

Peranan Inovasi Produk Terhadap Competitive Advantage Melalui Business Model Canvas Pada PT. Martina Berto Tbk

Daniel Erwin Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: danielerwin15@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana inovasi produk dan peranan inovasi produk pada PT. Martina Berto Tbk terhadap keunggulan bersaing dengan cara mengkaji ulang model bisnis yang selama ini dipakai oleh PT. Martina Berto Tbk dengan menggunakan sembilan elemen yang terdapat dalam *business model canvas*. Sembilan elemen tersebut adalah *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structures*. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, menggunakan tiga narasumber, teknik pengambilan subjek penelitian dengan menggunakan *purposive sampling* dan pengumpulan data diperoleh melalui proses wawancara. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa PT. Martina Berto Tbk sudah berusaha melakukan inovasi produk seperti memproduksi lipstik *Duo Lip Colour* dan *Eyeshadow Liquid*, tetapi inovasi yang dilakukan belum sepenuhnya berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Kata Kunci— Inovasi, Inovasi Produk, Keunggulan Bersaing, Business Model Canvas, Model Bisnis, SWOT

I. PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu negara di kawasan Asia yang sedang berada dalam taraf pertumbuhan. Termasuk didalamnya pertumbuhan sektor ekonomi. Berdasarkan data statistik yang ada, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 4,92% dibandingkan dengan tahun 2015 (bps.go.id). Pertumbuhan ekonomi tentunya diiringi dengan pertumbuhan sektor industri. Bisa kita lihat saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan baru yang tumbuh dan bersaing ketat dengan perusahaan-perusahaan yang sudah lama ada. Mereka bersaing untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia industri.

Saat ini persaingan bisnis terus berlangsung di segala bidang. Tak terkecuali dalam industri kosmetik. Berdasarkan data yang ada, jumlah penduduk Indonesia diproyeksi akan menembus angka 271 jutaan pada tahun 2020 meningkat 4,8% dibanding tahun 2016. Dengan angka pertumbuhan yang besar tersebut, maka Indonesia merupakan pasar yang sangat potensial bagi perusahaan kosmetik. Saat ini nilai industri kosmetik mencapai Rp 100 triliun dan Indonesia adalah termasuk negara yang paling cepat bertumbuh dalam pasar kosmetik di kawasan Asia (marsindonesia.com 2017). Seiring dengan begitu banyaknya perusahaan kosmetik di Indonesia ±760 industri kosmetik,

menurut Direktur Jendral Basis Industri Manufaktur (BIM) Kementerian Perindustrian Benny Wachjudi maka terciptalah persaingan antar perusahaan (kemenperin.go.id).

Untuk dapat tetap berkembang di pasar yang kompetitif ini perusahaan dituntut untuk memiliki *Competitive Advantage* dengan cara memberikan nilai plus berupa inovasi didalamnya. Dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan perlu untuk memperbaiki, memperluas dan bahkan memodifikasi produk mereka. Kegiatan inovasi ini adalah kondisi yang diperlukan untuk dapat tumbuh dan berkembang (Minguela et al, 2014).

Untuk merealisasikan hal ini memang tidak mudah karena membutuhkan pengamatan / survey terhadap selera konsumen dan masukan – masukan dari berbagai pihak. Jika suatu perusahaan itu mampu menciptakan produk yang inovatif dan berdasar apa yang saat itu dibutuhkan oleh konsumen maka produk itu akan lebih mudah dipasarkan dibanding dengan produk – produk lama yang sifatnya monoton.

Disinilah peranan inovasi produk mutlak diperlukan demi kelancaran pemasaran dari kelangsungan hidup suatu perusahaan. Inovasi produk yang kreatif akan membuat suatu perusahaan tetap dapat eksis meskipun perusahaan itu sudah lama berdiri. Perusahaan itu akan tetap mampu bersaing dengan perusahaan baru dengan keunggulan – keunggulan yang dimiliki oleh produk – produk mereka yang ditunjang oleh suatu model bisnis yang solid. Inovasi merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam perusahaan, inovasi merupakan elemen dasar untuk mencapai kepuasan pelanggan dan untuk mewujudkan keinginan mereka (Reguia, 2014).

