

ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA PT SARANA GRAHA KERAMINDO

Kevin Luciano

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas

Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: kevinluciano0407@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model bisnis PT Sarana Graha Keramindo dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) agar dapat mengevaluasi kekurangan perusahaan dan mengambil langkah yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis dan menyusun strategi yang tepat. Analisis akan dilakukan pada sembilan elemen BMC yang terdiri dari *Customer Segment*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Setelah melakukan analisis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), Akan dilakukan analisis menggunakan SWOT dan membuat *Business Model Canvas* (BMC) yang lebih baik pada PT Sarana Graha Keramindo. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dengan tiga narasumber yaitu pemilik, *manager*, dan *sales admin* PT Sarana Graha Keramindo. Hasil penelitian dari identifikasi BMC yang baru menunjukkan gambaran masa depan perusahaan, perubahan perusahaan dan perkembangan perusahaan pada masing-masing sembilan elemen dari *Business Model Canvas* (BMC).

Kata Kunci- Model Bisnis, *Business Model Canvas* (BMC), SWOT.

PENDAHULUAN

Industri keramik di Indonesia terus mengalami perkembangan dalam 30 tahun terakhir. Perkembangan industri ini didukung dengan adanya program pemerintah dalam meningkatkan infrastruktur, ketersediaan bahan baku dan melimpahnya sumber energi gas (Kemenperin, 2015). Ketiga faktor pendorong tersebut membuat industri keramik semakin menjanjikan karena dapat meningkatkan konsumsi keramik nasional dan memperluas pangsa pasar dalam negeri (Muhammad, 2021). Industri properti yang meningkat pada tahun 2021 juga menjadi kabar baik bagi industri keramik karena dengan demikian penggunaan keramik juga ikut meningkat (Ridwan, 2021). Pemerintahan Joko Widodo mendorong industri keramik di Indonesia untuk terus berkembang dan memiliki daya saing dalam memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun ekspor (Kompas, 2019). Pemerintah melakukan tiga hal untuk mendukung perkembangan industri keramik, yaitu: memastikan ketersediaan gas industri dengan harga yang kompetitif, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan mengembangkan bagi industri keramik di Indonesia

(Gewati,2019). Kementerian Perindustrian juga turut mendorong produktivitas dan daya saing industri keramik di Indonesia melihat adanya sumber daya dan peluang yang besar dalam industri ini (Yolanda & Septyaningsih,2020).

Pada tahun 2017, menteri perindustrian mengarahkan para produsen keramik untuk melakukan inovasi produk dengan membuat berbagai macam desain dan motif, agar dapat meningkatkan permintaan konsumen (Kemenperin, 2017). Pada tahun 2019, produk keramik semakin bervariasi dengan berbagai warna, ukuran, dan motif yang dapat memenuhi kebutuhan dan menarik perhatian konsumen (Anggraeni, 2019). Semakin banyaknya variasi dan inovasi produk keramik membuat persaingan pasar semakin ketat. Meningkatnya persaingan bisnis ini membuat setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan pemasaran, dan melakukan diversifikasi produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen agar dapat menarik perhatian pelanggan. Agar dapat menarik perhatian konsumen, perusahaan harus memiliki strategi untuk menemukan keunggulan produk. Keunggulan produk yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat diidentifikasi melalui analisis model bisnis. Dengan mengetahui model bisnis, perusahaan dapat terus berinovasi, bertahan dalam persaingan, mendapatkan keuntungan, dan menciptakan nilai penting dalam bisnis yang sedang dijalani. Sehingga adanya analisis *Business Model Canvas* (BMC) diharapkan suatu perusahaan bisa berkembang dan mampu bersaing dengan pesaing lain.

PT Sarana Graha Keramindo mengalami permasalahan terkait *revenue stream* perusahaan yakni berupa penurunan omzet yang cukup drastis mulai dari tahun 2019 sampai 2021. Salah satu penyebab dari penurunan omzet ini adalah kebijakan PPKM akibat adanya pandemic COVID-19 yang berlangsung secara terus menerus. Kebijakan ini menghambat aktivitas-aktivitas dalam perusahaan termasuk pemasaran. Disamping dampak dari adanya pandemic COVID-19, munculnya pesaing baru dengan harga yang lebih murah juga menyebabkan perusahaan tidak dapat mengambil keuntungan yang besar. Perbedaan harga dengan kompetitor ini disebabkan karena jumlah kuantitas pengambilan barang yang dilakukan kompetitor lebih besar dibanding dengan pengambilan barang dari PT Sarana Graha Keramindo.

