

ANALISIS *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA CV. KAYU MURNI SURABAYA

Laurentius Evan Wijaya dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: laurentiusevan@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* pada CV. Kayu Murni. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik wawancara mendalam. Teknik pengumpulan informan adalah *purposive sampling*. Teknik uji validitas menggunakan uji triangulasi. Analisis menggunakan metode analisis SWOT dan Kerangka Kerja Empat Aksi. Penelitian ini menemukan bahwa pada *customer segments*, CV. Kayu Murni sebaiknya memperluas segmen pasarnya kepada pelanggan-pelanggan yang berminat membeli kayu lain. Pada bagian *value propositions*, CV. Kayu Murni sebaiknya meningkatkan nilai *accessibility* dengan memakai teknologi internet. Pada *channel*, untuk saluran distribusi CV. Kayu Murni dapat memanfaatkan kereta api kontainer. Pada *customer relationships* CV. Kayu Murni dapat membekali staf marketing dengan katalog. Pada *revenue streams*, CV. Kayu Murni sebaiknya memanfaatkan peluang untuk menjual lantai kayu atau mebel. Pada *key resource* CV. Kayu Murni juga dapat menjual beberapa mesin produksi yang lama dan menggantikan dengan mesin yang lebih canggih. Pada *key activities*, CV. Kayu Murni sebaiknya membuat standart prosedur produksi tertulis. Pada *key partnerships*, CV. Kayu Murni perlu memperluas jaringan kontraktor dan developer di daerah lokal serta mengembangkan hubungan partner di luar negeri melalui *showroom* dan *wholesaler*. Pada *cost structure*, CV. Kayu Murni sebaiknya mengubah model bisnisnya menjadi penjualan pintu kayu dari jenis lain yang lebih murah.

Kata Kunci— Model Bisnis, *Business Model Canvas*, Analisis SWOT, Kerangka Kerja Empat Aksi.

I. PENDAHULUAN

Sejak awal tahun 2016, negara-negara yang tergolong dalam ASEAN, khususnya Indonesia, sudah memasuki masa perdagangan bebas lintas negara yang disebut sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dengan diberlakukannya MEA, beberapa perusahaan industri di Indonesia mempunyai peluang untuk memperluas segmen pasar baik dari pasar lokal sampai di negara-negara ASEAN. Salah satu industri yang sedang berkembang di Indonesia adalah industri properti. Pada tahun ini, prospek bisnis properti di Indonesia mulai membaik di mata para pengembang dan investor. Investasi asing untuk sektor properti di tahun 2015 meningkat cukup tajam (*Begini Prospek Bisnis Properti* 2016, 2016, para. 4). Proyeksi pertumbuhan ekonomi di Indonesia tahun 2016 diperkirakan akan menjadi dorongan positif bagi industri properti secara umum (*Simak Proyeksi Pertumbuhan Industri Properti di 2016*, 2015, para. 1).

Untuk itu, dibutuhkan konsep model bisnis yang tepat bagi perusahaan untuk menumbuhkembangkan kegiatan bisnisnya. Model bisnis dibutuhkan dalam mengidentifikasi fitur-fitur ekonomi pasar yaitu pilihan pelanggan, biaya transaksi, heterogenitas diantara pelanggan dan produsen, dan persaingan (Teece dalam Fieldt, 2013). Penelitian pada CEO IBM dari tahun 2009 mengamati bahwa 70% dari para CEO memperhatikan inovasi model bisnis sebagai strategi prioritas dan 98% sedang bekerja untuk mengubah model bisnis mereka yang ada sekarang. Studi gabungan yang kedua dilakukan oleh *Business Week* dan *Boston Consulting Group* menyimpulkan bahwa inovator model bisnis mempunyai keuntungan yang lebih tinggi dan berkelanjutan daripada inovator produk atau proses (Lindgart *et. al.*, dalam Matzler, Bailom, Friendrich, dan Kohler, 2013).

Salah satu konsep model bisnis yang akan dipakai penulis adalah model bisnis kanvas. Model bisnis kanvas yang biasa disebut BMC (*Business Model Canvas*) ini merupakan model bisnis yang dikembangkan dan dipublikasikan oleh Osterwalder dan Pigneur pada tahun 2010. Analisis perusahaan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dinilai efektif karena analisis yang digunakan dijelaskan secara menyeluruh baik dari segi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, sampai dengan nilai atau produk yang ditawarkan. Sehingga pengusaha bisa menentukan arah bergerak bagi perusahaan serta mengetahui keunggulan bersaing yang ada pada bisnis yang sedang dijalankannya (Suharti, 2015). BMC mengizinkan bisnis untuk memahami bagaimana setiap komponen berhubungan satu sama lain dalam jangka fungsi, aktivitas, dan proses berjalannya bisnis tersebut (Ammanullah, 2015).

Salah satu bisnis yang bergerak di industri pengolahan kayu adalah CV Kayu Murni. CV. Kayu Murni adalah sebuah perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang manufaktur pintu kayu merbau. CV Kayu Murni pada awalnya membidik segmen pasar utamanya dalam membuat dan menjual pintu kayu untuk konsumen yang membangun rumah dan tempat tinggal berskala kecil dan menengah. Namun, CV Kayu Murni melihat adanya peluang untuk membidik segmen pasar yang baru, yaitu konsumen yang berniat membangun properti dan bangunan yang berskala besar, seperti mansion, apartemen, perumahan, dan hotel. Gedung dan bangunan yang berskala besar membutuhkan ruangan yang banyak sehingga membutuhkan jumlah pintu yang banyak pula. Hal ini tentunya akan menguntungkan pihak CV Kayu Murni apabila CV Kayu Murni berhasil mendapat dan menguasai pangsa pasar tersebut. Namun CV. Kayu Murni juga mempunyai perusahaan-perusahaan pesaing yang menawarkan produk pintu kayu seperti Kenari Indah, Mapan Jaya, dan Jati Makmur, serta

pesaing yang menawarkan produk pengganti berupa pintu dari aluminium, kaca, besi, dan UPVC.

Karena itulah CV Kayu Murni memerlukan inovasi model bisnisnya agar CV Kayu Murni dapat melayani segmen pelanggan yang lebih besar dan kompleks. Model bisnis CV Kayu Murni yang ada sekarang hanya mampu melayani segmen pelanggan yang membangun rumah dan tempat tinggal. Sekarang pemilik perusahaan berusaha untuk mengembangkan model bisnis CV Kayu Murni, namun belum menemukan alat manajemen yang komprehensif dan efektif. Dengan menggunakan inovasi model bisnis kanvas, CV Kayu Murni dapat menganalisis secara menyeluruh baik dari segmentasi pasar, proposisi nilai produk yang ditawarkan dibandingkan dengan para pesaing, saluran distribusi dan pelayanan yang diberikan. Model bisnis kanvas juga membantu CV Kayu Murni dalam memahami keseluruhan proses, aktivitas utama, dan sumber daya utama yang diperlukan dalam menciptakan dan mengirimkan nilai kepada pelanggan, serta struktur pendapatan dan biaya yang terjadi pada masa kini, sehingga CV Kayu Murni dapat mengamati dan mengevaluasi masing-masing komponen model bisnisnya pada masa kini dengan menggunakan analisis SWOT, kemudian menginovasikan model bisnis untuk kedepannya agar model bisnis dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien. Analisis SWOT dapat menyediakan dasar yang baik untuk diskusi yang lebih jauh, membuat keputusan, dan inovasi di sekitar model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Berikut ini adalah elemen-elemen BMC beserta penjelasannya:

1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

Customer segment menjelaskan kelompok-kelompok orang atau organisasi yang ingin dicapai dan dilayani oleh perusahaan bisnis yang bersangkutan. Ada berbagai tipe *customer segment* yaitu *mass market*, *niche market*, *segmented*, *diversified*, *multi-sided platform*.

