

**ANALISIS MODEL BISNIS JENDERAL SOFTWARE
DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS
SEBAGAI DASAR UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF
STRATEGI BISNIS**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN
Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

IAIN PURWOKERTO

Oleh:
RIAN KUSDIONO
NIM. 1423203176

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2021**

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rian Kusdiono
NIM : 1423203176
Jenjang : S.1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan : Ekonomi syariah
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : Analisis Model Bisnis Jenderal Software Dengan Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 13 Oktober 2021

Saya yang menyatakan,



Rian Kusdiono

NIM. 1423203176

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

ANALISIS MODEL BISNIS JENDERAL SOFTWARE DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI DASAR UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS

Yang disusun oleh Saudara **Rian Kusdiono NIM. 1423203176** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Senin** tanggal **31 Mei 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji



Rahmini Hadi, S.E., M.Si.
NIP. 19701224 200501 2 001

Sekretaris Sidang/Penguji



Anggita Isty Intansari, S.H.I., M.E.I
NIDN. 2031078802

Pembimbing/Penguji



H. Sochimir, Lc., M.Si.
NIP. 19691009 200312 1 001

Purwokerto, 19 Juni 2021

Mengetahui/Mengesahkan
Dekan



Abdul Aziz, M.Ag.
NIP. 19730921 200212 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada
Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam IAIN Purwokerto
di-
Purwokerto

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Rian Kusdiono NIM 1423203176 yang berjudul :

Analysis of business model with business model canvas in jenderal software to create alternative strategis

saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syari'ah (S.E).

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 24 Mei 2021
Pembimbing,



H. Soehamin, Lc., M.Si.
NIP.196910092003121001

ANALISIS MODEL BISNIS JENDERAL SOFTWARE DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS SEBAGAI DASAR UNTUK MENCIPTAKAN ALTERNATIF STRATEGI BISNIS

Oleh: Rian Kusdiono
NIM. 1423203176
Email: kusdiono1294@gmail.com

ABSTRAK

Dunia sedang mengalami revolusi industri 4.0. Ini adalah revolusi yang sangat unik yang pernah terjadi. Revolusi ini menciptakan perubahan yang masif di berbagai sektor kehidupan. Tak terkecuali sektor bisnis. Perubahan yang signifikan terjadi karena perkembangan teknologi yang cepat sehingga membuat berbagai sektor bisnis melakukan pergeseran pada model bisnisnya dalam rangka menanggapi era digital. Perusahaan perlu menciptakan strategi baru agar bisa bertahan dan adaptif di era digital yang disruptif. Mengevaluasi ulang model bisnis adalah cara untuk bisa membuat strategi baru.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian yang berjudul “Analisis Model Bisnis Jenderal Software dengan Pendekatan Bisnis Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis” adalah untuk memetakan model bisnis yang sedang dijalani dan mengevaluasinya dengan analisis SWOT sehingga bisa diciptakan strategi bisnis baru. Tujuan dari penelitian ini adalah mengurai dan menjelaskan setiap elemen bisnis model Jenderal Software serta menganalisisnya dengan SWOT.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data riset dilakukan dengan observasi, dokumentasi dan wawancara dengan informan yang memiliki informasi valid mengenai operasional Jenderal Software. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa Jenderal Software perlu membuat strategi alternative agar bisa tetap bertahan, berkembang dan beradaptasi di era disruptif ini. Segi marketing perlu lebih disegmentasi dengan spesifik. Menciptakan aktivitas bisnis baru yang mendukung pengembangan software untuk meningkatkan aliran pendapatan. Meningkatkan sumber daya internal. Jenderal Software perlu konsisten untuk menjaga hubungan dengan pelanggan sehingga meningkatkan proposisi nilai yang ditawarkan.

Kata Kunci: Strategi Alternatif, Model Bisnis, Jenderal Software

ANALYSIS OF BUSINESS MODEL WITH BUSINESS MODEL CANVAS IN JENDERAL SOFTWARE TO CREATE ALTERNATIVE STRATEGIS

Rian Kusdiono

NIM. 1423203176

E-mail: kusdiono1294@gmail.com

Study Program Of Islamic Banking Islamic Economic and Business Faculty State
Institute Of Islamic Studies (IAIN) Purwokerto

ABSTRACT

The world is experiencing 4.0 Industrial Revolution. This is very unique revolution. It brings massive shift in almost every aspect of life. Including business. This shift happen mostly due to technological advancement. Technology disrupt the shape of business. An significant shifting occur to embrace the digital age. Company must keep up with the new paradigm in order to survive in this digital era. They need to reevaluate their business model to implement new strategies.

This research that entitled “Analysis of Business Model with Business Model Canvas in Jenderal Software to Create Alternative Strategis”, has problem statements on how to make proper strategies in order to improve business with SWOT analysis of each Business Model Canvas’s element in CV Jenderal Software. The purpose of this research are to find out the best alternative strategies and the SWOT analysis of each Business Model Canvas’s element in CV Jenderal Software.

This type of research is field research by descriptive qualitative method. The research was collected by observation, documentation and interviews with informants who have good knowledge about operational CV Jenderal Software. The result of this research mentioned that even CV Jenderal Software need to create new business alternative strategies in order to survive, advance and be adaptive in the disruptive era. The marketing target must be more segmented. Making new Key Activities to increase revenue stream. Improving the key resources. CV Jenderal must continue to make better customer relationship to maintain client loyalty and improve their value proposition.

Keywords: Alternative Strategies, Business Model, Jenderal Software

PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

1. Konsonan tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba"	b	be
ت	ta"	t	te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ı	<u>h</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha"	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra"	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	şad	<u>s</u>	es (dengan garis di bawah)
ض	d"ad	<u>d</u>	de (dengan garis di bawah)
ط	ta	t	te (dengan garis di bawah)
ظ	za	<u>z</u>	zet (dengan garis di bawah)
ع	„ain	„	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa"	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	„el
م	mim	m	„em
ن	nun	n	„en
و	waw	w	w
ه	ha"	h	ha
ء	hamzah	„	apostrof
ي	ya"	y	ye

2. Konsonan Rangkap karena syaddah ditulis rangkap.

عدة	ditulis	„iddah
-----	---------	--------

3. Ta’marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h.

حكمة	ditulis	Hikmah	جزية	ditulis	Jizyah
------	---------	--------	------	---------	--------

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengankata sandang “al” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	Karâmah al-auliyâ”
----------------	---------	--------------------

- b. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan t

زكاة لنظر	ditulis	Zakât al-fitr
-----------	---------	---------------

4. Vokal pendek

ـَ	Fathah	ditulis	a
ـِ	Kasrah	ditulis	i
ـُ	Dammah	ditulis	u

5. Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	a
	جا دليوة	ditulis	jâhiliyah
2.	Fathah + ya” mati	ditulis	a
	تانس	ditulis	tansa
3.	Kasrah + ya” mati	ditulis	i
	كارم	ditulis	karîm
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	u
	نر و ض	ditulis	furûd

6. Vokal rangkap

1.	Fathah + ya” mati	Ditulis	ai
	بائكم	Ditulis	bainakum
2.	Fathah + wawu mati	Ditulis	au
	قؤل	Ditulis	qaul

7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

أنتم	ditulis	a”antum
أعدت	ditulis	u”iddat

8. Kata sandang alif + lam

- a. Bila diikuti huruf qomariyyah

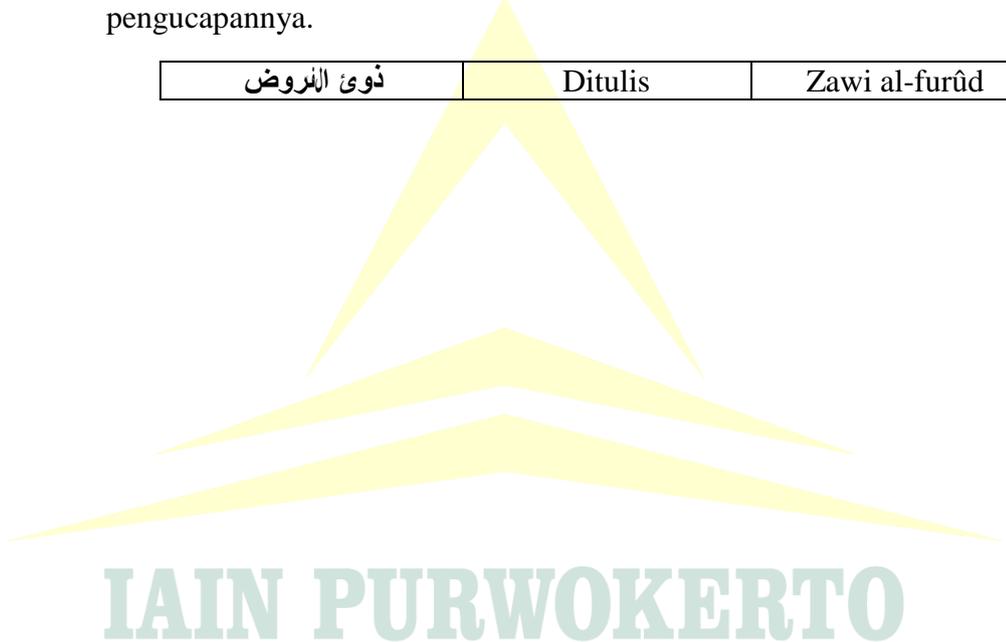
القياس	ditulis	al-qiyâs
--------	---------	----------

- b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf I (el)-nya. serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السماء	Ditulis	As-samâ
--------	---------	---------

- c. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوى النروض	Ditulis	Zawi al-furûd
------------	---------	---------------



IAIN PURWOKERTO

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas nikmat islam, iman dan kesehatan dari-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shalallahu 'Alaihi Wassalam.

Skripsi dengan judul “Analisis Model Bisnis Jenderal Software dengan Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis” ini disusun dalam rangka untuk menyelesaikan program Sarjana Ekonomi Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Penulis berharap semoga penelitian ini bisa memberikan manfaat kepada semua pihak dan dapat memperluas wawasan serta pengetahuan kepada semua pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis IAIN Purwokerto yang telah memberikan ilmu yang berharga selama perkuliahan.
2. Ibu Dewi Laela Hilyatin, M.Si selaku Ketua Jurusan Ekonomi Syariah.
3. Bapak H. Sochimim, Lc, M.Si. selaku pembimbing skripsi penulis yang senantiasa memberikan motivasi dan arahan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Sofia Yustiani, M.Si selaki pembimbing akademik yang telah memberikan arahan selama kegiatan perkuliahan.
5. Kepada Pimpinan Perpustakaan Utama yang telah memberikan fasilitas untuk mengadakan studi perpustakaan.
6. Kepada seluruh jajaran dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu yang berguna dan berharga bagi penulis, serta seluruh jajaran staf dan karyawan IAIN Purwokerto yang telah membantu penulis

selama perkuliahan. Semoga Allah memberikan pahala dan kebaikan kepada Bapak dan Ibu sekalian.

7. Kepada Keluarga saya yang tak kenal lelah dalam memberikan dukungan baik dalam materil dan non-materil
8. Kepada Direktur dan karyawan Jenderal Software yang telah memberikan penulis kesempatan untuk melakukan penelitian dan menyediakan data valid yang dibutuhkan.
9. Kepada teman – teman penulis dari jurusan Ekonomi Syariah angkatan 2014 yang selalu memberikan pembelajaran dan semangat untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi dengan baik.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan karena keterbatasan pengetahuan ataupun pengalaman yang penulis miliki. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dalam segala bentuk dari berbagai pihak.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Purwokerto, 13 Oktober 2021

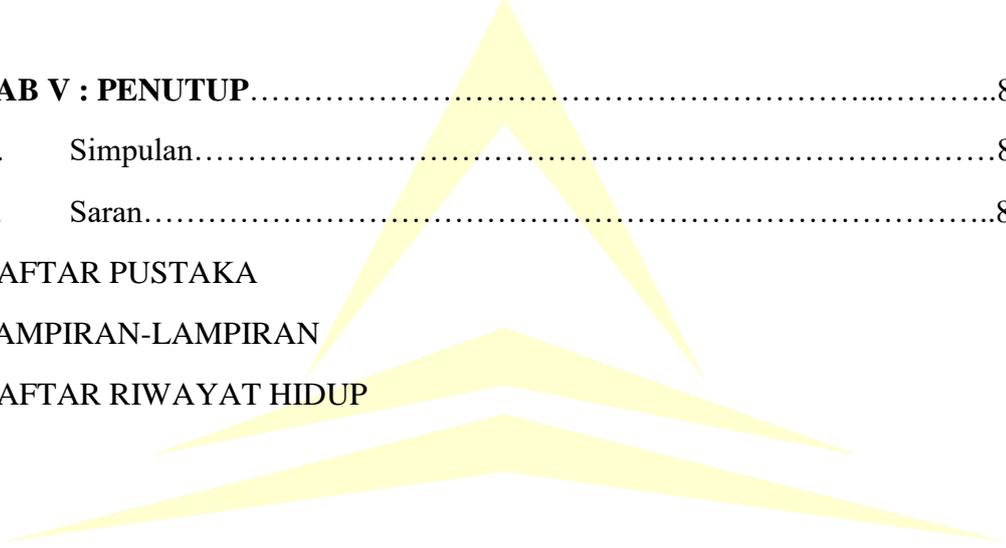
IAIN PURWOKERTO


Rian Kusdiono
NIM. 1423203176

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN.....	ii
PERNGESAHAN.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA.....	vii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan dan Kegunaan	9
D. Kajian Pustaka.....	10
BAB II : LANDASAN TEORI.....	17
A. Jendral Software.....	17
B. Manajemen Strategi.....	17
C. Business Model Canvas.....	19
D. Analisis SWOT.....	39
E. Religiusitas.....	47

BAB III : METODE PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Sumber Data.....	49
C. Teknik Pengumpulan Data.....	50
D. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	53
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	51
B. Hasil dan Pembahasan.....	57
BAB V : PENUTUP	88
A. Simpulan.....	88
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



IAIN PURWOKERTO

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis tengah mengalami era yang benar-benar baru dan dinamis yang disebut era disrupsi. Singkatnya disrupsi adalah sebuah inovasi. Inovasi yang berlangsung masif, destruktif dan kreatif. Nilai-nilai baru dalam bisnis tercipta dengan begitu cepat dan sering luput dari perhatian. Menurut Clayton Christensen, disrupsi menggantikan ‘pasar lama’, industri dan teknologi, dan menghasilkan suatu kebaruan yang lebih efisien dan menyeluruh. Ia bersifat destruktif dan kreatif. (Kasali, 2017: 34-35) Disrupsi menuntut perusahaan – perusahaan baik dalam skala besar, sedang ataupun kecil untuk terus-menerus berinovasi jika ingin tetap bertahan dan berkembang. Seorang individu yang memiliki minat terhadap dunia usaha biasanya memiliki jiwa entrepreneurship, percaya pada diri sendiri, berorientasi pada tindakan dan masa depan, serta berani dalam pengambilan tindakan. (Sochimin, 2016: 15) Pada era disrupsi perusahaan berhadapan dengan lawan-lawan yang tak terlihat yang dapat menciptakan nilai-nilai bisnis baru menggantikan nilai-nilai bisnis lama tanpa diduga sebelumnya dengan cepat. Berikut penulis paparkan tiga kasus dimana fenomena gelombang disrupsi telah menghantam beberapa perusahaan.

Pada tahun 2016, perusahaan raksasa shipping line (perusahaan pelayaran) Hanjin Shipping mengajukan perlindungan peradilan dari ancaman pailit. Kapal-kapal superbesar milik Hanjin Shipping banyak yang menganggur. Kemunduran ini disusul puluhan perusahaan pelayaran lainnya. Tumbangnya perusahaan – perusahaan ini bukan disebabkan oleh pertumbuhan ekonomi dunia yang melambat. Lalu apa penyebab sebenarnya? Jawaban akurat dari pertanyaan ini dapat ditemukan dari kisah PT Djakarta Lloyd, perusahaan pelayaran Indonesia. Pada interval 2008 – 2013, Djakarta Lloyd terancam bangkrut karena terus merugi dengan total mencapai 554 miliar rupiah. Di tahun 2016 Djakarta Lloyd sudah kembali sehat (dengan laba bersih 40 miliar rupiah). Apa resep keberhasilan ini? Djakarta Lloyd sukses mempertahankan diri karena

ia mereposisi dirinya menjadi perusahaan operator. Djakarta Lloyd mengubah model bisnisnya secara radikal. Sebagai operator pelayaran, Djakarta Lloyd dapat memanfaatkan armada-armada kapal pelayaran milik pihak lain dalam melakukan shipping, tidak harus menggunakan bendera sendiri dan tak perlu membeli atau memiliki armada-armada kapal baru untuk ekspansi. Dengan manuvernya yang tak terlihat, perusahaan ini menjadi lawan tak berimbang bagi para shipping company yang bertarung dengan kapal-kapal milik sendiri – apalagi bila harus memenuhi tender dari pemerintah yang mewajibkan penggunaan kapal berbendera sendiri.