Permasalahan kedua yang dialami PT Sarana Graha Keramindo terkait *Channels*. PT Sarana Graha Keramindo tidak mampu mendistribusikan keramik ke toko *retail* kelas A karena toko *retail* kelas A mengharuskan perusahaan memiliki *mock up display* keramik. Toko *retail* kelas A adalah *modern outlet* seperti supermarket bangunan, toko

retail kelas B adalah toko grosir seperti toko-toko bangunan di jalan besar, sedangkan toko kelas C adalah toko bangunan yang ada di daerah terpencil. *Mock up display* adalah tempat untuk meletakkan motif dan desain keramik agar terlihat langsung oleh konsumen dan terlihat menyerupai dengan tampilan aslinya. PT Sarana Graha Keramindo tidak dapat memberikan *display* keramik ke toko-toko karena pembuatan *mock up display* untuk satu toko membutuhkan dana yang sangat besar. Satu *mock up* membutuhkan dana sekitar 10-15 juta per toko, sedangkan PT Sarana Graha Keramindo tidak mendapatkan alokasi dana dari pabrik dalam pembuatan *display* ke toko *retail* kelas A. Akibat adanya kendala ini, customer segment dari PT Sarana Graha Keramindo hanya toko-toko *retail* kelas B, kelas C, dan *new outlet*.

Permasalahan terakhir terkait *customer relationships* yakni adanya masalah *tempo of payment* yang terjadi di PT Sarana Graha Keramindo. Perusahaan diberikan *tempo of payment* dari pabrik selama 60 hari sedangkan toko-toko langganan membayar setelah 90-120 hari. Hal tersebut membuat PT Sarana Graha Keramindo harus menanggung pembayaran toko-toko yang menyebabkan *cash flow* perusahaan terganggu. Melalui *Business Model Canvas* (BMC) PT Sarana Graha Keramindo dapat mengevaluasi kekurangan perusahaan dan mengambil Langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis yang sebelumnya PT Sarana Graha Keramindo belum memiliki *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) juga membantu perusahaan melihat bisnis secara jelas untuk menyusun strategi yang tepat. Strategi yang baik akan membantu perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan *Business Model Canvas* (BMC) yang baru dan sesuai untuk PT Sarana Graha Keramindo serta dapat menciptakan nilai baru pada perusahaannya.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui *Business Model Canvas* (BMC) yang tepat dan memformulasikan *Business Model Canvas* yang baru (BMC) untuk diterapkan pada PT Sarana Graha Keramindo

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif deskriptif dapat memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai bagaimana model bisnis yang dijalankan oleh PT Sarana Graha Keramindo dan situasi yang sedang dijalankan oleh PT Sarana Graha Keramindo. Sehingga metode penelitian dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai pedoman dalam menentukan model bisnis kemudian model bisnis akan dievaluasi dengan menggunakan metode SWOT pada masing-masing indikator *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari 9 indikator yaitu segmen pelanggan, proposisi nilai, jaringan, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya.

Objek Penelitian

Mendeskripsikan model bisnis saat ini yang dioperasikan dan dikelola oleh PT Sarana Graha Keramindo dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), . Analisis SWOT dilakukan pada setiap elemen didalam model bisnis (BMC). Hasil analisis yang dilakukan akan dapat membantu menentukan *New Business Model Canvas* (BMC) pada PT Sarana Graha Keramindo.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Berikut data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer: Hasil wawancara dengan narasumber. Hasil wawancara digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan *Business Model Canvas* (BMC) dan melakukan analisis SWOT pada setiap elemen didalam *Business Model Canvas* (BMC).
2. Data Sekunder: Arsip atau dokumen perusahaan, seperti: foto-foto produk keramik, foto kantor, dan foto gudang.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui wawancara. Wawancara yang dilakukan secara semi terstruktur termasuk dalam kategori wawancara mendalam atau *in-dept interview* dimana wawancara yang dilakukan lebih bebas dibandingkan dengan wawancara yang dilakukan secara terstruktur.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan model analisis data dari Miles and Huberman dalam Sugiyono (2016) yang menjelaskan tiga langkah, yaitu:

1. Reduksi Data
2. Penyajian Data
3. *Conclusion Drawing/ Verification*

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Perbedaan Sembilan Elemen *Business Model Canvas* Saat ini dan Baru PT Sarana Graha Keramindo

Value Proposition

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo melakukan pengembangan produk baru yaitu granit dan ukuran keramik 60x60. Motif dan warna keramik yang didistribusikan PT Sarana Graha Keramindo kepada pelanggan memiliki motif dan warna yang bervariasi dan banyak. PT Sarana Graha Keramindo juga menerima *request* pemesanan motif dan warna keramik sesuai dengan keinginan pelanggan serta memberikan program gratis pengiriman dan garansi kepada pelanggan apabila terjadi kerusakan keramik pada saat pengiriman. Dalam *Business*

