunakan metode 7's McKinsey, *External scanning* dan *Porter's 5 Forces Model*. Kemudian pengembangan model bisnis dengan *Business model canvas*. Analisis SWOT dilakukan sehingga BMC yang dikembangkan adalah BMC yang objektif berdasarkan data. Hasil akhir dari penelitian ini akan menghasilkan Business Model Canvas yang telah dianalisis menggunakan SWOT.

3.6. Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahapan terakhir dari penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dari penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan dan tujuan dari penelitian ini dilakukan. Kesimpulan juga berdasarkan hasil analisis dan interpretasi hasil eksperimen yang sudah dilakukan. Selanjutnya, diberikan rekomendasi yang diharapkan mengenai pengembangan dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada BAB IV akan dijelaskan tentang kondisi perusahaan, pengolahan data, dan analisis yang dilakukan pada penelitian menggunakan metode yang telah dijelaskan pada BAB III metodologi penelitian. Data yang dikelola pada bab ini adalah hasil dari observasi lapangan dan wawancara pada manajer dan karyawan.

4.1. Profil perusahaan

Pondok pesantren Sidogiri (Ponpes Sidogiri) yang menyediakan pendidikan secara gratis, membutuhkan dana untuk kebutuhan operasional dan pengembangan Ponpes Sidogiri, K.H. Sa'doella Nawawi pada tahun 1961 mendirikan Koperasi Pondok Pesantren Sidogiri (Kopontren Sidogiri), Kopontren ini menjadi sumber finansial utama bagi Ponpes Sidogiri. Pada tahun 1997 telah resmi berbadan hukum koperasi. Kopontren Sidogiri memasok sekitar 20% dari total anggaran yang dibutuhkan. Selain itu, para masyarakat juga melakukan investasi terhadap unit bisnis ini dan dalam 5 tahun terakhir telah meningkat sebanyak 31%.



Gambar 4. 1. (a) dan (b) Pabrik PT. Sidogiri Mandiri utama, Umbulan, Pasuruan

Pada tahun 1997, Kopontren Sidogiri mulai memproduksi dan memasarkan produk “Air Mineral Santri”. Air mineral Santri merupakan air minum dalam kemasan yang menggunakan bahan baku alami dari mata air Umbulan yang menghasilkan debit air yang cukup besar sehingga memiliki kualitas, kejernihan, kesegaran dan kestabilan kandungan mineral yang terjamin.



(a)



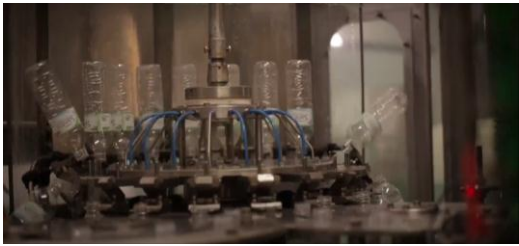
(b)



(c)



(d)



(e)



(f)



(g)



(h)



(i)



(j)

Gambar 4. 2. Aktivitas operasional pabrik PT. Sidogiri Mandiri Utama

Bahan baku air mineral santri diproses dengan *Carbon Filter*, *Sand Filter*, dan disterilkan menggunakan *Technology Water Treatment (TWT)* yang telah disesuaikan dengan *Standard Nasional Indonesia (SNI)* dengan sinar *ultraviolet* serta *ozon (O₃)*. Diawasi oleh *QC (quality control)* yang ketat, diproses dengan mesin pengisian otomatis, serta didukung oleh tenaga ahli yang telah berpengalaman dibidang tersebut, menjadikan “Air Mineral Santri” air minum dalam kemasan yang memiliki mutu dan kualitas yang terpercaya. AMDK Air Santri Memiliki 6 jenis varian produk yaitu kemasan gelas, botol, hingga galon. Kemasan yang paling disukai oleh masyarakat adalah kemasan gelas, karena lebih praktis untuk acara-acara dan kemasan gallon karena lebih hemat.



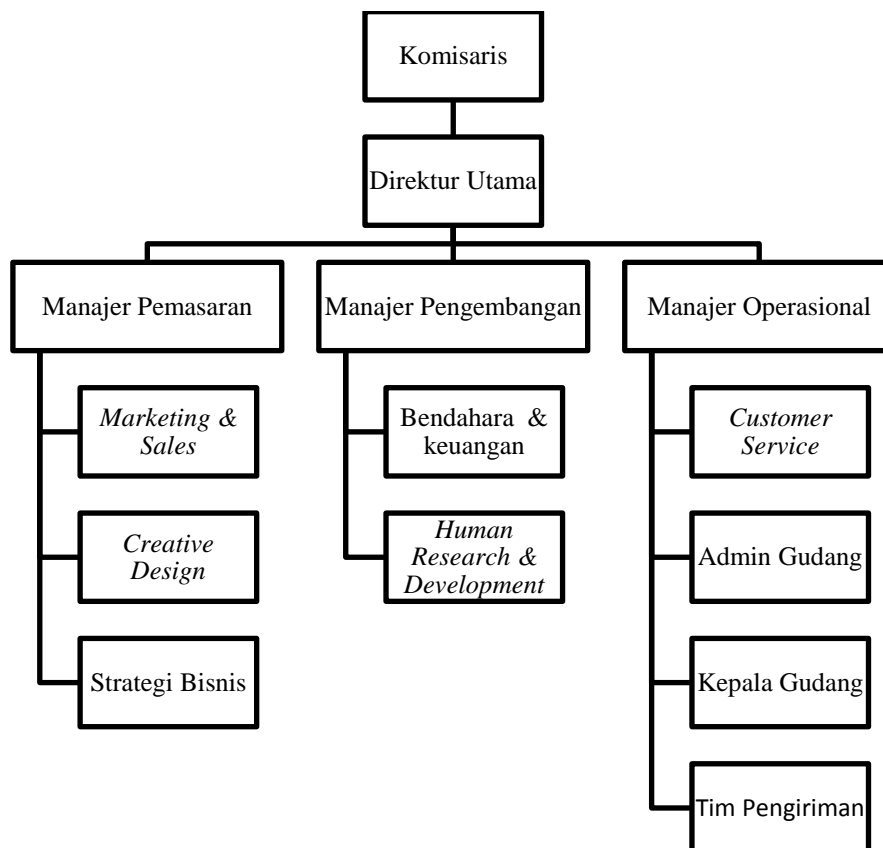
Gambar 4. 3. Produk AMDK Air Santri

Pada tahun 2016, PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) melakukan penawaran kepada PT. Sidogiri Mandiri Utama (produsen Air Mineral Santri) untuk menjadi distributor yang menjual serta memasarkan produk AMDK Santri di Surabaya. Namun, selain PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS), ada beberapa unit usaha yang melakukan pekerjaan serupa yaitu sebagai distributor air mineral Santri di Surabaya. Kemudian, PT. Sidogiri Mandiri Utama (produsen Air Mineral Santri) melakukan penilaian performa terhadap semua distributor yang ada di Surabaya dengan tujuan untuk memilih 1 distributor utama di Surabaya sehingga semua permintaan produk akan dialihkan ke distributor utama tersebut. Berdasarkan hasil penilaian performa maka PT. DAS pada tahun 2019 secara resmi ditetapkan sebagai satu-satunya distributor utama Di Surabaya, hal ini dipenagruhi karena penjualan PT.DAS yang selalu meningkat dari tahun 2016.

PT. DAS melakukan pelayanan jasa distribusi air mineral Santri ke alamat pelanggan, pemesanan dilakukan dengan telepon dan online serta pengiriman dilakukan menggunakan pickup. Hingga saat ini PT. DAS telah memiliki 3 gudang yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan produk sebelum didistribusikan ke alamat pelanggan. Setiap gudang memiliki area pengiriman masing – masing. Setiap gudang minimal memiliki 1 admin gudang dan 1 kepala gudang. Kepala gudang berfokus pada stock fisik produk dan penataan produk di gudang, sedangkan admin berfokus pada data, pesanan dan pelanggan. Berikut adalah pekerjaan operasional yang dilakukan oleh setiap gudang. Setiap gudang tersedia minimal 2 pickup dan masing-masing pickup dikemudikan oleh 2 orang.