2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Blok bangunan *value propositions* menjelaskan suatu rangkaian produk atau layanan yang menciptakan nilai yang ditujukan kepada segmen pelanggan yang spesifik. Nilai tersebut dapat berwujud kuantitatif (contohnya: harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (contohnya: desain, pengalaman pelanggan). Macam-macam *value propositions* adalah *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand/status*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessibility*, *convenience/usability*.

3. Saluran (*Channels*)

Channels dibedakan menjadi langsung dan tidak langsung, sebagaimana juga dibedakan menjadi *channel* milik sendiri dan *channel* milik partner. *Channel* milik sendiri yang bersifat langsung contohnya *in-house sales* dan *website*. Sedangkan *channel* milik sendiri yang bersifat tidak langsung, contohnya *retail*. *Channel* milik partner bersifat tidak langsung dan memungkinkan perusahaan untuk memperluas jangkauan dan manfaat dari kekuatan partner. Contohnya grosir, *retail*, atau *web sites* milik partner. *Channel* terdiri dari fase

awareness, *evaluation*, *purchase*, *delivery*, dan *aftersales*. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Customer relationship mendeskripsikan tentang berbagai tipe hubungan yang diciptakan perusahaan dengan segmen pelanggan yang spesifik. *Customer relationship* dapat dipengaruhi oleh berbagai motif, yaitu *customer acquisition*, *customer retention*, *boosting sales (upselling)*. *Customer relationship* dapat dikategorikan menjadi *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self-service*, *automated service*, *co-creation*, dan *communities*.

5. Aliran Pendapatan (*Revenue Streams*)

Revenue streams mendeskripsikan aliran kas yang didapatkan oleh perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Sebuah model bisnis dapat menghasilkan dua jenis aliran pendapatan, yaitu *transaction revenues* dan *recurring revenue*. Terdapat 2 tipe mekanisme pemberian harga, yaitu pemberian harga tetap dan harga dinamis.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Menurut Osterwalder (2010), blok bangunan *key resources* menjelaskan aset-aset perusahaan yang paling penting yang diperlukan agar model bisnis dapat bekerja. Sumber daya utama dapat dikategorikan menjadi fisik, intelektual, manusia, dan finansial.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Blok bangunan *key activities* menjelaskan aktivitas utama yang dilakukan perusahaan agar model bisnisnya bekerja dengan baik. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas utama juga dibutuhkan untuk menciptakan nilai, mencapai pasar, mempertahankan *customer relationship*, dan menerima pendapatan. *Key activities* dapat menjadi berbeda-beda bergantung pada tipe model bisnisnya. *Key activities* dapat dibedakan menjadi produksi, pemecahan masalah, dan *platform/network*.

8. Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Key partnership mendeskripsikan jaringan para supplier dan mitra yang membuat model bisnis berjalan. Perusahaan melakukan kemitraan untuk berbagai tujuan, dan kemitraan telah menjadi landasan pada banyak model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, dan memperoleh sumber daya.

Kemitraan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu aliansi strategis diantara para perusahaan bukan pesaing, kemitraan strategis diantara perusahaan pesaing, *joint ventures* untuk mengembangkan bisnis baru, hubungan pembeli-supplier untuk memastikan bahan-bahan suplai yang terjangkau.

9. Struktur Biaya (*cost structure*)

Struktur biaya mendeskripsikan semua biaya yang terjadi untuk menjalankan model bisnis. Model bisnis secara umum mempunyai dua jenis struktur biaya, yaitu *cost-driven* dan *value-driven*.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan Kerangka Kerja Empat Aksi.

Analisis SWOT mempertanyakan keempat pertanyaan besar yang sederhana. Dua dari yang pertama adalah apakah kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi, yang menilai organisasi secara internal. Kedua yang terakhir adalah apakah peluang yang dimiliki oleh suatu organisasi dan ancaman yang harus dihadapi, yang menilai posisi organisasi dalam lingkungannya. Pada keempat pertanyaan ini, dua pertanyaan mengacu pada area yang bermanfaat (kekuatan dan peluang), dan dua pertanyaan lainnya mengacu pada area yang merugikan (kelemahan dan ancaman). Akan menjadi bermanfaat apabila mengajukan keempat penilaian tersebut pada keseluruhan model bisnis organisasi serta masing-masing kesembilan komponen *business model canvas*.

Kerangka Kerja Empat Aksi menanyakan keempat faktor berikut:

1. Faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus dinaikkan di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

II. METODE PENELITIAN

1. Format dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan format penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia (Sarwono, 2006). Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penggambaran secara kualitatif fakta, data, atau objek material yang tidak berupa rangkaian angka, melainkan berupa ungkapan bahasa atau wacana melalui interpretasi yang tepat dan sistematis (Wibowo, 2011).

2. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara mendalam. Wawancara mendalam merupakan cara pengumpulan data dengan tatap muka secara langsung dengan informan yang bisa dilakukan secara intensif dan berulang-ulang (Bungin, 2001).

3. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan subyektif peneliti (Sugiyono, 2012).

4. Teknik Uji Validitas

Teknik uji validitas menggunakan uji triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang membandingkan dengan sumber lain (Moleong, 2014).

5. Metode Analisis Data

Metode analisis menggunakan metode analisis SWOT dan Kerangka Kerja Empat Aksi. Penelitian ini menggunakan format kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan secara kualitatif mengenai model bisnis *kanvas* pada CV. Kayu Murni yang berjalan sekarang, kemudian melakukan analisis SWOT dan mengkombinasikannya dengan kerangka kerja strategi *blue ocean*, kemudian mendesain *business model canvas* CV. Kayu murni yang baru yang diajukan oleh penulis berdasarkan data-data dari wawancara dan observasi kualitatif.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil penelitian BMC CV. Kayu Murni yang lama:

1. Customer Segments

Pelanggan pada CV. Kayu Murni terdiri dari dua bagian, yaitu segmen untuk penjualan ekspor dan segmen untuk penjualan lokal. Jenis segmen pelanggan untuk penjualan bahan baku kayu merbau yang berupa kayu gergajian (*sawn timber*) untuk lokal adalah perusahaan mebel dan barang jadi dari kayu, seperti perabotan, pintu, jendela, dan kusen. Mayoritas pelanggan kayu gergajian adalah produsen dari Surabaya, Sidoarjo, dan Malang. Sedangkan untuk penjualan pintu lokal, segmen pelanggannya adalah kontraktor, developer, dan pemilik rumah. Untuk penjualan kayu gergajian, segmennya adalah produsen mebel dan pintu kayu.