Model Canvas baru, PT Sarana Graha Keramindo terus melakukan pengembangan produk baru yaitu ukuran keramik baru untuk keramik toilet, lantai, dan dinding dan ukuran keramik yang lebih besar seperti ukuran keramik 80x80 yang belum dijual oleh pesaing. PT Sarana Graha Keramindo juga memberikan warna-warna keramik baru seperti warna putih dengan tampilan *glossy*, warna putih dengan tampilan *doff*, dan warna yang lembut dengan motif kayu yang masih jarang dijual oleh para pesaing. Dengan adanya warna-warna keramik baru membuat PT Sarana Graha Keramindo memiliki berbagai macam warna keramik mulai dari warna yang terang, warna yang gelap, dan warna dengan tampilan tertentu. PT Sarana Graha Keramindo juga memberikan kualitas keramik agar tidak mudah pecah atau retak dan memberikan kualitas warna yang selalu terjaga dan bagus. Selain pengembangan produk baru, PT Sarana Graha Keramindo memiliki *mockup display* keramik KITA dan Grandluxor sehingga memasuki segmen pelanggan supermarket bangunan dan memiliki design kemasan keramik yang baru dan inovatif. Dengan terus melakukan pengembangan produk baru membuat PT Sarana Graha Keramindo memiliki nilai keunggulan produk yaitu ukuran keramik yang ditawarkan kepada pelanggan semakin banyak, warna keramik yang ditawarkan semakin bervariasi, kualitas keramik yang diberikan kepada pelanggan semakin bagus, dan kualitas warna keramik semakin terjaga dan tidak memudar. PT Sarana Graha Keramindo juga sudah memiliki *mockup display* keramik sendiri membuat nilai-nilai produk semakin meningkat karena dikenal lebih luas dan memasuki segmen pelanggan baru yaitu supermarket bangunan serta PT Sarana Graha Keramindo juga mengubah *design* kemasan keramik yang sebelumnya kurang menarik menjadi *design* kemasan keramik yang baru, inovatif, dan bagus sehingga dapat menarik perhatian para pelanggan untuk melakukan pembelian.

Customer Segment

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo memiliki pelanggan yang spesifik sesuai di bidang keramik. target pelanggan PT Sarana Graha Keramindo adalah toko keramik, toko bahan bangunan, dan toko besi kelas bawah di daerah terpencil, kelas menengah di jalan-jalan besar, dan beberapa toko partai. Dalam *Business Model Canvas* baru, PT Sarana Graha Keramindo memasuki segmen pelanggan baru yaitu supermarket bangunan. PT Sarana Graha Keramindo dapat menjangkau pelanggan lebih luas di luar Jawa Tengah melalui media sosial dengan melakukan pemasaran dan promosi secara *online*. PT Sarana Graha Keramindo juga membuka cabang baru di Kota Surabaya dan Jakarta untuk menambah pelanggan baru dan memasuki pasar yang baru. Dengan memasuki segmen pelanggan baru yaitu supermarket bangunan dan memperluas wilayah dan cabang baru di Kota Surabaya dan Jakarta dapat menambah pelanggan baru, meningkatkan penjualan, membuka pasar baru dan memperluas pasar di luar Jawa Tengah sehingga target pelanggan PT Sarana Graha Keramindo tidak hanya di Semarang, Solo, dan Purwokerto tetapi di Kota Surabaya dan Jakarta meskipun membutuhkan proses dan waktu yang lama agar produk keramik dapat dikenal dan dipercaya oleh toko-toko *retail* keramik di Kota Surabaya dan Jakarta.

Channels

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo melakukan promosi dan pemasaran secara langsung ke toko-toko keramik dengan cara *sales marketing* langsung turun lapangan untuk melakukan keliling ke toko-toko keramik, membagikan brosur, membagikan katalog, dan sampel-sampel keramik ke toko-toko. Selain itu dalam memperkenalkan produk dan motif keramik yang baru, para *sales marketing* secara langsung akan mendatangi toko dan membawakan sampel keramik yang baru. Dalam *Business Model Canvas* baru, PT Sarana Graha melakukan promosi dan pemasaran melalui media sosial yang dilakukan melalui Instagram *Business* untuk mempromosikan produk keramik dan promo-promo menarik dengan cara mengunggah foto di *feeds* Instagram, membuat video reels Instagram mengenai produk keramik, memanfaatkan Instagram story untuk memberikan informasi produk dan kegiatan perusahaan, dan membuat iklan produk dan promo keramik perusahaan di Instagram sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan ketertarikan pelanggan saat mencari kebutuhan bahan bangunan dan produk-produk keramik di Instagram Shop. PT Sarana Graha Keramindo juga menggunakan *marketplace* sebagai *platform* untuk menjual produk keramik KITA, keramik Grandluxor, granit Esensa, dan granit Mison kepada pelanggan secara *online*. *Marketplace* yang digunakan oleh PT Sarana Graha Keramindo adalah Tokopedia dan Shopee. Dengan adanya Tokopedia dan Shopee dapat memudahkan para pelanggan khususnya keramik melihat dan membeli produk-produk yang dijual karena memiliki fitur untuk memudahkan pelanggan dan memudahkan pelanggan dalam melakukan pembelian secara *online*. Tidak hanya media sosial dan *marketplace*, PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan pelayanan, pemesanan, pemasaran, dan promosi melalui *website* dengan memberikan informasi tentang produk keramik, promo, dan lain-lain sehingga dengan adanya media sosial, website, dan *marketplace* dapat membuat pemasaran, promosi, dan penjualan semakin lebih efektif dan mudah dibandingkan pemasaran dan promosi secara langsung ke toko-toko keramik.