Di Indonesia, Go-Jek (perusahaan ojek online) telah mendisrupsi bisnis angkutan transportasi darat, menghentak pemain – pemain lama seperti armada taksi konvensional dan ojek pangkalan. Go-jek memanfaatkan kemajuan teknologi untuk membuat sistem order atau layanan angkutan menjadi semakin mudah dan murah. Kendatipun begitu, sebenarnya Go-Jek tidak menciptakan produk bisnis baru yang benar-benar berbeda dari taksi ataupun ojek konvensional. Pasar Go-jek sama dengan pasar taksi dan ojek konvensional. Go-jek sama bergerak dalam bidang layanan transportasi jarak pendek-menengah. Hanya saja Go-jek memberikan value yang berbeda dan benar-benar baru kepada konsumen dan para driver (pekerja). Go-jek menawarkan kemudahan kepada konsumen dengan adanya aplikasi order dan memudahkan bagi para calon driver yang ingin melamar dengan aturan kerja yang lebih sederhana. Singkatnya, Inovasi Go-jek terletak pada keunikannya dalam menciptakan model bisnis baru. (Tirto, 04 November 2018)

Di era disrupsi, perusahaan – perusahaan kini menghadapi tantangan dari lawan-lawan yang tak terlihat. Hanjin Shipping tidak segera menciptakan inovasi bisnis untuk mengantisipasi kebutuhan perusahaan yang membutuhkan jasa angkutan yang lebih murah dan menghemat waktu pengiriman. Hasilnya membuat mereka terus merugi dan terancam bangkrut sementara perusahaan shipping lainnya seperti PT Djakarta Lloyd berhasil bertahan dan mendulang profit karena mereka mendesain ulang model bisnis dengan mereposisi diri menjadi perusahaan operator pelayaran yang memudahkan jasa angkutan.

Begitupun yang terjadi pada Go-jek Indonesia yang menciptakan model bisnis baru sehingga mampu bertahan dan berkembang di era disrupsi ini.

Jenderal Software adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang software dan web development, serta konsultan IT yang mengkhususkan diri dalam mengembangkan aplikasi web, aplikasi mobile, dan aplikasi lainnya berbasis web. Jenderal Software juga memberikan layanan konsultasi (*Training dan Education Program*) sebagai upaya meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang sistem administrasi dan proses pembelajaran *online*. (jenderalcorp, 08 November 2018)

Berdasarkan karakteristiknya Jenderal Software dapat dikategorikan sebagai perusahaan Startup atau perusahaan rintisan. Perusahaan startup adalah perusahaan yang selalu menciptakan nilai baru, pola pikir baru dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan startup biasanya adalah perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi. Ketahanan dan kekuatan terpenting perusahaan startup terletak pada kemampuannya berinovasi secara kontinyu atau berkelanjutan. (Thiel, 2015: 11-12) Di era Revolusi Industri 4.0 ini, perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi memiliki peluang untuk bertahan dan berkembang secara signifikan.

Potensi ekonomi digital di Indonesia untuk beberapa tahun mendatang dapat dikatakan besar dan menguntungkan. Dari data analisis Ernst & Young, dapat dilihat pertumbuhan nilai penjualan bisnis *online* di tanah air setiap tahun meningkat 40 persen. Ada sekitar 93,4 juta pengguna internet dan 71 juta pengguna perangkat telepon pintar di Indonesia. Pada akhir tahun 2015, nilai bisnis *e-commerce* tanah air diprediksi sekitar USD 18 miliar. Pada tahun 2020, volume bisnis *e-commerce* di Indonesia diprediksi akan mencapai USD 130 miliar dengan angka pertumbuhan per tahun sekitar 50 persen. (kominfo.go.id, 16 November 2018) Data yang dirilis Kementerian Komunikasi dan Informasi RI ini menunjukkan adanya peluang yang besar bagi bisnis IT beberapa tahun ke depan.

Dan sebagai konsekuensinya, peluang besar menimbulkan persaingan yang besar pula. Jumlah Industri IT yang diwakili startup – startup yang

bergerak pada bisnis teknologi informasi mengalami peningkatan yang signifikan. Dilansir dari Beritasatu.com, pada tahun 2011–2015 industri IT di Indonesia tumbuh pesat dari 9,98% hingga 10,7% jauh lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional yang sebesar 4,79% hingga 6,56%. Selain itu, di tahun 2019, industri IT Indonesia diperkirakan tumbuh di atas 11% per tahun seiring dengan selesainya proyek pembangunan Palapa Ring yaitu *broadband* serat optik di akhir tahun 2018 dan setelah itu seluruh wilayah Indonesia akan terhubung dengan jaringan internet. Menurut paparan Direktur Eksekutif Indonesia ICT Institute Heru Sutadi, dilansir dari Beritasatu.com, pertumbuhan sektor IT yang melesat jauh diatas pertumbuhan ekonomi nasional, 60% nya di dominasi oleh industri perangkat keras dan telekomunikasi, sedangkan 40%nya disumbang oleh industri perangkat lunak (*software/aplikasi*). Bahkan menurutnya, di tahun 2019, saat proyek internet menjangkau seluruh Indonesia rampung, komposisinya akan berubah menjadi berimbang dan selanjutnya industri *software* diperkirakan akan semakin meningkat dan menggeser industri perangkat keras (*hardware*). Selain itu, menurut lembaga riset Center for Human Genetic Research (CHGR), jumlah bisnis rintisan berbasis teknologi (*startup*) di Indonesia diproyeksikan akan tumbuh 6,5 kali lipat dari saat ini menjadi sekitar 13 ribu pada 2020. (beritasatu.com, 19 November 2018)

IAIN PURWOKERTO



Gambar 1 Potensi Ekonomi Digital di Indonesia

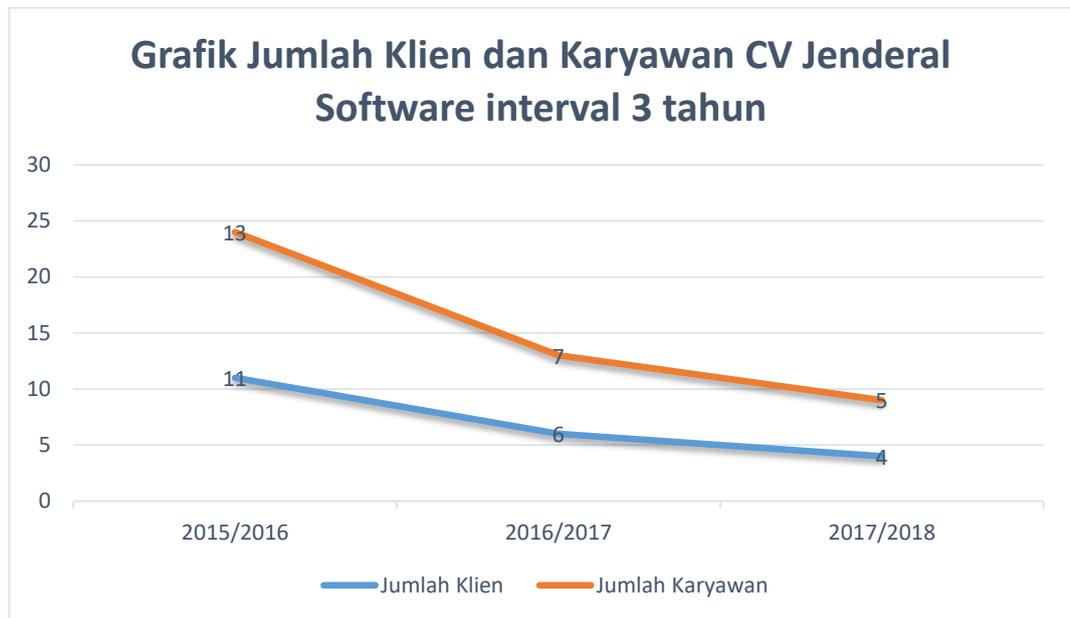
Sumber : katadata.co.id

Hasil wawancara penulis dengan Direktur Jenderal Software, Mohammad Irham Akbar, menunjukkan persoalan yang menarik. Empat tahun perjalanan Jenderal Software sejak didirikan, alur bisnis yang digunakan tidak banyak berubah. Jenderal Software mengalami stagnansi dalam hal inovasi bisnisnya dan penurunan dalam hal jumlah klien, jumlah karyawan dan profit yang dihasilkan per tahun. Berikut penulis paparkan data yang mendukung pernyataan tersebut:

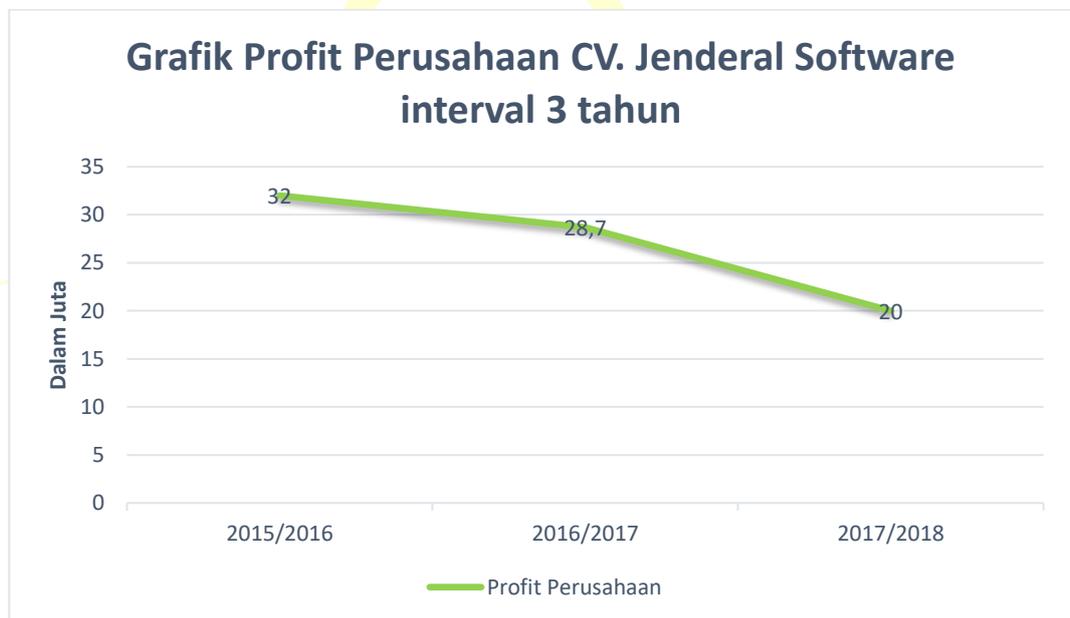
No	Tahun/Periode	Jumlah Klien	Jumlah Karyawan	Profit Perusahaan
1.	2015/2016	11	13	Rp. 32.000.000,-
2.	2016/2017	6	7	Rp. 28.700.000,-
3.	2017/2018	4	5	Rp. 20.000.000,-

Table 1 data awal penelitian

Tabel Data Awal Penelitian CV. Jenderal Software



Gambar 2 Grafik Jumlah Klien



Gambar 3 Grafik Profit Perusahaan

Dari grafik diatas dapat ditarik hipotesis atau asumsi awal bahwa ada tren penurunan pada tiga blok model bisnis CV. Jenderal Software.

Pertama, tren penurunan terlihat pada blok Customer Relationship (Hubungan Pelanggan). Dalam interval 3 tahun terakhir jumlah klien dan *repeat order* (menggunakan kembali jasa CV. Jenderal Software) mengalami penurunan. Ini menandakan bahwa implementasi strategi hubungan pelanggan belum optimal padahal sebagai tipe perusahaan klien-sentris CV. Jenderal Software perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan klien agar semakin banyak klien yang menggunakan jasa dan melakukan *repeat order*.

Kedua, ada penurunan pada jumlah profit yang dihasilkan CV. Jenderal per tahunnya. Keberlangsungan dan perkembangan suatu perusahaan ditentukan pada peningkatan profit. Tren penurunan tersebut menandakan strategi blok Revenue Streams (Aliran Pendapatan) belum berjalan dengan baik. Jenderal Software masih memposisikan dirinya sebagai perusahaan pengembang software per proyek (software developer). Pengembang software per proyek mengandalkan sumber pendapatannya dari satu sisi saja yakni proyek-proyek yang dipesan klien. Mengandalkan pada satu sistem untuk memperoleh pendapatan yakni sistem pesan proyek memberikan kerentanan pada aliran arus kas perusahaan dan keberlangsungan usahanya di tahun-tahun mendatang. Selain itu, model bisnis per proyek ini juga membuat jangkauan pasar Jenderal Software kurang meluas. Biaya untuk membuat aplikasi atau software pada sistem per proyek cukup tinggi. Hal ini membuat Jenderal Software belum optimal dalam menjangkau ceruk pasar seperti pelaku usaha – usaha kecil potensial, perusahaan startup dan individu – individu yang membutuhkan akses software murah dan terjangkau. Padahal peluang pada ceruk pasar ini berdasarkan data diatas cukup besar.

Ketiga, tren penurunan terjadi pada blok Key Resources (Sumber Daya Utama). Hal ini bisa dilihat pada grafik penurunan jumlah sumber daya manusia yang bekerja di CV. Jenderal Software. Kekurangan sumber daya manusia dapat menghambat perkembangan perusahaan karena membatasi jumlah proyek yang diterima.

Faktor lain yakni faktor eksternal juga krusial dalam proses ketahanan dan perkembangan perusahaan. Jenderal Software menyadari adanya para

lawan – lawan yang tak terlihat yang dapat mendisrupsi bisnis software. Dengan adanya perkembangan teknologi yang cepat dan teori – teori bisnis baru, suatu perusahaan mampu menciptakan inovasi bisnis yang radikal, signifikan dan disruptif. Kini semakin banyak perusahaan software yang mengembangkan model bisnisnya tak hanya sebatas pengembang software per proyek. Perusahaan – perusahaan yang tidak berinisiatif menciptakan inovasi dalam model bisnisnya terancam keberlangsungan usahanya. (Wawancara, 18 November 2018) Pada titik ini, Jenderal Software perlu melakukan inovasi bisnis sehingga tercipta alternatif strategi bisnis baru.

Penciptaan alternatif strategi bisnis baru didasari pada pemahaman mengenai model bisnis yang sedang dijalani perusahaan. Model bisnis suatu entitas bisnis dapat dijelaskan melalui pendekatan *Business Model Canvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur, mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships*, (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Kelebihan pendekatan *Business Model Canvas* dalam menguraikan model bisnis adalah bisnis menjadi lebih sederhana dan lebih mudah untuk diuraikan pada selembar kanvas. (Ostewalder, Pigneur, 2010: 15-16) *Business Model Canvas* dapat digunakan untuk bisnis kecil maupun besar, untuk bisnis yang sedang berjalan atau bisnis yang akan dibangun. Model ini sudah teruji dan sangat mudah dipelajari sehingga akan sangat mudah memetakan sebuah bisnis.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Model Bisnis Jenderal Software**

Dengan Pendekatan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang hendak dicari jawabannya melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran model bisnis yang dijalankan Jenderal Software ditinjau dengan pendekatan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana perancangan model bisnis sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di CV Jenderal Software dengan analisis SWOT?

C. Tujuan dan Kegunaan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui model bisnis yang dijalankan Jenderal Software ditinjau dari *Business Model Canvas*.
2. Merumuskan strategi alternatif yang tepat untuk Jenderal Software.

Sedangkan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau signifikansi dari sisi akademis maupun praktis. Manfaat akademis penelitian ini adalah agar dapat menambah pengetahuan mengenai penggunaan teori untuk menguraikan skema model bisnis dan menciptakan alternative strategi bisnis baru. Adapun dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai bahan informasi ilmiah bagi:

1. Para calon wirausaha atau entrepreneur, pemahaman terkait analisis model bisnis memberikan landasan praktis yang kuat bagi para calon wirausaha untuk memulai berbisnis.
2. Jenderal Software, memetakan model bisnis Jenderal Software selama ini dengan jelas dan terukur sehingga menjadi pedoman untuk menciptakan alternatif strategi bisnis baru.

D. Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini dasar dan acuan berupa temuan-temuan atau teori-teori dari berbagai hasil penelitian sebelumnya adalah hal yang sangat diperlukan dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Ada beberapa data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan acuan adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah yang terkait dengan penerapan *Business Model Canvas*. Maka dari itu peneliti melakukan beberapa kajian yang perlu dilakukan dari hasil penelitian sebelumnya berupa skripsi, tesis dan jurnal.