2. Value Propositions

Proposisi nilai *Customization* adalah proposisi nilai yang mencocokkan produk dan layanan dengan kebutuhan pelanggan. CV. Kayu Murni merupakan produsen *made by order*. Ukuran, desain pola pintu, dan pola pelitur serta modelnya dapat disesuaikan dengan keinginan pembeli. Selain ukuran tebal pintu, pelanggan juga bisa meminta agar ukuran lebar, panjang, dan desain pintunya dapat disesuaikan dengan keinginannya.

Proposisi nilai *design* adalah proposisi nilai yang memberikan nilai desain dan estetika pada produk dan layanannya. Desain produk sebagian besar dari keinginan pembeli yang dapat berupa spesifikasinya, desain produk, ukuran, dan jumlahnya. CV. Kayu Murni menawarkan alternatif model dan desain pintu, yaitu: *oval, tulip, double tulip, double tulip panel, horizontal 4 panel, horizontal 8 panel*.

CV. Kayu Murni juga berupaya dalam meningkatkan nilai *brand*-nya. CV. Kayu Murni meningkatkan nilai *brand* dengan tetap menjaga kualitas produk dan layanan yang diberikan. CV. Kayu Murni juga meningkatkan nilai *brand* dengan membuat logonya sendiri. Di setiap surat jalan, label barang, dan *website* juga selalu diberikan logo, nama, dan alamat CV. Kayu Murni. Hal ini didukung oleh pelanggan yang mengenal CV. Kayu Murni sebagai perusahaan yang menghasilkan produk yang berkualitas lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan lain.

CV. Kayu Murni juga memberikan nilai *cost reduction*, yaitu membantu pelanggan dalam mengurangi biaya. CV. Kayu Murni menawarkan pengurangan biaya kepada pelanggan berupa pengurangan tebal pintu, sedangkan CV. Kayu Murni memberi nilai pengurangan biaya berupa biaya model desain,

biaya pengecatan, biaya bahan baku, dan mengurangi tebal pintu. CV. Kayu Murni memberikan nilai pengurangan biaya dengan pengurangan tebal pintu dan volume kusen.

CV. Kayu Murni juga memberikan nilai pengurangan risiko (*risk reduction*) kepada pelanggannya. CV. Kayu Murni memberikan nilai *risk reduction* kepada pelanggan dengan memberikan garansi 3 bulan gratis secara *full service*.

CV. Kayu Murni juga menawarkan nilai *accessibility*, yaitu memudahkan pelanggan dalam mengakses produk dan layanan tertentu. Pelanggan dapat menggunakan fitur e-mail dan website resmi CV. Kayu Murni untuk melakukan order. Pemilik rumah juga tidak perlu pergi ke lapangan untuk melakukan pengukuran, karena sudah dikerjakan oleh CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni juga menawarkan nilai kenyamanan (*convenience*). Pelanggan tidak perlu bingung dengan adanya kendala di lapangan serta pada proses produksi pintunya, karena CV. Kayu Murni berupaya untuk menyelesaikan proses produksi dan pekerjaannya tanpa mengganggu pihak pelanggan.

Dalam hal ancaman pesaing menawarkan nilai yang lebih baik, CV. Kayu Murni menyediakan nilai berupa kualitas produk yang lebih baik daripada pesaing-pesaingnya, namun dengan harga yang lebih mahal. Produk pintu atau kusen yang lebih murah itu banyak, namun CV. Kayu Murni menghasilkan kualitas produk yang lebih baik.

3. Channels

Saluran yang digunakan untuk mendistribusikan produk adalah truk milik sendiri untuk pelanggan lokal dan kontainer milik jasa ekspedisi untuk pelanggan ekspor. Sedangkan saluran komunikasi yang digunakan adalah interaksi langsung staf marketing dengan pelanggan atau menggunakan telepon, e-mail, papan iklan dan website. Saluran penjualan yang digunakan adalah interaksi staf marketing dengan pelanggan pada fase *purchasing* dan *aftersales*. *Channel* yang bersifat langsung dan milik CV. Kayu Murni adalah website dan truk. Sedangkan *channel* yang bersifat tidak langsung dan milik orang lain adalah papan iklan (karena dipasang pada proyek bangunan milik developer) dan kontainer milik jasa ekspedisi.

4. Customer Relationships

Motif yang pertama adalah melakukan akuisisi pelanggan (*customer acquisition*). Cara CV. Kayu Murni melakukan akuisisi pelanggan adalah dengan cara sering menghubungi calon pelanggan melalui telepon, e-mail, dan mendatangi *sales marketing* ke tempat-tempat yang sedang melakukan proses pembangunan.

Motif yang kedua adalah mempertahankan pelanggan (*customer retention*). CV. Kayu Murni mempertahankan pelanggan dengan memberikan kualitas sebaik mungkin dalam produk dan layanannya.

Motif yang ketiga adalah meningkatkan penjualan pada pelanggan (*boosting sales / upselling*). Untuk meningkatkan penjualan pada pelanggan, CV. Kayu Murni memberikan *cashback*. Adanya penambahan penawaran produk yang belum dicoba oleh pelanggan. CV. Kayu Murni memberikan diskon apabila pelanggan membeli dalam jumlah banyak. Pelanggan menerima *cashback* sebesar 5 persen.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis hubungan pelanggan yang dilakukan CV. Kayu Murni adalah *personal assistance*, yaitu hubungan pelanggan yang berdasarkan pada interaksi langsung pelanggan dengan wakil perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

5. Revenue Streams

Aliran pendapatan berasal dari dua sumber, yaitu dari penjualan pintu, kusen, dan jendela untuk ekspor dan penjualan lokal, serta penjualan kayu merbau mentah. Pendapatan yang sifatnya berjalan berasal dari penjualan pintu, kusen, dan jendela untuk ekspor dan lokal karena pembayarannya mengenakan sistem uang muka (*down payment*). Sedangkan untuk penjualan bahan kayu merbau mentahan menerapkan sistem pembayaran tunai di atas truk, jadi penjualan bahan baku merupakan pendapatan sekali bayar.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), perusahaan mempunyai dua jenis mekanisme pemberian harga, yaitu daftar harga tetap (*fixed menu pricing*), dan harga dinamis (*dynamic pricing*). Cara perusahaan menentukan mekanisme harga pada setiap aliran pendapatan akan membuat perbedaan yang besar pada besarnya margin pendapatan yang didapatkan. Pada CV. Kayu Murni, mekanisme pemberian harga untuk pintu dan jendela adalah harga per meter persegi, sedangkan untuk bahan baku kayu merbau (*sawn timber*) dan kusen memakai harga per meter kubik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pemberian harga produk pada CV. Kayu Murni adalah *fixed menu pricing* berdasarkan peningkatan volume (*volume dependent*).