Customer Relationships

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo menjaga komunikasi yang baik saat melakukan kunjungan ke toko-toko keramik sehingga pelanggan merasa nyaman selain itu para *sales marketing* juga secara rutin mendatangi toko keramik untuk memberikan brosur, sampel, dan katalog keramik baru dan melakukan telepon untuk memberikan informasi keramik kepada pelanggan. PT Sarana Graha Keramindo juga memberikan oleh-oleh kepada pelanggan ketika hari besar seperti natal dan idul fitri untuk menjaga hubungan yang baik serta PT Sarana Graha Keramindo juga memberikan penawaran khusus kepada pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar. Dalam *Business Model Canvas* yang baru, PT Sarana Graha Keramindo melakukan pelayanan dan penjualan keramik melalui media sosial, website, dan *marketplace* (Tokopedia dan Shopee) sehingga pelanggan dapat lebih mudah untuk melakukan pemesanan keramik. PT Sarana Graha Keramindo juga terus merespon dan menanggapi dengan cepat setiap pelanggan bertanya

mengenai produk keramik melalui media sosial, website, dan *marketplace* (Tokopedia dan Shopee). Dengan adanya pelayanan dan penjualan yang dilakukan secara *online* dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan ketika ingin bertanya mengenai produk keramik, komunikasi dengan pelanggan dapat terus terjaga, dan pelanggan lebih mudah untuk melakukan pemesanan keramik sehingga para pelanggan tidak kesulitan jika ingin bertanya mengenai produk keramik dan melakukan pemesanan karena pelayanan dan penjualan dilakukan secara *online*.

Revenue Streams

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo memperoleh pendapatan dari penjualan keramik KITA, keramik Grandluxor, granit Esensa, dan granit Mison khususnya penjualan keramik lantai KITA. Dalam *Business Model Canvas baru*, PT Sarana Graha Keramindo membuka cabang dan wilayah baru di luar Jawa Tengah sehingga dapat meningkatkan penjualan agar perusahaan dapat memperoleh pendapatan yang lebih besar kedepannya. PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan penjualan keramik KITA, keramik Grandluxor, granit Esensa, dan granit Mison melalui media sosial, website, dan *marketplace* (Tokopedia dan Shopee). Dengan adanya penjualan di media sosial, website, dan *marketplace* Tokopedia dan Shopee dapat meningkatkan pendapatan perusahaan kedepannya karena dapat menjangkau pasar yang lebih luas di Indonesia sehingga tidak hanya di Jawa Tengah saja.

Key Resources

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo memiliki karyawan kantor (sales marketing, sales admin, accounting, dan keuangan), karyawan gudang, supir, bangunan (kantor dan gudang), mobil, motor, truk, komputer, dan printer sehingga PT Sarana Graha Keramindo memiliki sumber daya fisik dan sumber daya manusia yang mendukung aktivitas di dalam perusahaan. PT Sarana Graha Keramindo memiliki 30 karyawan yang mempunyai pengalaman kerja dan pendidikan yang baik. Dalam *Business Model Canvas baru*, PT Sarana Graha Keramindo menambah karyawan kantor di bidang *digital marketing* dan *graphic design* untuk mendukung aktivitas di dalam perusahaan khususnya pemasaran dan promosi di media sosial, website, dan *marketplace* (Tokopedia dan Shopee).

Key Activities

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, aktivitas-aktivitas utama di dalam PT Sarana Graha Keramindo adalah mencari orderan ke toko-toko keramik, melakukan pengiriman keramik ke toko, membuat laporan stok keramik dan penjualan, merekap orderan sales, dan pengecekan keramik di gudang. Dalam *Business Model Canvas baru*, PT Sarana Graha Keramindo melakukan pemasaran dan promosi secara *online* melalui media sosial dan website. PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan *editing* dan *design* brosur, foto, video, *feeds* pada produk keramik perusahaan di sosial media, website, dan *marketplace* Tokopedia dan Shopee. Dengan adanya media sosial, website, dan

marketplace membuat perusahaan harus menambah dan meningkatkan aktivitas dalam melakukan pemasaran dan promosi di media sosial khususnya Instagram dan melakukan *editing design* brosur, foto, video dan *feeds* pada produk keramik PT Sarana Graha Keramindo.