1. Tjitradi (2015) "*Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*" menyatakan analisa swot dan evaluasi *blue ocean* digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan *future BMC*. *Future BMC* yang dibuat merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. (Tjitradi, 2015)
2. Florencia (2015), dalam penelitian yang berjudul "*Business Model Canvas Pada Cv Sekawan Cosmetics Sidoarjo*" mengatakan desain ulang model bisnis dapat mengetahui apa yang harus dikembangkan dan apa yang harus yang harus dihilangkan. Seperti pada blok Segmen Pelanggan dapat memperluas jangkauan dengan menambah pasar premium. Pada blok bangunan Proporsi Nilai dapat dikembangkan dengan menciptakan produk yang mengutamakan kualitas aroma dan desain. (Florencia, 2015)
3. Putri (2015), pendekatan *Business Model Canvas* dan ditambah dengan analisis SWOT dapat memberikan peluang bisnis dan pilihan strategi yang harus dilakukan oleh Bebek Garang.

4. Dewobroto (2013) “*Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha*” berdasarkan penelitian ini dapat dilihat bahwa *business model canvas* dapat menjadi *tools* yang sederhana guna menghasilkan alternatif strategi perusahaan yang berujung pada kelayakan finansial.
5. David Adhitya, Marheni Eka (2016) “*Analisis Model Bisnis Pada Bisnis Sepatu Guten. Inc menggunakan Model Bisnis Kanvas*” untuk menciptakan nilai proposisi Guten.inc memiliki mitra seperti *vendor*, pemasok bahan baku hingga *media partner* dimana hal tersebut menjadi sumber daya utama yang dimiliki Guten.inc untuk menjalankan aktivitas kunci Guten.inc yaitu produksi dan distribusi dimana hal tersebut juga memerlukan biaya. Sampai saat ini arus pendapatan Guten.inc hanya melalui penjualan produk. Peneliti melihat perlunya penambahan beberapa kegiatan dalam kesembilan blok model bisnis Guten.inc saat ini yang akan dijelaskan dalam bentuk saran. (Adhitya, 2016)

No	Judul	Hasil/Temuan	Persamaan dan Perbedaan
1.	Penggunaan Business Model Canvas sebagai dasar untuk menciptakan Alternatif Strategi Bisnis dan Kelayakan Usaha, Dewobroto dan Wisnu S, 2013	BMC digunakan untuk mereposisi ulang model bisnis yang dijalankan agar sesuai dengan perkembangan dunia bisnis.	Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah persamaan penggunaan metode dalam menciptakan alternatif strategi bisnis yakni metode business model canvas sedangkan perbedaannya

			terletak pada blok model bisnis yang direposisi. Blok yang direposisi penelitian tersebut adalah blok Key Activities (Aktivitas Kunci) sedangkan dalam penelitian penulis adalah blok Revenue Streams, (Arus Pendapatan), Customer Relationship (Hubungan Pelanggan) dan Key Resources (Sumber Daya Utama).
2.	Business Model Canvas pada CV. Sekawan Cosmetics Sidoarjo, Florencia, 2015.	Mengatakan desain ulang model bisnis dapat mengetahui apa yang harus dikembangkan dan apa yang harus dihilangkan	Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah persamaan penggunaan metode dalam menciptakan alternatif strategi bisnis yakni metode business model canvas sedangkan pada blok model bisnis yang

			<p>direposisi. Blok yang direposisi penelitian tersebut adalah blok Cost Structure (Struktur Biaya) sedangkan dalam penelitian penulis adalah blok Revenue Streams, (Arus Pendapatan), Customer Relationship (Hubungan Pelanggan) dan Key Resources (Sumber Daya Utama).perbedaanna terletak</p>
3.	<p>Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>, Putri F.F.P, 2015.</p>	<p>Penggunaan pendekatan BMC dapat memberikan peluang usaha yang lebih besar untuk Bebek Garang dan dengan analisis SWOT perusahaan dapat mengetahui ancaman apa saja yang dihadapi oleh Bebek Garang.</p>	<p>Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah persamaan penggunaan metode dalam menciptakan alternatif strategi bisnis yakni metode business model canvas dan analisis SWOT sedangkan perbedaannya</p>

			<p>terletak pada obyek penelitian.</p> <p>Penelitian tersebut meneliti perusahaan produk sedangkan penulis meneliti perusahaan jasa.</p>
4.	<p>Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis berdasarkan <i>Business Model Canvas</i>, Tjitradi dan Elizabeth Cindy, 2015.</p>	<p>Menyatakan analisa SWOT dan evaluasi Blue Ocean digunakan dengan memberikan hasil potret dari model bisnis yang dijalankan saat ini. Hasil evaluasi ini dijadikan masukan untuk menciptakan future BMC yang merupakan bentuk inovasi baru dari aktivitas dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.</p>	<p>Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah persamaan penggunaan metode dalam menciptakan alternatif strategi bisnis yakni metode business model canvas dan analisis SWOT sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian. Penelitian tersebut bertujuan untuk merancang model bisnis baru, sementara penelitian penulis bertujuan untuk mereposisi model bisnis yang ada.</p>

5.	<p>Analisis Model Bisnis Pada Bisnis Sepatu Guten. Inc menggunakan Model Bisnis Kanvas, David Adhitya, Marheni Eka, 2016.</p>	<p>Untuk menciptakan nilai proposisi Guten.inc memiliki mitra seperti <i>vendor</i>, pemasok bahan baku hingga <i>media partner</i> dimana hal tersebut menjadi sumber daya utama yang dimiliki Guten.inc untuk menjalankan aktivitas kunci Guten.inc yaitu produksi dan distribusi dimana hal tersebut juga memerlukan biaya. Sampai saat ini arus pendapatan Guten.inc hanya melalui penjualan produk. Peneliti melihat perlunya penambahan beberapa kegiatan dalam kesembilan blok model bisnis Guten.inc saat ini</p>	<p>Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah persamaan penggunaan metode dalam menciptakan alternatif strategi bisnis yakni metode business model canvas sedangkan perbedaannya terletak pada blok yang diteliti. Penelitian tersebut meneliti blok Value Proposition (Proposisi Nilai), Key Partnership (Kemitraan Utama), Key Activites (Aktivitas Kunci) sementara penelitian penulis meneliti blok Revenue Streams, (Arus Pendapatan), Customer Relationship (Hubungan Pelanggan) dan Key</p>
----	---	---	--

		yang akan dijelaskan dalam bentuk saran.	Resources (Sumber Daya Utama).
--	--	--	-----------------------------------



BAB II LANDASAN TEORI

A. Jenderal Software

Jenderal Software adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang software dan web development, serta konsultan IT yang mengkhususkan diri dalam mengembangkan aplikasi web, aplikasi mobile, dan aplikasi lainnya berbasis web. Jenderal Software juga memberikan layanan konsultasi (*Training* dan *Education Program*) sebagai upaya meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang sistem administrasi dan proses pembelajaran *online*.

Jenderal Software didirikan oleh sekelompok mahasiswa jurusan Teknik Informatika sejak 7 Januari 2015 dengan motto "***The Ultimate Technology Experience***" dengan misi utama menawarkan solusi dan layanan terbaik untuk kelancaran usaha Anda.

Jenderal Software memiliki tim pengembang/*programmer* yang berpengalaman dibidangnya. Jenderal Software berupaya memberikan layanan profesional berdasarkan keahlian solusi IT. Dengan adanya perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, Jenderal Software konsisten memberikan solusi sistem informasi terupdate dalam rangka memberikan layanan terbaik sesuai dengan kebutuhan klien. (Wawancara, 18 November 2018)

B. Manajemen Strategi

Fred R. David, Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Husein Umar, Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

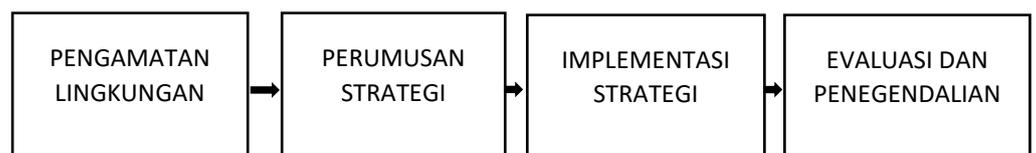
Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998), menulis, Manajemen Strategik adalah sejumlah

keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) : Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. (Taufiqurokhman, 2016: 15)

Penelitian oleh Gluck, Kaufman, dan Welleck *dalam* Hunger (2007) mengusulkan bahwa sebagai manajer puncak dalam menghadapi perubahan dunia, manajemen strategis dalam perusahaan akan berkembang melalui 4 tahap yang berurutan, yaitu:

1. Tahap 1.Perencanaan keuangan dasar:
mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.
2. Tahap 2.Perencanaan berbasis peramalan:
mencari perencanaan lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.
3. Tahap 3.Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis):
mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.
4. Tahap 4.Manajemen strategis:
mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

Menurut Hunger, proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar yaitu



Sumber : Hunger

Gambar 2.1. menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan (O) dan ancaman (T) dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan (S) dan kelemahan (W).

Faktor-faktor tersebut paling penting untuk masa depan perusahaan dan disebut faktor-faktor strategis. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasi strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan. (Hunger, Thomas, 2007: 25)

C. Business Model Canvas

Menurut Osterwalder dan Pigneur, mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships*, (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya). Kelebihan pendekatan *Business Model Canvas* dalam menguraikan model

bisnis adalah bisnis menjadi lebih sederhana dan lebih mudah untuk diuraikan pada selembar kanvas.

1. Customer Segment

(Osterwalder dan Pigneur, 2012: 35), mengatakan blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Customer segments yaitu tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan.

Menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2012 : 40), pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda didalam kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut yang lainnya.

Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- a. Memerlukan pelayanan yang tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus
- b. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi yang berbeda
- c. Perlu pendekatan yang berbeda
- d. Memberikan profitabilitas berbeda
- e. Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima

Secara umum, segmen pasar terdiri dari kelompok pelanggan yang memiliki seperangkat keinginan yang sama (Kotler, 2005: 23). Pelanggan adalah jantung dari setiap model bisnis. Tanpa adanya pelanggan, tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan

pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku dan lain-lain. Model bisnis dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan baik kecil maupun besar. Berikut macam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

a. Pasar Terbuka (Mass Market)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan mass market atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. Value proposition (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), channels (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan customer relationships (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama. Tipe model bisnis ini dapat ditemukan pada pelanggan alat elektronik.

b. Ceruk Pasar (Niche Market)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan niche market atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), channels (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan customer relationships (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari niche market. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara supplier-buyer, misalnya pabrik perakitan mobil membutuhkan bahan-bahannya dari pabrik automobil utama.

Pemasar biasanya mengidentifikasi ceruk pasar dengan membagi-bagi sebuah segmen menjadi beberapa sub-segmen atau dengan mendefinisikan sebuah kelompok yang mencari gabungan

manfaat khusus yang berbeda dengan yang dicari oleh kelompok lain. Contohnya, segmen perokok berat mencakup mereka yang berusaha untuk berhenti merokok dan mereka yang tidak peduli.

Ceruk pasar yang menarik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Pelanggan di pasar tersebut memiliki kumpulan kebutuhan yang benar – benar berbeda
- 2) Mereka bersedia membayar harga tambahan kepada perusahaan yang paling memuaskan kebutuhan mereka
- 3) Perusahaan pengisi ceruk mendapatkan penghematan tertentu melalui spesialisasi
- 4) Ceruk tidak mungkin menarik pesaing lain
- 5) Ceruk memiliki ukuran, laba, serta potensi pertumbuhan yang memadai

c. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. Value propositions (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), channels (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan customer relationships (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

Segmentasi pasar merupakan pengelompokan individu (pelanggan) menjadi beberapa kelompok (segmen) dimana individu yang berada dalam satu segmen memiliki ciri-ciri atau perilaku yang relatif sama (homogen) dibandingkan individu pada kelompok lain (Kotler, 2003: 34).

Ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk melakukan segmentasi pasar, yaitu demografi, geografi, dan psikografi. Pendekatan demografi meliputi usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendidikan, dan pendapatan. Pendekatan geografi cenderung

membagi pelanggan berdasarkan wilayah tempat tinggal, sedangkan pendekatan psikografi meliputi gaya hidup, sikap-sikap, dan minat pelanggan (Airlangga, 2011: 41).

d. Diversifikasi pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru. Misalnya, pada tahun 2006, Amazon.com memutuskan untuk diversifikasi bisnis ritel yang selama ini digelutinya dengan cara menjual jasa layanan “cloud computing” yaitu jasa layanan yang bergerak dibidang penyimpanan online dan server. Hal ini menyebabkan Amazon.com harus memulai bisnisnya dengan segmentasi pasar yang berbeda yang memiliki nilai tambah yang sangat berbeda pula.

e. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*). Misalnya, perusahaan yang bergerak di bisnis surat kabar membutuhkan pembaca yang banyak untuk menarik perhatian pengiklan. Disisi lain, perusahaan juga membutuhkan pengiklanan untuk membiayai produksi dan distribusi. Kedua segmen ini dibutuhkan untuk membuat model bisnis perusahaan ini.

2. Value Proposition

Pelanggan akan memilih produk mana yang paling memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Tujuannya untuk memperoleh kepuasan

yang maksimal. Para pembeli akan membeli produk dari perusahaan yang mereka anggap menawarkan nilai yang paling tertinggi disampaikan ke pelanggan “customer delivered value”.

Gambaran blok bangunan business model canvas mendeskripsikan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik

Value propositions adalah bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada dalam perusahaan tersebut.

Value Propositions (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan) terdiri dari produk dan jasa yang dapat menambah nilai tambah kepada segmentasi yang spesifik. Bagi pelanggan, value propositions terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. Value propositions merupakan alasan kenapa pelanggan sering mengalihkan perhatian dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Value propositions dapat mengatasi kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, value propositions adalah keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa value propositions bersifat inovatif yang menawarkan hal yang benar-benar baru. Lainnya juga dapat mirip dengan penawaran pasar umumnya, namun ditambahkan dengan atribut-atribut lainnya.

Dalam model bisnis canvas, elemen value propositions mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hampir semua elemen-elemen lain. Elemen yang terkait langsung adalah customer segments. Hal yang bisa dipahami, karena setiap segmen memiliki kebutuhan dan persoalan yang unik. Desain value propositions dapat dilakukan dengan inovasi nilai (value creation) dan penurunan biaya. Inovasi nilai akan membuat pelanggan bersedia membayar lebih tinggi dan akan meningkatkan revenue streams. Selain value creation, perusahaan juga dapat mengurangi atau menghilangkan value propositions yang sebenarnya

tidak dibutuhkan atau kurang penting untuk pelanggan sehingga dapat menurunkan biaya (PPM Manajemen, 2012: 18).

Value propositions membuat nilai tambah untuk segmen pasar melalui pencampuran elemen-elemen yang sesuai dengan kebutuhan segmen pasar. Nilai tambah dapat bersifat kuantitatif (misalnya: harga, kecepatan pelayanan) dan kualitatif (misalnya: desain, pengalaman pelanggan). Berikut beberapa elemen yang berkontribusi pada pembentukan nilai tambah:

a. Kebaruan (Newness)

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan maupun karena tidak ada penawaran seperti itu. Hal ini sering terjadi pada produk teknologi, misalnya telepon selular.

b. Kinerja (Performance)

Meningkatkan kualitas produk ataupun kinerja dalam pelayanan merupakan cara yang umum untuk membuat nilai tambah. Namun kinerja yang telah ditingkatkan memiliki keterbatasan, misalnya pertumbuhan komputer cepat terus membutuhkan data penyimpanan yang besar dan grafik yang semakin bagus sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan lagi.

c. Kustomisasi (Customization)

Kustomisasi adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep mass customization yaitu bentuk penyesuaian kebutuhan individu tetapi bisa diproduksi secara massal. Dewasa ini, produk- produk mass customization dan co-creation menjadi semakin penting.

d. Penyelesaian Pekerjaan

Nilai tambah ini dapat dibuat dengan cara membantu pelanggan dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan. Misalnya,

perusahaan periklanan ini, maka pelanggan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan strategi promosi.

e. Desain (*Design*)

Nilai tambah desain adalah atribut yang penting namun sulit untuk diukur. Sebuah produk dapat tampak mewah karena mendesain yang bagus. Dalam industri fashion dan elektronik, desain adalah value propositions yang sangat penting.

f. Merek/Status (*Brand/Status*)

Pelanggan dapat menemukan nilai tambah dalam merek dari suatu produk ataupun jasa. Nilai tambah merek ini dianggap dapat meningkatkan status sosial ekonomi pelanggan yang memakai produknya. Misalnya, pelanggan jam rolex akan merasa bangga ketika memakai jam tangan tersebut.

g. Harga (*Price*)

Ketika perusahaan menawarkan produk yang mirip dengan produk yang telah ada di pasar dan lebih murah dibandingkan produk lain tersebut adalah cara umum untuk memenangkan segmen pasar yang sensitive terhadap harga.

h. Pengurangan Biaya (*Cost Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Misalnya, salesforce.com yang menjual aplikasi hosting relationship management. Hal ini dapat menguntungkan pelanggan karena pelanggan terbatas dari biaya membeli, menginstal, dan mengelola perangkat lunak itu sendiri.

i. Pengurangan Resiko (*Risk Reduction*)

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara mengurangi resiko yang dihadapi pelanggan. Misalnya adalah garansi produk atau jasa dari sebuah perusahaan untuk melayani keluhan pelanggan akibat produk atau jasa tersebut rusak atau tidak dapat digunakan.

j. Akses (Accessibility)

Cara lain untuk memberikan nilai tambah dengan cara membuat produk atau jasa yang dapat dijangkau oleh pelanggan dimana pelanggan sebelumnya tidak dapat menjangkau produk atau jasa tersebut. Hal ini merupakan hasil dari inovasi model bisnis, teknologi baru, maupun gabungan dari keduanya.

k. Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan (Convenience/Usability)

Perusahaan juga dapat menciptakan nilai tambah dengan cara membuat produk yang lebih nyaman dan mudah untuk digunakan pelanggan adalah pembentukan nilai tambah yang sangat penting. Misalnya perusahaan iPod dan iTunes yaitu Apple menawarkan kenyamanan pelanggan untuk mencari, membeli, mendownload, dan mendengarkan musik digital.

