

MODEL BISNIS PADA CV FANG YANG WOOD MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Verlin Febrin Nyoto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: verlinfebrinnyoto@yahoo.com

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan dan mendesain model bisnis baru dengan *Business Model Canvas* pada CV Fang Yang Wood yang bergerak di industri pengolahan kayu. Evaluasi akan dilakukan disetiap elemen *Business Model Canvas* yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*. Setiap elemen akan dianalisis menggunakan SWOT dan *Blue Ocean Strategy*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa perusahaan, CV Fang Yang Wood dapat mengembangkan sembilan elemen lebih lanjut. Seperti pada elemen *customer segments*, perusahaan dapat melakukan ekspor jika dapat meningkatkan elemen *value propositions, customer relationships, dan channels*. Selain itu perusahaan dapat mengembangkan proses pengolahan limbah lebih lanjut agar menghasilkan *revenue streams* baru, hal ini akan mempengaruhi elemen *key activities, key resources, dan key partnerships*. Semua pengembangan ini pastinya akan berdampak pada *cost structure* perusahaan.

Kata Kunci—*Blue Ocean Strategy, Business Model Canvas, Model Bisnis, SWOT*.

I. PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian Indonesia sekarang sedang mengalami penurunan. Menurut Menteri Perindustrian (Menperin) Saleh Husin, pertumbuhan ekonomi hanya mencapai 4,71% pada kuartal I di tahun 2015. Untungnya pertumbuhan di bidang industri terutama industri pengolahan non-migas sanggup tumbuh sebesar 5,21% (Deny, 2015). Pertumbuhan industri non-migas ini diwarnai oleh faktor musiman pada lapangan usaha pertanian, kehutanan, dan perikanan yang tumbuh 14,63% (Badan Pusat Statistik). Pertumbuhan di bidang non-migas ini memicu investasi dari negara lain, terutama di bidang kehutanan.

Pada bidang kehutanan sendiri pertumbuhannya tinggi dimana hal ini dicerminkan oleh permintaan akan kayu yang semakin meningkat seiring dengan banyaknya pembangunan gedung-gedung, perumahan, dan kebutuhan perabotan yang berbahan dasar kayu. Oleh karena itu, permintaan akan produk pengolahan kayu semakin meningkat, terutama permintaan dari luar negeri. Hal ini ditunjukkan oleh data dari kementerian perindustrian yang menyatakan bahwa produk pengolahan kayu termasuk dalam 10 besar nilai ekspor yang tertinggi yaitu sebesar US\$ 4,47 milyar dan berperan sebesar 3,66% dalam total ekspor hasil industri di tahun 2011, yang berkemungkinan dapat meningkat di tahun-tahun berikutnya (Kementerian Perindustrian).

Di Indonesia sendiri jumlah perusahaan yang bergerak di industri kayu cukup banyak, yaitu 274 perusahaan yang tercatat di Badan Pusat Statistik pada tahun 2013 (Badan Pusat Statistik). Kemungkinan jumlah perusahaan ini dapat bertambah, dikarenakan masih banyak perusahaan-perusahaan yang belum terdata di Badan Pusat Statistik. Tentu saja hal ini mengakibatkan persaingan dalam industri ini tinggi. Selain itu bahan baku yang berupa kayu gelondongan semakin lama semakin menipis, dikarenakan kayu merupakan sumber daya alam yang membutuhkan waktu lama untuk tumbuh. Dengan melihat kondisi yang seperti ini maka perusahaan perlu untuk menyusun strategi yang membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan pesaingnya, serta perusahaan perlu memperhatikan model bisnis yang dijalkannya.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan sebuah perusahaan dalam memberi nilai tambah pada produk yang ditawarkan kepada konsumennya, lebih dari yang ditawarkan produk lain atau dari yang ditawarkan oleh kompetitornya (Porter, 2007). Untuk memunculkan keunggulan kompetitif sebuah produk diperlukan sebuah model bisnis. Suatu perusahaan tidak dapat berjalan maksimal apabila tidak didasari pada pengkajian model bisnis yang tepat (Chesbrough, 2006). Salah satu alat pengkajian yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi, pembenahan, dan pengkajian ulang terhadap model bisnis perusahaan adalah *Business Model Canvas*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *Business Model Canvas* terdiri atas sembilan elemen, yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

Dalam pengisian semua elemen *Business Model Canvas* diperlukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat membantu untuk memformulasikan strategi (Bateman & Snell, 2009). Pengertian lain dari analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal (Dyck & Neubert, 2009). Analisis ini dilakukan pada masing-masing dari sembilan elemen (PPM Manajemen, 2012). Hal ini bertujuan untuk mendapatkan secara detail isi dari masing-masing elemen.

Setelah melakukan analisis SWOT perusahaan dapat juga

menganalisis pangsa pasar baru yang sekiranya minim persaingan. Pangsa pasar baru ini biasanya dikenal dengan istilah *Blue Ocean*. *Blue Ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan (Kim & Mauborgne, 2005). *Blue Ocean Strategy* ini menggunakan kerangka kerja empat langkah yang digambarkan dalam skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan - Ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk bertindak menciptakan suatu kurva nilai baru. Bagian pertama adalah mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama, dan berupaya menghilangkan faktor – faktor yang menjadi kelemahan suatu elemen berdasarkan hasil analisa SWOT. Pada bagian kedua adalah mengurangi faktor-faktor yang menjadi ancaman dalam elemen tersebut. Bagian ketiga adalah meningkatkan hal-hal yang menjadi kekuatan elemen dan bagian keempat menciptakan faktor-faktor yang terdapat pada peluang elemen tersebut. Setelah melewati tahapan ini diharapkan perusahaan dapat menemukan pangsa pasar baru, menciptakan suatu keunggulan kompetitif dan dapat merancang bisnis model yang baru.

Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan dalam model bisnisnya adalah CV Fang Yang Wood. Perusahaan ini terletak di Dusun Gunting, Desa Sentul, Kecamatan Purwodadi, Kabupaten Pasuruan. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pengolahan kayu gelondongan menjadi kayu papanan, dan sudah berdiri selama 10 tahun yaitu sejak tahun 2005. Beberapa masalah yang dihadapi perusahaan ini adalah terkadang sering mengalami kelangkaan bahan baku meskipun sudah memiliki supplier tetap. Hal ini dikarenakan kayu merupakan sumber daya yang membutuhkan waktu lama untuk dapat dipanen yaitu sekitar lima tahun. Selain itu terkadang sulit untuk menemukan pegawai yang mau bekerja di perusahaan. Masalah-masalah ini merupakan permasalahan dalam elemen *Key Resources*. Dalam elemen *Revenue Streams* permasalahan yang dihadapi adalah seringnya konsumen membayar tidak tepat waktu sehingga perusahaan kesulitan dalam memutar dana operasional. Contoh masalah lain yang dihadapi perusahaan pada elemen *Channels*, saat mengirimkan barang untuk ekspor terkadang kontainer yang digunakan mengalami masalah sehingga terlambat mengirimkan barang sampai ke tujuan. Berdasarkan fenomena di atas maka penelitian ini bermaksud untuk mendeskripsikan model bisnis yang saat ini diterapkan dan membuat model bisnis yang baru bagi CV Fang Yang Wood berdasarkan *Business Model Canvas*.

Sembilan elemen dari Model Bisnis Canvas di CV Fang Yang Wood akan dideskripsikan sehingga nantinya membentuk *Business Model Canvas* yang sekarang. Kemudian digunakan analisis SWOT pada setiap indikator dalam elemen. Setiap SWOT dalam elemen dianalisa lebih lanjut menggunakan *Blue Ocean Strategy* yaitu kerangka kerja empat langkah, kemudian dari analisa ini akan terbentuk *Business Model Canvas* yang baru dan dapat digunakan oleh CV Fang Yang Wood untuk meningkatkan daya saingnya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Desain Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan desain penelitian kualitatif, dengan metode *case study*. Penelitian ini bermaksud untuk merancang model bisnis masa depan dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pemilik, anggota keluarga yang terlibat dalam operasional perusahaan, karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan, supplier, dan konsumen.

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah evaluasi model bisnis yang saat ini ada dan perancangan model bisnis masa depan pada perusahaan CV Fang Yang Wood dengan menggunakan pendekatan 9 elemen dalam *Business Model Canvas*.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif.

Sumber Data

Sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan identifikasi sembilan elemen *Business Model Canvas* pada perusahaan CV Fang Yang Wood.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara semi terstruktur.

Teknik Pemilihan Informan

Pertimbangan pemilihan informan ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Narasumber yang dipilih yaitu: Djemy Nyoto merupakan pendiri, Ratna Indrawarni administrasi, Misirah merupakan sekretaris, serta dua orang supplier dan konsumen.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data melalui beberapa proses yaitu: Menelaah seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber, Reduksi Data, Kategorisasi, Sintesisasi, Penafsiran data.

Uji Validitas Data Penelitian

Triangulasi sumber yang peneliti lakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dan isi suatu dokumen yang berkaitan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Elemen *Business Model Canvas*

Berikut ini adalah identifikasi sembilan elemen *Business Model Canvas* yang saat ini dijalankan oleh CV Fang Yang Wood.

Customer Segment

Berdasarkan hasil wawancara kepada pihak-pihak yang memahami perusahaan diperoleh informasi bahwa pelanggan CV Fang Yang Wood ini sebagian besar merupakan pelanggan tetap yang sudah melakukan kerjasama selama kurang lebih lima tahun, atau bahkan semenjak perusahaan didirikan. Pelanggan tersebut digolongkan berdasarkan geografis yang berasal dari daerah Jawa Timur, Jawa Tengah,

dan ada juga ekspor ke Korea. Di antara ketiga wilayah tersebut perusahaan lebih memilih untuk memfokuskan pada daerah di Jawa Timur seperti Surabaya, Mojokerto, Gunung Gangsir, Gempol, Lawang, Pasuruan, Gresik. Hal ini dikarenakan daerah Jawa Timur lebih mudah dijangkau oleh perusahaan dengan menggunakan saluran distribusi berupa truk. Sedangkan untuk pengeksportan ke Korea dilakukan sebulan sekali.

Jenis produk yang dipesan oleh pelanggan merupakan papanan (*sawn timber*), komponen laci, papan Taekwondo. Pelanggan yang memesan produk tersebut dibedakan menjadi dua segmen, yang pertama adalah perusahaan mebel yang memesan barang setengah jadi, yang kedua adalah konsumen yang memesan barang jadi berupa papanan Korea. Produk-produk tersebut dapat dibedakan lagi menjadi grade A dan grade B. Perbedaannya terletak pada mutu kayunya. Produk grade A memiliki mutu kayu yang terbaik dan warnanya putih. Sedangkan untuk grade B kualitasnya berada di bawah grade A. Tentu saja harga yang diberikan lebih mahal untuk papanan kualitas grade A.