Key Partnerships

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, PT Sarana Graha Keramindo bekerjasama dengan produsen keramik KITA dari pabrik PT Chang Jui Fang Indonesia, produsen Keramik Grandluxor dari pabrik PT Marisi, produsen granit Esensa dan granit Mison. Dalam *Business Model Canvas baru*, PT Sarana Graha Keramindo menambah kerjasama dengan mitra bisnis keramik lain seperti keramik dari China dan Taiwan dan menambah kerjasama dengan mitra bisnis granit lain untuk meningkatkan dan memperbanyak produk yang dimiliki oleh PT Sarana Graha Keramindo. Dengan adanya penjualan secara *online* di media sosial membuat PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan kerjasama dengan beberapa toko bangunan dan keramik terkenal yang menjual kebutuhan bangunan secara *online* melalui Instagram dan para penjual keramik kreatif secara *online* melalui Instagram sehingga dapat membantu penjualan keramik PT Sarana Graha Keramindo dan meningkatkan kesadaran pelanggan pada produk-produk keramik KITA, keramik Grandluxor, granit Esensa, dan granit Mison.

Cost Structure

Dalam *Business Model Canvas* saat ini, biaya tetap yang selalu dikeluarkan oleh PT Sarana Graha Keramindo setiap bulan yaitu gaji karyawan, THR karyawan, biaya tunjangan kesehatan, biaya transportasi atau keliling, biaya BBM, dan biaya makan sedangkan biaya tidak tetap atau biaya *variable* dari PT Sarana Graha Keramindo yaitu biaya *entertain* seperti parcel dan oleh-oleh, biaya bongkar muat toko, dan komisi *sales*. PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan penghematan biaya BBM saat melakukan pengiriman keramik kepada pelanggan. Dalam *Business Model Canvas* yang baru, biaya tetap yang selalu dikeluarkan oleh PT Sarana Graha Keramindo setiap bulan yaitu : gaji karyawan, THR karyawan, biaya tunjangan kesehatan, biaya transportasi atau keliling, biaya BPJS, biaya listrik, biaya makan, dan biaya admin layanan sebagai *seller* di Tokopedia sedangkan biaya tidak tetap atau biaya *variable* dari PT Sarana Graha Keramindo yaitu biaya *entertain* seperti parcel dan oleh-oleh, biaya print brosur keramik, biaya BBM, biaya bongkar muat toko, biaya iklan di Instagram *Ads*, biaya pengiriman *packaging* keramik, biaya pengiriman keramik ke pelanggan pada Tokopedia-Shopee, dan komisi *sales*. PT Sarana Graha Keramindo juga menimalisir kerusakan keramik dalam melakukan pengiriman sehingga dapat mengurangi biaya yang timbul dan melakukan penghematan biaya BBM kepada *sales* karena sudah diganti dengan pemasaran secara *online*. Dengan adanya pemasaran online membuat biaya tetap dan tidak tetap PT Sarana Graha Keramindo menjadi berubah. Biaya tetap PT Sarana Graha Keramindo yaitu yang pertama bertambahnya biaya BPJS yang wajib diberikan perusahaan kepada seluruh karyawan dan yang kedua biaya admin layanan sebagai *seller* di Tokopedia yang harus dibayarkan

setiap bulan untuk mendukung penjualan secara *online* di *marketplace*. Biaya tidak tetap PT Sarana Graha Keramindo yaitu yang pertama bertambahnya biaya iklan di Instagram *Ads* untuk melakukan promosi dan pemasaran secara *online* dan meningkatkan para pelanggan untuk melakukan pembelian melalui Instagram *shop* PT Sarana Graha Keramindo, yang kedua biaya pengiriman *packaging* keramik agar keramik tidak pecah saat melakukan pengiriman ke luar kota, dan yang ketiga biaya pengiriman kepada pelanggan saat melakukan pembelian di *marketplace* karena pelanggan melakukan pembelian produk keramik dalam jumlah yang besar sehingga perusahaan memberikan program gratis pengiriman. Biaya BBM PT Sarana Graha Keramindo berubah menjadi biaya tidak tetap karena pemasaran sudah dilakukan secara *online* sehingga para sales tidak perlu untuk setiap hari melakukan keliling dan melakukan pemasaran secara langsung sehingga PT Sarana Graha Keramindo mampu untuk mengelola seluruh aktivitas dalam perusahaan dengan baik dan biaya yang timbul di dalam perusahaan menjadi berkurang dengan adanya pemasaran yang dilakukan secara online.

Analisis SWOT Setiap Elemen Business Model Canvas PT Sarana Graha Keramindo

Value Proposition

- A. *Strength*: Menerima request pemesanan, memiliki motif dan warna, memberikan garansi, dan pelayanan yang nyaman.
- B. *Weakness*: Kemasan keramik yang kurang menarik dan kurangnya kesadaran pelanggan terhadap produk baru dan promo baru
- C. *Opportunity*: Cara pemasaran yang baru, membuka wilayah dan cabang baru, dan penambahan pelayanan dan promo kepada pelanggan
- D. *Threats*: Persaingan dengan pesaing mengenai kualitas dan harga keramik.