Lebih dari sekedar inovasi produk, perusahaan perlu mempertimbangkan Inovasi Model Bisnis sebagai peluang untuk membangun *sustainable competitive advantage* (Teece, 2010). Dalam hal ini dapat dilakukan dengan memakai teknik *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* dapat diibaratkan seperti cetak biru untuk strategi yang akan diimplementasikan ke seluruh struktur organisasi, proses, dan sistem yang ada (Osterwalder & Pigneur, 2010). Dalam *Business Model Canvas* terdapat sembilan elemen yaitu *Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resource, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structures*.

Salah satu perusahaan yang sukses berinovasi adalah PT. Santosa Jaya Abadi, produsen kopi “Kapal Api” yang berdiri pada tahun 1981 di Sepanjang, Sidoarjo yang didirikan oleh Goe Soe Loet. Pabrik ini sudah memproduksi banyak jenis kopi dan semua produk ini sukses di pasaran, diantaranya kopi ABC, Good Day. Kemudian terobosan baru dilakukan dengan mendirikan kedai – kedai kopi, salah satu diantaranya yaitu

kedai kopi “Excelso” yang banyak dikunjungi penikmat kopi (merdeka.com_Juni 17, 2015).

Salah satu perusahaan kosmetik yang sukses berinovasi yaitu PT. Paragon Technology and Innovation yang berdiri pada tanggal 28 Februari 1985 dengan nama awal PT. Pusaka Tradisi Ibu. Perusahaan ini berganti nama menjadi PT. Paragon Technology and Innovation pada tahun 2011. Perusahaan ini didirikan oleh pasangan suami istri Drs. H. Subakat Hadi. M.Sc dan Dra. Hj. Nurhayati Subakat. Apt. Pada awal berdirinya hanya memproduksi perawatan rambut. Pada tahun 1995 PTI mulai mengembangkan merk Wardah. Ketika krisis ekonomi 1998, PTI mengambil reaksi cepat menyikapi krisis tersebut di saat pesaing-pesaing lain tidak berproduksi. Pada tahun 1999-2003, penjualan merk Wardah melonjak pesat. Pada tahun 2005, PT. Pusaka Tradisi Ibu sudah menerapkan *Good Manufacturing Practice* (GMP) dan Cara Pembuatan Kosmetika yang Baik (CPKB). PTI menjadi percontohan pelaksanaan CPKB untuk industri kosmetika yang lainnya. PTI sampai dengan saat ini sudah memiliki 26 *Distribution Center* (DC) hampir di seluruh wilayah Indonesia. Saat ini perusahaan ini telah memiliki DC di Malaysia (asihrahmawati1025.blogspot.co.id Februari 6, 2013)

PT. Martina Berto Tbk adalah salah satu perusahaan yang sudah puluhan tahun berdiri tapi tetap ada sampai saat ini dan berupaya untuk dapat menghadapi persaingan. PT. Martina Berto Tbk yang tergabung dalam Martha Tilaar Group (MTG) yang didirikan oleh Ibu Martha Tilaar tahun 1997 sebagai industri rumah dengan produk kosmetik bermerek Sari ayu. Kemudian pada tahun 1981 perusahaan mendirikan pabrik modern pertama di Pulo Ayan, Pulogadung Industrial Estate. PT. Martina Berto Tbk menjadi pabrik kosmetik pertama di Indonesia yang memperoleh 9001 certification In ISO 2000.

Pada dasarnya suatu perusahaan pasti ingin berkembang pesat dan produk – produknya laku dipasaran. Demikian juga halnya dengan PT. Martina Berto Tbk, segala cara dan usaha dilakukan demi peningkatan usaha dan konsumen. Namun bukan berarti hal ini tidak menemui kendala. Pada dasarnya menciptakan suatu produk harus dilihat juga bagaimana kualitasnya dan untuk mencapai kualitas yang bagus ternyata membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan tentu saja mempengaruhi harga produk yang dihasilkan. Disinilah letak permasalahannya, persaingan dalam dunia kosmetik sangat ketat. Banyak sekali kompetitor – kompetitor baru hadir dengan produk yang lebih inovatif. Bahkan tidak jarang kompetitor memproduksi barang dengan jenis yang sama tapi dengan harga yang lebih murah dibanding produk yang dihasilkan oleh PT. Martina Berto Tbk. Sehingga mau tidak mau berpengaruh pada pemasaran produk tersebut. Keinginan PT. Martina Berto Tbk untuk menjangkau semua kalangan jadi terhambat terutama untuk kalangan middle low. Pada umumnya kalangan middle low lebih cenderung pada produk yang murah tanpa melihat kualitas produk. Hal ini perlu dipikirkan, bagaimana untuk kedepannya PT. Martina Berto Tbk dapat berinovasi menghasilkan produk dengan harga terjangkau tapi tetap menjaga kualitas produk. Dengan demikian produk – produk PT. Martina Berto Tbk bisa diterima semua kalangan. Satu hal yang perlu digaris bawahi bahwa untuk memenangkan suatu persaingan inovasi produk