Value Propositions

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelanggan dan pihak internal CV Fang Yang Wood, dapat disimpulkan bahwa kebanyakan pelanggan menginginkan produk yang bagus dengan waktu pengerjaan secepat mungkin. *Value Propositions* terdiri dari delapan nilai-nilai berikut:

Newness

Dari segi penciptaan produk baru, CV Fang Yang Wood tidak pernah mengeluarkan varian produk yang benar-benar baru di pasaran.

Performance

Selama ini perusahaan berusaha untuk mengerjakan produk dengan mutu yang baik dan waktu pengerjaan yang cepat. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan bermaksud untuk menambah mesin agar dapat menambah varian produknya dan meningkatkan produktivitas.

Customization

Selama ini perusahaan tidak pernah menerima pesanan khusus dari pelanggannya. Jika ada pun pelanggan hanya meminta ukuran yang berbeda-beda sedangkan untuk modelnya tetap sama.

Getting the Job Done

Perusahaan pernah mengatasi masalah yang dihadapi oleh pelanggannya yaitu merakitkan komponen laci menjadi laci kemudian baru mengirimkannya ke pelanggan. Namun sekarang perusahaan sudah tidak menerima lagi perakitan laci.

Design

Dalam urusan desain produk perusahaan memang tidak memiliki keunggulan dalam hal ini, karena semua desain produk berasal dari pelanggan.

Price

Penetapan harga yang diterapkan oleh perusahaan didasarkan pada beberapa kriteria, seperti jenis kayu, mutu, ukuran, jenis produk. Sehingga harga untuk masing-masing pelanggan tentu saja berbeda.

Cost Reduction and Accessibility

Untuk pemesanan produk, pelanggan dapat langsung datang ke perusahaan menjelaskan produk seperti apa yang diinginkan. Baru setelah itu dapat memutuskan untuk memesan

produk. Hal ini biasanya berlaku bagi pelanggan yang baru pertama kali melakukan pesanan. Sedangkan untuk pelanggan yang sudah sering memesan atau sudah lama melakukan kerjasama dengan perusahaan, mereka dapat melakukan pemesanan melalui telepon langsung kepada pemilik. Untuk perincian ukuran dan desainnya mereka dapat mengirimkannya lewat *e-mail*.

Risk Reduction

Pada nilai ke delapan ini, untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, perusahaan memberikan pelayanan dan produk yang terbaik. Oleh karena itu untuk setiap produk yang cacat atau tidak sesuai dengan kriteria pemesanan maka perusahaan akan menggantinya dengan yang baru. Tidak ada penetapan jangka waktu untuk pengembalian barang yang tidak sesuai dengan pesanan.

Berdasarkan penjabaran *value propositions* di atas ada beberapa nilai yang difokuskan oleh perusahaan yaitu performance, customization, risk reduction. Performance yang ingin diberikan perusahaan kepada pelanggannya meliputi mutu produk bagus, waktu pengerjaan cepat, pengiriman produk yang tepat waktu. Customization pembuatan produk berdasarkan permintaan konsumen, berfokus pada beberapa produk yaitu papanan (*sawn timber*), papan Taekwondo, komponen laci. Risk reduction pereturan barang cacat kepada perusahaan.

Channels

Menurut hasil wawancara diperoleh informasi bahwa dalam pendistribusian produk, perusahaan menggunakan sarana transportasi berupa truk sewaan. Truk sewaan ini biasanya digunakan sebagai saluran distribusi untuk pelanggan yang dapat dijangkau, biasanya di daerah Jawa. Sedangkan untuk pengiriman produk ekspor, menggunakan jasa ekspedisi. Selain itu, terkadang konsumen yang ingin cepat memperoleh barangnya, dapat mengambilnya sendiri ke perusahaan. Perusahaan menggunakan saluran komunikasi berupa telepon untuk pemesanan produk, sedangkan *e-mail* untuk perincian ukuran dari produk yang dipesan.

Customer Relationships

Dalam menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, perusahaan terus melakukan komunikasi dengan cara mendengarkan keluhan mereka. Jika terjadi kesalahan atau cacat produk maka perusahaan akan langsung menanggapi komplain tersebut dengan menanyakan letak kesalahannya berada dimana. Setelah itu barulah perusahaan memberikan penjelasan mengenai kesalahan tersebut, dan menggantinya dengan produk yang baru.

Revenue Streams

Dari hasil wawancara diperoleh hasil bahwa perusahaan memperoleh pendapatannya melalui penjualan produk yaitu kayu papanan (*sawn timber*), komponen laci, papan Taekwondo. Selain itu perusahaan juga menerima jasa pemotongan (pengergajian) kayu gelondongan menjadi papanan, dan pengovenan papanan. Selain dari produk dan jasa, perusahaan juga memperoleh pendapatan melalui penjualan limbah dari proses produksi.

Bagi pelanggan baru perusahaan menerapkan sistem pembayaran uang muka, sedangkan pelanggan lama tidak

perlu membayar uang muka. Dalam melakukan pembayaran, pelanggan dapat memilih cara yaitu secara tunai atau transfer, pelunasannya dapat dilakukan dalam sekali bayar atau diangsur beberapa kali.