Customer Segment

- A. *Strength*: Memiliki pelanggan khusus, mempunyai segmen pelanggan dari kelas bawah, menengah dan toko partai, dan mendistribusikan keramik dan granit yang lengkap.
- B. *Weakness*: Pelanggan dapat berpindah ke pesaing karena harga yang ditawarkan berbeda
- C. *Opportunity*: Segmen pelanggan baru dan menambah wilayah baru di Luar Kota.
- D. *Threats*: Bertambahnya pesaing

Channels

- A. *Strength*: Mempunyai 3 truk untuk melakukan distribusi keramik dan melakukan hubungan secara langsung saat melakukan promosi ke toko.
- B. *Weakness*: Tidak menggunakan media sosial, *marketplace*, dan website.
- C. *Opportunity*: Melakukan pemasaran melalui media sosial dan memberikan sampel dan katalog yang baru ke wilayah baru.

- D. *Threats*: Sudah banyak pesaing melakukan pemasaran melalui sosial media, *marketplace*, dan sudah memiliki website perusahaan.

Customer Relationships

- A. *Strength*: Selalu menjaga komunikasi yang baik, memberikan katalog dan sampel keramik, memberikan parcel di hari besar, melakukan pengecekan apabila pelanggan mengalami masalah dan bantuan pelayanan di hari besar.
- B. *Weakness*: Masih belum dikenal di luar Jawa Tengah dan adanya permasalahan jatuh tempo pembayaran
- C. *Opportunity*: Memberikan promo dan penawaran yang menarik dan menjaga hubungan dengan pelanggan lama
- D. *Threats*: Adanya penawaran khusus dan penetapan harga yang lebih murah yang diberikan pesaing.

Revenue Streams

- A. *Strength*: Memiliki keuntungan yang besar dalam penjualan keramik lantai KITA dan mendapatkan pembelian secara berulang
- B. *Weakness*: Kesulitan dalam memprediksi pendapatan yang diterima setiap bulan
- C. *Opportunity*: Motif dan ukuran keramik baru, harga yang ditetapkan sesuai dengan kualitas keramik, dan membuka cabang baru di luar Jawa Tengah.
- D. *Threats*: Bergantung pada penjualan keramik KITA, Grandluxor, dan granit.

Key Resources

- A. *Strength*: Mempunyai karyawan kantor, karyawan gudang, bangunan (kantor dan gudang), mobil, motor, truk, dan komputer serta pengalaman kerja karyawan di bidang keramik.
- B. *Weakness*: *Sales* yang bekerja sering berhalangan hadir.
- C. *Opportunity*: Membuka lapangan kerja yang baru dan menciptakan *sales* yang potensial khususnya di bidang marketing.
- D. *Threats*: Pesaing lain memiliki *sales* yang berpengalaman, potensial, dan memiliki keahlian khusus.

Key Activities

- A. *Strength*: Sudah memiliki struktur organisasi yang teratur untuk melakukan seluruh aktivitas perusahaan, kegiatan pemasaran yang dilakukan dapat menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, dan kegiatan pengiriman yang dilakukan secara teratur.
- B. *Weakness*: Aktivitas perusahaan masih semi-manual, kurang kesadaran diri para sales untuk melakukan penagihan ke toko-toko, dan kegiatan pemasaran tidak dapat menjangkau pasar yang lebih luas.
- C. *Opportunity*: Sering melakukan evaluasi dan rapat bersama dengan karyawan untuk meningkatkan aktivitas *dankinerja* perusahaan, melakukan

kunjungan ke toko keramik di wilayah baru, dan menggunakan media sosial sebagai alat untuk melakukan pemasaran.

- D. *Threats*: Stok keramik habis dan pabrik belum melakukan produksi, angkutan truk rusak, adanya pembangunan ruas jalan tol membuat pendistribusian terhambat, dan aktivitas perusahaan yang dilakukan pesaing lebih efektif.

Key Partnership

- A. *Strength*: Berhasil membangun kerjasama yang baik dengan mitra bisnis keramik yaitu para produsen keramik, mampu menjaga komunikasi yang baik dan rasa saling percaya satu sama lain dalam menjalin kerjasama dengan mitra bisnis.
- B. *Weakness*: Stok keramik yang berubah-ubah karena banyak agen mengambil produsen keramik yang sama dan tidak ada upaya menambah produsen keramik yang baru.
- C. *Opportunity*: Mitra bisnis membantu dalam melakukan pengiriman keramik dan memberikan produk baru dan inovatif
- D. *Threats*: Pembayaran yang tidak tepat waktu, tidak mempunyai produsen atau pemasok lain, dan hubungan kerja dapat dicabut apabila tidak dapat mencapai target yang diberikan pabrik.