4.2. Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi dari perusahaan :



Gambar 4. 4. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan PT. Distribusi Air Santri baru berdiri pada tahun 2016 dan pada mulanya memasarkan produk AMDK Santri di Surabaya-Sidoarjo-Gresik, dan secara resmi pada November 2019 ditunjuk oleh produsen AMDK Santri yaitu PT.Sidogiri Mandiri Utama sebagai Distributor AMDK Santri wilayah Surabaya dan tidak diperbolehkan mengirimkan produk di luar wilayah Surabaya. PT. DAS dari awal hingga saat ini dikelola oleh 4 founder yaitu komisaris, manajer pemasaran, manajer pengembangan, dan manajer operasional. Setiap manajer memiliki beberapa karyawan dibawahnya. PT. DAS memiliki 3 gudang, yang dikelola oleh manajer operasional dan setiap gudang beroperasi masing-masing.

Sebagai perusahaan yang baru berdiri, PT.DAS masih fokus dengan menjual produk sebanyak-banyaknya dan memperluas jaringan dengan *marketing* online yang sangat aktif.

4.3. Jalur Distribusi AMDK Air Mineral Santri

Sejak 2019, PT. Sidogiri Mandiri Utama selaku produsen air mineral santri secara resmi menunjuk PT. Distribusi Air Santri (PT. DAS) sebagai distributor resmi utama di wilayah Surabaya sehingga semua pesanan produk air mineral santri di wilayah Surabaya harus melalui PT. DAS. Perusahaan mengklasifikasikan pelanggan menjadi 3 jenis yaitu Agen, Retailer, konsumen dan masjid.

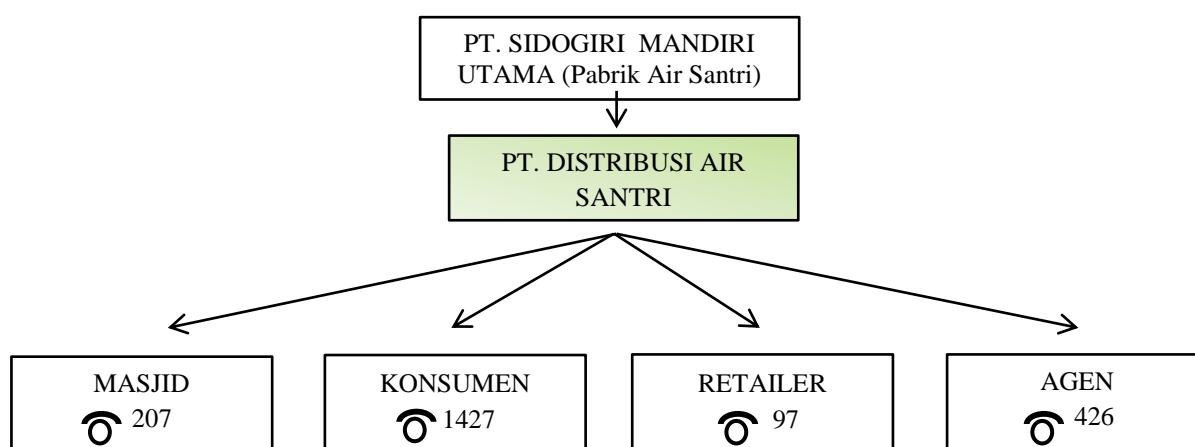
Tabel 4. 1. Jenis Pelanggan

No.	Jenis Pelanggan	Keterangan
1	Agen	Pelanggan dan Mitra bisnis yang membantu menjualkan produk kembali dengan minimal pemesanan 50 item / bulan
2	Retailer	Pelanggan dan Mitra bisnis yang membantu menjualkan produk kembali dengan minimal pemesanan 25 item / bulan
3	Pelanggan	Pelanggan dengan minimal pemesanan 5 item
4	Masjid	Mitra bisnis yang bekerjasama dalam membranding produk, selain itu sebagai lokasi apabila ada pelanggan yang ingin sedekah air minum untuk masjid

Retailer dan Agen merupakan perpanjangan tangan dari distributor sehingga mempercepat dalam menjualkan produk, pelanggan dari retailer dan agen adalah pelanggan rumah tangga yang membeli secara ecer dan beberapa dari retailer dan agen memiliki alat transportasi sendiri untuk mengirimkan produk ke alamat pelanggan. Konsumen adalah pelanggan rumah tangga yang membeli produk secara ecer, dan apabila ingin produk dikirim ke alamat pelanggan harus memenuhi persyaratan dengan

membeli minimal 5 item produk. Biasanya beberapa masjid telah menyediakan air minum dalam kemasan untuk kebutuhan jamaah masjid, maka dari itu PT. DAS bekerjasama dengan masjid-masjid sehingga produk AMDK yang tersedia di masjid adalah air mineral santri, selain itu beberapa pelanggan seringkali ingin bersedekah air minum ke masjid-masjid tertentu, maka PT. DAS membantu para pelanggan yang ingin beredekah air mineral.

Berikut ini merupakan jalur distribusi dari pabrik air mineral santri → distributor air mineral santri → agen/retailer/pelanggan



Gambar 4. 5. Jalur Distribusi AMDK Air Mineral Santri

PT. Distribusi Air Santri memiliki 3 gudang yaitu di Menur untuk Surabaya Pusat, Jambangan untuk Surabaya Selatan, dan Lontar untuk Surabaya Barat. Setiap gudang memiliki pelanggan masing-masing dan sudah dibagi setiap kecamatan pelanggan akan dialihkan ke gudang yang mana. Pengiriman dilakukan menggunakan Pickup dan sepeda motor tiga.

4.4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan melakukan analisis langsung berupa observasi lapangan dan wawancara pada manajer dan karyawan PT. Distribusi Air Santri. Hasil dari analisis kondisi perusahaan dikelola dalam bentuk analisis 7's mckinsey, *external scanning* dan *five forces porter model*. 7's mckinsey merupakan analisis yang dilakukan pada kondisi internal perusahaan. Sedangkan *external scanning* dan *five forces porter model* adalah analisis kondisi eksternal dengan beberapa atribut dan fokus yang berbeda.

4.4.1. Analisis 7's McKinsey

Pada analisis 7's Mckinsey pada penelitian ini hal yang paling ditekankan perusahaan adalah untuk meningkatkan penjualan produk dan menyebarluaskan merk "Air Mineral Santri" sehingga lebih dikenal masyarakat. 7's Mckinsey merupakan sebuah framework yang bermanfaat untuk menganalisis seberapa efektif organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang dideskripsikan melalui 7 elemen yaitu strategi, struktur, *system*, *shared value*, *skill*, *style* dan *staff*.

- a. **Strategy** : Strategi organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan (internal perusahaan). Dalam kasus ini, tujuan perusahaan adalah memasarkan dan menjualkan produk ke seluruh daerah di Indonesia.
- b. **Structure** : Konsep structural perusahaan, tanggung jawab setiap pekerjaan, alur koordinasi pekerjaan.
- c. **System** : Metode atau prosedur, strategi hingga evaluasi yang digunakan untuk memastikan pekerjaan terlaksana dengan baik dan sesuai rencana.
- d. **Shared value** : Nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan untuk internal perusahaan, bisa tertulis atau tidak tertulis.
- e. **Skill** : Pengembangan skill karyawan.
- f. **Style** : Sistem kepemimpinan yang berpengaruh terhadap perusahaan.
- g. **Staff** : SDM perusahaan, sistem rekrut karyawan, penilaian performa, pemberian reward.