harus diiringi dengan terlaksananya seluruh elemen penunjang dengan baik dan maksimal

Berdasarkan uraian diatas, peneliti berminat untuk melakukan penelitian dengan judul “ Peranan Inovasi Produk Terhadap *Competitive Advantage* Melalui Bisnis Model Canvas di PT. Martina Berto Tbk”

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana inovasi produk yang dilakukan pada PT. Martina Berto Tbk?
- 2) Bagaimana peranan inovasi produk terhadap *Competitive Advantage* melalui *Business Model Canvas* pada PT. Martina Berto Tbk?

Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini, yaitu :

- 1) Untuk mengetahui inovasi produk yang dilakukan pada PT. Martina Berto Tbk.
- 2) Untuk mengetahui peranan inovasi produk terhadap *Competitive Advantage* melalui *Business Model Canvas* pada PT. Martina Berto Tbk.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan kegiatan berlangsung secara simultan dengan kegiatan analisis data, jadi prosedur atau cara pemecahan masalah penelitian dengan memaparkan dan mendeskriptifkan keadaan objek yang diteliti (Mahsun, 2005:257). Pada penelitian kualitatif menghasilkan data yang tidak biasa dikuantitatifkan, data bersifat deskriptif, sedangkan menurut Kuncoro (2003:21), penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang berisi tentang paparan dengan tidak melibatkan kalkulasi angka.

Sumber data

Menurut Sugiyono (2014), sumber data dibagi menjadi primer dan sekunder. Penelitian menggunakan jenis sumber data primer serta sekunder.

- a. Data Primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari informan objek penelitian secara langsung, berkaitan dengan tujuan spesifik penelitian yakni menjawab rumusan masalah. Data ini diperoleh dengan cara wawancara dan observasi ke pihak-pihak PT. Martina Berto Tbk. Antara lain : informasi mengenai jenis dan keunggulan produk yang dimiliki, inovasi seperti apa yang dilakukan, dll.
- b. Data Sekunder data yang mengacu pada informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, hasilnya didapat dari studi kepustakaan dari jurnal penelitian terdahulu, buku pengetahuan dan literatur lain serta internet, antara lain: Sejarah perusahaan, struktur organisasi, profil perusahaan.

Metode pengumpulan data

Wawancara yaitu pertanyaan lisan (*dialog*) yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dari responden secara langsung. Dengan wawancara penelitian dapat mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang responden dalam menginterpretasikan

situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak ditemukan dalam observasi (Sugiyono, 2005,72). Tujuan wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2005,73).

Teknik pengambilan subjek penelitian

Pengambilan subjek penelitian atau informan dilakukan menggunakan *purposive sampling* dimana informan dipilih dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin ia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2014).

Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dan akan mengumpulkan sumber data dari enam narasumber. Narasumber yang dipilih, yaitu :

1. Vero Wiji Rahayu sebagai *Area Sales Supervisor* PT. Martina Berto Tbk
2. Indah Setyawati sebagai *Account Supervisor* PT. Martina Berto Tbk
3. Anik Ambarini sebagai *Field Promotion Supervisor* PT. Martina Berto Tbk
4. Rini sebagai konsumen PT. Martina Berto Tbk
5. Astuti sebagai konsumen PT. Martina Berto Tbk
6. Rahmawati sebagai konsumen PT. Martina Berto Tbk

Metode pengujian keabsahan data

Untuk memeriksa keabsahan data dilakukan triangulasi, menurut Sugiyono (2010) teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Triangulasi ada tiga macam yaitu:

Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas salesman maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan ke sales supervisor, salesman lain dan toko yang dikunjungi oleh salesman tersebut. Kemudian data yang diperoleh didiskripsikan dan dikategorikan mana pandangan yang sama, mana pandangan yang berbeda dan termasuk juga hal – hal yang mungkin baru diketahui dari sumber – sumber tersebut tentang salesman itu. Dan selanjutnya bisa dianalisa oleh peneliti sehingga peneliti bisa mengambil suatu kesimpulan yang kemudian dimintakan kesepakatan dari sumber – sumber tersebut.

Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuisioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya. Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

Pengujian keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber (informan adalah *Area Sales Supervisor, Field Promotion Supervisor, Account Supervisor*, dan konsumen)

Metode analisis data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep Milles & Huberman dalam Sugiyono (2013) yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu :

1.Reduksi data (*Data Reduction*)

Langkah yang pertama adalah reduksi data. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan. Reduksi data yang dilakukan yaitu dengan menyeleksi data-data yang diperoleh dari wawancara dan data lainnya seperti foto produk dan dokumen-dokumen lain yang dianggap perlu dalam penelitian.

2.Penyajian data (*Display Data*)

Langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Dengan penyajian data yang berisi informasi mengenai Inovasi Produk dan *Business Model Canvas* di PT. Martina Berto Tbk yang baik dan rapi, peneliti akan lebih mudah dalam mengolah data tersebut.

3.Penarikan kesimpulan (Verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, namun jika kesimpulan tersebut telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan adalah kesimpulan yang dapat dipercaya. Kesimpulan yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Inovasi Produk

Tujuan Inovasi Produk

Tujuan yang ingin dicapai dari penciptaan produk baru diantaranya adalah untuk memenuhi kebutuhan baru dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai inovator, yaitu dengan menawarkan produk yang lebih baru dari pada yang telah ada (strategi ofensif) dan untuk mempertahankan daya saing terhadap yang ada, yaitu dengan menawarkan produk yang dapat memberikan jenis kepuasan yang baru. Bentuknya

dapat berupa tambahan terhadap lini produk yang sudah ada ataupun revisi terhadap produk yang telah ada (strategi defensif).

Tujuan PT. Martina Berto dalam inovasi produk adalah menggunakan keduanya. Strategi ofensif (produksi produk baru daripada yang telah ada) dilakukan dengan pertimbangan agar tidak kalah bersaing dengan kompetitor dan melayani permintaan konsumen yang menginginkan produk baru juga untuk mempertahankan reputasi perusahaan sebagai *market leader*. Sedangkan strategi defensif (produksi produk revisi terhadap produk yang telah ada) dilakukan dengan cara mencari kelemahan produk lama untuk diperbaiki supaya menjadi lebih bagus.

Proses Inovasi

Ide Awal

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk dalam menghasilkan produk baru sebelumnya PT. Martina Berto selalu melakukan riset pasar terlebih dahulu, melihat produk apa yang saat ini sedang dibutuhkan masyarakat, apa yang saat ini menjadi tren. Terkadang ide untuk membuat suatu produk baru bisa juga berasal dari masukan konsumen.

Penyaringan Ide dan Pengujian Konsep

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, ada ide-ide dari perusahaan dan juga dari konsumen PT. Martina Berto Tbk untuk menginovasi produk yang ada. PT. Martina Berto Tbk tidak selalu mewujudkan ide-ide yang ada. Untuk mewujudkan ide tersebut, ide tersebut masuk ke dalam *RnD* (Research and Development) untuk diuji terlebih dahulu sebelum keluar dipasarkan.

Strategi Pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, target inovasi produk PT. Martina Berto Tbk untuk jangka panjang yaitu untuk semua kalangan masyarakat dan pengguna kosmetik. Promosi yang dilakukan oleh PT. Martina Berto Tbk yaitu melalui tim promosi khusus (*Beauty Advisor & Beauty Consultant*), brosur-brosur, dan media elektronik. Untuk pola distribusi yang digunakan oleh PT. Martina Berto Tbk yaitu pola distribusi langsung dari PT. SAI Indonesia selaku distributor tunggal. PT. Martina Berto Tbk juga mempunyai rencana penjualan jangka panjang.