Cost Structure

- A. *Strength*: Melakukan penghematan biaya, perencanaan anggaran yang dimiliki jelas, dan memiliki strategi untuk mengatasi biaya yang timbul.
- B. *Weakness*: Biaya BBM yang tinggi karena *sales* setiap hari melakukan keliling ke toko dan pengiriman keramik dan tidak memprediksi kenaikan biaya di luar operasional.
- C. *Opportunity*: Meminimalisir kerusakan keramik saat melakukan pengiriman dan memberikan strategi kepada karyawan agar dapat menghemat biaya BBM.
- D. *Threats*: Harga pengembalian keramik dari pemasok atau produsen meningkat, adanya kerugian akibat keramik rusak atau cacat dari pabrik, dan adanya kenaikan biaya tetap dan tidak tetap perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan pada model bisnis PT Sarana Graha Keramindo dapat dilihat menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, maka dapat disimpulkan dari setiap masing-masing elemen *Business Model Canvas* bahwa:

Business Model Canvas PT Sarana Graha Keramindo pada saat ini, yaitu:

- A. *Customer Segment*

Pelanggan khusus di bidang keramik, bahan bangunan, material bangunan, dan besi mulai dari toko-toko *retail* keramik dan bangunan kelas bawah, kelas menengah dan toko-toko partai yang pengambilannya dalam jumlah yang besar.

B. *Value Proposition*

PT Sarana Graha Keramindo melakukan pengembangan baru pada produk-produk keramik yaitu ukuran keramik yang lebih besar seperti ukuran keramik 60x60, ukuran keramik 80x80, ukuran keramik baru untuk keramik toilet dan keramik lantai. PT Sarana Graha Keramindo memberikan pelayanan yang ramah dan nyaman bagi pelanggan dan menerima *request* pemesanan sesuai dengan keinginan dan permintaan pelanggan keramik. PT Sarana Graha Keramindo juga memberikan garansi kepada pelanggan apabila terjadi kerusakan keramik atau kecacatan keramik sehingga pelanggan dapat mengembalikan produk yang dibeli apabila terjadi hal tersebut.

C. *Channels*

Pemasaran dan promosi produk keramik PT Sarana Graha Keramindo, yaitu pemasaran dan promosi secara langsung ke toko-toko keramik

D. *Customer Relationship*

PT Sarana Graha Keramindo selalu menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan, melakukan pendekatan dan mendatangi ke toko-toko *retail* keramik, untuk memberikan sampel dan katalog keramik baru secara rutin, dan memberikan parcel kepada pelanggan ketika hari besar

E. *Revenue Streams*

Pendapatan saat ini didapat dari penjualan keramik KITA dan Grandluxor dan granit Esensa dan Mison.

F. *Key Resources*

Key resources yang dimiliki PT Sarana Graha Keramindo, yaitu karyawan gudang, karyawan kantor, bangunan (kantor dan gudang), mobil, motor, truk, komputer, dan printer.

G. *Key Activities*

Aktivitas yang dilakukan PT Sarana Graha Keramindo, yaitu mencari orderan ke toko-toko keramik, melakukan pengiriman keramik ke toko keramik pelanggan, membuat laporan stok keramik dan penjualan, merekap orderan sales, dan pengecekan keramik di gudang seperti masuk dan keluar keramik dari gudang.

H. *Key Partnerships*

Key partnership PT Sarana Graha Keramindo saat ini adalah keramik KITA dari Pabrik PT Chang Jui Fang Indonesia, keramik GrandLuxor dari Pabrik PT Marisi, Granit Esensa dan Granit Mison.

I. *Cost Structure*

Cost structure PT Sarana Graha Keramindo, yaitu gaji karyawan, THR karyawan, biaya tunjangan kesehatan, biaya transportasi atau keliling, biaya BBM, biaya makan, biaya *entertain* seperti parcel dan oleh-oleh, biaya bongkar muat toko, dan

komisi *sales*. PT Sarana Graha Keramindo juga melakukan penghematan biaya BBM.

Saran

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka ada beberapa hal yang ditambahkan dan dikembangkan dalam *Business Model Canvas* PT Sarana Graha Keramindo. Berikut adalah beberapa saran yang diberikan oleh peneliti kepada perusahaan:

- A. *Customer Segment*
Memasuki supermarket bangunan dan keramik. PT Sarana Graha Keramindo juga membuka cabang baru di Kota Surabaya dan Jakarta untuk memperluas dan menambah pelanggan baru.
- B. *Value Proposition*
Value Proposition PT Sarana Graha Keramindo yang baru, yaitu PT Sarana Graha Keramindo memberikan warna- warna keramik baru seperti warna putih dengan tampilan glossy, warna putih bersih bersinar, warna putih dengan tampilan doff, dan warna yang lembut dengan motif kayu sehingga warna yang dimiliki bervariasi. PT Sarana Graha Keramindo memiliki *mockup display* keramik yang *simple* sehingga perusahaan dapat memasuki supermarket bangunan. PT Sarana Graha Keramindo juga memiliki desain kemasan keramik baru yang unik, inovatif, tidak mudah ditiru, dan bagus dapat membuat pelanggan tertarik untuk membeli produk keramik tersebut. PT Sarana Graha Keramindo juga meningkatkan kualitas keramik agar tidak mudah pecah dan retak dan meningkatkan kualitas warna pada keramik agar warna keramik tidak mudah luntur atau memudar.
- C. *Channels*
PT Sarana Graha Keramindo melakukan pemasaran, penjualan, dan promosi melalui website dan sosial media yang dapat dilakukan menggunakan Instagram Business. PT Sarana Graha Keramindo juga menggunakan Tokopedia dan Shopee sebagai platform untuk mendukung penjualan secara online.
- D. *Customer Relationship*
Customer relationship PT Sarana Graha Keramindo, yaitu PT Sarana Graha Keramindo menjaga hubungan baik dengan sosial media dan melakukan penjualan dan pelayanan melalui website dan sosial media.
- E. *Revenue Streams*
Revenue streams PT Sarana Graha Keramindo membuka cabang baru di luar Jawa Tengah untuk meningkatkan penjualan, pelanggan baru, dan memperluas target pasar.
- F. *Key Resources*
Key resources yang dimiliki PT Sarana Graha Keramindo, perusahaan harus mempunyai karyawan dibidang *digital marketing* untuk dapat mengerti bagaimana memasarkan dan mempromosikan produk, melakukan *branding*, dan karyawan di bidang *graphic design* untuk

mendukung aktivitas digital marketing di perusahaan.

- G. *Key Activities*
Aktivitas yang dilakukan PT Sarana Graha Keramindo yang baru, yaitu melakukan promosi dan pemasaran secara online melalui sosial media dan *website*, dan melakukan editing dan desain foto, video, brosur, dan lain-lain pada sosial media dan *website* perusahaan.
- H. *Key Partnerships*
PT Sarana Graha Keramindo dapat menambah kerjasama dengan mitra bisnis keramik lain seperti merek platinum dan menambah kerjasama dengan mitra bisnis granit lain.
- I. *Cost Structure*
PT Sarana Graha Keramindo harus memperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan khususnya dengan melakukan pemasaran secara *online* mulai dari biaya pengiriman *packaging* keramik, biaya pengiriman keramik, dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mendukung pemasaran dan penjualan *online* di media sosial dan *marketplace*. PT Sarana Graha Keramindo juga harus meminimalisir kerusakan keramik saat melakukan pengiriman ke pelanggan, dan mengurangi biaya pengeluaran seperti BBM kepada *sales* karena sudah diganti dengan pemasaran secara *online*.

DAFTAR REFERENSI

- Anggraeni, R. (2019, Agustus 23). *Perkembangan Industri Keramik Makin Menjanjikan*. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com/berita/1432502/34/p-erkembangan-industri-keramik-makin-menjanjikan>
- Hamdani, T. (2017, Maret 16). *Pembangunan Properti Dukung Pertumbuhan Industri Keramik*. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2017/03/16/4/70/1644271/pembangunan-properti-dukung-pertumbuhan-industri-keramik>
- Indah, I. S. N. (2020, August). Planning Business Model Canvas With SWOT Method at XYZ Institute. *1*(5), p.787. Retrieved from DOI:10.31933/DIJDBM
- Kementerian Perindustrian. (2017, Maret 16). *Industri Keramik Nasional Prospektif Jangka Panjang*. Retrieved from <https://www.kemenperin.go.id/artikel/17291/Industri-Keramik-Nasional-Prospektif-Jangka-Panjang>
- Kementerian Perindustrian. (2015, Mei 29). *Industri Keramik Diprediksi Bakal Terus Mengkilap*. Retrieved from <https://kemenperin.go.id/artikel/12184/industri-keramik-diprediksi-bakal-terus-mengkilap>

- Manajemen, T. P. (2012). *Business Model Canvas : Penerapan di Indonesia* (1st ed.). Penerbit PPM.
- Muhammad, H. (2021, Juni 18). *Kemenperin Akselerasikan Industri Keramik Nasional*. Retrieved from <https://www.republika.co.id/berita/quvpr0380/kemenperin-akselerasikan-industri-keramik-nasional>
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (36th ed.). Rosda.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Ridwan. (2021, Maret 2). *Asaki Optimis Produksi Keramik Nasional Mampu Tembus 401 Juta Meter Persegi di Tahun 2021*. Retrieved from <https://www.industry.co.id/read/81530/asaki-optimis-produksi-keramik-nasional-mampu-tembus-401-juta-meter-persegi-di-tahun-2021>
- Royan, F. (2014). *Bisnis Model Kanvas Distributor* (1st ed.). PT.Gramedia Pustaka Utama. Retrieved from https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=qKBLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=business+model+canvas+royan&ots=n24ukwBfUF&sig=iJeZmewVgDDRaxjFQ4_crDad8M&redir_esc=y#v=onepage&q=business%20model%20canvas%20royan&f=false
- Sugiyono, P. D. (2016). *Metode Penelitian* (23rd ed.). ALFABETA.