Tabel 4. 2. Analisis 7's McKinsey

No.	Atribut	Hasil Analisa
1.	Strategy	<ul style="list-style-type: none">• Sebagai produk muslim, air mineral santri memasarkan produknya melalui kerjasama dengan masjid-masjid, kajian dan kegiatan muslim, perusahaan atau instansi yang lebih mengutamakan produk muslim• Program sedekah air mineral• Aktif memberi sponsor kepada beberapa kegiatan mahasiswa dan kajian islam• Memberikan penawaran kepada konsumen sebagai agen dan <i>retailer</i>, mempermudah PT. DAS untuk meluaskan jaringan
2.	Structure	<ul style="list-style-type: none">• Secara garis besar struktur organisasi dibagi 3. Man. Operasional yang berhubungan dengan produk dan pelanggan. Man. Pengembangan untuk administrasi, keuangan dan SDM.

		Sedangkan, Man. <i>Marketing</i> untuk strategi bisnis dan <i>marketing</i> perusahaan
3.	<i>System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan telah memiliki SOP berisi deskripsi pekerjaan tiap karyawan dari apa saja yang harus dikerjakan hingga proses kerja tiap pekerjaan • Sistem pekerjaan satu arah, manajer memberi tugas kepada <i>staff</i>, kemudian <i>staff</i> menyelesaikan tugas, tidak ada celah bagi <i>staff</i> untuk melakukan improvement pada pekerjaan
4.	<i>Shared Value</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai keagamaan, kekeluargaan dan kerjasama yang baik. • Memahami kondisi setiap karyawan dan saling tolong menolong • Memberikan kemudahan dan fasilitas pada karyawan untuk dapat bekerja dengan produktif
5.	<i>Style</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan yang Instrukturif yaitu gaya yang langsung memberikan pengarahan (intruksi) pekerjaan secara spesifik kepada bawahan. • Manajer cenderung telah memiliki strategi sehingga langsung memberikan arahan
6.	<i>Staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrut karyawan secara close recruitment dan sesi wawancara • Penilaian performa dilakukan per 6 bulan disertai reward dan punishment • Karyawan baru diberi training sesuai jobdesk maksimal 1 bulan
7.	<i>Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya memberikan pelatihan kepada karyawan yang pekerjaannya membutuhkan <i>skill</i> tambahan

4.4.2. Analisis External Scanning

Menurut Wheelen & Hunger (2012) Pada analisis eksternal untuk *enviromental scanning* terdapat beberapa komponen-komponen yang terkandung yang berfungsi menganalisis kondisi perusahaan dengan pihak eksternal.

- a. *Natural Environment* : lingkungan, alam, dan geografis
- b. *Technology* : fasilitas, sebuah penemuan, teknologi informasi dan komunikasi
- c. *External Stakeholder* : sponsor, *vendor*, *supplier* atau organisasi luar yang membantu tercapainya tujuan perusahaan

- d. *Socio culture* : nilai-nilai, adat istiadat, karakter, budaya dan kebiasaan masyarakat.

Tabel 4. 3. Analisis Eksternal *Scanning*

No.	Atribut	Hasil Analisis
1	<i>Natural Environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi gudang PT. Distribusi Air Santri tidak diketahui oleh masyarakat luas sehingga lebih aman dari gangguan pesaing • Cuaca Surabaya yang cenderung kering memudahkan dalam pengantaran produk menggunakan pickup • Lokasi Gudang cukup strategis untuk pengiriman wilayah Surabaya (Ada 3 gudang)
2	<i>Technology</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemesanan produk bisa dilakukan secara online • Manajemen pemasaran lebih banyak dilakukan melalui teknologi informasi
3	<i>External Stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Supplier</i> produk Air mineral Santri hanya PT. Sidogiri Mandiri Utama • Gudang dan alat transportasi yang digunakan PT. Distribusi Air Santri merupakan hasil kerjasama dengan pihak lain
4	<i>Socio culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kebiasaan masyarakat minum air mineral dalam kemasan, lebih praktis dan terjamin kualitasnya • Masyarakat cenderung menggunakan produk luar negeri atau produk yang terkenal dengan harga mahal

4.4.3. Analisis Porter's Five Forces Model

Menurut Michael E Porter, metode ini digunakan untuk menganalisis perusahaan pada pengembangan strategi bisnis di Pasar. Menurut Porter ada 5 hal yang menentukan tingkat persaingan dan daya tarik produk di Pasar

- Threat of New Entrants* : Ancaman pesaing perusahaan dari perusahaan atau competitor baru. Hal ini menyebabkan perusahaan harus berbagi laba dan daya tarik pasar dengan perusahaan lain.
- Bargaining Power of Suppliers* : *Supplier* memiliki kekuatan untuk menaikkan serta menurunkan harga dan kualitas produk. Hal ini yang mempengaruhi
- Bargaining Power of Consumer* : Pelanggan ingin mendapatkan produk berkualitas dengan harga terjangkau.

- d. ***Threat of Substitute Products*** : Ancaman dari produk yang memiliki fungsi yang sama dan atau memiliki kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih terjangkau.
- e. ***Competitive Rivalry within the Industry*** : Persaingan yang terjadi antara perusahaan yang satu dan lainnya untuk menjadi perusahaan yang menguasai pasar.

Tabel 4. 4. Analisis *Porter's Five Forces Model*

No	Atribut	Analisa
1	<i>Threat of New Entrants</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adanya peluang bagi pendatang baru, namun produk AMDK Santri sangat terjamin kualitasnya sehingga mampu bersaing di pasar
2	<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	<ul style="list-style-type: none"> PT. Sidogiri Mandiri Utama merupakan supplier produk. Dalam menjaga hubungan baik, PT. Distribusi Air Santri membantu supplier dalam bidang pemasaran dan branding produk, serta membantu kerjasama dengan konsumen di wilayah Surabaya.
3	<i>Bargaining Power of Consumer</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pelanggan dapat memperoleh harga yang lebih murah dengan berkerjasama dengan PT. DAS, minimal pemesanan produk 50 item/pengiriman, pelanggan akan mendapatkan bonus Atau melakukan perjanjian MoU dengan syarat yang disepakati dua pihak
4	<i>Threat of Substitute Products</i>	<ul style="list-style-type: none"> Produk lain yang memiliki fungsi yang sama dengan air mineral adalah air kelapa, teh herbal, air lemon atau <i>infused water</i>. Saat ini ada beberapa merk yang memproduksi dan memasarkan produk dengan bahan tersebut, karena lebih memiliki rasa. Namun kebutuhan akan air mineral tidak mudah tergantikan seutuhnya dengan produk lain sehingga penjualan air minum masih lebih unggul daripada produk minuman lain
5	<i>Competitive Rivalry within the Industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menurut ASPADIN (Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia) telah terdaftar sekitar 700 perusahaan Air Minum Dalam Kemasan di Indonesia

4.5. Business model canvas

Bisnis model merupakan segala sumber keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan *positioning* perusahaan dari

produk di industri yang sama (Christensen, 2001). Selain itu model bisnis juga sebagai struktur rantai nilai-*value chain (an activity based concept)*, menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke *customer* akhir, dimana *value* yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Chesbrough, 2010).

Model Bisnis Canvas merupakan salah satu metode atau alat untuk mengembangkan suatu unit bisnis. Metode ini terdiri dari 9 komponen dan setiap komponen dapat menjadi langkah awal untuk menentukan darimana perusahaan melakukan pengembangan bisnis model perusahaannya.

Dalam menganalisis *Business model canvas* pada perusahaan PT. Distribusi Air Santri dibutuhkan diskusi dan wawancara dengan manajer serta karyawan dari berbagai divisi yang berperan sebagai responden untuk mendefinisikan *business model canvas* yang saat ini digunakan oleh perusahaan. *Business model canvas* terdiri dari 9 komponen

a. *Key partners*

Pihak lain yang bekerjasama dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Mitra utama yang dimiliki oleh PT. DAS adalah produsen AMDK Santri yaitu PT. Sidogiri Mandiri Utama sebagai supplier produk. Selain itu yang menjadi mitra adalah perusahaan-perusahaan yang bekerjasama dengan PT.DAS sebagai pelanggan tetap. Pelanggan yang membeli produk AMDK Santri dalam jumlah besar, bisa untuk dijual kembali atau disedekahkan ke masjid atau acara-acara yang membutuhkan air mineral, juga termasuk dalam kategori mitra perusahaan, karena membantu meluaskan air mineral santri.

b. *Key Activities*

Aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan perusahaan yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Berikut adalah alur kerja aktivitas operasional gudang yang dilakukan oleh PT. DAS.