Key Resources

Sumber daya alam yang digunakan perusahaan berupa kayu, yang biasanya yaitu kayu sengon, serta ada juga sumber daya pelengkap yaitu lem dan amplas. Untuk sumber daya manusia perusahaan mempekerjakan pegawai yang berasal dari warga sekitar tempat perusahaan berdiri.

Key Activities

Prosesnya dimulai dari kayu gelondongan yang berasal dari supplier dikirim ke perusahaan. Setelah itu kayu akan diukur dan dicatat, kemudian dipotong sesuai kebutuhan dan dioven. Dalam proses pengovenan dapat dilakukan dua cara, menggunakan mesin atau dengan cara manual yaitu dikeringkan di bawah sinar matahari. Setelah produk sudah jadi, sebelum dikirimkan ke pelanggan perusahaan akan melakukan pengecekan kualitas, untuk memilah produk yang cacat.

Key Partnerships

Perusahaan bekerjasama dengan mitra usaha yang sebagian besar adalah supplier bahan baku, ada juga beberapa kerjasama dengan bagian distribusi. Jenis kerjasama pada perusahaan ini lebih kearah hubungan antara pemasok dan pembeli untuk menjamin pasokan bahan baku. Sumber daya yang didapatkan dari supplier berupa kayu sengon, kayu keras, serta ada beberapa sumber daya pelengkap yaitu lem, dan amplas.

Cost Structure

Perusahaan berfokus pada minimalisasi biaya dan penciptaan nilai dengan memberikan mutu yang stabil. Perusahaan tidak ingin mutu produknya dianggap jelek oleh pelanggan, sehingga selalu mengutamakan yang terbaik, tetapi juga mengontrol biaya yang dikeluarkan sehingga tidak terlalu mahal juga. Biaya yang dikeluarkan perusahaan meliputi pembelian bahan baku, gaji karyawan, keperluan operasional perusahaan yang meliputi listrik, air, serta perawatan mesin sehingga tidak mudah rusak. Ada juga beberapa biaya yang tidak dapat diprediksi seperti kerusakan mesin, pengobatan biaya pegawai yang sakit ataupun kecelakaan.

Dari deskripsi ke Sembilan elemen di atas, dapat digambarkan *Business Model Canvas* yang sekarang dijalankan oleh CV Fang Yang Wood pada Tabel 1

Analisis SWOT Setiap Elemen Business Model Canvas

Dari hasil deskripsi *Business Model Canvas* yang dijalankan perusahaan, kemudian dilakukan analisis SWOT pada setiap elemennya.

Customer Segment

Kekuatan perusahaan ini terletak pada adanya beberapa pelanggan yang loyal. Kekuatan yang lain adalah perusahaan ini hanya berfokus pada beberapa produk yaitu kayu papanan (*sawn timber*), papan Taekwondo dan bahan laci, yang sudah menjadi keahlian dari pegawainya, sehingga hasilnya bisa

bagus. Kelemahannya segmen pelanggan dari perusahaan ini hanya berasal dari pulau Jawa yaitu Jawa Timur dan Jawa Tengah, serta ekspor ke Korea perusahaan masih menggunakan perantara pihak ketiga. Sedangkan untuk peluang dalam elemen ini, pangsa pasarnya dapat diperluas ke daerah lain bahkan ke luar negeri seperti ke Jepang. Ancaman yang muncul dari lingkungan luar adalah sekarang banyak perusahaan kayu yang baru dibuka.

Value Propositions

Kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam elemen *Value Proposition* adalah mutu dari kayunya bagus. Waktu pengerjaan dari produknya pun tergolong cepat hanya sekitar satu sampai dua minggu, dalam proses pendistribusian produk tidak pernah bermasalah. Kelemahan dari perusahaan, seperti macam produknya yang sama (tidak ada produk baru), desain masih berasal dari pelanggan. Peluang dalam elemen ini, yaitu adanya kemungkinan perusahaan menambah akses pelanggan untuk melihat dan memesan produk melalui *website* perusahaan. Perusahaan dapat menambah investasi pada mesin baru untuk mempercepat waktu pengerjaan dan menghemat biaya. Ancaman yang dapat timbul adalah kemungkinan adanya produk pengganti, seperti komponen laci yang berasal dari bahan aluminium, besi, plastik. Pesaing yang ada dapat menawarkan harga atau nilai yang lebih baik, karena banyak sekali perusahaan baru yang muncul.

Channels

Kekuatan pada elemen *Channels* adalah saluran distribusi perusahaan bersifat efektif dan efisien karena perusahaan memilih truk yang memang sesuai dengan jumlah produk. Kelemahan dari elemen *Channels*, terletak pada saluran distribusi perusahaan yaitu belum memiliki truk sendiri untuk mengirimkan produknya. Hanya mengandalkan pada truk sewaan saja. Peluang dari segi *Channels* yaitu perusahaan dapat meningkatkan saluran distribusi dan efisiensi, dengan mengurus izin untuk ekspornya sendiri serta membeli truk, sehingga dapat melakukan ekspor tanpa perantara, dan jangkauannya dapat lebih luas lagi. Ancaman yang mungkin terjadi seperti truk sewaan terkadang tidak bisa mengantarkan produk karena mungkin sudah disewa oleh pesaing.