Analisa Bisnis

Dalam analisa bisnis PT. Martina Berto memperkirakan jumlah penjualan lipstik duo lip colour 1600 biji perbulan. Sedangkan untuk eyeshadow liquid diperkirakan jumlah penjualan sekitar 780 biji per bulan. Produk tersebut diperkenalkan kepada masyarakat melalui promosi-promosi baik yang dilakukan oleh *Beauty Consultant* dan *Beauty Advisor* ataupun melalui media-media. Untuk biaya produksi pada lipstik duo lip colour sekitar 45 ribu sedangkan untuk eyeshadow liquid sekitar 40 ribu.

Pengembangan Teknikal

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk sebelum meluncurkan suatu produk terlebih dahulu merencanakan produk seperti apa yang akan dibuat dan selalu mengacu pada tren warna dunia. Selanjutnya merencanakan sistem produksi yang akan dilakukan termasuk didalamnya pemilihan formula/bahan yang tepat, berkualitas,

dan aman serta bagaimana metode pembuatannya. Kemudian dilanjutkan dengan proses produksi dan produk tersebut diuji coba terlebih dahulu sebelum dipasarkan.

Pengujian

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk selalu melakukan pengujian produk terlebih dahulu sebelum produk tersebut dipasarkan. Pengujiannya dilakukan dengan cara tes *efficacy*, yaitu dengan diujikan terlebih dahulu pada beberapa orang dan tes *efficacy* ini membutuhkan waktu kurang lebih satu tahun.

Komersialisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk menentukan waktu dan sasaran yang tepat berdasarkan hasil tes *efficacy* (pengujian terlebih dahulu pada beberapa orang). Perusahaan menarik pelanggan dengan cara mengutamakan mutu ditunjang dengan adanya promo-promo yang menarik.

Perspektif Inovasi

Baru Bagi Pasar

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk berusaha melakukan inovasi untuk menciptakan produk baru yang sebelumnya belum pernah ada dipasaran seperti lipstik *Duo Lip Colour* dan *Eyeshadow Liquid* karena perusahaan berkomitmen untuk menjadi *market leader*. Perusahaan berharap inovasi yang dilakukan dapat diterima oleh pasar dalam skala yang luas.

Baru Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Martina Berto Tbk juga memproduksi produk yang baru bagi perusahaan tetapi sebelumnya sudah ada dipasaran karena perusahaan selalu berusaha mengikuti tren yang ada agar tidak kehilangan pelanggan.

Tipe Inovasi

Tipe-tipe inovasi ada 3 macam yaitu meliputi: *basic* yaitu inovasi dalam bentuk penelitian dan pengembangan, *applied* yaitu inovasi dalam bentuk pengembangan produk baru dan *systems Integration* yaitu inovasi dalam bentuk perbaikan produk atau pengembangan pasar. Pada tipe inovasi produk, PT. Martina Berto Tbk tergolong perusahaan dengan tipe *applied* karena PT. Martina Berto Tbk selalu berusaha menghasilkan produk-produk baru supaya dapat memperoleh keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya dan menambah nilai bagi perusahaan dan pelanggan dipasar.

b. Business Model Canvas PT. Martina Berto Tbk saat ini Customer Segments

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, saat ini PT. Martina Berto Tbk mempunyai segmen pelanggan yang spesifik, mereka tidak menargetkan semua orang tetapi hanya beberapa kalangan tertentu. PT. Martina Berto Tbk secara spesifik menargetkan pelanggan dari kalangan menengah ke atas dengan usia antara 20-30 tahun. Saat ini *customer segments* PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam kategori *niche market*. PT. Martina Berto Tbk selalu mengutamakan kualitas produknya sesuai dengan segmennya. Perusahaan juga memiliki *customer* yang loyal dan memberikan penghargaan bagi *customer* yang loyal tersebut.

Terkait dengan kemampuan perusahaan untuk menjangkau segmen customer yang baru, berdasarkan hasil wawancara

dapat disimpulkan bahwa PT. Martina Berto Tbk ingin menjangkau/menargetkan segmen customer yang baru agar produknya lebih dikenal secara luas. Dalam hal ini, perusahaan mengalami sedikit kendala dikarenakan adanya kompetitor-kompetitor pada segmen customer baru yang ingin ditargetkan.