Gambar 4. 6. Aktivitas operasional PT. DAS

c. Key Resources

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau elemen dalam perusahaan yang berperan dalam menggapai tujuan perusahaan. Dalam perusahaan elemen yang membantu perusahaan antara lain adalah

- SDM atau pegawai,
- Gudang sebagai tempat penyimpanan produk dan aktivitas operasional,
- kendaraan (pickup & tossa) sebagai alat transportasi yang mengirimkan produk dari gudang ke lokasi pelanggan,
- dana perusahaan yang berperan menyokong semua kebutuhan perusahaan yang membutuhkan biaya, dan
- media informasi yang menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggan baru dan lama.

d. Value Proposition

Proporsi nilai suatu produk yang menjadi alasan konsumen menggunakan produk tersebut (kualitas, harga, merk, desain, pelayanan, jaminan, kemudahan akses, dll).

Proporsi nilai utama PT. DAS adalah mendistribusikan produk ke lokasi pelanggan dengan cepat dan professional. Kualitas AMDK Santri tidak bisa diragukan lagi maka yang bisa dilakukan adalah untuk memasarkan produk ke seluruh lapisan masyarakat dengan pelayanan distribusi terbaik. Selain

itu meski PT.DAS merupakan distributor utama, namun perusahaan ini tetap melayani konsumen yang membeli dalam jumlah kecil.

e. *Customer Relationships*

Langkah atau program yang dimiliki perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan untuk mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru. Program yang dimiliki PT. DAS adalah

- Program Sedekah Air : pelanggan bisa melakukan pemesanan produk untuk disedekahkan ke masjid, produk bisa langsung dikirimkan ke lokasi yang diinginkan
- Program cashback dan bonus : program ini khusus ditujukan kepada pelanggan yang ingin bekerjasama sebagai agen atau *retailer*, apabila pembelian yang dilakukan pelanggan mencapai batas tertentu maka pelanggan mendapatkan bonus berupa banner dan cashback

Selain itu dengan adanya media informasi, membantu menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggan, hal tersebut mempermudah apabila pelanggan memiliki pertanyaan, kritik dan saran terhadap produk dan pelayanan PT. DAS.

f. *Channels*

Media yang digunakan untuk berkomunikasi, menyampaikan value dan menjalin hubungan dengan pelanggan. Media pertama yang paling mudah dicapai adalah melalui teknologi dan media informasi, PT. DAS memiliki website dan media social yang aktif, media tersebut berisikan deskripsi produk, program air santri, artikel & tips dan lain-lain. Kemudian, PT.DAS aktif terbuka kepada para mahasiswa atau organisasi yang menawarkan kerjasama berupa sponsorship pada acara mereka. Selain itu, minimal satu tahun sekali, PT. DAS aktif mengikuti pameran bisnis & entrepreneur.

g. *Customer Segments*

Pemetaan segmen pelanggan atau pengelompokkan pelanggan sesuai dengan value yang ditawarkan perusahaan. PT. DAS mengelompokkan jenis pelanggan menjadi 3 yaitu

- konsumen (rumah tangga) : untuk pemesan produk AMDK Santri minimal 5 item produk
- *Retailer* : pelanggan yang membantu menjualkan produk AMDK Santri, minimal pemesanan 25 item produk
- Agen : pelanggan yang membantu menjualkan produk AMDK Santri, minimal pemesanan 50 item produk

PT. DAS berusaha bekerjasama dengan masjid, karena produk AMDK Santri sangat sesuai untuk digunakan di masjid-masjid. Selain itu, banyak perusahaan yang bekerjasama sebagai pelanggan tetap dan memesan produk dengan jumlah tertentu, hal ini sangat menguntungkan dan menjadi penghasilan tetap bagi PT. DAS.

h. Cost Structure

Rincian semua biaya yang digunakan perusahaan untuk aktivitas perusahaan. Semua biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan telah diperhitungkan sebelumnya. Seperti biaya persediaan barang, gaji SDM, biaya operasional dan sewa untuk kendaraan dan gudang, biaya operasional kantor (listrik,air,internet, dll), dan biaya lain-lain.

i. Revenue Stream

Pendapatan yang diperoleh perusahaan dari *key activities* perusahaan. *income* yang diperoleh perusahaan adalah hanya dari satu sumber yaitu penjualan AMDK Santri.

Tabel 4. 5. Analisis *Business Model Canvas*

<u>Key Partner</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationships</u>	<u>Customer Segments</u>
<ul style="list-style-type: none"> • PT. Sidogiri Mandiri Utama (<i>Supplier</i>) • <i>Retailer</i>, agen dan konsumen • Penyedia resources (kendaraan dan gudang) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemesanan dan pengiriman produk menuju gudang PT. DAS • Penerimaan, dan penyimpanan produk ke gudang • Distribusi Poduk ke lokasi pelanggan • <i>Market analysis and planning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Layanan jasa distribusi produk air santri • Pengiriman cepat, <i>1 day service</i> • Kualitas produk terjamin • Melayani pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Service</i> • <i>Website & Sosmed</i> • Artikel dan tips • Program sedekah air • Program bonus dan cashback 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan rumah tangga • Pelanggan <i>retailer</i> dan agen (reseller produk) • Masjid • Bank, instansi pemerintah, hotel, restoran,

	<u>Key Resources</u> <ul style="list-style-type: none"> • Gudang • Kendaraan (Pickup & tossa) • Media informasi • SDM • Dana perusahaan 	dalam jumlah besar dan kecil <ul style="list-style-type: none"> • Lokasi gudang strategis, berada di 3 wilayah yang berbeda 	<u>Channels</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Website</i> dan <i>Media social</i> • <i>Sponsorship</i> (sponsor kegiatan mahasiswa dan event islam) • Pameran bisnis dan entrepreneur 	kantor, rumah sakit, sekolah dan lain-lain
<u>Cost Structure</u> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional kantor • Biaya aktivitas operasional • Biaya sales dan promosi • Biaya persediaan barang • Biaya Sumber Daya Manusia • Biaya sewa dan operasional gudang • Biaya sewa dan operasional kendaraan 		<u>Revenue Stream</u> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan AMDK Santri 		

4.6. Analisis SWOT

Analisis SWOT ditunjukkan dengan memetakan komponen kekuatan (*Strength*), peluang (*Opportunity*), kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) pada analisis sebuah perusahaan.

a. Kekuatan (*Strength*)

Kelebihan, sisi positif atau hal yang unggul dari dalam perusahaan. Kekuatan bisa mudah dibaca karena berasal dari dalam organisasi seperti strategi, SDM, sumber daya dan lain-lain.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Kekurangan, hal negative, atau hal yang perlu ditingkatkan atau dihilangkan dari dalam perusahaan. Berkebalikan denan kekuatan dan menjadi factor yang menghambat berkembangnya perusahaan.

c. Peluang (*Opportunity*)

Kesempatan atau peluang yang bisa digunakan perusahaan untuk mengembangkan ide dan inovasi untuk produknya sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan maksimal, biasanya peluang merupakan hal-hal diperoleh dari survei kepada masyarakat atau dari luar organisasi. Namun

peluang biasanya tidak bertahan lama dan bisa berganti-ganti sesuai dengan periode waktu tertentu.

d. Ancaman (*Threats*)

Segala hal yang bisa merusak pasar atau merusak kehadiran perusahaan dari pangsa pasar sehingga perusahaan bisa saja tidak bisa bertahan lama di pasar

Dalam pembuatan analisis SWOT yang baik maka perusahaan harus seobyektif mungkin menilai perusahaannya selain itu juga bisa melalui testimoni dari konsumen. Pada analisis ini dilakukan analisis SWOT pada setiap unsur yang ada pada analisis *Business model canvas* yang bertujuan untuk menyempurnakan business model yang dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 4. 6. Analisis SWOT