Customer Relationships

Kekuatan pada elemen *Customer Relationships*, yaitu kualitas hubungan pelanggan yang terjalin dengan perusahaan sudah sesuai dengan segmennya dan berjalan baik. Perusahaan sangat menjaga mutu dan layanannya, sehingga perusahaan memiliki brand image yang kuat di mata pelanggan. Kelemahan dari sisi *Customer Relationships* yaitu perusahaan tidak memiliki divisi khusus yang bertugas membangun hubungan dengan perusahaan. Selama ini pelanggan langsung menghubungi pemilik, bila pemilik sedang sibuk maka akan sulit untuk menemui pelanggan. Peluang yang terdapat pada elemen ini adalah perusahaan dapat mempererat dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, dengan cara menambah media komunikasi untuk menjalin hubungan dengan pelanggan. Sedangkan ancaman dari lingkungan luar yaitu adanya kemungkinan pelanggan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Tabel 1 *Business Model Canvas* Sekarang

Key Partnerships	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> • Suplier tetap bahan baku utama dan bahan pelengkap • Pemilik truk sewaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan pesanan. • Proses produksi (pemotongan, pengeleman, pengepresan dan pemotongan kayu menjadi ukuran yang dipesan. • Pengecekan kualitas produk • Perawatan mesin 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i>: Mutu produk bagus, waktu pengerjaan cepat, pengiriman produk tepat waktu • <i>Customization</i>: Pembuatan produk berdasarkan permintaan konsumen, berfokus pada beberapa produk yaitu papanan, (<i>sawn timber</i>), papan Taskwondo, komponen laci. • <i>Risk Reduction</i>: Peretusan barang cacat 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumen berhubungan langsung dengan pemilik • Penerimaan masukan kritik dan saran. • Sudah terbentuk rasa kepercayaan dengan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmented</i>: Perusahaan mebel, pelanggan yang memesan papan Taelowondo • Geografis: daerah sekitar Jawa Timur, Jawa Tengah, ekspor ke Korea
Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku utama (kayu sengon). • Bahan baku pelengkap (lem, amplas) • SDM (pegawai) • Sumber daya keuangan (<i>financial</i>). • Mesin (gergaji, oven) 				
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Pengutamakan pada mutu (<i>Value driven</i>) • Gaji pegawai, bahan baku, listrik, air, perawatan mesin 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan bersumber dari penjualan produk, limbah, jasa pengeleman dan pemotongan. • <i>Payment</i>: Tunai atau transfer, sekali bayar atau diangsur. • <i>Dynamic Pricing</i>. 		
		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan truk sewaan • Penggunaan jasa ekspedisi untuk ekspor • Pemesanan produk dapat melalui telepon dan <i>e-mail</i> 		

Revenue Streams

Kekuatan perusahaan dalam elemen *Revenue Streams*, perusahaan mendapatkan keuntungan yang lumayan, limbah dari hasil proses produksi dapat juga dijadikan sebagai sumber pendapatan. Kelemahan *Revenue Streams* perusahaan menerapkan sistem pembayaran tunai atau transfer, yang pelunasannya dilakukan setelah produk diterima pelanggan. Hal ini berarti modal awalnya berasal dari perusahaan. Peluang dalam elemen ini adalah adanya kemungkinan pelanggan bersedia membayar lebih untuk mendapatkan pelayanan dan produk yang diinginkan. Ancaman yang mungkin terjadi adalah margin perusahaan terancam oleh pesaing, karena pelanggan dapat saja berpindah ke perusahaan lain. Adanya kemungkinan pelanggan yang tidak membayar.

Key Resources

Kekuatan dari segi *Key Resources*, ketersediaan sumber daya perusahaan selalu ada, karena memiliki suplier bahan baku yang tetap. Dari sisi sumber daya manusianya perusahaan mempekerjakan pegawai yang berasal dari warga sekitar dan memiliki keahlian dalam bidang kerajinan kayu. Kelemahannya perusahaan kurang mampu memprediksi sumber daya, karena untuk sumber daya alamnya lama-kelamaan semakin menipis. Hal ini dikarenakan waktu penanaman pohon sekitar lima tahun, sedangkan perusahaan terus melakukan proses produksi. Suplier bahan baku pelengkap hanya berasal dari satu perusahaan. Peluang dari elemen *Key Resources*, yaitu perusahaan dapat memperoleh sumber daya yang lebih baik, karena suplier sudah mengetahui kriteria sumber daya yang diinginkan. Perusahaan dapat membeli mesin baru yang dapat meningkatkan efisiensi proses produksi serta menambah varian produk. Ancaman yang mungkin terjadi adalah perusahaan kurang dapat menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya. Sekarang untuk mencari warga yang ingin bekerja di perusahaan cukup sulit.

Key Activities

Kekuatan dari *Key Activities* perusahaan sudah menjalankan aktivitas utamanya dengan efisien dan berkualitas. Proses produksinya tidak membutuhkan waktu tunggu, dari proses pertama sampai ke proses-proses selanjutnya. Kelemahannya adalah aktivitas produksi perusahaan mudah untuk ditiru, karena hampir semua aktivitas menggunakan mesin yang tersedia di pasaran. Proses pengambilan keputusan yang terpusat. Peluang dalam elemen ini adalah perusahaan melakukan standarisasi beberapa aktivitas kunci, seperti pengecekan kualitas dan proses produksi. Perusahaan juga dapat menambah aktivitas untuk mengolah limbah sehingga memiliki nilai jual yang lebih tinggi.