Penjualan silang (*cross selling*) adalah penjualan bahan baku langsung kepada pelanggan tanpa melalui proses produksi. Sementara dalam peluang melakukan penjualan silang (*cross selling*), penjualan silang hanya bisa dilakukan di daerah lokal, namun tidak memungkinkan untuk melakukan *cross selling* ke luar negeri (ekspor), karena pemerintah tidak mengizinkan untuk menjual kayu mentah ke luar negeri, melainkan sudah harus berbentuk barang jadi, contohnya seperti mebel dan pintu jadi.

6. Key Resources

Sumber daya fisik adalah berupa aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sumber daya fisik di CV. Kayu Murni adalah dua truk, dua forklif, mesin dengan jumlah di atas 30 unit dengan berbagai macam fungsi, ada yang untuk *molding*, *compressing*, dan *assembling*.

Sumber daya intelektual di CV. Kayu Murni adalah mempunyai SVLK, sudah mempunyai tanda pengenal importir dan eksportir, mempunyai penerbit, juga semua sistem tata cara produksi, prosedur untuk kegiatan produksi dari proses *grade* sampai proses *finishing* pintu, kayu, dan jendela, berpengalaman selama 30 tahun di bidang kayu, sistem produksi dan kontrol kualitas. Banyak juga staf-staf yang sudah bekerja sangat lama dari awal Kayu Murni berdiri. Lalu CV. Kayu Murni sudah bersertifikat SVLK, ada penerbit, dan sebagainya.

Sumber daya manusia CV. Kayu Murni jumlah karyawannya mencapai 50 orang. CV. Kayu Murni mempunyai

bagian produksi dan bagian staf. Pada bagian produksi, ada 30 orang yang bertugas di bagian perakitan, pemotongan, pengepakan, pengecatan, kemudian ada sopir dan asistennya yang berjumlah 6 orang. Pada bagian gudang bahan baku ada 5 orang yang bertugas mengawasi gudang dan mengangkut bahan baku. Sumber daya kayu merbau sulit untuk ditiru, karena membutuhkan modal yang besar dan sulit didapat. Sumber daya mesin-mesin produksi cukup mudah ditiru, karena mesin-mesin tersebut dapat dibeli di daerah Malang dan Sidoarjo, serta pesaing-pesaing juga sudah memiliki mesin-mesin yang sama dengan milik CV. Kayu Murni, seperti mesin *jointer*, *cross cut*, dan sebagainya.

7. Key Activities

Key activities adalah kegiatan utama yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan dengan efektif. Aktivitas utama dibedakan menjadi aktivitas produksi (*production*), pemecahan masalah (*problem solving*), *platform / network* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut ini akan dibahas masing-masing aktivitas tersebut di CV. Kayu Murni.

Aktivitas produksi adalah aktivitas pengolahan produk mentah menjadi produk setengah jadi atau produk jadi. Empat tahap produksi, yaitu pemilihan kayu (*grade*), pemotongan dan pembukaan kulit kayu, kemudian tahap perakitan (*assembling*), kemudian tahap pengecatan dan penghalusan (*finishing*), kemudian diperiksa oleh bagian Quality Control, lalu diserahkan kepada bagian *packaging*.

Aktivitas pengiriman adalah aktivitas penyaluran nilai kepada pelanggan. Untuk ekspor, CV. Kayu Murni menanyakan ke pihak ekspedisi jadwal pengangkutan barangnya, kalau jadwalnya sudah ditetapkan, CV. Kayu Murni memberitahu pelanggan di luar negeri mengenai jadwal kedatangan barangnya. Kalau untuk penjualan kayu mentah dan *sawn timber*, CV. Kayu Murni menelepon dulu ke perusahaannya kalau barangnya sudah ada, setelah disetujui baru dikirim, karena ada kalanya lapangan perusahaan penerima penuh sehingga truk tidak bisa masuk. Kalau produk jadi dari lokal CV. Kayu Murni menghubungi customer dulu dan janji kapan bisa kirim.

Aktivitas *problem solving* terkait penanganan kerusakan barang pada CV. Kayu Murni mempunyai metode tertentu. Apabila terjadi kerusakan barang atau barang cacat, CV. Kayu Murni akan menyelidiki penyebab kerusakan dan cacat barang di bagian produksi. Apabila tidak ditemukan penyebabnya di bagian produksi, maka CV. Kayu Murni akan mencari penyebabnya pada bagian pengiriman, yaitu pihak sopir truk dan kontainer. Setelah menemukan penyebab kerusakan barang, staf CV. Kayu Murni akan mencoba menjelaskan kepada pelanggan mengenai penyebab kerusakan barang yang terjadi dan memohon maaf atas kerusakan yang ditimbulkan.

Aktivitas *network* adalah aktivitas bisnis yang memelihara hubungan dengan pelanggan dan partner. Aktivitas untuk pemeliharaan *network* CV. Kayu Murni adalah menghubungi para pelanggan, khususnya pelanggan-pelanggan lama yang sudah lama tidak membeli di tempat CV. Kayu Murni agar mau membeli pintu dan kayu di CV. Kayu Murni lagi.

8. Key Partnerships

Key partnerships mendeskripsikan jaringan *supplier* dan mitra yang membuat model bisnis berjalan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut ini akan dibahas jenis-jenis kemitraan dan perannya pada CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni mempunyai hubungan partner dengan kontraktor dan *supplier* kayu merbau di Sulawesi dan Papua. Peran hubungan partner dengan kontraktor adalah kontraktor dapat membantu dalam mempromosikan produk-produk CV. Kayu Murni kepada jaringan-jaringannya. Sedangkan peran hubungan partner dengan *supplier* kayu merbau adalah menyuplai bahan baku kayu merbau kepada CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni memelihara hubungan partner dengan *supplier* dan kontraktor. CV. Kayu Murni membantu *supplier* kayu merbau di Sulawesi dan Papua dengan memberi bantuan dana sebagai wujud upaya memelihara kemitraan. nambahkan keterangan bahwa CV. Kayu Murni selalu melakukan upaya untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan partner dengan memberikan pelayanan seramah mungkin dan melakukan pendekatan seperti teman.

9. Cost Structure

Struktur biaya (*cost structure*) mendeskripsikan semua biaya yang terjadi untuk menjalankan model bisnis. Kegiatan menciptakan dan menyalurkan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semuanya menuntut biaya. Berikut ini akan dibahas semua jenis biaya yang ada di CV. Kayu Murni.

Jenis-jenis biaya yang terjadi adalah izin SVLK membutuhkan biaya yang tidak sedikit, biaya penerbit supaya bisa menjual bahan mentahnya, dan juga pembayaran iuran untuk menanam pohon dan lain-lain. Jenis-jenis biaya produksi adalah biaya pembelian bahan baku untuk ekspor dan lokal, biaya kontainer, biaya kapal, biaya gaji karyawan, listrik, telepon, biaya bahan baku yaitu *sawn timber*, biaya pengiriman dan ekspedisi, lalu ada biaya administrasi seperti biaya penerbit, biaya perizinan untuk ekspor berupa SVLK, biaya untuk iuran menanam pohon.