Value Propositions

PT. Martina Berto Tbk sudah mampu memberikan *value propositions* kepada konsumennya dengan baik. *Value Propositions* yang sudah diberikan oleh PT. Martina Berto Tbk saat ini elemen *newness*, PT. Martina Berto Tbk melakukan inovasi dengan menciptakan produk baru dan juga perusahaan mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Elemen *performance*, mayoritas konsumen puas dengan performa perusahaan dalam kaitannya dengan produksi yaitu dengan tersedianya beragam jenis produk kosmetik yang dihasilkan. Dari segi pelayanan, perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang baik pada konsumen baik pada saat pembelian maupun sesudah. Dari segi pemasaran, perusahaan sudah memasarkan produknya secara luas sehingga produknya mudah diperoleh oleh konsumen. Elemen *customization*, PT. Martina Berto Tbk berusaha mewujudkan permintaan konsumen akan kustomisasi produk. Produk yang dapat di kustomisasi yaitu produk lipstik dan pemutih wajah. Elemen *getting the job done*, PT. Martina Berto Tbk membantu pelanggan yang kurang paham dengan cara menjelaskan secara detail akan kegunaan setiap produk dan memberikan solusi-solusi yang tepat untuk pelanggan. Elemen *design*, PT. Martina Berto Tbk memiliki ciri khas desain yang kental dengan nuansa budaya Indonesia yang tidak dimiliki oleh kompetitor. Elemen *brand*, PT. Martina Berto Tbk memiliki *brand* yang cukup kuat mengingat *brand* PT. Martina Berto sudah dikenal baik oleh target konsumennya dan memiliki citra yang baik dimata konsumennya, berkualitas serta mampu untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Elemen *price*, PT. Martina Berto Tbk sudah berusaha memberikan harga yang sesuai untuk segmennya tetapi masih menemui beberapa kendala karena harga produk kompetitor ada yang lebih murah. Elemen *cost reduction*, biaya yang dikeluarkan oleh PT. Martina Berto Tbk antara lain biaya transportasi dan biaya promosi. Semua biaya sudah dianggarkan terlebih dahulu oleh PT. Martina Berto Tbk. Elemen *risk reduction*, terdapat resiko bagi konsumen yang membeli produk dari PT. Martina Berto Tbk. Resikonya yaitu ketidakcocokkan antara produk yang dibeli dengan jenis kulit dari konsumen. Oleh karena itu, untuk meminimalkan resiko tersebut PT. Martina Berto Tbk selalu melakukan uji coba terlebih dahulu sebelum produk dipasarkan, dan juga menjelaskan apa saja kandungannya serta cara penggunaannya yang terdapat pada kemasan produk. Elemen *accessibility* PT. Martina Berto Tbk memiliki outlet-outlet yang dapat dikunjungi langsung oleh konsumen untuk mendapatkan produk PT. Martina Berto Tbk secara langsung. Konsumen juga bisa mendapatkan informasi melalui media sosial dan media elektronik. Elemen *convenience / usability*, berdasarkan dari hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa produk dari PT. Martina Berto Tbk selalu diuji terlebih dahulu sehingga konsumen merasa nyaman memakai produk tersebut karena resiko terjadinya masalah kulit sangat kecil. Disetiap kemasan produk juga tertera bagaimana cara pemakaian

produk yang tepat. Selain itu konsumen juga dapat berkonsultasi terlebih dahulu kepada *Beauty Advisor* di outlet sebelum dan sesudah membeli produk PT. Martina Berto Tbk

Channels

Channel adalah cara perusahaan untuk dapat meraih segmen pasar dengan menyampaikan *value proposition*. Hasil analisa yang didapat dari *channel* PT. Martina Berto Tbk adalah perusahaan menggunakan saluran penjualan tidak langsung (*indirect sales*) yaitu melalui outlet/toko pihak lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang didapat dari beberapa narasumber, *channels* yang dijalankan oleh PT. Martina Berto Tbk sudah cukup baik. Pelanggan bisa dengan mudah mendapatkan informasi dan produk yang diinginkan melalui outlet-outlet maupun secara online.

Customer Relationship

Customer Relationship menjelaskan tipe hubungan relasi yang dibentuk oleh perusahaan dengan segmen konsumen yang spesifik. Ada beberapa kategori *customer relationship* yaitu *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, *self service*, *automated service*, *communities*, dan *co-creation*. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam kategori *personal assistance*, yang artinya hubungan yang berdasarkan interaksi manusia. Konsumen dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas untuk mendapatkan bantuan selama proses atau setelah proses pembelian selesai dilakukan. Selain itu, PT. Martina Berto Tbk juga termasuk dalam kategori *dedicated personal assistance* karena PT. Martina Berto Tbk juga mempunyai divisi khusus untuk menangani masalah pelanggan yaitu *customer care*.