Key Partnerships

Kekuatan dari segi *Key Partnerships* adalah kemampuan perusahaan untuk bekerjasama dan menciptakan hubungan dengan mitra sudah baik. Kelemahan dari elemen ini adalah beberapa bahan baku pelengkap hanya disuplai oleh satu atau dua perusahaan. Hal ini dapat menjadi suatu ancaman bila suplier tidak bisa mengirimkan barangnya maka perusahaan harus menunggu, atau mencari dari orang lain. Peluang hubungan yang baik dengan mitra dapat membantu perusahaan berfokus pada bisnis inti. Karena perusahaan tidak perlu bingung dalam mencari bahan baku. Selain itu perusahaan dapat mempertimbangkan suplier baru.

Cost Structure

Kekuatan yaitu perusahaan mampu memperkirakan biaya yang dikeluarkan. Perusahaan sudah mencari biaya yang terjangkau, sehingga keuntungan yang didapat lumayan tinggi. Kelemahannya kegiatan operasional perusahaan adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan kebanyakan bergantung dari harga di pasaran. Sedangkan peluang yang dapat dilakukan perusahaan adalah menginvestasikan dana pada mesin baru yang sekiranya dapat mempercepat proses

produksi dan dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan, seperti biaya tenaga kerja. Ancaman yang dapat terjadi adalah pegawai menuntut kenaikan gaji, dan meminta tunjangan kepada perusahaan, sehingga biaya yang dikeluarkan perusahaan dapat semakin besar.

Evaluasi *Business Model Canvas* Menggunakan Kerangka Kerja Empat Langkah

Evaluasi *Business Model Canvas* untuk menciptakan *Blue Ocean* menggunakan kerangka kerja empat langkah yang digambarkan dalam skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan. Skema ini digunakan untuk mengidentifikasi hasil SWOT setiap elemen yang sudah dibahas. Kolom pertama adalah kolom Hapuskan, kolom ini mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama, dan berupaya menghilangkan faktor – faktor yang menjadi kelemahan suatu elemen berdasarkan hasil analisa SWOT. Kolom kedua adalah kolom Kurangi, kolom ini bertujuan mengurangi faktor-faktor yang menjadi ancaman dalam elemen tersebut. Kolom ketiga adalah kolom Tingkatkan, untuk meningkatkan hal-hal yang menjadi kekuatan elemen. Kolom keempat adalah kolom Ciptakan, bertujuan untuk menciptakan faktor-faktor yang terdapat pada peluang elemen tersebut. Tabel 2 dibawah ini

serta melakukan ekspor ke negara lain seperti Jepang. Kemudian untuk elemen, *Value Propositions*, hal yang dapat ditambahkan oleh perusahaan adalah melayani pembuatan produk khusus dan produk baru (*newness*). Perusahaan dapat memberikan layanan tambahan berupa desain produk untuk pelanggan yang belum memiliki desain. Dalam mengatasi pengembalian produk rusak perusahaan seharusnya memberikan jangka waktu retur.

Dalam elemen *Channels* perusahaan dapat menambahkan sarana distribusi sendiri berupa truk. Selain itu perusahaan juga dapat membuat *website* yang berisi informasi mengenai perusahaan, produk, cara pemesanan. Untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan, dalam elemen *Customer Relationships* dapat ditambahkan pegawai atau divisi yang bertugas menjaga hubungan dengan pelanggan. Dalam elemen *Revenue Streams*, perusahaan dapat menciptakan sumber pendapatan baru yang berasal dari proses pengolahan limbah lebih lanjut. Dalam sistem pembayarannya perusahaan dapat menciptakan sistem DP atau uang muka pada semua pelanggan baru kedepannya.

Untuk elemen, *Key Resources*, perusahaan dapat menambahkan mesin baru yang berguna untuk memproduksi produk baru. Mesin yang digunakan dapat berupa mesin

Tabel 2 Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan - Ciptakan

Elemen	Hapuskan	Kurangi	Tingkatkan	Ciptakan
Customer Segments				-Pelanggan baru: daerah di luar Jawa, ekspor ke negara lain.
Value Propositions	-Jangka waktu pengembalian produk yang tidak pasti		- <i>Performance</i> : Kecepatan waktu pengerjaan, dan mutu produk, ketepatan saakan distribusi	- <i>Newness</i> : Produk varian baru
Channels	-Ekspor menggunakan jasa <i>trading</i>	-Pelanggan mengambil produknya sendiri	-Pemesanan produk melalui telepon, email	-Sarana distribusi sendiri - <i>Website</i> perusahaan -Koneksi langsung dengan konsumen luar negeri
Customer Relationships			-Hubungan baik dengan pelanggan -Penerimaan kritik dan saran dari pelanggan	-Divisi yang berhubungan dengan pelanggan
Revenue Streams	-Pelmasan setelah produk selesai -Jangka waktu pelmasan yang tidak tentu			-Pengolahan limbah lebih lanjut
Key Resources				-Membeli mesin baru untuk meningkatkan produktivitas -Lahan baru
Key Activities	-Pengambilan keputusan terpusat			-Standarisasi proses produksi -Pengolahan limbah sendiri -Pendesaianan produk
Key Partnerships				-Warga sekitar untuk mengolah lahan perkebunan sengon -Kerjasama dengan jasa distribusi lainnya
Cost Structure				-BPJS untuk pegawai -Biaya membeli, dan mengolah lahan baru -Gaj pegawai divisi desain dan divisi lainnya

digunakan sebagai input untuk membuat BMC baru di masa depan.