3. *Channel*

Blok bangunan saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012: 16). Channels merupakan sebuah aspek yang sangat penting yang berkaitan dengan sebuah hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur, 2012: 19) Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

Channels adalah saluran untuk berhubungan dengan pelanggan. Komunikasi, distribusi, dan jaringan penjual atau sales merupakan salah satu usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan.

Channels memainkan peranan penting dalam pengalaman pelanggan.

Ada beberapa fungsi dari channels antara lain:

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

Menemukan channels yang tepat dalam memuaskan kebutuhan pelanggan adalah bagian krusial dalam memberikan value propositions bagi perusahaan. Organisasi dapat memilih menyentuh pelanggannya melalui own media yang dimiliki perusahaan sendiri, partner media, atau perpaduan antara keduanya. Partner channels membuat margin yang diterima perusahaan rendah, namun perusahaan dapat mengembangkan dan menggunakan keunggulan dari partner. Owned channels membuat margin yang diterima perusahaan tinggi, tapi juga boros dalam pembiayaan. Cara paling tepat adalah menggabungkan dan menyeimbangkan keduanya untuk membuat pelanggan puas dan memaksimalkan keuntungan.

Osterwalder dan Pigneur membagi channels dalam 5 (lima) fase yaitu awareness, evaluation, purchase, delivery, dan aftersales.

- a. Pada fase awareness, channels berbagi fungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan
- b. Selanjutnya fase evaluation atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dengan pelanggan.
- c. Fase selanjutnya adalah fase purchase yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk.

- d. Setelah proses transaksi, maka channels masuk pada fase delivery yang merupakan pembuktian value propositions. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam value propositions dan berhak mendapatkan penghargaan.
- e. Selanjutnya fase terakhir adalah fase aftersales atau fase purnajual yang sering kali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan.

Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup beli sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kejasama jangka panjang.

4. *Customer Relationship*

Menurut Osterwalder dan Pigneur sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai yang bersifat umum. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi sebagai berikut :

- a. Akuisisi pelanggan
- b. Retensi (mempertahankan) pelanggan
- c. Peningkatan penjualan

Beberapa jenis hubungan pelanggan menurut Osterwalder dan Pigneur adalah :

- a. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di tiap penjualan, melalui call center, email, atau saluran lainnya.

- b. Layanan Otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil online personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

c. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

d. Korelasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Situs amazon mengajak pelanggan memberikan ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pecinta buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain Youtube mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik. Dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan adalah bantuan personal, komunitas dan kokreasi.

5. *Revenue Streams*

Blok bangunan revenue stream (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan) menurut Osterwalder dan Pigneur.

Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan seperti yang diungkapkan Osterwalder dan Pigneur, yaitu:

a. Penjualan Aset

Pengertian arus penjualan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik. Seperti Amazon.com menjual buku, musik, produk konsumen elektronik secara online.

b. Biaya Penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan maka akan semakin banyak pelanggan yang membayar. Contohnya seperti operator telekomunikasi menarik biaya dari pelanggan untuk jumlah menit pembicaraan melalui telepon.

c. Pinjaman/Penyewaan

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk penggunaan asset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk meminjamkan. Cara seperti memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.

d. Biaya Langganan

Revenue streams ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan member card kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

e. Lisensi

Revenue streams ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan

tanpa harus membuat produk atau mengkomersialkan jasa. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

f. Biaya Jasa Perantara

Revenue streams ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen real estate yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil mencocokkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

g. Iklan

Revenue Streams ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun brand. Pada umumnya, industri media dan event organizer memiliki keuntungan yang besar pada periklanan

h. Donasi

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial

Perusahaan harus sering memikirkan nilai tambah apakah yang dapat digunakan sehingga pelanggan mau untuk membayarnya. Apabila pertanyaan ini dapat dijawab, maka perusahaan dapat satu atau lebih dari revenue streams yang di dapat dari masing-masing segmen pasar. Masing-masing revenue streams memiliki mekanisme harga

yang berbeda satu sama lain, misalnya harga tetap, bargaining, auctioning, market dependent, volume dependent, dan yield management. Macam-macam mekanisme harga dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Harga Tetap Harga ditetapkan sesuai variabel tetap.	Harga Dinamis Harga berubah-ubah sesuai dengan kondisi pasar.
Daftar Harga: Harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain.	Negosiasi: Harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi.
Berdasarkan Atribut Produk: Harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk.	Yield Management: Hasil disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi. <i>Yield management</i> menuntun pengambil keputusan bagaimana cara mengalokasikan unit dari kapasitas yang terbatas kepada permintaan yang ada dalam rangka untuk memaksimalkan profit atau pendapatan. (Kimes, 1994)
Berdasarkan Segmen Pasar: Harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar.	Real Time Market: Harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran.
Berdasarkan Volume: Harga berdasarkan pada jumlah produk yang dihasilkan berdasarkan fungsi perhitungan tertentu.	Auction: Harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif

Mekanisme Harga

Table 2 Mekanisme Harga

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam revenue streams:

- a. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi
- b. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan value propositions kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

6. *Key Resources*

Osterwalder dan Pigneur, 2012:34), mengatakan key resources merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset- aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Sumber daya utama merupakan aset yang digunakan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan usahanya.

Seperti penjelasan dari Osterwalder dan Pigneur, sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi 4 bagian diantaranya adalah :

a. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi. Peritel semacam Wal-Mart dan Amazon.com sangat mengandalkan sumber daya fisik yang acap kali padat modal. Wal-Mart memiliki jaringan pertokoan global yang sangat besar dan infrastruktur logistic terkait.

b. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan, tetapi jika berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

c. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Manusia

merupakan sumber daya yang sangat penting dalam sebuah organisasi.

d. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial seperti uang tunai, kredit, atau saham untuk merekrut karyawan andalan.

e. Teknologi

Pada perusahaan yang high-tech, teknologi menjadi sumberdaya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan value propositions yang dijanjikan kepada pelanggan.

7. Key Activities

Menurut Osterwalder dan Pigneur mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas menjelaskan bagaimana kegiatan yang itu sedang berjalan. Dasar dari key activities sebenarnya tidak jauh berbeda dengan dasar dari balok key resources yang dimana didalamnya terdapat penjelasan yang sama dimana dalam key activities ini juga penting bagi setiap usaha-usaha. Key Activities juga mempunyai perbedaan-perbedaan sebagai kunci dari aktivitas usaha dan tergantung dari setiap jenis usaha itu sendiri atukah jenis usaha kecil, menengah, ataupun besar.

Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan oleh Osterwalder dan Pigneur sebagai berikut:

a. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan dan menyampaikan produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b. Pemecahan Masalah

Jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

c. Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai Sumber Daya Utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, platform matchmaking, software dan bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform.

8. *Key Partnership*

Key partnership merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2012:38).

Kemitraan adalah jalinan kerjasama antar berbagai pelaku usaha, mulai dari tingkat produksi sampai pemasaran. Kemitraan sangat membantu pelaku usaha untuk menjalankan usahanya, begitu sebaliknya mitra kerja juga bisa mendapatkan keuntungan dari usaha yang diikutinya yang terpenting adalah mitra dan keusahaan mempunyai tujuan yang sama.

Asterwalder dan Pigneur, 2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, diantaranya:

- a. Aliansi strategi antara non pesaing
- b. Competition : kemitraan strategi antar pesaing
- c. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru

- d. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Hal ini dapat bermanfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan, yaitu:

- a. Optimasi dan skala ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan outsourcing atau berbagi infrastruktur.

- b. Pengurangan resiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

- c. Perolehan sumberdaya dan kegiatan tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan

biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Aktifitas bisnis yang baik ialah aktifitas yang berjalan mempunyai gambaran biaya pengeluaran yang stabil ataupun sesuai dengan kegiatannya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:40) blok bangunan cost structure ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama.

Pada dasarnya struktur biaya merupakan sebuah gambaran usaha yang digambarkan dengan biaya- biaya yang akan dilakukan.

Sebenarnya, biaya dapat diminimalisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis cost structures yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

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

Cost structure memiliki karakter sebagai berikut:

- a. Biaya Tetap (Fixed Cost)

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap. Menurut Hernanto (1989), biaya tetap adalah biaya yang besar kecilnya tidak tergantung pada besar kecilnya produksi,

misalnya pajak tanah, sewa tanah, penyusutan alat-alat bangunan pertanian, dan bunga pinjaman.

b. Biaya Variabel (Variable Cost)

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya variabel. Menurut Hernanto (1998), biaya variabel adalah biaya yang berhubungan langsung dengan jumlah produksi.

c. Skala Ekonomi (Economies of Scale)

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

d. Economies of Scope

Economies of scope yaitu struktur biaya yang mengandalkan economies of scale memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya. Keuntungan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun di luar negeri.

D. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Sedangkan menurut Kotler yang dialih bahasakan oleh Molan, analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis

selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT (Rangkuti, 2006). Analisis SWOT dalam konteks strategi ternyata bertujuan untuk mengetahui bagaimana kondisi yang ada dalam perusahaan, dalam hal ini kondisi internal didalam menjalankan kegiatan usahanya. Kemudian analisis SWOT ini bertujuan juga untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya kondisi eksternal yang dihadapi perusahaan nantinya, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan kelebihan faktor internalnya untuk menghadapi kondisi eksternal yang ada.

Menurut Tunggal analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor dan strategis yang menggambarkan pedoman terkait. Dalam pengertian analisis SWOT tersebut dapat kita lihat beberapa faktor dari strength yaitu dari segi lingkungan. Karena ruang lingkup suatu bisnis dapat mempengaruhi akan kekuatan dari bisnis tersebut. Lingkungan adalah salah satu faktor untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Untuk menentukan tujuan, sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisa mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut dibagi dua yaitu:

1. Lingkungan Internal (lingkungan dalam perusahaan)
2. Lingkungan Eksternal (lingkungan luar perusahaan)

Menurut Philip Kotler dan Keller analisis SWOT ialah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan. (Kotler dan Keller, 2016: 51)

Melalui pemikiran ketiga tokoh diatas dapat diambil kesimpulan bahwasannya analisis SWOT adalah alat yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan. Tahapan dalam Analisis SWOT

1. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factor Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. Tahapannya adalah :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan.

(Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- c. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3), dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e. Jumlahkan total score masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5

menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

2. Matriks EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

Terdapat lima tahap penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu :

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot ditentukan berdasarkan Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

Bobot nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan masing-masing, bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.

- e. Jumlahkan semua score untuk mendapatkan total score perusahaan. nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score 1,0 menunjukkan strategi-strategi

perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman- ancaman eksternal.

3. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat-alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yang dapat dilihat pada gambar.

Menurut Rangkuti, alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Dari penjelasan diatas maksud dari perusahaan yaitu badan usaha yang menjalankan kegiatan usaha atau bisnis, baik itu usaha skala mikro, kecil, menengah maupun besar seperti perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Opportunity (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

<i>Threats (T)</i>	<i>Strategi ST</i>	<i>Strategi WT</i>
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman

Sumber : Rangkuti

Gambar 4.1. Diagram Matrik Swot

a. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

b. *Strategi ST*

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. *Strategi WO*

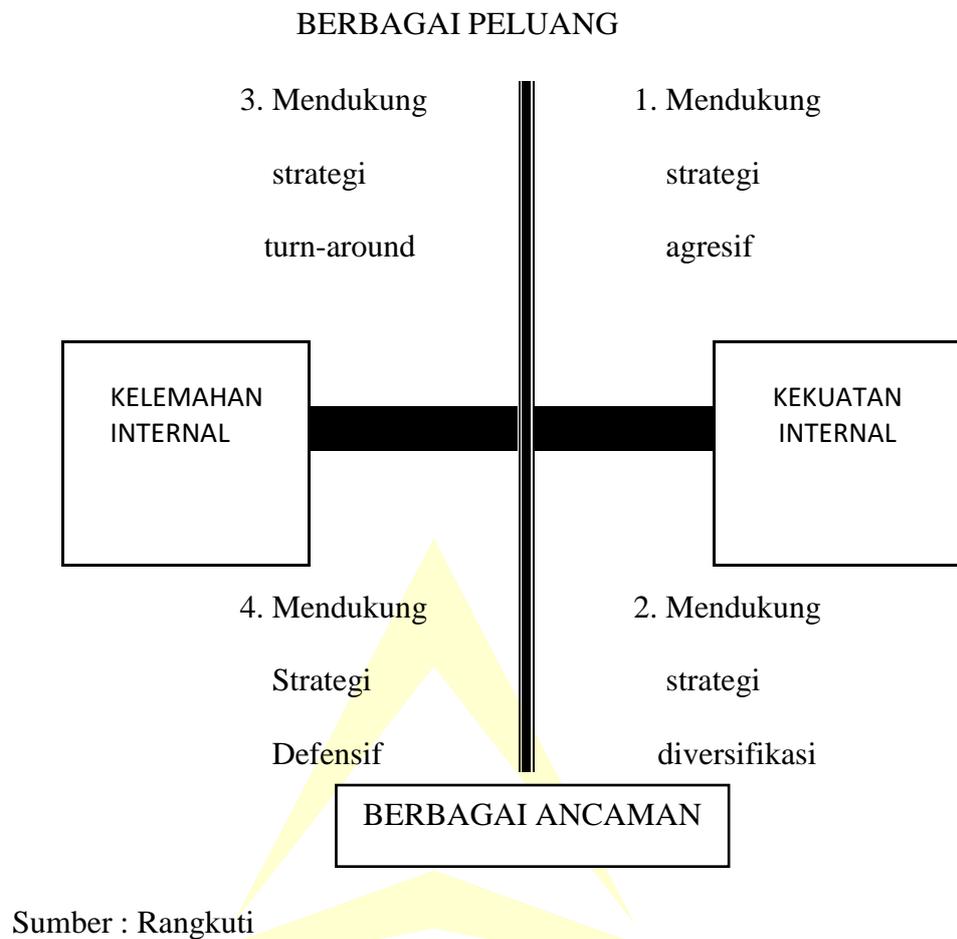
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. *Strategi WT*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4. Diagram SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, dimana nilai dari sumbu X didapat dari selisih antara total strength dan total weakness, sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara total opportunities dan total threat.



Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

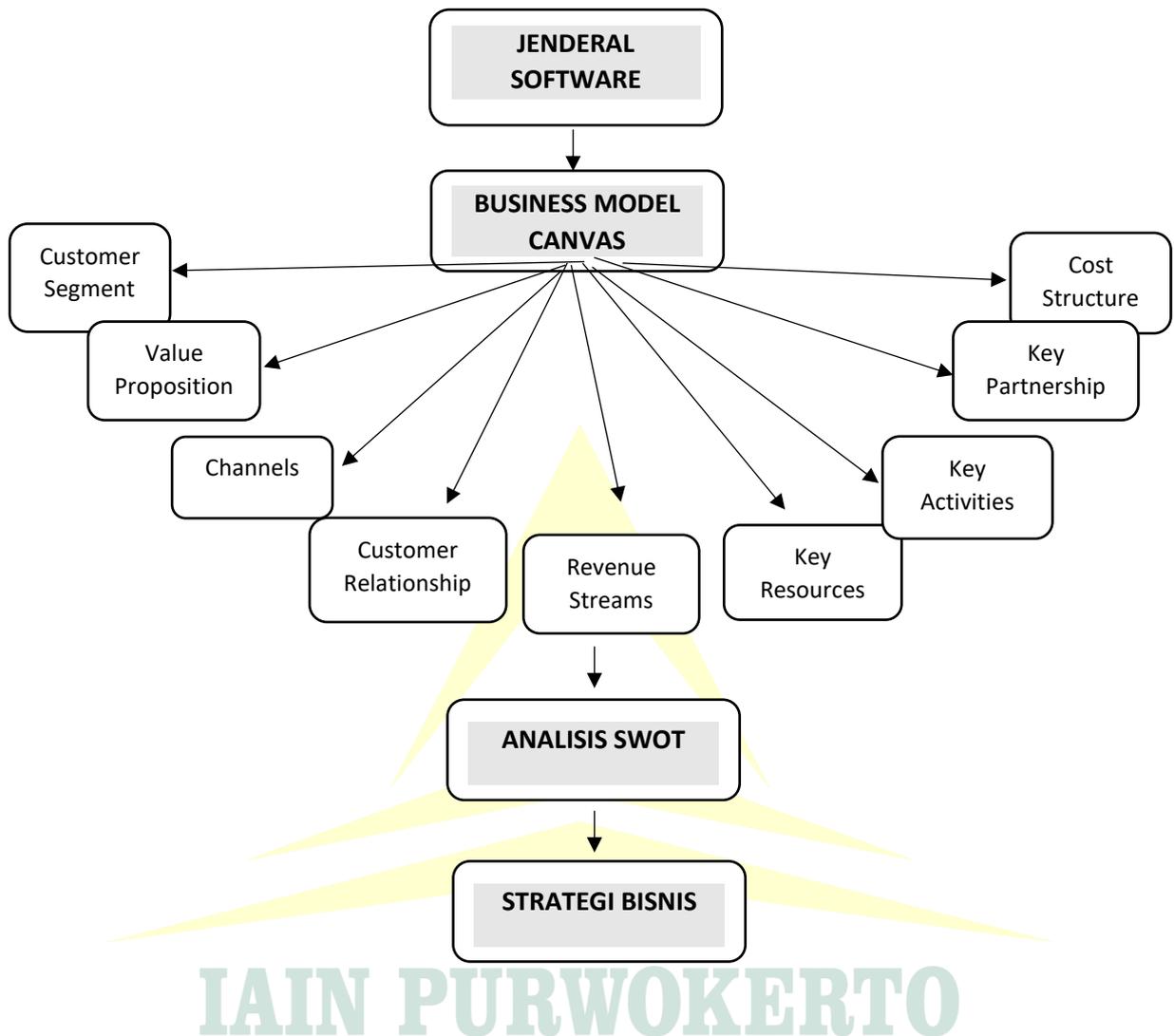
Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.



Berikut kerangka teoritik dalam penelitian ini:



E. Religiusitas

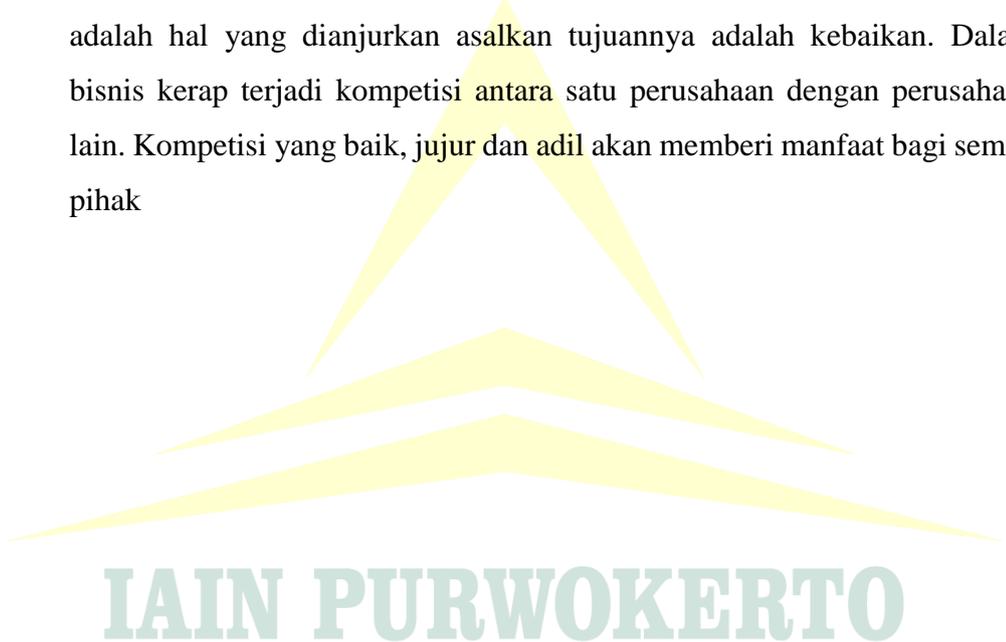
Peran religiusitas dalam bisnis sangatlah penting. Religiusitas dapat dijadikan pedoman dalam hal etika berbisnis. Tujuan dari adanya etika dalam bisnis adalah kebaikan bagi para pelakunya. Sebagaimana tercantum pada Surah Al-Baqarah ayat 148 berikut:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّئُهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Terjemahan:

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Pada ayat ini diterangkan bahwa berkompetisi atau berlomba – lomba adalah hal yang dianjurkan asalkan tujuannya adalah kebaikan. Dalam bisnis kerap terjadi kompetisi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Kompetisi yang baik, jujur dan adil akan memberi manfaat bagi semua pihak



IAIN PURWOKERTO

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dilihat dari segi tujuan dan manfaat sebagaimana tersebut di atas, menurut (Sutrisno Hadi, 2004:4) maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian yang berbentuk deskriptif analitis. Peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sumber data dilakukan secara *purposive* dan mempertimbangkan kesediaan data, teknik pengumpulan dengan menggunakan *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

1. Lokasi/Obyek Penelitian

Untuk mendapatkan data-data penelitian secara akurat dan dapat dipercaya perlu untuk mengetahui lokasi penelitian yang akan dilakukan. Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Lokasi penelitian dibagi menjadi 2 yakni lokasi fisik dan lokasi nonfisik. Lokasi nonfisik dapat berupa lokasi virtual. Untuk menentukan lokasi penelitian, (Moleong, 2006:51) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori *substantif*. Lokasi penelitian yang diambil dalam penelitian ini yakni Jendral Software yang dipilih dengan *purposive random*.

B. Sumber Data

Untuk mendeskripsikan masalah tersebut, maka ada beberapa bahan yang dijadikan sumber dalam penelitian ini. Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data yang diperoleh. Ada dua macam data yang dipergunakan, yakni data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primer (sumber tangan pertama), yaitu sumber yang secara langsung bertanggungjawab atau mempunyai bahan

itu.(Mohammad Ali, 1992: 117). Adapun sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterangan dari Direktur Jenderal Software.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder (sumber tangan kedua), yaitu sumber yang mempunyai bahan, sedangkan ia sendiri memperolehnya dari orang lain, baik dalam bentuk turunan, salinan, ataupun bahan yang dimiliki oleh tangan pertama. Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah beberapa referensi yang mempunyai relevansi dengan pokok bahasan dalam penelitian ini. Sumber data skunder tersebut meliputi referensi yang berkaitan dengan topik penelitian, terutama data-data pustaka yang berhubungan dengan Jenderal Software.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan tiga metode, yaitu:

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.(Margono, 1997: 158) Observasi juga meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera.

2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.

Metode ini digunakan untuk mengadakan tanya jawab terkait seputar model bisnis yang dijalankan Jenderal Software.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan atau transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya.(Suharsimi Arikunto,

2009: 231) Cara kerja metode dokumentasi adalah dengan menelusuri dan mempelajari dokumen baik secara tertulis maupun tidak tertulis, catatan, buku-buku, maupun peraturan perundang-undangan.

Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data atau dokumen yang dapat memberikan penjelasan tentang model bisnis Jenderal Software.

D. Teknik Analisis Data

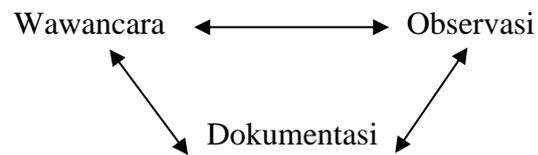
Dalam menganalisis data, ada empat tahapan yang harus dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun empat tahapan tersebut meliputi: penyusunan data, klasifikasi data, pemrosesan atau pengolahan data, dan penafsiran (interpretasi) dan penyimpulan.

Setelah data hasil penelitian dikumpulkan oleh peneliti (tentunya dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data). Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan oleh peneliti adalah bagaimana menganalisis data yang telah diperoleh tadi. Langkah ini diperlukan karena tujuan dari analisis data adalah untuk menyusun dan menginterpretasikan data yang sudah diperoleh.

Untuk mengolah data yang diperoleh, penulis menggunakan analisis data Miles dan Huberman serta memfokuskan pada logika induktif. Analisis data Miles dan Huberman dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis ini meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. (Sugiyono, 2012: 27)

Dalam menganalisis data, penulis melakukan pengecekan terhadap keabsahan data yang digunakan dengan triangulasi metode yang bertujuan memperoleh data yang valid. Adapun bagan tentang triangulasi metode data dapat dilihat pada gambar berikut.

Triangulasi Metode



Triangulasi metode didapat dari metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi yang akan dibandingkan hasilnya.

Dalam metode ini penulis akan mengungkap persoalan mengenai model bisnis Jenderal Software.



BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambaran Umum lokasi penelitian mendeskripsikan tentang bagaimana kondisi yang sesungguhnya dilokasi penelitian itu sendiri dengan gambaran yang saat ini berjalan. Adapun beberapa gambaran umum yang terdapat pada lokasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sejarah Perusahaan CV Jenderal Software

Jenderal Software didirikan oleh sekelompok mahasiswa jurusan Teknik Informatika sejak 7 Januari 2015 dengan motto “*The Ultimate Technology Experience*” dengan misi utama menawarkan solusi dan layanan terbaik untuk kelancaran usaha Anda.

Jenderal Software adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang software dan web development, serta konsultan IT yang mengkhususkan diri dalam mengembangkan aplikasi web, aplikasi mobile, dan aplikasi lainnya berbasis web. Jenderal Software juga memberikan layanan konsultasi (*Training dan Education Program*) sebagai upaya meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang sistem administrasi dan proses pembelajaran *online*.

2. Visi dan Misi CV Jenderal Software

a. Visi:

Menjadi perusahaan software yang berkualitas tinggi dan terdepan dalam menghasilkan produk dan jasa IT sebagai solusi yang paling tepat, akurat, efisien sehingga dapat memberikan layanan terbaik bagi klien.

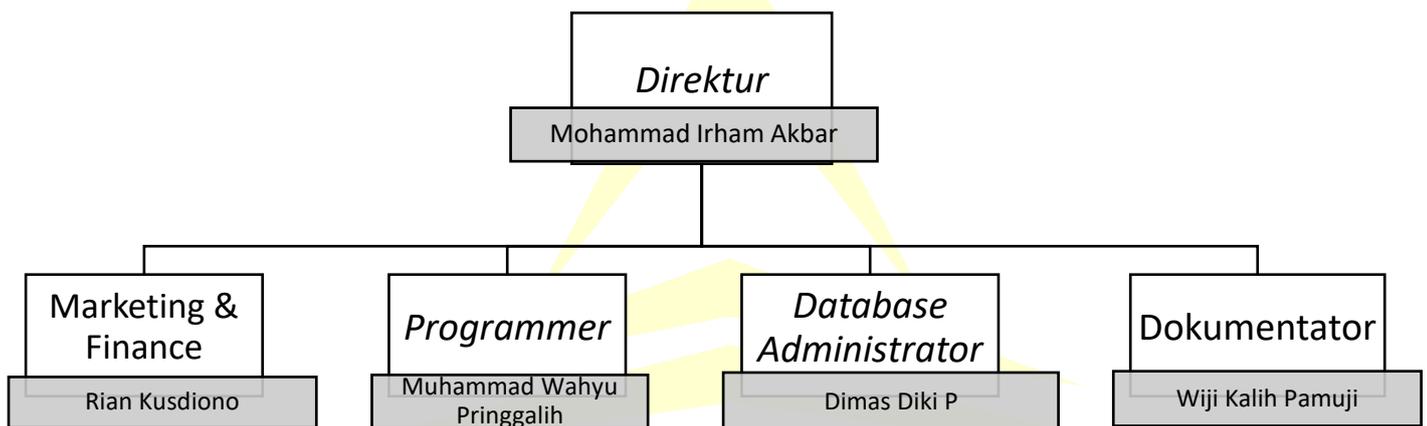
b. Misi:

- 1) Membuat dan mengembangkan produk yang berkualitas.
- 2) Memberikan layanan terbaik bagi klien.
- 3) Menggunakan teknologi dan inovasi terkini pada setiap produk yang dibuat.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi dari setiap divisi yang ada di perusahaan tersebut. Adapun struktur organisasi pada CV Jenderal Software:

Struktur Organisasi *Jenderal Software*



- a. Nama : Mohammad Irham Akbar
Jabatan : Direktur

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Membuat rencana kerja proyek.
- 2) Menugaskan pekerjaan ke anggota atau tim proyek.
- 3) Memonitor jalannya proyek dan kerja tim proyek.
- 4) Bertanggung jawab atas keberhasilan eksekusi proyek.
- 5) Memastikan proyek dapat berjalan dengan sukses sesuai dengan jadwal dan ruang lingkup yang disetujui.

- 6) Mengadakan meeting proyek secara berkala untuk menangani permintaan perubahan.
- 7) Membuat progress report.
- 8) Menjembatani penganalisa sistem dengan desainer/programmer sehingga antara hasil analisa sistem dan bentuk desain web sesuai dengan yang diharapkan.
- 9) Menjembatani desainer/programmer dengan programmer sehingga desain baru yang dibuat tidak menyulitkan tim programmer dalam membuat dan mewujudkan web.
- 10) Melaporkan setiap kemajuan proyek hasil dan hasil akhir proyek kepada pemilik proyek.
- 11) Membuat dokumentasi manajemen proyek yang dibantu oleh administrator.

b. Nama : Dimas Diki P
Jabatan : Database Administrator

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Melakukan analisis sistem informasi yang akan dibangun dengan melakukan wawancara kepada pihak yang ditunjuk.
- 2) Membuat Context Diagram.
- 3) Membuat DFD (Data Flow Diagram).
- 4) Membuat ERD (Entity Relationship Diagram).
- 5) Melaporkan hasil pekerjaan kepada project leader.
- 6) Berdiskusi dengan project leader mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh untuk menyelesaikan proyek sesuai dengan perencanaan manajemen proyek.
- 7) Berdiskusi dengan desainer/programmer web untuk menentukan desain web sesuai dengan yang diinginkan.

c. Nama : Muhammad Wahyu Pripanggali
Jabatan : Programmer

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Membuat program web sesuai dengan hasil analisa dan desain yang ditentukan.
- 2) Berdiskusi dengan desain web dan analis agar program atau sistem yang dibuatnya sesuai dengan yang telah ditentukan.
- 3) Memberi usulan pada pada analis (jika diperlukan).
- 4) Mengajukan pertanyaan kepada analis apabila terdapat hal yang kurang jelas.
- 5) Memperbaiki program atau sistem berdasarkan hasil investigasi.
- 6) Membuat dokumentasi program yang dibantu oleh dokumentator.

d. Nama : Wiji Kalih Pamuji

Jabatan : Dokumentator

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Mendefinisikan pola struktur database.
- 2) Mendefinisikan struktur penyimpanan dan metode akses.
- 3) Memodifikasi pola dan organisasi fisik.
- 4) Memberi kekuasaan pada user untuk mengakses data.

e. Nama : Rian Kusdiono

Jabatan : Dokumentator

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Mendefinisikan pola struktur database.
- 2) Mendefinisikan struktur penyimpanan dan metode akses.
- 3) Memodifikasi pola dan organisasi fisik.
- 4) Memberi kekuasaan pada user untuk mengakses data.