Atribut BMC	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)	Peluang (O)	Ancaman (T)
Key partners	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki dan menjalin hubungan yang baik dengan mitra-mitra perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Konsumen, <i>retailer</i> dan agen, cenderung menginginkan harga produk yang lebih rendah dengan pelayanan maksimal 	<ul style="list-style-type: none"> Mitra saat ini membantu memperluas jaringan Kemudahan untuk meluaskan kerjasama dengan bantuan mitra bisnis Supplier bekerja profesional 	<ul style="list-style-type: none"> Mitra yang tidak puas dengan PT. DAS bisa menghentikan kerjasamanya
Key Activities	<ul style="list-style-type: none"> Manajer selalu memantau kinerja karyawan Aktivitas operasional selalu terlaksanakan sesuai rencana 	<ul style="list-style-type: none"> Produk rusak karena proses pengiriman atau penyimpanan SDM tidak mematuhi SOP yang diberikan manajer Sering terjadi miskomunikasi dengan pelanggan Terlalu terfokus dengan 	<ul style="list-style-type: none"> Keberadaan teknologi dan media informasi memberi kemudahan dalam urusan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> Tim marketing cenderung menunggu bola daripada menjemput bola perihal calon agen, <i>retailer</i>, atau mitra baru

		<i>marketing online</i>		
Key Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah SDM yang dimiliki perusahaan cukup untuk aktivitas operasional • Lokasi gudang strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya jumlah SDM memperlambat pekerjaan operasional (1 gudang hanya memiliki 1 admin) • Hanya 1 gudang yang memiliki kendaraan sesuai kebutuhan pengiriman 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan berpeluang untuk menambah resources berupa SDM dan kendaraan karena lebih mudah dan lancar dalam pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang memaksimalkan kerja <i>marketing offline</i>, perusahaan kurang bisa berkembang dengan maksimal di pasar
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Mendistribusikan secara professional • Fast delivery • Kualitas produk terjamin • Memuaskan pelanggan sesuai kebutuhan 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk masih baru sehingga proporsi nilai belum banyak diketahui 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk berpeluang untuk laku di pasar karena kualitas produk terjamin dan pelayanan jasa professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya produk substitusi dan produk dari merk pesaing • Beberapa pelanggan yang sudah terbiasa menggunakan merk lain, tidak mau menggunakan merk lain
Customer Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai banyak program yang bisa menjalin hubungan baik dengan pelanggan lama dan menambah pelanggan baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbolehkan pelanggan membayar telat atau hutang 	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang untuk bekerjasama dengan pelanggan membuat suatu acara yang meningkatkan hubungan antara perusahaan dan pelanggan tetap 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika produk atau jasa perusahaan tidak memuaskan, pelanggan dapat beralih ke merk lain
Channels	<ul style="list-style-type: none"> • Ada media untuk menjalin hubungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Saluran yang dimiliki belum mampu menjangkau pelanggan baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan teknologi dan media informasi mempermudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan pesaing mengambil langkah yang serupa

			persebaran informasi	
Customer Segments	<ul style="list-style-type: none"> • Produk bisa ditawarkan ke berbagai jenis pelanggan karena produk universal dan kualitas terjamin 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Peluang memperluas jaringan dengan memaksimalkan tim <i>marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer segment dapat berkurang jika perusahaan pesaing meningkatkan <i>value proposition, channels</i> dan <i>key resources</i> dengan maksimal
Cost Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen keuangan yang efisien dan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan biaya operasional 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya yang tidak terduga
Revenue Stream	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki sumber pendapatan tetap berkelanjutan dari kerjasama mou dengan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya memiliki satu sumber pendapatan (penjualan AMDK Santri) • Termasuk produk baru yang tidak memiliki harga terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> • Berpeluang untuk menjualkan produk jenis lain, seperti <i>merchandise</i> AMDK Santri • Peluang untuk meluaskan kerjasama dengan lebih banyak perusahaan besar lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan dengan produk AMDK lainnya

4.7. Matrix IFAS dan EFAS

Analisis ini merupakan tahap selanjutnya setelah Analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif yang dibedakan menjadi 2 bagian yaitu IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*). Faktor-faktor pada analisis SWOT dianalisis dengan sebuah form yang berupa tabel. IFAS merupakan analisis pengukuran terhadap faktor internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan untuk mengukur seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga bisa dilakukan langkah peningkatan dan antisipasi. Sedangkan EFAS merupakan analisis pengukuran terhadap faktor eksternal perusahaan yaitu

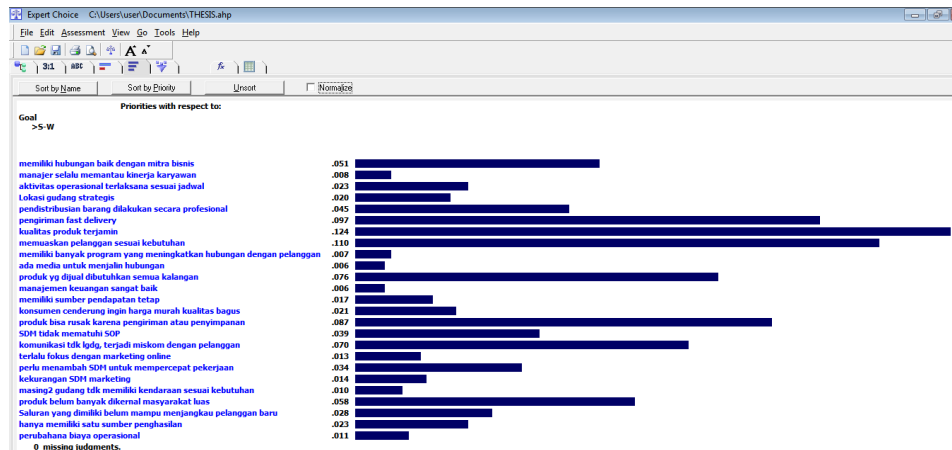
peluang dan ancaman untuk mengukur seberapa besar peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan sehingga bisa dilakukan langkah pemanfaatan dan yang perlu dihindari. Hasil dari analisis ini menghasilkan respon atau langkah apa yang harus digunakan untuk meningkatkan kerja perusahaan.

Konsep analisis IFAS dan EFAS adalah sama, perbedaan terletak pada atribut, jika IFAS atribut yang digunakan adalah kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFAS atribut yang digunakan adalah peluang dan ancaman. Pada Tabel IFAS/EFAS terdapat beberapa komponen yaitu

- **Atribut** : pada bagian atribut dimasukkan semua atribut kekuatan dan kelemahan pada tabel IFAS dan peluang dan ancaman pada tabel EFAS
- **Bobot** : bobot ditentukan berdasarkan *level of importance* atau *priority* dari setiap atribut pada IFAS atau EFAS. Total jumlah bobot seluruh IFAS atau EFAS adalah 1.0. Pada analisis ini bobot ditentukan oleh Manajer Operasional menggunakan software *expert choice*
- **Rating** : merupakan peringkat dari atribut tersebut dengan skala 1-4. Skala 1 (rendah) dan skala 4(tinggi)
- **Score** : diperoleh dari perkalian antara bobot dengan rating. *Score* setiap atribut pada kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang di jumlahkan masing-masing. Untuk tabel IFAS, *score* kekuatan dikurangi dengan *score* kelemahan, sedangkan tabel EFAS, *score* peluang dikurangi dengan *score* ancaman. Hasil dari *score* tabel IFAS maupun EFAS menggambarkan kondisi perusahaan, apabila hasil *score* positif menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan peluang yang dihadapi perusahaan lebih unggul

4.7.1. Analisis Matriks IFAS

Pada analisis matriks IFAS, atribut kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil analisis SWOT yang dilakukan pada tiap elemen BMC yang dapat dilihat pada Tabel 4.5. Pada kolom bobot, nilai diperoleh dari analisis menggunakan software *expert choice* dengan mempertimbangkan *level of importance* atau *priority*.