Business Model Canvas Baru

Business model canvas baru diperoleh dengan melalui tiga tahap. Pertama-tama dilakukan identifikasi sembilan elemen yang sedang dijalankan oleh perusahaan, kemudian dipetakan dalam kanvas. Tahap kedua, pada setiap elemen tersebut dilakukan analisis SWOT. Tahap berikutnya, menggunakan skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan untuk menciptakan *blue ocean*. Dari ketiga tahap tersebut, diperoleh *business model canvas* baru seperti yang ditampilkan Tabel 3.

Dalam elemen *Customer Segments*, perusahaan dapat menciptakan pelanggan baru yang berada di daerah luar Jawa,

pengelem dan pengepres kayu, mesin ini berguna untuk memproduksi bahan bangunan yang dapat diekspor ke Jepang. Mesin ini juga dapat membuat produktivitas meningkat. Selain itu perusahaan dapat menginvestasikan dananya pada lahan baru yang berada di sekitar perusahaan. Nantinya lahan baru tersebut dapat digunakan sebagai tempat oven yang baru, peternakan ayam, pembudidayaan jamur, dan untuk menanam kayu sengon. Elemen *Key Activities* yang dapat diciptakan oleh perusahaan adalah menetapkan standarisasi proses produksi sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi standar.

Key Partnerships, perusahaan harus menambah kerjasama dengan supplier bahan baku yang baru, sehingga tidak mengandalkan dari supplier lama saja. Perusahaan dapat

Tabel 3 *Business Model Canvas* Baru

Key Partnerships <ul style="list-style-type: none"> • Suplier tetap bahan baku utama dan bahan pelengkap • Pemilik truk sewaan • Warga sekitar untuk pengelolaan perkebunan kayu 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan pesanan. • Proses produksi (pemotongan, pengovenan, pengeleman, pengepresan dan pemotongan kayu menja di ukuran yang dipesan. • Pengecekan kualitas produk • Perawatan mesin • Standarisasi proses produksi • Pengolahan limbah sendiri • Pendelesaian produk Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku utama (kayu sen gon) • Bahan baku pelengkap (lem, amplas) • SDM (pegawai, divisi desain) • Sumber daya keuangan (<i>finansial</i>) • Mesin (gergaji, oven, pengelem, pengepres) • Lahan baru 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i>: Mutu produk bagus, waktu pengerjaan cepat, pengiriman produk tepat waktu • <i>Customization</i>: Pembuatan produk berdasarkan permintaan konsumen, berfokus pada beberapa produk yaitu papanan (<i>sawo amber</i>), papan Taekwondo, komponen laci • <i>Risk Reduction</i>: Peraturan barang cacat (pemberian jangka waktu) • <i>Newness</i>: Membuat produk baru (bahan baku bangunan) 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Konsumen berhubungan langsung dengan pemilik • Penerimaan masukan kritik dan saran. • Sudah terbentuk rasa kepercayaan dengan pelanggan • Divisi yang berhubungan dengan pelanggan Channels <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan truk sewaan • Penggunaan jasa ekspedisi untuk ekspor • Pelanggan dapat mengambil sendiri produknya • Pemesanan produk dapat melalui telepon dan <i>e-mail</i> • Sarana distribusi sendiri • <i>Website</i> perusahaan 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • <i>Segments</i>: Perusahaan mebel, pelanggan yang memesan papan Taekwondo • Geografis: daerah sekitar Jawa Timur, Jawa Tengah, ekspor ke Korea • Pelanggan baru (daerah di luar Jawa, ekspor ke negara lain)
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Pengutamakan pada mutu (<i>Value driven</i>) • Gaji pegawai, bahan baku, listrik, air, perawatan mesin • Penyediaan BPJS untuk pegawai • Biaya membeli dan mengelola lahan baru • Biaya membeli mesin baru • Gaji pegawai divisi desain, divisi yang berhubungan dengan konsumen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan bersumber dari penjualan produk, limbah, jasa pengovenan dan pemotongan. • Pendapatan lain berasal dari penerjakan ayam, abu gosok, penjualan jamur • <i>Payment</i>: Tunai atau transfer, sekali bayar atau diangsur, penerapan sistem DP pada semua pelanggan baru • <i>Dynamik Pricing</i>. 		

bekerjasama dengan warga sekitar untuk mengelola perkebunan kayu. Semua penciptaan dan pengembangan di dalam perusahaan pasti mempengaruhi elemen *Cost Structure*. Seperti pembelian lahan baru akan menimbulkan biaya untuk membeli dan mengolah lahan tersebut. Untuk meningkatkan jenis produk dibutuhkan pembelian mesin baru. Dalam proses pendesainan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan dibutuhkan pegawai, perusahaan juga akan mengeluarkan gaji untuk pegawai tersebut. Semua pegawai di perusahaan dapat diikuti program BPJS, agar beban perusahaan saat ada pegawai yang sakit tidak terlalu berat.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SWOT dan kerangka kerja empat langkah, diperoleh beberapa kesimpulan dari setiap elemen *business model canvas* CV Fang Yang Wood. Dari hasil wawancara, dapat diidentifikasi *customer segments* perusahaan saat ini adalah pelanggan yang berasal dari daerah sekitar Jawa Timur dan Jawa Tengah, serta ekspor ke Korea.