4. Lokasi Penelitian

a. Lokasi Kantor Utama CV Jenderal Software

Jalan Menteri Supeno, Perum Graha Permata Residence No B9

Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas Jawa Tengah 53181

- b. Workshop CV Jenderal Software
Jalan Menteri Supeno, Perum Graha Permata Residence No D3
Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas Jawa Tengah 53181
5. Gambaran Umum Informan
- a. Bapak Mohammad
 - b. Bapak Muhammad

B. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian hasil dan pembahasan menjelaskan tentang hasil pengumpulan data yang telah dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara. Kemudian akan dikaji menurut teori yang sudah dibahas pada bab II yaitu pada *business model canvas*. Data dan informasi yang telah terkumpul diharapkan akan membantu permasalahan yang sesuai dengan apa yang difokuskan sebelumnya. Untuk mengetahui metode *business model canvas* bila diaplikasikan atau dijalankan dalam bisnis pengembangan software dan aplikasi di perusahaan CV Jenderal Software yang kemudian akan dilakukan analisis tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman melalui analisis SWOT. Agar diketahui alternatif strategi bisnis apa yang tepat didalam pelaksanaan dan pengembangan perusahaan pengembang aplikasi.

Software Developer adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri rekayasa perangkat lunak dan teknologi informasi. Output yang dihasilkan perusahaan software developer adalah aplikasi atau sistem informasi.

Software Development dapat didetailkan lagi menjadi proses: 1) penciptaan software untuk memenuhi kebutuhan manusia, 2) desain software, 3) pengembangan software aplikasi perusahaan, atau 4) pengembangan platform.

1. Business Model Canvas

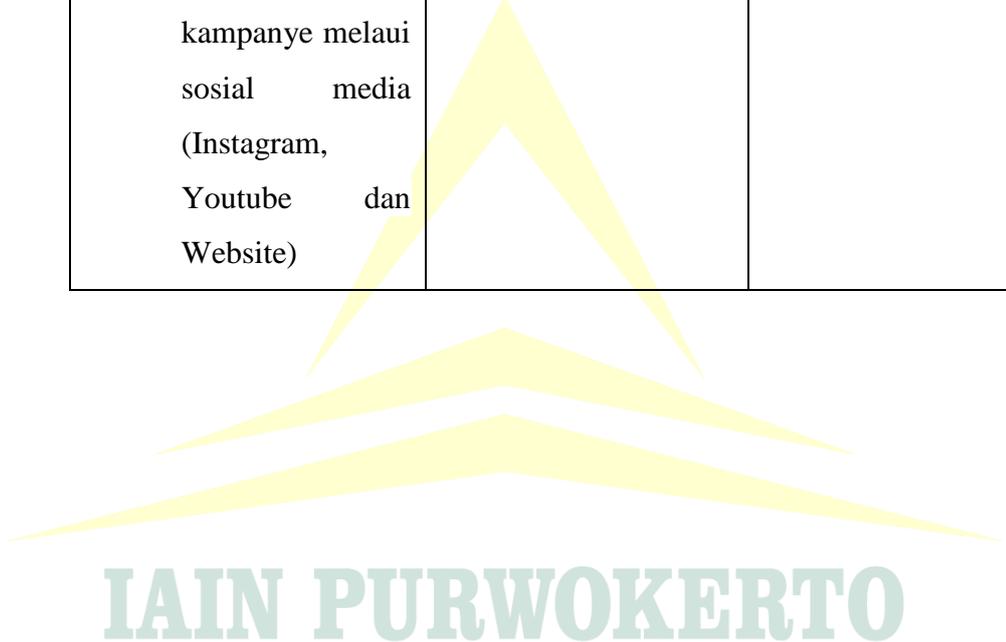
Proses identifikasi unsur model bisnis ini melibatkan pihak-pihak terkait dalam mengelola CV Jenderal Software. Tahap ini merupakan tahap

awal untuk menggambarkan kondisi model bisnis software development dengan melalui pendekatan *business model canvas*. Pada dasarnya semua perusahaan memiliki model bisnis, namun belum tentu sesuai dengan bisnis perusahaan. Untuk itu diperlukan model bisnis yang tepat dalam menjalankan bisnisnya.

BUSINESS MODEL CANVAS CV JENDERAL SOFTWARE

<p>Key Partnerships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Universitas 2. Politeknik 3. Penyedia Server 4. Penyedia Hosting dan domain 5. Toko Perangkat Komputer 	<p>Key Activies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk software atau aplikasi 2. Menawarkan jasa kursus pembelajaran software 	<p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk unggulan CV Jenderal Software adalah pengembangan sistem informasi atau aplikasi 2. Produk lain yang ditawarkan adalah jasa kursus pembelajaran web
<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaminan kualitas produk yang baik dan sesuai kebutuhan klien 2. Responsif dan solutif dalam menyelesaikan masalah seperti error dan malfungsi produk aplikasi 	<p>Customer Segment</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semua kalangan dan lembaga (Lembaga Pemerintah, Lembaga Pendidikan, Perusahaan Swasta) 	<p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berjumlah 5 orang. 2. Sumber Daya Fisik (SDF) meliputi peralatan computer.
<p>Channels</p>	<p>Cost Structure</p>	<p>Revenue Stream</p>

<p>1. Metode Offline dengan membagikan brosur secara langsung kepada klien</p> <p>2. Metode Online dengan melakukan kampanye – kampanye melalui sosial media (Instagram, Youtube dan Website)</p>	<p>1. Biaya Pemeliharaan Fasilitas kantor (sewa gedung)</p> <p>2. Gaji SDM diatas UMR</p>	<p>1. Pengembangan aplikasi atau software</p> <p>2. Pengadaan Perangkat Keras atau Hardware</p>
---	---	---



IAIN PURWOKERTO

a. Customer Segment

Blok bangunan segmentasi pelanggan ini menggambarkan kelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh suatu perusahaan. Dalam kegiatan penelitian ini, diketahui bahwa hasil wawancara menyatakan segmen pelanggan perusahaan CV Jenderal Software adalah seluruh masyarakat dan kelompok organisasi di Indonesia tanpa batas sebagaimana yang dikatakan oleh informan pada saat wawancara, yaitu:

“Segmen pelanggan kami tidak terbatas, artinya semua kalangan, lembaga dan institusi menjadi sasaran atau potensi klien bagi CV Jenderal Software. Sejauh ini klien CV Jenderal Software dibagi menjadi dua kluster yakni kluster lembaga pemerintahan dan kluster institusi swasta.” (Mohammad Irham Akbar, 20 Agustus 2020)

Pernyataan Direktur CV Jenderal Software tersebut juga didukung dengan data yang peneliti dapat dari situs web CV Jenderal Software yakni www.jenderalcorp.com.

Berikut tabel daftar klien CV Jenderal Software berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder dari website perusahaan.

Daftar Klien CV Jenderal Software		
No	Lembaga Pemerintah	Institusi Bisnis Swasta
1.	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI	PT Manunggal Perkasa Cilacap
2.	Balai Kesehatan Mata Masyarakat	Toko Batik Laras Purwokerto
3.	Rutan Purbalingga	Jayanti Mart
4.	Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Riau	PT Trifos Internasional Sertifikasi

5.	Tryout Berbasis Komputer tingkat SMA/MA Kabupaten Banyumas dan Cilacap	Visha Minimarket
6.	Puskesmas Karanglewas	SmallWorld Baturraden
7.	Asosiasi Futsal Provinsi Jawa Tengah	CV Anugerah Jaya Abadi Purwokerto
8.	SMA Negeri 1 Purwokerto	SMP Tahfidzqu Yogyakarta
9.	SMA Negeri 2 Purwokerto	Alphabet Painting & Packaging
10.	SMA Negeri 4 Purwokerto	Saphire Group
11.	SMA Negeri 5 Purwokerto	PO Zentrum
12.	SMA Negeri 1 Banyumas	MTS Tanbihul Ghofilin
13.	SMP Negeri 1 Banyumas	Klinik Marchysa

Berdasarkan data tersebut peneliti menyimpulkan bahwa ada dua golongan atau kluster yang menjadi klien CV Jenderal Software yakni lembaga pemerintahan dan institusi bisnis swasta.

b. Value Proposition

Blok Bangunan proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk pelanggan spesifik. Pada blok ini menggambarkan tentang nilai-nilai apa saja yang diberikan oleh perusahaan CV Jenderal Software saat ini. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan ada beberapa proposisi nilai yang diterapkan oleh CV Jenderal Software, diantaranya:

1) Produk Unggulan

Produk Unggulan perusahaan CV Jenderal Software adalah produk aplikasi atau sistem informasi. Karena CV Jenderal Software adalah perusahaan yang bergerak pada pengembangan aplikasi atau sistem informasi maka produk dominan yang dibutuhkan dan diinginkan

klien selama ini adalah produk aplikasi atau sistem informasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh pihak CV Jenderal Software pada saat wawancara yaitu:

“CV Jenderal Software adalah Software Developer atau pengembang aplikasi. Maka produk unggulan kami dan banyak diminati oleh klien adalah aplikasi atau sistem informasi. Untuk software sendiri dibagi menjadi dua jenis yaitu aplikasi kustom atau yang dikembangkan dari nol sesuai dengan kebutuhan klien dan aplikasi jadi yang langsung kami pasarkan kepada klien.”

Menurut peneliti produk unggulan telah ditawarkan oleh CV Jenderal Software lengkap dan menyeluruh. Kebutuhan setiap klien yang berbeda-beda terhadap pemanfaatan aplikasi dapat terpenuhi.

2) Jasa Kursus Pembelajaran Pemrograman Web

Proposisi nilai lain yang dimiliki CV Jenderal Software adalah layanan jasa yang ditawarkan kepada klien. Sebagaimana yang disampaikan oleh pihak CV Jenderal Software pada saat wawancara yaitu:

“Selain menawarkan produk sistem informasi, kami juga menawarkan jasa kursus pembelajaran pemrograman web. Disini kami menyasar klien mahasiswa dan pelajar yang ingin belajar terkait hal-hal pemrograman.”

c. Channels

Blok bangunan channels menggambarkan bagaimana sebuah usaha atau perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Dalam mencapai pelanggan atau klien untuk memasarkan produknya pihak perusahaan CV Jenderal Software melakukannya dengan dua metode yakni offline dan online. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan saat wawancara yaitu :

“Sejauh ini CV Jenderal Software memiliki dua metode untuk kebutuhan pemasaran, yakni metode offline dan metode online. Metode offline ditempuh dengan membagikan brosur secara langsung pada calon klien. Sedangkan metode online dilakukan via media sosial seperti instagram, facebook, youtube dan website.”

Menurut penulis saluran atau channels yang dimiliki CV Jenderal Software sudah menyeluruh dan komprehensif. Perusahaan sadar bahwa ada berbagai jenis karakter klien. Dengan adanya keragaman jenis klien tersebut maka cara untuk menjangkaunya pun harus lengkap dengan metode offline (direct) dan metode online.

d. Customer Relationship

Customer Relationship adalah blok bangunan pelanggan yang menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmentasi pelanggan yang spesifik. Pada dasarnya customer relationship merupakan cara organisasi berkomunikasi untuk mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV Jenderal Software disampaikan:

“Selain menawarkan produk yang dibutuhkan klien, CV Jenderal Software juga memberikan layanan berupa maintenance atau pemeliharaan software gratis selama enam bulan hingga setahun. Dengan adanya layanan pemeliharaan ini kami mengharapkan dapat memuaskan klien sehingga mereka melakukan repeat order atau melakukan pengembangan lebih jauh lagi.”

Layanan pemeliharaan yang telah diberikan oleh CV Jenderal Software sudah berjalan dengan baik dan efektif.

e. Key Activities

Blok Bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal penting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Secara umum key activities di perusahaan CV Jenderal Software.

Setiap perusahaan memang harus memiliki strategi dalam mengoperasikan kinerja perusahaan, tentunya untuk menjalankan bisnisnya. Akan tetapi sejauh ini CV Jenderal Software masih memfokuskan diri pada model bisnis lama. CV Jenderal Software masih berkonsentrasi pada model bisnis sebagai pengembang software atau aplikasi. Model bisnis seperti ini hanya mengandalkan proyek yang datang dari klien. Hal ini disampaikan pada wawancara dengan pihak perusahaan:

“Fokus utama atau aktivitas kunci kami adalah menciptakan atau mengembangkan software atau aplikasi. Kami membangun aplikasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan klien. Jadi model bisnisnya adalah per proyek.”

f. Key Partnerships

Key Partnerships merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Key Partnerships atau kemitraan utama dan bentuk kerjasamanya dalam perusahaan adalah dengan lembaga pendidikan dan swasta. Sebagaimana yang disampaikan oleh pihak CV Jenderal Software dalam wawancara:

“Kami bermitra dengan lembaga pendidikan tinggi yakni universitas, politeknik dan institute perguruan tinggi lainnya. Kemitraan dengan lembaga tinggi ini diimplementasikan dengan memberikan kesempatan dan fasilitas untuk melakukan kegiatan magang industri dan kerja praktik.”

Dengan memfasilitasi magang industri dan kerja praktik, CV Jenderal Software membangun relasi untuk bekerjasama dalam hal memberikan jasa kursus pemrograman web.

g. Cost Structure

Blok bangunan cost structure ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Cost Structure dalam hal ini menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan oleh CV Jenderal Software. Perusahaan CV Jenderal Software memiliki beberapa bagian penting dalam pembiayaannya yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan wawancara hasil dari identifikasi meliputi biaya pemeliharaan fasilitas kantor, gaji sumber daya manusia, biaya sosialisasi produk. Sebagaimana yang disampaikan oleh pihak CV Jenderal Software pada saat wawancara, yaitu:

“Kami tidak bisa memberi tahu berapa bentuk nominalnya, akan tetapi biaya pengeluaran perusahaan meliputi pemeliharaan asset kantor, gaji karyawan, biaya sosialisasi dan masih banyak lagi.” (Mohammad Irham Akbar, 19-9-2020)

Yang jelas gaji yang diberikan kepada karyawan diatas UMR karena karyawannya lulusan sarjana.

h. Revenue Stream

Pada blok bangunan arus pendapatan CV Jenderal Software mendapatkan keuntungan dari tiga sumber:

1) Pengembangan Software atau aplikasi

Sumber keuntungan pertama berasal dari proyek pengembangan atau penciptaan aplikasi. Proyek didapat dari klien yang menghubungi CV Jenderal Software secara langsung dan bisa juga didapat dari penawaran CV Jenderal Software kepada suatu instansi. Setelah aplikasi selesai dikembangkan dan

diimplementasikan kepada usaha atau aktivitas operasional klien, CV Jenderal Software menerima pembayaran secara penuh.