CV. Kayu Murni lebih berfokus pada menjual produk dengan kualitas tinggi daripada menjual produk dengan harga murah. Sementara pada pembahasan biaya paling tinggi per bulannya pada CV. Kayu Murni, pembelian bahan baku kayu merbau gergajian (*sawn timber*) menuntut biaya yang paling tinggi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan Kerangka Kerja Empat Aksi, maka perumusan BMC yang baru adalah sebagai berikut:

1. Customer Segments

Untuk mencapai segmen pelanggan untuk kontraktor dan pemilik tanah yang akan membangun rumah dengan budget di bawah Rp. 600 juta, CV. Kayu Murni harus mempertahankan *brand image* CV. Kayu Murni dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. CV. Kayu Murni dapat menciptakan anak perusahaan baru yang khusus untuk memproduksi dan menjual kayu gergajian dan pintu dari kayu jenis lain yang berkualitas lebih rendah, namun dengan harga yang lebih murah. Untuk pelanggan ekspor, segmen pelanggannya adalah *showroom* di luar negeri di

Australia, Bangladesh, Singapura, dan negara-negara di Eropa.

2. Value Propositions

Untuk pemberian garansi, CV. Kayu Murni perlu menambahkan masa garansinya dari 3 bulan bisa menjadi 6 bulan, 1 tahun, atau garansi 10 tahun. CV. Kayu Murni dapat memberikan nilai *accessibility* kepada pelanggan lokal dengan melakukan kerjasama dengan pemilik *showroom* yang ada di Surabaya atau luar kota untuk memajang dan menjual pintu kayunya dan memberikan bagian transaksi pelanggan kepada pihak *showroom*. CV. Kayu Murni juga dapat memproduksi pintu dengan pola ukiran untuk meningkatkan nilai *design* yang diberikan.

3. Channels

CV. Kayu Murni dapat memanfaatkan kereta api kontainer untuk mengirimkan bahan baku kayu gergajian dan pintu ke pelanggan lokal dengan lebih cepat dan aman. Untuk saluran penjualan, CV. Kayu Murni dapat bekerja sama dengan pihak pameran dan *showroom* seperti Norton, Megabuild, dan Indo Build Tech.

4. Customer Relationships

CV. Kayu Murni dapat membekali staf marketing dengan katalog berisi contoh produk pintu dan daftar harga. Dalam mempertahankan pelanggan, CV. Kayu Murni dapat melakukan *after-sale* dengan cara menanyakan informasi pada kontraktor mengenai kualitas kayu. Dalam meningkatkan penjualan, CV. Kayu Murni dapat memberikan pembayaran kredit pada pelanggan yang sudah dipercaya.

5. Revenue Streams

CV. Kayu Murni sebaiknya memanfaatkan peluang untuk melakukan bisnis di bidang pembuatan lantai kayu atau mebel. CV. Kayu Murni juga sebaiknya menyewakan mesin produksi yang kurang dimanfaatkan kepada pihak yang membutuhkan.

6. Key Resources

CV. Kayu Murni dapat melakukan investasi mesin dengan menjual beberapa mesin produksi yang lama dan menggantikan dengan mesin yang lebih canggih, yaitu mesin JIH-455 D NC seharga Rp.350 juta. CV. Kayu Murni juga perlu untuk membuat standard prosedur berupa *flowchart* untuk proses produksi dan penanganan keluhan pelanggan.

7. Key Activities

CV. Kayu Murni sebaiknya membuat standart prosedur untuk mempermudah proses pembelajaran bagi staf produksi yang baru dan sebagai pedoman untuk memahami proses produksi.

8. Key Partnerships

Untuk meningkatkan jaringan penjualan, CV. Kayu Murni perlu memperluas jaringan kontraktor korporat dan

developer di daerah lokal serta mengembangkan hubungan partner di area lokal dan area luar negeri melalui *showroom* dan *wholesaler*. CV. Kayu Murni juga sebaiknya berpartner dengan supplier kayu jenis lain untuk mengembangkan nilai produk dan menurunkan biaya bahan baku kayu merbau.

9. Cost Structures

CV. Kayu Murni sebaiknya mempertimbangkan menjual pintu kayu jenis lain yang lebih murah untuk menurunkan biaya pembelian kayu merbau yang mahal. CV. Kayu Murni juga sebaiknya melakukan efisiensi di bagian mesin produksi, serta mengurangi biaya perawatan mesin produksi dengan menyewakan mesin produksi kepada pihak yang membutuhkan untuk mengurangi biaya perawatan mesin produksi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan BMC yang lama dan yang baru. Berikut ini adalah kesimpulan dari deskripsi BMC yang lama:

1. Customer Segments

Berdasarkan teori jenis segmen pelanggan dalam Osterwalder dan Pigneur (2010), CV. Kayu Murni adalah model bisnis dengan jenis segmen pelanggan *segmented*, yaitu model bisnis yang memfokuskan pada segmen pelanggan yang spesifik, yaitu pelanggan yang hanya ingin membeli pintu, kusen, jendela, dan bahan baku dari kayu merbau. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2. Value Propositions

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengemukakan bahwa proposisi nilai dapat terdiri dari berbagai macam, yaitu *newness, performance, customization, getting the job done, design, brand/status, price, cost reduction, risk reduction, accessibility, dan convenience/usability*.

Proposisi nilai *Customization* adalah proposisi nilai yang mencocokkan produk dan layanan dengan kebutuhan pelanggan. CV. Kayu Murni merupakan produsen *made by order*. Ukuran, desain pola pintu, dan pola pelitur serta modelnya dapat disesuaikan dengan keinginan pembeli. Selain ukuran tebal pintu, pelanggan juga bisa meminta agar ukuran lebar, panjang, dan desain pintunya dapat disesuaikan dengan keinginannya.

Proposisi nilai *design* adalah proposisi nilai yang memberikan nilai desain dan estetika pada produk dan layanannya. Desain produk sebagian besar dari keinginan pembeli yang dapat berupa spesifikasinya, desain produk, ukuran, dan jumlahnya. CV. Kayu Murni menawarkan alternatif model dan desain pintu, yaitu: *oval, tulip, double tulip, double tulip panel, horizontal 4 panel, horizontal 8 panel*.

CV. Kayu Murni juga berupaya dalam meningkatkan nilai *brand*-nya. CV. Kayu Murni meningkatkan nilai *brand* dengan tetap menjaga kualitas produk dan layanan yang diberikan. CV. Kayu Murni juga meningkatkan nilai *brand* dengan membuat logonya sendiri. Di setiap surat jalan, label barang, dan *website* juga selalu diberikan logo, nama, dan alamat CV. Kayu Murni.

Hal ini didukung oleh pelanggan yang mengenal CV. Kayu Murni sebagai perusahaan yang menghasilkan produk yang berkualitas lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan lain.