Gambar 4. 7. Analisis *Expert Choice* pada atribut kekuatan dan kelemahan

Pada kolom Rating, nilai diperoleh dari penilaian oleh Manajer Operasional dengan skala 1 hingga 4. Skala ditentukan berdasarkan tingkat kinerja perusahaan, skala 1 untuk atribut yang tergolong rendah dan skala 4 untuk atribut yang tergolong tinggi. Nilai *score* diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating. Total *score* dari kekuatan dikurangi oleh kelemahan, untuk mengetahui kondisi perusahaan, jika hasil positif maka menunjukkan mana diantara kekuatan dan kelemahan yang lebih diunggul pada perusahaan.

Tabel 4. 7. Analisis Tabel IFAS

TABEL IFAS				
No.	Atribut Kekuatan (S)	Bobot	Rating	Score
1	Hubungan dengan mitra bisnis	0.051	4	0.204
2	manajer mengawasi kinerja karyawan	0.008	3	0.024
3	aktivitas operasional terlaksana sesuai jadwal	0.023	3	0.069
4	lokasi gudang strategis	0.02	4	0.08
5	pendistribusian barang dilakukan secara profesional	0.045	4	0.18
6	pengiriman fast delivery	0.097	4	0.388
7	kualitas produk terjamin	0.124	3	0.372
8	memuaskan pelanggan sesuai kebutuhan	0.11	3	0.33
9	memiliki banyak program yang dapat meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan	0.007	3	0.021
10	Ada media untuk menjalin hubungan	0.006	3	0.018
11	produk yang dijual dibutuhkan oleh semua kalangan	0.076	4	0.304
12	Manajemen keuangan yang efisien dan baik	0.006	3	0.018
13	Memiliki sumber pendapatan tetap berkelanjutan	0.017	3	0.051

No.	Atribut Kelemahan (W)	Bobot	Rating	Weight
14	Konsumen cenderung menginginkan harga produk terjangkau dan produk berkualitas	0.021	1	0.021
15	produk bisa rusak karena pengiriman atau penyimpanan	0.087	1	0.087
16	SDM tidak mematuhi SOP yang diberikan manajer	0.039	1	0.039
17	komunikasi tdk lgsg, terjadi miskomunikasi dengan pelanggan	0.07	1	0.07
18	Memperbolehkan pelanggan membayar telat	0.013	1	0.013
19	perlu menambah SDM untuk mempercepat pekerjaan	0.034	1	0.034
20	kekurangan SDM <i>marketing</i>	0.014	1	0.014
21	masing2 gudang tdk memiliki kendaraan sesuai kebutuhan	0.01	2	0.02
22	produk belum banyak dikernal masyarakat luas	0.058	1	0.058
23	Saluran yang dimiliki belum mampu menjangkau pelanggan baru	0.028	1	0.028
24	hanya memiliki satu sumber penghasilan	0.023	1	0.023
25	perubahan biaya operasional	0.011	2	0.022
	TOTAL	1		1.63

Pada Tabel 4.7, atribut kekuatan yang menjadi keunggulan yang dimiliki perusahaan adalah

- Pengiriman fast delivery, pengiriman produk paling cepat 1 hari sampai



Gambar 4. 8. Pengiriman AMDK Air Santri

- Kualitas produk terjamin karena produk terjamin menggunakan bahan dasar berkualitas dan telah memiliki sertifikat SNI dan ISO

- Memuaskan pelanggan sesuai kebutuhan, menerima pesanan dalam jumlah sedikit (minimal 5) dan jumlah banyak (1 truk)

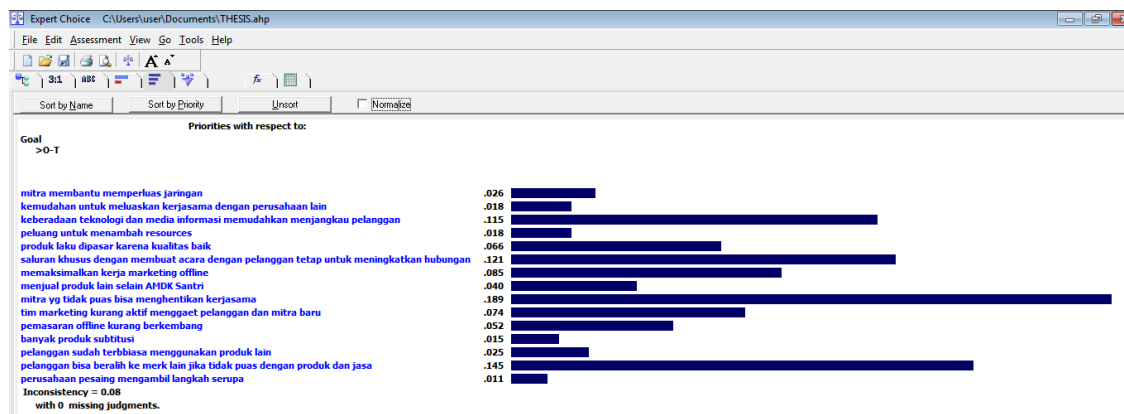
Sedangkan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang perlu diwaspadai adalah

- Produk bisa rusak karena pengiriman atau penyimpanan, hal ini biasanya terjadi karena penyimpanan produk yang terlalu lama atau saat pengiriman melewati jalanan yang kurang baik
- Miskomunikasi dengan pelanggan terjadi karena beberapa pelanggan cenderung tidak memberikan informasi yang jelas atau admin yang kurang memberi pertanyaan dengan detail
- Perusahaan hanya memiliki satu sumber penghasilan yaitu dari penjualan AMDK Air Santri, apabila terjadi penurunan tingkat penjualan pada produk, maka perusahaan akan kehilangan satu-satunya sumber pendapatan

Total *score* kekuatan (S) adalah 1,984 dan *score* total kelemahan (W) adalah 0,769, maka *score* tabel IFAS adalah 1,215. Hal ini menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan masih lebih unggul dari pada kelemahan yang dimiliki perusahaan

4.7.2. Analisis Matriks EFAS

Pada analisis matriks EFAS, atribut peluang dan ancaman diperoleh dari hasil analisis SWOT yang dilakukan pada tiap elemen BMC yang dapat dilihat pada Tabel 4.4. Pada kolom bobot, nilai diperoleh dari analisis menggunakan software *expert choice* dengan mempertimbangkan *level of importance* atau *priority*. Pada kolom Rating, nilai diperoleh dari penilaian oleh Manajer Operasional dengan skala 1 hingga 4. Skala ditentukan berdasarkan tingkat kinerja perusahaan, skala 1 untuk atribut yang tergolong rendah dan skala 4 untuk atribut yang tergolong tinggi.



Gambar 4. 9. Analisis *Expert Choice* pada atribut peluang dan ancaman

Nilai *score* diperoleh dari perkalian antara bobot dan rating. Total *score* dari peluang dikurangi oleh ancaman, untuk mengetahui kondisi perusahaan, jika hasil positif maka menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi perusahaan lebih unggul daripada ancaman.