2) Pengadaan Hardware atau perangkat keras

Sumber kedua berasal dari pengadaan perangkat keras atau hardware. Sebagai kelengkapan infrastruktur aplikasi yang telah dibuat, klien membutuhkan perangkat keras atau hardware yang menunjang. CV Jenderal Software menyediakan jasa pengadaan perangkat keras atau hardware dengan mekanisme jual langsung kepada klien. Keuntungan didapat dari margin penjualan perangkat keras kepada klien.

i. Key Resources

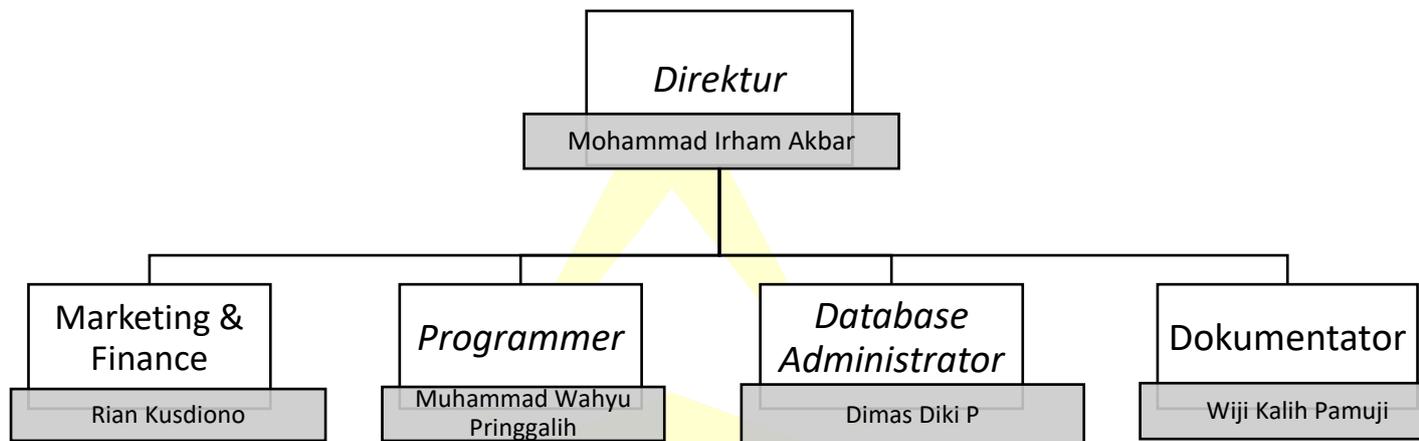
Blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Key resources pada perusahaan CV Jenderal Software menggambarkan apa saja sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional kerja perusahaan. Dikarenakan sumberdaya merupakan bagian faktor yang juga penting dalam menjalankan konsep bisnis untuk meningkatkan profitabilitas penjualan. Jadi berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV Jenderal Software yaitu :

“Sumber daya utama yang kami miliki adalah manusia itu sendiri, ada juga fasilitas kantor atau namanya SDA.” (Mohammad Irham Akbar, 23 Agustus 2020)

Dan jumlah sumber daya manusianya sampai saat ini berjumlah 5 orang

Adapun Struktur Organisasi CV Jenderal Software

Struktur Organisasi *Jenderal Software*



2. Implementasi analisis SWOT terhadap model bisnis CV Jenderal Software

LAIN PURWOKERTO

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan. Penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman CV Jenderal Software terkait strategi bisnis dilakukan wawancara kepada Direktur CV Jenderal Software dan Kepala Programmer. Pertanyaan yang diajukan mengacu kepada sembilan blok dasar. Dari hasil penelitian tersebut diketahui analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel Analisis SWOT CV Jenderal Software

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1	<i>Customer Segment</i>	Jumlah pelanggan banyak dari berbagai tingkatan	Tidak secara spesifik memisahkan kebutuhan segments	Pangsa Pasar yang besar	Banyaknya Software House
2	<i>Value Proposition</i>	Fokus pada kualitas produk	Kurang pendalaman produk pada segmen tertentu	Segmen tertentu mempunyai kebutuhan khusus	Software House lain yang produknya lebih segmented
3	<i>Channels</i>	Metode Online dan Offline Maintenance untuk meningkatkan layanan	Tidak spesifik dialamatkan ke segmen pelanggan	Berkembangnya media dan saluran komunikasi	Pesaing lebih cepat meningkatkan kemampuan mengelola channels
4	<i>Customer Relationship</i>	Layanan maintenance atau pemeliharaan yang efektif dan cepat	Masih belum terlalu diminati	Masih banyak potensi calon pelanggan yang belum tereduksi	Pesaing menawarkan program yang lebih menarik

5	<i>Revenue Streams</i>	Pembayaran dari proyek dan pengadaan perangkat keras	Hanya didapat ketika proyek selesai	Perkembangan model bisnis startup menawarkan beragam potensi pendapatan	Sumber potensi model pendapatan lain kurang diminati
6	<i>Key Resources</i>	Diisi talenta – talenta yang menguasai banyak hal.	Kurangnya jumlah SDM	Teknologi informasi memungkinkan untuk pengembangan	Peluang untuk bekerja di perusahaan lain
7	<i>Key Activities</i>	Mengembangkan software/aplikasi yang dibutuhkan klien	Kurang tersebarnya informasi terkait produk	Perkembangan teknologi memberi peluang untuk memperluas cakupan produk	Pesaing sudah maju lebih jauh
8	<i>Key Partners</i>	Nama Jenderal Software	Terbatasnya key partners yang	Kemudahan bekerjasama	Perusahaan lain menawarkan

		dikenal baik karena kemitraannya dengan berbagai lembaga	memiliki nilai – nilai sama dengan CV Jenderal Software	ma karena saling menguntungkan	n kerjasama yang lebih menarik
9	<i>Cost Structure</i>	Biaya tetap dan Biaya Variabel	Biaya Operasional semakin meningkat	Pemanfaatan teknologi agar lebih rapi	Biaya SDM akan terus meningkat

Faktor internal perusahaan terdiri atas kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sementara itu faktor eksternal perusahaan terdiri atas peluang dan ancaman perusahaan.

B. Analisis Lingkungan Internal

1) Kekuatan (Strength)

- a) Dengan konsep software untuk semua atau *full stack* CV Jenderal Software dapat menjangkau berbagai latar belakang klien dan institusi.
- b) Harga pengembangan software yang terjangkau dari berbagai tingkatan.
- c) Modal usaha yang dikeluarkan sesuai dengan keuntungan yang diperoleh.
- d) Mengutamakan kualitas dan kebutuhan klien dalam pengembangan software.

2) Kelemahan (Weakness)

- a) Kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia
- b) Aliran pendapatan hanya berasal dari pembayaran ketika proyek selesai

- c) Strategi pemasaran kurang optimal
- d) Belum memiliki produk aplikasi jadi atau masih terpusat pada pengembangan aplikasi
- e) Manajemen kerja kurang optimal

C. Analisis Lingkungan Eksternal

- 1) Peluang (*Opportunities*)
 - a) Luasnya pangsa pasar di era digitalisasi
 - b) Memperluas cakupan atau ruang lingkup usaha
 - c) Adanya teknologi menjadikan aktivitas operasional semakin efektif, efisien dan murah
 - d) Memperluas tempat usaha
- 2) Ancaman (*Threats*)
 - a) Munculnya pesaing baru
 - b) Gencarnya promosi yang dilakukan perusahaan lain
 - c) Serangan *Hacker* atau pihak yang tak bertanggung jawab
 - d) Perusahaan – perusahaan besar yang merekrut talenta – talenta dari CV Jenderal Software

Setelah dilakukan analisis internal dan eksternal diketahui hasil dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sebagaimana tertera pada tabel sebagai berikut:

Analisis SWOT Lingkungan Internal dan Eksternal CV Jenderal Software

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
1. Dengan konsep software untuk semua atau <i>full stack</i> CV Jenderal Software dapat menjangkau berbagai latar belakang klien dan institusi.	1. Kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia 2. Aliran pendapatan hanya berasal dari pembayaran ketika proyek selesai

<p>2. Harga pengembangan software yang terjangkau dari berbagai tingkatan.</p> <p>3. Modal usaha yang dikeluarkan sesuai dengan keuntungan yang diperoleh.</p> <p>4. Mengutamakan kualitas dan kebutuhan klien dalam pengembangan software.</p>	<p>3. Strategi pemasaran kurang optimal</p> <p>4. Belum memiliki produk aplikasi jadi atau masih terpusat pada pengembangan aplikasi</p> <p>5. Manajemen kerja kurang optimal</p>
<p>Peluang (Opportunities)</p> <p>1. Luasnya pangsa pasar di era digitalisasi</p> <p>2. Memperluas cakupan atau ruang lingkup usaha</p> <p>3. Kultur model bisnis perusahaan yang berbasis teknologi aplikasi</p> <p>4. Memperluas tempat usaha</p>	<p>Ancaman (Threats)</p> <p>1. Munculnya pesaing baru</p> <p>2. Gencarnya promosi yang dilakukan perusahaan lain</p> <p>3. Serangan <i>Hacker</i> atau pihak yang tak bertanggung jawab</p> <p>4. Perusahaan – perusahaan besar yang merekrut talenta – talenta dari CV Jenderal Software</p>

IAIN PURWOKERTO

D. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Factor Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka strength dan weakness perusahaan. tahapannya adalah :

- 3) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- 4) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan

pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan atau urgensi penanganan. Bobot nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

(Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- 5) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3), dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- 6) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 7) Jumlahkan total score masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Berdasarkan peringkat (rating) dan bobot yang diberikan terhadap evaluasi faktor internal sebagai berikut:

Pembobotan Faktor Internal

No	Kekuatan (Strength)	1	2	3
1	Menjangkau berbagai tingkatan klien		✓	
2	Harga yang bersaing dan			✓

3	Modal usaha terjangkau		✓	
4	Jaminan kualitas Produk			✓
Kelemahan (weakness)				
1	Kurangnya Jumlah SDM			✓
2	Aliran Pendapatan hanya berasal dari pembayaran setelah proyek selesai			✓
3	Strategi pemasaran kurang optimal		✓	
4	Belum memiliki produk jadi		✓	
5	Manajemen Kerja Kurang Optimal		✓	

Keterangan

1 = Kurang Penting

2 = Penting

3 = Sangat Penting

Matrix Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)

CV Jenderal Software

FAKTOR – FAKTOR INTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN			
a. Menjangkau berbagai kalangan	0,0909	3	0,2727
b. Harga terjangkau dan bersaing	0,1363	4	0,5452
c. Modal usaha terjangkau	0,0909	3	0,2727
d. Jaminan kualitas produk	0,1363	4	0,5452
	0,4544		1,6358
Subtotal			

KELEMAHAN			
a. Kurangnya jumlah sumber daya manusia	0,1363	1	0,1363
b. Aliran pendapatan hanya berasal dari pembayaran saat proyek selesai	0,1363	1	0,1363
c. Strategi pemasaran kurang optimal	0,0909	2	0,1818
d. Belum memiliki produk aplikasi jadi	0,0909	2	0,1818
e. Manajemen kerja kurang optimal	0,5453		0,8180
Subtotal			
TOTAL	1		2,4538

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai: Kekuatan (S) + Kelemahan (W)
 $= 1,6358 + 0,8180 = 2,4538$

Keterangan:

Rating untuk masing-masing faktor diberikan skala nilai dari angka 4 (empat) hingga 1 (satu), yang menunjukkan pengaruh terhadap kondisi yang bersangkutan. Untuk pemberian rating terhadap faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan paling besar diberi rating +4 sedangkan paling terkecil diberi rating +1). Untuk pemberian rating terhadap faktor kelemahan kebalikan dari kekuatannya yaitu ketika kelemahan sangat besar diberi rating +1 dan yang terkecil diberi rating +4.

Dari tabel diatas diketahui bahwa faktor yang paling dominan dalam faktor IFAS terhadap aspek kekuatan adalah harga yang bersaing dan jaminan kualitas produk. Dengan kata lain kedua faktor ini merupakan kekuatan bagi CV Jenderal Software dalam menjalankan bisnisnya.

E. Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)

Terdapat lima tahap penyusunan matriks faktor strategi eksternal yaitu :

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot ditentukan berdasarkan Faktor – faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing, bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.

Jumlahkan semua score untuk mendapatkan total score perusahaan. nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal

Pembobotan Faktor Eksternal

No	Peluang (Opportunities)	1	2	3
1	Pangsa Pasar yang luas			✓
2	Memperluas cakupan usaha		✓	
3	Kultur bisnis dunia yang berbasis teknologi aplikasi			✓
4	Memperluas tempat usaha		✓	
	Ancaman (Threats)			
1	Munculnya pesaing baru			✓
2	Gencarnya promosi perusahaan lain		✓	
3	Serangan <i>Hacker</i> atau peretas			✓
4	Perusahaan lain yang merekrut talenta CV Jenderal Software			✓

Keterangan

1 = Kurang Penting

2 = Penting

3 = Sangat Penting

**Matrix External Factor Evaluation (EFE Matrix)
CV Jenderal Software**

FAKTOR – FAKTOR EKSTERNAL UTAMA	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG (OPPORTUNITIES)			
a. Pangsa Pasar yang luas	0,1428	4	0,5712
b. Memperluas Cakupan/Lingkup Usaha	0,0952	4	0,3808
c. Kultur bisnis dunia berbasis teknologi Aplikasi	0,1428	4	0,5712
d. Memperluas tempat usaha	0,0952	3	0,2856
Subtotal	0,4760		1,8088
ANCAMAN (THREATS)			
a. Munculnya Pesaing baru	0,1428	1	0,1428
b. Gencarnya promosi software house lain	0,0952	2	0,1904
c. Serangan Hacker atau Peretas	0,1428	1	0,1428
d. Perusahaan lain merekrut talenta CV Jenderal Software	0,1428	1	0,1428
Subtotal	0,5236		0,6188

TOTAL	1		2,4276

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh nilai: peluang (O) + ancaman (T) = 1,8088 + 0,6188 = 2,4276

Keterangan:

Rating untuk masing-masing faktor diberikan skala nilai dari angka 4 (empat) hingga 1 (satu), yang menunjukkan pengaruh terhadap kondisi yang bersangkutan. Untuk pemberian rating terhadap faktor peluang bersifat positif (kekuatan paling besar diberi rating +4 sedangkan paling terkecil diberi rating +1). Untuk pemberian rating terhadap faktor ancaman kebalikan dari peluangnya yaitu ketika ancaman sangat besar diberi rating +1 dan yang terkecil diberi rating +4.

Dari tabel diatas diketahui bahwa faktor yang paling dominan dalam faktor EFAS terhadap aspek peluang adalah pangsa pasar yang luas dan budaya bisnis berbasis teknologi aplikasi dengan skor masing-masing adalah 0,5712. Dengan kata lain kedua faktor ini merupakan peluang bagi CV Jenderal Software dalam menjalankan bisnisnya.

F. Faktor – Faktor Pendukung CV Jenderal Software dalam penerapan Business Model Canvas

Faktor pendukung CV Jenderal Software dalam penerapan *business model canvas* dapat dilihat dari kekuatan dan peluang.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil kekuatan dan peluang berupa skor tersebut:

- 1) Kekuatan (S) : 1,6358
- 2) Peluang (O) : 1,8088

Kekuatan mempunyai nilai skor 1,6358 menunjukkan bahwa :

- 1) Menjangkau berbagai kalangan berarti *value proposition* yang ditawarkan CV Jenderal Software bermanfaat dan dibutuhkan oleh customer.
- 2) Harga bersaing merupakan *value propositions* yang membuat pelanggan dari berbagai kalangan membeli produk dan menggunakan jasa CV Jenderal Software.
- 3) Modal usaha terjangkau ini berarti *cost structure* yang diperlukan CV Jenderal Software untuk memperluas cakupan atau ruang lingkup usaha tidak terlalu tinggi.
- 4) Dalam hal produk yang ditawarkan CV Jenderal Software menjamin kualitas yang baik sebagai *value propositions*.

Faktor-faktor peluang mempunyai skor 1,8088 menunjukkan bahwa :

- 1) Terdapat pangsa pasar yang luas
- 2) Memperluas cakupan atau lingkup usaha
CV Jenderal Software dapat meningkatkan blok key activities dengan menciptakan lingkup usaha baru yang mendukung pengembangan aplikasi.
- 3) Kultur bisnis dunia yang berbasis teknologi aplikasi
- 4) Memperluas tempat usaha atau cabang usaha

G. Faktor – faktor penghambat CV Jenderal Software dalam penerapan Business Model Canvas

Faktor penghambat CV Jenderal Software dalam penerapan business model canvas dapat dilihat dari kelemahan dan ancaman. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil kelemahan dan ancaman berupa skor berikut.

8) Kelemahan (W) : 0,8180

9) Ancaman (T) : 0,6188

Faktor – faktor kelemahan mempunyai nilai 0,8180 menunjukkan bahwa:

- 1) Kurangnya jumlah sumber daya manusia memengaruhi jumlah proyek yang bisa dilakukan dan efisiensi mengerjakan proyek kurang optimal.
- 2) Aliran pendapatan yang selama ini hanya mengandalkan pembayaran dari proyek kurang berkontribusi banyak pada profit yang dihasilkan.
- 3) Strategi pemasaran kurang optimal sehingga masih banyak pangsa pasar yang belum dijangkau
- 4) Belum memiliki produk aplikasi jadi membuat *revenue stream* CV Jenderal Software kurang optimal.
- 5) Manajemen kerja kurang optimal sehingga membuat pengerjaan proyek kurang efektif.

Sedangkan faktor – faktor ancaman mempunyai skor 0,6188 menunjukkan bahwa :

- 1) Munculnya pesaing baru dengan modal dan strategi marketing yang gencar membuat customer segments akan menuju pada Software House lainnya.
- 2) Gencarnya usaha promosi yang dilakukan perusahaan lain dengan modal dan sumberdaya yang lebih besar.
- 3) Serangan hacker atau peretas yang bisa melumpuhkan software atau aplikasi yang telah diimplementasikan kepada klien adalah hal yang harus diantisipasi.
- 4) Perusahaan lain merekrut talenta – talenta CV Jenderal Software yang membuat SDM berkurang.

3. Strategi Pengembangan bisnis CV Jenderal Software

Setelah menyusun tabel evaluasi faktor internal (EFI) dan evaluasi faktor eksternal (EFE) maka tahap selanjutnya dapat diketahui strategi CV Jenderal Software dalam perkembangan perusahaan yang dapat dilihat dari tabel matriks SWOT dengan rumusan berdasarkan hasil evaluasi faktor internal (EFI) dan evaluasi faktor eksternal (EFE) sebagai berikut:

	EFI	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE			
Peluang (O)		Strategi SO $SO = 1,6358 + 1,8088$ $SO = 3,4446$	Strategi WO $WO = 0,8180 + 1,8088$ $WO = 2,6268$
Ancaman (T)		Strategi ST $ST = 1,6358 + 0,6188$ $ST = 2,2546$	Strategi WT $WT = 0,8180 + 0,6188$ $WT = 1,4368$

Sumber : Data Diolah peneliti

Dari hitungan matriks diatas, dapat dilihat strategi yang harus dipakai oleh CV Jenderal Software dalam mengembangkan usahanya. Dalam hal ini hasil tertinggi yang diraih adalah SO dengan nilai 3,4446. Artinya CV Jenderal Software harus memanfaatkan kekuatan (S) internal dan mengambil peluang (O) agar tujuan yang dicapai perusahaan tercapai dan perusahaan berkembang dari masa ke masa.