CV. Kayu Murni juga memberikan nilai *cost reduction*, yaitu membantu pelanggan dalam mengurangi biaya. CV. Kayu Murni menawarkan pengurangan biaya kepada pelanggan berupa pengurangan tebal pintu, sedangkan CV. Kayu Murni memberi nilai pengurangan biaya berupa biaya model desain, biaya pengecatan, biaya bahan baku, dan mengurangi tebal pintu. CV. Kayu Murni memberikan nilai pengurangan biaya dengan pengurangan tebal pintu dan volume kusen. CV. Kayu Murni memberikan nilai *cost reduction* dengan memberikan jasa antar barang secara gratis. CV. Kayu Murni juga memberikan nilai pengurangan risiko (*risk reduction*) kepada pelanggannya. CV. Kayu Murni memberikan nilai *risk reduction* kepada pelanggan dengan memberikan garansi 3 bulan gratis secara *full service*. Apabila sudah lebih dari 3 bulan sejak penjualan, maka pelanggan masih dapat memperbaiki pintu, kusen atau jendela, namun pelanggan diharuskan membayar sesuai kerusakan yang timbul.

CV. Kayu Murni juga menawarkan nilai *accessibility*, yaitu memudahkan pelanggan dalam mengakses produk dan layanan tertentu. Pelanggan dapat menggunakan fitur e-mail dan website resmi CV. Kayu Murni untuk melakukan order. Pemilik rumah juga tidak perlu pergi ke lapangan untuk melakukan pengukuran, karena sudah dikerjakan oleh CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni juga menawarkan nilai kenyamanan (*convenience*). Pelanggan tidak perlu bingung dengan adanya kendala di lapangan serta pada proses produksi pintunya, karena CV. Kayu Murni berupaya untuk menyelesaikan proses produksi dan pekerjaannya tanpa mengganggu pihak pelanggan. CV. Kayu Murni memberikan nilai kenyamanan dengan memberikan jasa antar barang secara gratis, serta menangani semua masalah teknis terkait konstruksi pintu dan bangunan, sedangkan hal-hal yang sifatnya desain atau lain-lain akan diberikan keterangan perkembangannya kepada pemilik rumah. Dalam hal ancaman pesaing menawarkan nilai yang lebih baik, CV. Kayu Murni menyediakan nilai berupa kualitas produk yang lebih baik daripada pesaing-pesaingnya, namun dengan harga yang lebih mahal. Produk pintu atau kusen yang lebih murah itu banyak, namun CV. Kayu Murni menghasilkan kualitas produk yang lebih baik.

3. Channels

Saluran yang digunakan untuk mendistribusikan produk adalah truk milik sendiri untuk pelanggan lokal dan kontainer milik jasa ekspedisi untuk pelanggan ekspor. Sedangkan saluran komunikasi yang digunakan adalah interaksi langsung staf marketing dengan pelanggan atau menggunakan telepon, e-mail, papan iklan dan website. Saluran penjualan yang digunakan adalah interaksi staf marketing dengan pelanggan pada fase *purchasing* dan *aftersales*. *Channel* yang bersifat langsung dan milik CV. Kayu Murni adalah website dan truk. Sedangkan *channel* yang bersifat tidak langsung dan milik orang lain adalah papan iklan (karena dipasang pada proyek bangunan milik developer) dan kontainer milik jasa ekspedisi.

4. Customer Relationships

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), hubungan pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai tiga motif, yaitu akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mempertahankan pelanggan tetap (*customer retention*), dan meningkatkan penjualan pada pelanggan (*boosting sales / upselling*). Berikut ini akan dibahas mengenai bagaimana ketiga motif tersebut mempengaruhi CV. Kayu Murni dalam melakukan hubungan pelanggan.

Motif yang pertama adalah melakukan akuisisi pelanggan (*customer acquisition*). Cara CV. Kayu Murni melakukan akuisisi pelanggan adalah dengan cara sering menghubungi calon pelanggan melalui telepon, e-mail, dan mendatangkan *sales marketing* ke tempat-tempat yang sedang melakukan proses pembangunan.

Motif yang kedua adalah mempertahankan pelanggan (*customer retention*). CV. Kayu Murni mempertahankan pelanggan dengan memberikan kualitas sebaik mungkin dalam produk dan layanannya. CV. Kayu Murni harus selalu menghubungi pelanggan-pelanggan lama untuk sekedar berkomunikasi dan memelihara hubungan bisnis.

Motif yang ketiga adalah meningkatkan penjualan pada pelanggan (*boosting sales / upselling*). Untuk meningkatkan penjualan pada pelanggan, CV. Kayu Murni memberikan *cashback*. Adanya penambahan penawaran produk yang belum dicoba oleh pelanggan. CV. Kayu Murni memberikan diskon apabila pelanggan membeli dalam jumlah banyak. Pelanggan menerima *cashback* sebesar 5 persen.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis hubungan pelanggan yang dilakukan CV. Kayu Murni adalah *personal assistance*, yaitu hubungan pelanggan yang berdasarkan pada interaksi langsung pelanggan dengan wakil perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

5. Revenue Streams

Revenue streams mendeskripsikan aliran kas yang didapatkan oleh perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), sebuah model bisnis mempunyai dua jenis aliran pendapatan, yaitu pendapatan transaksi (*transactional revenue*) yang didapat dari sekali pembayaran, dan pendapatan berjalan (*recurring revenue*) yang didapatkan dari pembayaran yang berlanjut. Berikut akan dibahas masing-masing pendapatan transaksi dan pendapatan berjalan yang ada di CV. Kayu Murni.

Yang pertama adalah sumber aliran pendapatan CV. Kayu Murni. Aliran pendapatan berasal dari dua sumber, yaitu dari penjualan pintu, kusen, dan jendela untuk ekspor dan penjualan lokal, serta penjualan kayu merbau mentah. Pendapatan yang sifatnya berjalan berasal dari penjualan pintu, kusen, dan jendela untuk ekspor dan lokal karena pembayarannya mengenakan sistem uang muka (*down payment*). Sedangkan untuk penjualan bahan kayu merbau mentah menerapkan sistem pembayaran tunai di atas truk, jadi penjualan bahan baku merupakan pendapatan sekali bayar.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), perusahaan mempunyai dua jenis mekanisme pemberian harga, yaitu daftar harga tetap (*fixed menu pricing*), dan harga dinamis (*dynamic pricing*). Cara perusahaan menentukan mekanisme harga pada

setiap aliran pendapatan akan membuat perbedaan yang besar pada besarnya margin pendapatan yang didapatkan. Pada CV. Kayu Murni, mekanisme pemberian harga untuk pintu dan jendela adalah harga per meter persegi, sedangkan untuk bahan baku kayu merbau (*sawn timber*) dan kusen memakai harga per meter kubik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pemberian harga produk pada CV. Kayu Murni adalah *fixed menu pricing* berdasarkan peningkatan volume (*volume dependent*).