Tabel 4. 8. Analisis Tabel EFAS

TABEL EFAS				
No.	Atribut Peluang (O)	Bobot	Rating	Weight
1	mitra membantu memperluas jaringan	0.026	3	0.078
2	kemudahan untuk meluaskan kerjasama dengan perusahaan lain	0.018	4	0.072
3	keberadaan teknologi dan media informasi memberi kemudahan menjangkau pelanggan	0.115	4	0.46
4	peluang untuk menambah <i>resources</i> (SDM, Gudang dan kendaraan)	0.018	3	0.054
5	produk akan laku dipasar karena kualitas terjamin dan pelayanan profesional	0.066	3	0.198
6	saluran khusus dengan membuat acara dengan para pelanggan tetap untuk meningkatkan hubungan	0.121	3	0.363
7	memaksimalkan kerja <i>marketing offline</i>	0.085	3	0.255
8	menjual produk lain selain AMDK Santri, seperti <i>merchandise</i> , dll	0.04	3	0.12
No.	Atribut Ancaman (T)	Bobot	Rating	Weight
9	Mitra yang tidak puas dengan PT. DAS bisa menghentikan kerjasamanya	0.189	2	0.378
10	Tim <i>marketing</i> kurang aktif dan maksimal menggaet pelanggan dan mitra baru, cenderung menunggu	0.074	1	0.074
11	pemasaran offline PT. DAS kurang berkembang	0.052	1	0.052
12	banyak produk substitusi	0.015	1	0.015
13	pelanggan sudah terbiasa menggunakan produk lain, sehingga tidak mudah mengganti dengan merk lain	0.025	1	0.025
14	Jika produk atau jasa perusahaan tidak memuaskan, pelanggan dapat beralih ke merk lain	0.145	1	0.145
15	perusahaan pesaing mengambil langkah serupa	0.011	2	0.022
	TOTAL	1		0.711

Pada Tabel 4.8 atribut peluang yang menjadi keunggulan yang dihadapi perusahaan adalah

- Membuat acara dengan para pelanggan tetap untuk meningkatkan hubungan seperti kajian islam atau acara bersama lainnya
- Peluang memaksimalkan *marketing offline*, karena banyak hal yang bisa diperoleh dari *marketing offline*
- Menjual produk lain selain amdk air santri, seperti *merchandise* berupa tumblr, kaos dan lain-lain khususnya kepada agen dan *retailer*

Sedangkan ancaman yang dihadapi perusahaan adalah

- Jika produk dan jasa tidak memuaskan maka pelanggan bisa beralih ke merk lain
- Tim *marketing* yang kurang aktif dan maksimal dalam menggaet pelanggan atau mitra baru
- Mitra yang tidak puas dengan pelayanan bisa menghentikan kerjasamanya

Total *score* peluang (O) adalah 1,6 dan *score* total ancaman (T) adalah 1,173, maka *score* tabel EFAS adalah 0,427. Meski hasil *score* antara peluang dan ancaman memiliki perbedaan yang tipis, namun hal ini masih menunjukkan bahwa masih ada peluang untuk perusahaan memasarkan produknya

4.8. Rekomendasi Business model canvas

Dari analisis penelitian yang dilakukan penulis diatas yaitu Business Model canvas hingga analisis SWOT, maka penulis membuat rekomendasi yang diajukan kepada perusahaan terhadap Business Model Canvas yaitu sebagai berikut :

a. Key partners

- Meningkatkan jumlah agen dan *retailer*
- Memiliki brand ambassador atau *public figure* yang memiliki image yang cocok untuk AMDK Air Mineral Santri untuk meningkatkan *engagement* terhadap produk
- Membuka peluang untuk investor
- Bekerja sama dengan NGO dibidang kemanusiaan atau badan amil zakat untuk membuat program sedekah air minum ke seluruh pelosok negeri yang membutuhkan

b. Key activities

- Memaksimalkan promosi dan *marketing offline* karena kurang berkembang
- Pesanan jumlah kecil dialihkan pada *retailer* atau agen dan berfokus dengan penjualan dengan jumlah besar
- Memberikan pelatihan untuk karyawan sesuai jobdesc
- Rutin melakukan evaluasi untuk meningkatkan pelayanan

c. Key resources

- Mengatur ulang komposisi jumlah kendaraan sesuai kebutuhan gudang
- Menambah jumlah admin untuk mempercepat dan mempermudah proses operasional
- Menambah jumlah *staff marketing* untuk *marketing* perusahaan yang lebih efisien
- Menambah jumlah gudang di daerah lain, untuk mempercepat pengiriman

d. Value proposition

- Memproses setiap ada complain dari pelanggan
- Memberikan pelatihan dan jasa iklan bagi agen dan *retailer* baru

e. Customer relationship

- Hanya memberikan cashback dan bonus untuk pelanggan yang membayar tepat waktu, menghindari dari pelanggan yang hutang atau telat membayar
- Mengadakan acara rutin bersama pelanggan tetap dan mitra bisnis, untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan lama
- Program sapa pelanggan, secara rutin membroadcast pesan kepada pelanggan untuk menanyakan terkait kritik dan saran terhadap produk dan pelayanan
- Program kerjasama dengan NGO kemanusiaan atau badan amil zakat untuk program sedekah air minum ke seluruh pelosok negeri yang membutuhkan air minum

f. Channels

- Memasarkan produk melalui radio, koran, majalah, brosur dan forum jual beli

g. Cost structure

- Menganggarkan dana untuk pelatihan karyawan

- Memberi tunjangan bagi karyawan yang sakit karena *overworks*

h. Revenue stream

- Menambah sumber pendapatan lain seperti *merchandise* (sarung gallon, tatakan gelas, tumbler, dll)

4.9. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial adalah ulasan berupa kebijakan atau keputusan yang diberikan manajemen terhadap hasil dari analisis suatu penelitian. Pada analisis ini dilakukan implikasi manajerial sesuai dengan rekomendasi Business Model Canvas yang telah dijelaskan bab Subbab 4.8, dan hasil dari implikasi manajerial akan menjadi New Business Model Canvas yang menjadi kesimpulan dari analisis ini

d. Key partners

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *partner*, maka hal yang perlu ditindaklanjuti terhadap rekomendasi dari peneliti adalah

1. Meningkatkan jumlah agen dan retailer, karena fungsi retailer dan agen merupakan perpanjangan tangan dari distributor
2. Investor, sangat dibutuhkan namun tidak mudah didapatkan untuk perusahaan yang masih baru
3. Bekerjasama dengan NGO Kemanusiaan, memudahkan perusahaan untuk dikenal masyarakat secara luas

Sementara untuk adanya *brand ambassador* atau *public figure* untuk meningkatkan *engagement* produk bukan merupakan jobdesk dari distributor melainkan produsen air mineral santri

e. Key Activities

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *key activities*, maka aktivitas yang perlu ditingkatkan mengacu pada rekomendasi dari peneliti adalah

1. Memaksimalkan *marketing offline*, hal ini membutuhkan sdm yang aktif dan paham dibidang marketing, sedangkan saat ini sdm marketing juga turut aktif membantu menjualkan produk
2. Berfokus pada penjualan pada agen dan retailer serta mengalihkan penjualan kecil kepada retailer dan agen. Hal ini bagus untuk meningkatkan hubungan

dengan retailer dan agen dan mengurangi pengeluaran transportasi berlebih, namun akan mengurangi profit perusahaan.

3. Rutin melakukan evaluasi

Namun untuk memberikan pelatihan kepada karyawan perlu dipertimbangan ulang, karena hingga saat ini para karyawan sudah memiliki skill yang dibutuhkan untuk setiap jobdesk

f. *Key Resources*

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *key resources*, maka hal yang perlu ditindaklanjuti terhadap rekomendasi dari peneliti adalah

1. Menambah jumlah admin, hal ini dapat dilakukan dengan menambah jumlah admin dan membagi jobdesk admin sehingga pekerjaan lebih cepat dan lancar
2. Menambah jumlah staff marketing

Namun untuk mengatur ulang komposisi kendaraan pada setiap gudang belum dapat dilakukan karena hal tersebut membutuhkan dana. Selain itu penambahan jumlah gudang biasanya dilakukan dengan kerjasama pihak lain, namun membutuhkan dana berlebih

g. *Value Proposition*

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *value proposition*, maka hal yang perlu ditindaklanjuti terhadap rekomendasi dari peneliti adalah

1. Proses Komplain pelanggan, hal ini selalu berusaha dimaksimalkan, namun akan lebih baik apabila ada karyawan khusus yang menangani hal ini
2. Pelatihan dan jasa iklan untuk agen dan retailer baru. Bagi pelanggan yang ingin menjadi retailer atau agen dari air mineral santri, maka akan dibantu tips dan trik untuk dapat menjualkan produk, serta bantuan untuk promosi.

h. *Customer Relationship*

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *customer relationship*, maka aktivitas yang perlu ditingkatkan mengacu pada rekomendasi dari peneliti adalah