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjangkau berbagai kalangan 2. Harga terjangkau dan bersaing 3. Modal usaha terjangkau 4. Jaminan Kualitas Produk 	<p>Kelemahan (Weakness)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Sumber Daya Manusia 2. Aliran Pendapatan masih hanya bersumber dari pembayaran proyek 3. Strategi pemasaran kurang optimal 4. Belum memiliki produk jadi 5. Manajemen Kerja kurang optimal
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar yang luas 2. Memperluas Cakupan atau Lingkup usaha 3. Kultur bisnis dunia yang berbasis teknologi aplikasi 4. Memperluas tempat usaha 	<p>Strategi 1</p> <p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan layanan maintenance atau pemeliharaan aplikasi agar kepuasan <i>customer</i> meningkat sehingga melakukan <i>repeat order</i> 2. Membuat cabang atau tim pengembang baru agar lebih banyak menyerap <i>customer</i> 3. Memberikan lebih banyak opsi atau tingkat harga pada paket aplikasi atau software yang ditawarkan 4. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan teknologi yang lebih 	<p>Strategi 2</p> <p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maksimalkan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi atau media sosial 2. Menambah sumber aliran pendapatan dari penjualan produk lain yang berkaitan atau mendukung aplikasi 3. Menambah sumber daya manusia baik dalam bentuk karyawan tetap atau pekerja <i>freelance</i> 4. Menciptakan produk aplikasi jadi yang siap ditawarkan atau dijual seperti melalui <i>playstore</i>

	canggih, efektif dan efisien.	5. Meningkatkan manajemen kerja dengan pemanfaatan teknologi terbaru
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing baru dengan modal dan strategi yang lebih baik 2. Gencarnya promosi yang dilakukan perusahaan lain 3. Serangan hacker atau peretas 4. Perusahaan lain merekrut talenta – talenta CV Jenderal Software 	<p>Strategi 1 ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas segmentasi pasar dan ceruk pasar yang masih belum tersentuh 2. Memaksimalkan <i>resource</i> yang lebih murah dan efektif seperti teknologi dan media sosial untuk melakukan promosi 3. Meningkatkan security atau keamanan produk aplikasi atau software agar tidak mudah terkena serangan peretas 4. Memberdayakan resource atau modal untuk memberikan bonus dan pelatihan atau upgrading kepada talenta – talenta CV Jenderal Software 	<p>Strategi 2 WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan dengan memberikan insentif 2. Membuat divisi baru dalam bidang penjualan perangkat keras atau hardware 3. Membuat sistem manajemen kerja yang menciptakan keseimbangan kerja sekaligus megoptimalkan produktivitas

Opportunity (O)

Kuadran III (-,+) Ubah Strategi

Key Resources, Key Activities, Value Propositions, Revenue Streams

1. Maksimalkan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi dan media sosial
2. Menambah sumber aliran pendapatan dari penjualan produk lain yang berkaitan atau mendukung aplikasi
3. Menambah sumber daya manusia baik dalam bentuk karyawan tetap atau pekerja freelance
4. Menciptakan produk aplikasi jadi yang siap ditawarkan atau dijual seperti melalui playstore
5. Meningkatkan manajemen kerja dengan pemanfaatan teknologi terbaru

Weakness (W)

←————— Strengths (S) —————→

Kuadran I (+,+) Progresif

Value Propositions, Customer Relationships,

1. Meningkatkan layanan maintenance atau pemeliharaan aplikasi agar kepuasan customer meningkat sehingga melakukan repeat order
2. Membuat cabang atau tim pengembang baru agar lebih banyak menyerap lebih banyak customer
3. Memberikan lebih banyak opsi atau tingkat harga pada paket aplikasi atau software yang ditawarkan
4. Meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan teknologi yang lebih canggih, efektif dan efisien.

Kuadran IV (-,-) Strategi Bertahan

Key Activities, Key Resources

1. Meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan dengan memberikan insentif
2. Membuat divisi baru dalam bidang penjualan perangkat keras atau hardware
3. Membuat sistem manajemen kerja yang menciptakan keseimbangan kerja sekaligus megoptimalkan produktivitas

Kuadran II (+,-) Diversifikasi Strategi

Customer Segments, Cost Structure

1. Memperluas segmentasi pasar dan ceruk pasar yang masih belum tersentuh
2. Memaksimalkan resource yang lebih murah dan efektif seperti teknologi dan media sosial untuk melakukan promosi
3. Meningkatkan security atau keamanan produk aplikasi atau software agar tidak mudah terkena serangan peretas

Threats (T)

Dengan hasil ini maka dapat diketahui empat strategi yang terangkum dalam matriks SWOT yang dapat dijadikan pertimbangan perusahaan untuk diterapkan. Strategi tersebut adalah strengths opportunities (SO), strengths threats (ST), weakness opportunities (WO), weakness threats (WT). Berdasarkan keterangan tabel matrik SWOT diatas diketahui strategis yang tepat untuk dilaksanakan oleh CV Jenderal Software adalah sebagai berikut:

a. Strategi Strengths Opportunities (SO)

Sesuai yang dikemukakan Rangkuti (2006), Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan dan merebut peluang sebesar- besarnya. Dalam hal ini CV Jenderal Software berusaha menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluangnya. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh CV Jenderal Software yaitu membuat cabang baru atau tim pengembang baru dengan model freelance agar lebih banyak menyerap proyek dari customer, memberikan lebih banyak opsi atau tingkat harga pada paket aplikasi atau software yang ditawarkan, meningkatkan kualitas produk dengan penggunaan teknologi yang lebih canggih, efektif dan efisien, meningkatkan layanan maintenance atau pemeliharaan aplikasi agar kepuasan customer meningkat sehingga melakukan repeat order sebagai *value prepositions* yang ditawarkan CV Jenderal Software agar hubungan dengan pelanggan terjaga *customer relationships*.

b. Strategi Strength Threat (ST)

Rangkuti (2006) menyatakan bahwa strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Dalam hal ini CV Jenderal Software berusaha memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Berikut rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh CV Jenderal Software yaitu dengan menyusun ulang *cost structure* yang lebih efektif dan tambahkan *customer segments* yang pas kepada pelanggan serta memberikan pemahaman dengan penawaran dan cara yang baik.

c. Strategi Weakness Opportunity (WO)

Rangkuti (2006) menyatakan bahwa strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. CV Jenderal Software harus memanfaatkan peluang untuk menutupi kelemahan yang dimiliki. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh BMT Masjid Al Azhar, yaitu memaksimalkan pemasaran dengan memanfaatkan teknologi, memaksimalkan jalannya perusahaan untuk mendapatkan portofolio yang baik untuk mendapatkan permodalan, memberikan training dan pelatihan di bidang masing-masing pada SDM, memberikan value propositions yang lebih banyak agar customer segments semangat membayar dan melakukan pembiayaan serta memiliki SOP dan key activities yang jelas pada setiap divisi yang ada.

d. Strategi Weakness Threat (WT)

Rangkuti (2006) menyatakan bahwa strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang dapat digunakan CV Jenderal Software adalah dengan membuka cabang atau divisi baru yang menjual produk perangkat keras untuk mendukung dan memberikan mekanisme pemberian insentif kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas.

IAIN PURWOKERTO

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan dari yang telah dilakukan terhadap analisis bisnis model dengan pendekatan business model canvas terhadap CV Jenderal Software menunjukkan bahwa hasil penelitian yang telah dijelaskan dan diuji pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut:

1. CV Jenderal Software secara tidak langsung sudah menerapkan konsep business model canvas dalam melaksanakan bisnisnya ditandai dengan adanya sembilan blok business model canvas yaitu:
 - a. *Customer Segments* CV Jenderal Software adalah institusi pemerintah, lembaga pendidikan dan swasta. Dimana persentase paling terbanyak terdapat pada segmen swasta.
 - b. *Value Propositions* CV Jenderal Software adalah jaminan kualitas produk aplikasi yang sesuai kebutuhan klien dan layanan maintenance atau pemeliharaan yang cepat, efektif dan solutif.
 - c. *Channels* CV Jenderal Software adalah kantor, media sosial (facebook, instagram, web), brosur, word of mouth. Saat ini tools yang mengantarkan value kepada pelanggan adalah kantor dan website yang dimiliki oleh CV Jenderal Software.
 - d. *Customer Relationships* CV Jenderal Software adalah layanan maintenance yang cepat, efektif dan solutif.
 - e. *Revenue Streams* CV Jenderal Software berasal dari proyek pengembangan aplikasi atau software dan penjualan perangkat keras atau hardware.
 - f. *Key Resources* CV Jenderal Software adalah kantor dan Sumber Daya Manusia.
 - g. *Key Activities* CV Jenderal Software adalah mengembangkan aplikasi, melakukan aktivitas pemasaran, memberikan edukasi tentang pemrograman kepada mahasiswa.

- h. *Key Partners* CV Jenderal Software adalah membangun kerjasama dengan universitas, politeknik dan lembaga swasta sehingga meningkatkan kepercayaan untuk menggunakan produk CV Jenderal Software
- i. *Cost Structures* CV Jenderal Software terdiri dari *fixed cost* dan *variable cost*. Biaya tetap terdiri dari sewa kantor, gaji karyawan, biaya server dan pajak. Sedangkan biaya variabel terdiri dari pembayaran air, listrik, telpon, wifi pemotongan gaji, biaya cetak brosur.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis hendak menyampaikan saran yang diharapkan dapat membantu dan bermanfaat, diantaranya:

1. CV Jenderal Software harus meningkatkan berbagai aspek dari Sembilan blok *business model canvas*, diantaranya:
 - a. *Customer Segments* yang lebih dipertajam. Sehingga benar – benar terbidik pelanggan yang tepat.
 - b. *Value propositions* pada CV Jenderal Software lebih ditingkatkan. Seperti pemberian promo dan peningkatan layanan maintenance atau pemeliharaan yang lebih lama Sehingga customer segments yang dibidik pada awalnya tidak ingin melakukan pembiayaan menjadi ingin dan berlangganan.
 - c. *Channels* CV Jenderal Software harus memanfaatkan media sosial dengan maksimal, agar segala produk dengan value yang ditawarkan dapat sampai kepada masyarakat yang lebih luas. Mendesain katalog produk agar lebih menarik. Percetakan brosur yang lebih berwarna dan menarik untuk dilihat.
 - d. *Customer relationships* pada CV Jenderal Software mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat menjaga pelanggan setia dan mampu mendapatkan pelanggan baru.

Dengan memanfaatkan media sosial untuk mendapatkan pelanggan baru, dan meningkatkan layanan kepada pelanggan lama.

- e. Revenue streams CV Jenderal Software bisa datang dari selain pengembangan proyek. Ini bisa dilakukan dengan menambah value pada elemen lain. Misalnya pada Key Activities yakni membuat model penjualan produk dengan sistem berlangganan atau sewa dan meningkatkan penjualan perangkat keras.
 - f. Key Resources yang terkait dengan SDM diberikan pelatihan khusus misalnya terkait marketing. Sehingga pemasaran dapat dilakukan lebih maksimal oleh perusahaan sehingga tujuan dari CV Jenderal Software dapat tercapai.
 - g. Key activities ditingkatkan pada elemen Revenue Streams.
 - h. Cost structures pada CV Jenderal Software dapat efisien dengan memanfaatkan teknologi terbaru supaya lebih rapih.
2. Faktor-faktor pendukung CV Jenderal Software dalam penerapan business model canvas dapat dilihat dari kekuatan dan peluang. Kekuatan yang sudah ada pada CV Jenderal Software ditingkatkan pelayanannya dan menjadikan peluang sebagai momentum perubahan perusahaan.
 3. Faktor-faktor penghambat CV Jenderal Software dalam penerapan business model canvas dapat dijadikan peluang ke arah perbaikan dengan menerapkan saran pada poin satu.

CV Jenderal Software diharapkan melakukan eksekusi dari strategi perusahaan dengan memanfaatkan kelebihan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Yaitu dengan mengintensifkan promo pada pasar, memperluas pemasaran dengan media sosial, menjaga kualitas produk yang ditawarkan, menggunakan media promosi yang menarik minat konsumen, menawarkan margin yang kompetitif namun tidak merugikan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mohammad. 1992. *Strategi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Adhitya, David dan Marheni Eka. *Analisis Model Bisnis Pada Bisnis Sepatu Guten. Inc menggunakan Model Bisnis Kanvas*. Bandung: Jurnal Institut Teknologi Bandung. 2016.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Dewobroto, Wisnu S. *Penggunaan Business Model Canvas Sebagai Dasar Untuk Menciptakan Alternatif Strategi Bisnis Dan Kelayakan Usaha*. Tangerang: Jurnal Universitas Trisakti. 2013.
- Florenca. *Business Model Canvas Pada CV Sekawan Cosneticts Sidoarjo*. Surabaya: Jurnal Universitas Kristem Petra. 2015.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hunger J David dan Thomas L. 2007. *Management Strategis: Edisi 5*. Yogyakarta: Andi.
- Kasali, Rhenald. 2017. *Disruption*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sochimim. 2016. *Kewirausahaan: Teori Aplikatif dan Praktik*. Purwokerto: STAIN Press.
- Margono, 1997. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Son.
- PP Manajemen. 2012. *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Team PP Manajemen.
- Putri, F.F.T. *Analisis Inovasi Model Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas*. Bandung: Jurnal Universitas Telkom. 2015.

Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Bearagama.

Thiel, Peter. 2015. *Zero To One :Membangun Startup Membangun Masa Depan* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Tjitradi. *Evaluasi dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas*. Surabaya: Jurnal Universitas Kristen Petra. 2015.

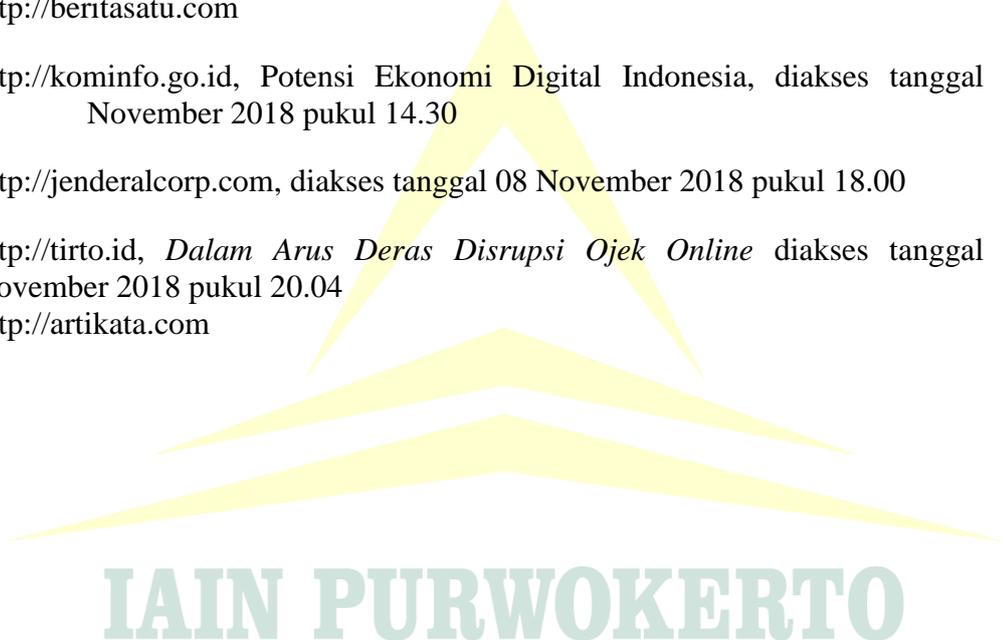
<http://beritasatu.com>

<http://kominfo.go.id>, Potensi Ekonomi Digital Indonesia, diakses tanggal 16 November 2018 pukul 14.30

<http://jenderalcorp.com>, diakses tanggal 08 November 2018 pukul 18.00

<http://tirto.id>, *Dalam Arus Deras Disrupsi Ojek Online* diakses tanggal 04 November 2018 pukul 20.04

<http://artikata.com>



IAIN PURWOKERTO