Penjualan silang (*cross selling*) adalah penjualan bahan baku langsung kepada pelanggan tanpa melalui proses produksi. Sementara dalam peluang melakukan penjualan silang (*cross selling*), penjualan silang hanya bisa dilakukan di daerah lokal, namun tidak memungkinkan untuk melakukan *cross selling* ke luar negeri (ekspor), karena pemerintah tidak mengizinkan untuk menjual kayu mentah ke luar negeri, melainkan sudah harus berbentuk barang jadi, contohnya seperti mebel dan pintu jadi.

6. Key Resources

Sumber daya fisik adalah berupa aset fisik seperti fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, mesin, sistem, sistem *point-of-sales*, dan jaringan distribusi (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sumber daya fisik di CV. Kayu Murni adalah dua truk, dua forklif, mesin dengan jumlah di atas 30 unit dengan berbagai macam fungsi, ada yang untuk *molding*, *compressing*, dan *assembling*.

Sumber daya intelektual adalah berupa komponen-komponen penting yang menyusun model bisnis yang kuat, yaitu: *brand*, pengetahuan perorangan, paten dan hak milik, *partnerships*, dan database pelanggan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sumber daya intelektual di CV. Kayu Murni adalah mempunyai SVLK, sudah mempunyai tanda pengenal importir dan eksportir, mempunyai penerbit, juga semua sistem tata cara produksi, prosedur untuk kegiatan produksi dari proses *grade* sampai proses *finishing* pintu, kayu, dan jendela, berpengalaman selama 30 tahun di bidang kayu, sistem produksi dan kontrol kualitas. Banyak juga staf-staf yang sudah bekerja sangat lama dari awal Kayu Murni berdiri. Lalu CV. Kayu Murni sudah bersertifikat SVLK, ada penerbit, dan sebagainya.

Sumber daya manusia CV. Kayu Murni jumlah karyawannya mencapai 50 orang. CV. Kayu Murni mempunyai bagian produksi dan bagian staf. Pada bagian produksi, ada 30 orang yang bertugas di bagian perakitan, pemotongan, pengepakan, pengecatan, kemudian ada sopir dan asistennya yang berjumlah 6 orang. Pada bagian gudang bahan baku ada 5 orang yang bertugas mengawasi gudang dan mengangkut bahan baku. Sumber daya kayu merbau sulit untuk ditiru, karena membutuhkan modal yang besar dan sulit didapat. Sumber daya mesin-mesin produksi cukup mudah ditiru, karena mesin-mesin tersebut dapat dibeli di daerah Malang dan Sidoarjo, serta pesaing-pesaing juga sudah memiliki mesin-mesin yang sama dengan milik CV. Kayu Murni, seperti mesin *jointer*, *cros cut*, dan sebagainya.

7. Key Activities

Key activities adalah kegiatan utama yang harus dilakukan oleh perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan dengan

efektif. Aktivitas utama dibedakan menjadi aktivitas produksi (*production*), pemecahan masalah (*problem solving*), *platform / network* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut ini akan dibahas masing-masing aktivitas tersebut di CV. Kayu Murni.

Aktivitas produksi adalah aktivitas pengolahan produk mentah menjadi produk setengah jadi atau produk jadi. Empat tahap produksi, yaitu pemilihan kayu (*grade*), pemotongan dan pembukaan kulit kayu, kemudian tahap perakitan (*assembling*), kemudian tahap pengecatan dan penghalusan (*finishing*), kemudian diperiksa oleh bagian Quality Control, lalu diserahkan kepada bagian *packaging*.

Aktivitas pengiriman adalah aktivitas penyaluran nilai kepada pelanggan. Untuk penjualan bahan baku, begitu selesai langsung dikirim. Untuk produk jadi dari lokal CV. Kayu Murni menelepon pelanggan mengenai waktu kirim, apabila terjadi kesepakatan waktu kirim, barang baru akan dikirim. Untuk ekspor, harus berkomunikasi dengan bagian ekspedisi dalam hal pengalokasian barang.

Aktivitas *problem solving* terkait penanganan kerusakan barang pada CV. Kayu Murni mempunyai metode tertentu. Apabila terjadi kerusakan barang atau barang cacat, CV. Kayu Murni akan menyelidiki penyebab kerusakan dan cacat barang di bagian produksi. Apabila tidak ditemukan penyebabnya di bagian produksi, maka CV. Kayu Murni akan mencari penyebabnya pada bagian pengiriman, yaitu pihak sopir truk dan kontainer. Setelah menemukan penyebab kerusakan barang, staf CV. Kayu Murni akan mencoba menjelaskan kepada pelanggan mengenai penyebab kerusakan barang yang terjadi dan memohon maaf atas kerusakan yang ditimbulkan.

Aktivitas *network* adalah aktivitas bisnis yang memelihara hubungan dengan pelanggan dan partner. Aktivitas untuk pemeliharaan *network* CV. Kayu Murni adalah menghubungi para pelanggan, khususnya pelanggan-pelanggan lama yang sudah lama tidak membeli di tempat CV. Kayu Murni agar mau membeli pintu dan kayu di CV. Kayu Murni lagi. CV. Kayu Murni juga memelihara hubungan dengan para kontraktor dengan selalu menghubungi mereka untuk mencari proyek baru dan memberi diskon khusus untuk kontraktor.

8. Key Partnerships

Key partnerships mendeskripsikan jaringan *supplier* dan mitra yang membuat model bisnis berjalan (Osterwalder & Pigneur, 2010). Berikut ini akan dibahas jenis-jenis kemitraan dan perannya pada CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni mempunyai hubungan partner dengan kontraktor dan *supplier* kayu merbau di Sulawesi dan Papua. Peran hubungan partner dengan kontraktor adalah kontraktor dapat membantu dalam mempromosikan produk-produk CV. Kayu Murni kepada jaringan-jaringannya. Sedangkan peran hubungan partner dengan *supplier* kayu merbau adalah menyuplai bahan baku kayu merbau kepada CV. Kayu Murni.

CV. Kayu Murni memelihara hubungan partner dengan *supplier* dan kontraktor. CV. Kayu Murni membantu *supplier* kayu merbau di Sulawesi dan Papua dengan memberi bantuan dana sebagai wujud upaya memelihara kemitraan. nambahkan keterangan bahwa CV. Kayu Murni selalu melakukan upaya untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan partner dengan memberikan pelayanan seramah mungkin dan melakukan pendekatan seperti teman.

9. Cost Structure

Struktur biaya (*cost structure*) mendeskripsikan semua biaya yang terjadi untuk menjalankan model bisnis. Kegiatan menciptakan dan menyalurkan nilai, mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, semuanya menuntut biaya. Berikut ini akan dibahas semua jenis biaya yang ada di CV. Kayu Murni.