1. Bonus dan cashback hanya berlaku bagi pelanggan yang membayar tepat waktu
2. Mengadakan acara rutin dengan para agen dan retailer untuk meningkatkan hubungan
3. Program sapa pelanggan, untuk menanyakan kritik dan saran terkait pelayanan serta produk air mineral santri
4. Kerjasama dengan NGO kemanusiaan untuk mempermudah program sedekah air minum dan memperkenalkan produk air mineral santri ke seluruh masyarakat

i. Channels

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *channels*, maka aktivitas yang perlu ditingkatkan mengacu pada rekomendasi dari peneliti adalah

1. Memasarkan produk dengan bantuan kerjasama dengan radio dan majalah, saat ini perusahaan sudah mempunyai link menuju ke saluran tersebut

j. Cost Structure

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *cost structure*, namun dari semua rekomendasi yang diberikan belum bisa diterima oleh perusahaan, karena

1. Menganggarkan dana untuk pelatihan karyawan, saat ini belum dibutuhkan pelatihan karyawan
2. Tunjangan untuk karyawan yang sakit karena *overworks*, sejak ada pandemi penjualan menurun sehingga belum ada karyawan yang *overworks* karena pekerjaan daripada sebelum pandemi

k. Revenue Stream

Setelah mengamati analisis yang dilakukan dan rekomendasi untuk *channels*, maka aktivitas yang perlu ditingkatkan mengacu pada rekomendasi dari peneliti adalah mencari sumber pendapatan lain selain dari penjualan air mineral santri.

4.10. New Business Model Canvas

Hasil akhir dan new business canvas adalah gabungan antara hasil analisis yang direkomendasi untuk perusahaan dan implikasi manajerial dari perusahaan

Tabel 4. 9. *New Business Model Canvas*

<u>Key Partner</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationships</u>	<u>Customer Segments</u>
<ul style="list-style-type: none"> • PT. Sidogiri Mandiri Utama • <i>Retailer</i>, agen dan konsumen • Penyedia <i>resources</i> (kendaraan dan gudang) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemesanan dan pengiriman produk menuju gudang PT. DAS • Penerimaan, dan penyimpanan produk ke gudang • Distribusi Produk ke lokasi pelanggan • <i>Market analysis and planning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Layanan jasa distribusi produk air santri • Pengiriman cepat, 1 day service • Kualitas produk terjamin • Melayani pelanggan dalam jumlah besar • Lokasi gudang strategis, 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Service • Website & Sosmed • Artikel dan tips 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelanggan <i>retailer</i> dan agen (reseller produk) • Masjid • Bank, instansi pemerintah, hotel, restoran, kantor, rumah sakit, sekolah dan lain-lain
<ul style="list-style-type: none"> • <i>investor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Maksimalkan promosi dan <i>marketing offline</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan dan jasa iklan bagi agen dan <i>retailer</i> baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Program bonus dan cashback hanya u/ pelanggan yg bayar tepat waktu • Program sapa pelanggan 	
<ul style="list-style-type: none"> • NGO Kemanusiaan atau badan amil zakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan jumlah kecil dialihkan ke <i>retailer</i> dan agen • Rutin evaluasi u/ meningkatkan pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memproses setiap complain dari pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Program kerjasama dengan NGO kemanusiaan untuk program sedekah air minum • Mengadakan acara rutin bersama pelanggan tetap 	
	<p><u>Key Resources</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gudang • Media informasi • SDM • Dana perusahaan • Kendaraan • Menambah jumlah admin & <i>marketing</i> 		<p><u>Channels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Website dan Media social • Sponsorship (sponsor kegiatan mahasiswa dan event islam) • Pameran bisnis dan entrepreneur • Menambah jaringan radio, koran, majalah, brosur dan forum jual beli 	
<p><u>Cost Structure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional kantor • Biaya aktivitas operasional • Biaya <i>sales</i> dan promosi • Biaya persediaan barang • Biaya Sumber Daya Manusia • Biaya sewa dan operasional gudang • Biaya sewa dan operasional kendaraan 		<p><u>Revenue Stream</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan AMDK Santri • Menjual <i>merchandise</i> seperti tumblr, sarung gallon, tatakan gelas, dll 		

Catatan : Tulisan yang diberi warna merah adalah hasil analisis dan perbaikan untuk *business model canvas*.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap PT. DAS dengan menggunakan metode *Business model canvas* dan analisis SWOT adalah sebagai berikut

1. Pada analisis menggunakan *strategy business model canvas* dan analisis SWOT maka didapatkan hasil sebagai berikut

- *Key partners*, meningkatkan jumlah agen dan *retailer*, membuka peluang untuk investor , bekerja sama dengan NGO dibidang kemanusiaan atau badan amil zakat untuk membuat program sedekah air minum
- *Key activities*, memaksimalkan promosi dan *marketing offline*, distributor focus pada penjualan jumlah besar, dan rutin melakukan evaluasi
- *Key resources*, menambah jumlah *admin* dan *staff marketing*
- *Value proposition*, mengurangi pengiriman produk jumlah kecil, berfokus memperbanyak dan memperluas pengiriman jumlah banyak, rutin melakukan evaluasi untuk meningkatkan pelayanan, memproses setiap ada *complain* dari pelanggan, memberikan pelatihan dan jasa iklan bagi agen dan *retailer* baru
- *Customer relationship*, *cashback* dan bonus untuk pelanggan yang membayar tepat waktu, mengadakan acara rutin bersama pelanggan tetap dan mitra bisnis, program sapa pelanggan, Program kerjasama dengan NGO kemanusiaan untuk program sedekah air minum
- *Channels*, memasarkan produk melalui radio, koran, majalah, brosur dan forum jual beli
- *Cost structure*, menganggarkan dana untuk pelatihan karyawan, memberi tunjangan bagi karyawan yang sakit karena *overworks*
- *Revenue stream*, menambah sumber pendapatan lain seperti *merchandise* (sarung gallon, tatakan gelas, tumblr, dll)

5.2 Saran

Dari penelitian ini adapun saran yang bisa diberikan untuk perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan produk AMDK Air Santri di Surabaya yaitu sebagai berikut

1. Memanfaatkan mitra untuk meluaskan jaringan ke berbagai mitra baru dan bekerjasama dengan perusahaan lain
2. Memperbanyak dan memperluas jaringan dengan mitra-mitra lain dengan berbagai bidang, salah satunya NGO Kemanusiaan atau badan amil zakat
3. Menambah sumber pendapatan lain selain dari penjualan AMDK Air Santri, sehingga jika penjualan menurun, perusahaan masih bisa bertahan tanpa harus mengurangi porsi untuk karyawan
4. Secara rutin memberikan punishment dan reward kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan karena perusahaan cenderung berkonsep kekeluargaan.
5. Karena perusahaan merupakan distributor yang memiliki banyak agen dan retailer, sebaiknya perusahaan fokus untuk menggaet dan menjualkan produk pada agen dan retailer, sedangkan untuk pelanggan rumah tangga yang memesan produk dalam jumlah sedikit sebaiknya dialihkan pada agen atau retailer untuk menghemat biaya transportasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan Co.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*.
- Christensen, C. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hunger, & Wheelen. (2000). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2009). *Manajemen Pemasaran, terjemahan* (13th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Nejad, T. A., Behbodi, M. R., & Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Purnomo, K. R. (2016). Strategy Formulation For Reinventing BADAQ LNG Business Model. In *Journal of Industrial Practice*.
- Rangkuti, F. (1997). *Analisis pes SWOT - Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tjitradi, E. C. (2015). Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Pada Kaisar Organizer Dengan *Business model canvas*. *Agora*.
- Wardhana, A. (2014). *Business model canvas Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batubara Di Indonesia*. Bandung: PT. Karya Manunggal Lithomas.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization.

Business Horizons, 23(3).

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*.
New Jersey: Pearson Education.

Wijaya, L. E., & Indriyani, R. (2016). Analisis *Business model canvas* Pada CV. Kayu
Murni Surabaya. *Agora*.