Pada elemen *Value Propositions*, perusahaan sudah memenuhi keinginan konsumen melalui pembuatan produk yang cepat dan mutu produk yang bagus, sehingga pelanggan puas dengan kinerja perusahaan. *Channels* yang digunakan selama ini adalah truk sewaan untuk mengantarkan produknya dan jasa ekspedisi untuk produk yang diekspor. Dalam pemesanan produk, pelanggan tetap dapat menggunakan telepon atau *e-mail*, sedangkan untuk pelanggan baru, mereka dapat datang langsung ke perusahaan untuk melihat produknya dan melakukan pemesanan. Dalam *Customer Relationships*, hubungan dengan pelanggan selama ini terjalin dengan baik. Perusahaan mendengarkan kritik dan saran dari pelanggan. Selain itu perusahaan juga menerima pengembalian produk yang cacat dan akan menggantinya dengan yang baik. *Revenue Streams* perusahaan tidak hanya dari penjualan produk saja, tetapi juga dari penerimaan jasa pemotongan dan

pengerjaan, serta penjualan limbah proses produksi. Dalam proses pembayaran, pelanggan dapat memilih cara pembayaran tunai atau dicicil. *Key Resources* perusahaan berupa kayu sen gon sebagai bahan baku, sejumlah mesin produksi, dan warga sekitar yang diperkerjakan sebagai pegawai. Bahan baku pelengkapya berupa lem dan amplas. *Key Activities* yang dilakukan perusahaan bermula dari pemotongan kayu gelondongan yang kemudian dioven, dan selanjutnya melalui proses produksi lanjutan sesuai produk yang ingin dihasilkan. *Key Partnerships* terdiri dari suplier bahan baku dan jasa distribusi. Dalam elemen *Cost Structure* perusahaan lebih mengutamakan mutu, tetapi juga berusaha mencari biaya yang paling terjangkau. Biaya yang dikeluarkan perusahaan selama ini meliputi biaya operasional, gaji pegawai, perawatan mesin.

Dari hasil analisis diketahui bahwa model bisnis CV Fang Yang Wood dapat lebih dikembangkan lagi. Berikut ini adalah beberapa saran yang diberikan untuk mengembangkan perusahaan yaitu:

Perusahaan dapat mengembangkan jangkauan pasar melalui saluran distribusinya sendiri, yaitu dengan membeli truk sendiri. Perusahaan dapat membuat *website* yang berisi informasi mengenai perusahaan dan keterangan produk, sehingga memudahkan pelanggan untuk memesan produk tanpa harus ke perusahaan langsung. Dalam proses pengolahan limbah lebih lanjut perusahaan dapat mengolah limbahnya sendiri kemudian baru menjualnya. Perusahaan dapat menambahkan *Key Resources* berupa mesin pres dan pengelem kayu. Mesin ini dapat digunakan untuk memproduksi bahan bangunan yang nantinya dapat diekspor ke Jepang, dengan adanya mesin baru dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya gaji pegawai. Perusahaan menstandarisasi proses produksi perlu dibuat peraturan secara lisan dan tertulis yang harus dipatuhi oleh semua pegawai. Seharusnya pemilik memberikan pendelegasian tugas kepada pegawai kepercayaan untuk mengambil keputusan, sehingga tidak harus menunggu keputusan dari pemilik. Serta

mengikutsertakan semua pegawai dalam program BPJS. Perusahaan dapat melakukannya dengan menentukan biaya mana yang paling penting untuk dikeluarkan dalam jangka waktu dekat ini. Tentu saja biaya yang dikeluarkan harus diperhitungkan dengan pendapatan atau dana yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan dapat menyusun rencana pengembangan elemen-elemen dengan mempertimbangkan kebutuhan biaya dari setiap pengembangan elementer tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T.S., Snell, S.A. (2009). *Management*. New York: McGraw Hill
- Chesbrough, H., Rosenbloom R. (2002). *The Role of The Business Model In Capturing Value form Innovation: Evidence Rom Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*. Retrieved Mei 30, 2015, from http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG_5005_T/Session_9_Mar_10_2008/Chesbrough_ICC_2002.pdf
- Deny, S. (2015, Mei 16). *Liputan6.com*. Retrieved Mei 27, 2015, from <http://bisnis.liputan6.com/read/2233238/menperin-klaim-industri-tumbuh-lebih-baik-dari-ekonomi>
- Dyck, B., & Neubert, M.J. *Principle of management*. South-Westren: Cengage Learning
- Kim, C.W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Perindustrian, Kementerian. (2014, Desember 10). *Kementerian Perindustrian*. Retrieved Mei 31, 2015, from <http://kemenperin.go.id/artikel/10726/Investasi-Sektor-Makanan-Topang-Pertumbuhan-Industri-pada-2015>
- Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. In M. E. Porter, *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)* (p. 10). Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Statistik, B. P. (2015, April 20). *bps.go.id*. Retrieved Mei 30, 2015, from www.bps.go.id/http://www.bps.go.id/Brs/view/id/1143#accordion-daftar-subjek3
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas*. Jakarta: Penerbit PPM