Jenis-jenis biaya yang terjadi adalah izin SVLK membutuhkan biaya yang tidak sedikit, biaya penerbit supaya bisa menjual bahan mentahnya, dan juga pembayaran iuran untuk menanam pohon dan lain-lain. Jenis-jenis biaya produksi adalah biaya pembelian bahan baku untuk ekspor dan lokal, biaya kontainer, biaya kapal, biaya gaji karyawan, listrik, telepon, biaya bahan baku yaitu *sawn timber*, biaya pengiriman dan ekspedisi, lalu ada biaya administrasi seperti biaya penerbit, biaya perizinan untuk ekspor berupa SVLK, biaya untuk iuran menanam pohon.

CV. Kayu Murni lebih berfokus pada menjual produk dengan kualitas tinggi daripada menjual produk dengan harga murah. Sementara pada pembahasan biaya paling tinggi per bulannya pada CV. Kayu Murni, pembelian bahan baku kayu merbau gergajian (*sawn timber*) menuntut biaya yang paling tinggi.

Kesimpulan BMC yang baru:

1. Customer Segments

Untuk mencapai segmen pelanggan untuk kontraktor dan pemilik tanah yang akan membangun rumah dengan budget di bawah Rp. 600 juta, CV. Kayu Murni harus mempertahankan *brand image* CV. Kayu Murni dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. CV. Kayu Murni dapat menciptakan anak perusahaan baru yang khusus untuk memproduksi dan menjual kayu gergajian dan pintu dari kayu jenis lain yang berkualitas lebih rendah, namun dengan harga yang lebih murah. Untuk pelanggan ekspor, segmen pelanggannya adalah *showroom* di luar negeri di Australia, Bangladesh, Singapura, dan negara-negara di Eropa. CV. Kayu Murni sebaiknya memperluas segmen pasarnya ke *showroom* di Malaysia dan China.

2. Value Propositions

Untuk pemberian garansi, CV. Kayu Murni perlu menambahkan masa garansinya dari 3 bulan bisa menjadi 6 bulan, 1 tahun, atau garansi 10 tahun. CV. Kayu Murni dapat memberikan nilai *accessibility* kepada pelanggan lokal dengan melakukan kerjasama dengan pemilik *showroom* yang ada di Surabaya atau luar kota untuk memajang dan menjual pintunya dan memberikan bagian transaksi pelanggan kepada pihak *showroom*. CV. Kayu Murni juga dapat memproduksi pintu dengan pola ukiran untuk meningkatkan nilai *design* yang diberikan.

3. Channels

CV. Kayu Murni dapat memanfaatkan kereta api kontainer untuk mengirimkan bahan baku kayu gergajian dan pintu ke pelanggan lokal dengan lebih cepat dan aman. Untuk saluran penjualan, CV. Kayu Murni dapat bekerja

sama dengan pihak pameran dan *showroom* seperti Norton, Megabuild, dan Indo Build Tech.

4. Customer Relationships

CV. Kayu Murni dapat membekali staf marketing dengan katalog berisi contoh produk pintu dan daftar harga. Dalam mempertahankan pelanggan, CV. Kayu Murni dapat melakukan *after-sale* dengan cara menanyakan informasi pada kontraktor mengenai kualitas kayu. Dalam meningkatkan penjualan, CV. Kayu Murni dapat memberikan pembayaran kredit pada pelanggan yang sudah dipercaya.

5. Revenue Streams

CV. Kayu Murni sebaiknya memanfaatkan peluang untuk melakukan bisnis di bidang pembuatan lantai kayu atau mebel. CV. Kayu Murni juga sebaiknya menyewakan mesin produksi yang kurang dimanfaatkan kepada pihak yang membutuhkan.

6. Key Resources

CV. Kayu Murni dapat melakukan investasi mesin dengan menjual beberapa mesin produksi yang lama dan menggantikan dengan mesin yang lebih canggih, yaitu mesin JIH-455 D NC seharga Rp.350 juta. CV. Kayu Murni juga perlu untuk membuat standard prosedur berupa *flowchart* untuk proses produksi dan penanganan keluhan pelanggan.

7. Key Activities

CV. Kayu Murni sebaiknya membuat standart prosedur untuk mempermudah proses pembelajaran bagi staf produksi yang baru dan sebagai pedoman untuk memahami proses produksi.

8. Key Partnerships

Untuk meningkatkan jaringan penjualan, CV. Kayu Murni perlu memperluas jaringan kontraktor korporat dan developer di daerah lokal serta mengembangkan hubungan partner di area lokal dan area luar negeri melalui *showroom* dan *wholesaler*. CV. Kayu Murni juga sebaiknya berpartner dengan supplier kayu jenis lain untuk mengembangkan nilai produk dan menurunkan biaya bahan baku kayu merbau.

9. Cost Structures

CV. Kayu Murni sebaiknya mempertimbangkan menjual pintu kayu jenis lain yang lebih murah untuk menurunkan biaya pembelian kayu merbau yang mahal. CV. Kayu Murni juga sebaiknya melakukan efisiensi di bagian mesin produksi, serta mengurangi biaya perawatan mesin produksi dengan menyewakan mesin produksi kepada pihak yang membutuhkan untuk mengurangi biaya perawatan mesin produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanullah, A., Aziz, N., Hadi, F., Ibrahim, J. (2015). Comparison of Business Model Canvas (BMC)

- Among the Three Consultant Companies. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*. Vol 3. Issue 2: Department of Information Systems, Kulliyah of Information and Communication Technology, International Islamic University Malaysia.
- Begini Prospek Bisnis Properti 2016. Retrieved March 15, 2016, from <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/729142-begini-prospek-bisnis-properti-2016>
- Bungin, Burhan. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004.
- D'Souza, A., Wortman, H., Huitema, G., Velthuisen, H., (2015). A Business Model Design Framework for Viability: A Business Ecosystem Approach. *Journal of Business Model* Vol. 3 No. 2 pp. 1-29
- Hatta Rajasa: Industri Kayu Hutan Tanaman Siap Hadapi MEA 2015. Retrieved March 17, 2016, from <http://industri.bisnis.com/read/20140121/99/198607/hatta-rajasa-industri-kayu-hutan-tanaman-siap-hadapi-mea-2015>
- Industri Kayu Peringkat Kelima Ekspor. Retrieved March 17, 2016, from <http://www.mfp.or.id/index.php/en/news-menu/82-news/417-industri-kayu-peringkat-kelima-ekspor>
- Leschke, John. (2013). *Business Model Mapping. A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation*. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* Vol.7: University of Wisconsin-Seven Point.
- Moleong, L. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Wiley dan Sons, inc.
- Prospek Bisnis Properti 2016 di Mata Pengembang. Retrieved March 15, 2016, from <http://properti.kompas.com/read/2016/01/02/092939421/Prospek.Bisnis.Properti.2016.di.Mata.Pengembang?page=all>
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Simak Proyeksi Pertumbuhan Industri Properti di 2016. Retrieved March 17, 2016, from <http://bisnis.liputan6.com/read/2357983/simak-proyeksi-pertumbuhan-industri-properti-di-2016>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D*. Bandung: Alfabeta
- Suharti. (2015). *Penerapan Business Model Canvas Pada Perumahan Galaxy Regency Malang PT. Sarana Hijrah Kamulyan*. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*