Berdasarkan hasil wawancara yang didapat dari beberapa narasumber, hubungan PT. Martina Berto Tbk dengan pelanggan cukup baik. Perusahaan berusaha menangani hubungan dengan pelanggan yaitu melalui *customer care*. Ditambah dengan adanya *gift*, promo-promo yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan untuk menjaga hubungannya dengan pelanggan.

Revenue Streams

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber, dapat dilihat bahwa sumber pemasukkan PT. Martina Berto Tbk yaitu berasal dari hasil penjualan produk-produk. Jika digolongkan dalam jenis aliran pendapatan, PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam dalam jenis pendapatan *transaction revenue* dan *recurring revenue*.

- a. *Transaction revenue* yang dihasilkan dari satu kali pembayaran yang dilakukan konsumen. Dalam hal ini didapat dari pelanggan baru yang belum pernah melakukan transaksi dengan perusahaan.
- b. *Recurring revenue* yang dihasilkan dari pembayaran yang sedang berlangsung baik memberikan *value proposition* kepada pelanggan atau menyediakan dukungan paska pembelian. Dalam hal ini didapat dari pelanggan lama yang melakukan *repeat order*

Berdasarkan hasil wawancara yang didapat dari beberapa narasumber, pendapatan yang didapat oleh perusahaan berasal dari penjualan produk-produk.. Saat ini perusahaan telah mampu menutup semua biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Dalam cara pembayarannya, konsumen melakukan pembayaran di outlet secara tunai sedangkan pembayarannya di outlet ke perusahaan bisa tunai dan kredit. Perusahaan tidak mengalami kendala dalam cara pembayaran.

Key Resources

Key Resources adalah aset-aset terpenting yang diperlukan agar Model Bisnis yang dimiliki dapat berjalan dengan baik.

Key Resources dibagi menjadi empat jenis, yaitu :

1. *Physical*

Berdasarkan hasil wawancara, sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan antara lain mesin-mesin pabrik, kantor, gudang, kendaraan operasional. Peran teknologi bagi perusahaan adalah hal yang sangat penting. Perusahaan menggunakan mesin-mesin pabrik untuk memproduksi barang dan menggunakan sistem komputerisasi yang canggih. Dengan adanya teknologi tersebut, sangat membantu aktivitas-aktivitas perusahaan.

2. *Intellectual*

Berdasarkan hasil wawancara, PT. Martina Berto Tbk sudah memiliki hak paten. Dengan adanya hak paten tersebut membuat produk-produk yang dihasilkan oleh PT. Martina Berto Tbk tidak bisa ditiru oleh kompetitor. *Brand* dari PT. Martina Berto Tbk ini sudah cukup kuat. Perusahaan mengembangkan aset intelektual yang dimiliki dengan cara menganalisa pasar dan melihat segmen yang tepat untuk masing-masing produknya. Perusahaan biasanya juga mengumpulkan data pelanggan melalui *counter-counter* BA atau melalui acara-acara promo yang diadakan oleh perusahaan.

3. *Human*

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan merekrut karyawan melalui beberapa tahapan yang pertama dengan menyerahkan surat lamaran dan selanjutnya dilakukan *interview* termasuk cek berat badan, tinggi badan serta penampilan. Setelah melalui proses *interview* jika lolos maka akan diadakan *test product knowledge*. Jika seluruh tahapan sudah dilalui dengan baik dan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan maka PT. Martina Berto akan merekrut karyawan tersebut. Tingkat keluar masuk karyawan pada PT. Martina Berto Tbk bisa dibilang sedang-sedang saja. Perusahaan juga memberikan fasilitas-fasilitas kepada karyawannya seperti gaji pokok, tunjangan kesehatan (BPJS), tunjangan transportasi, dan juga komisi bagi karyawan yang sudah mencapai target. PT. Martina Berto Tbk juga menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk semua karyawan perusahaan. Sistem *reward* ini biasanya diberikan kepada karyawan yang berprestasi untuk memotivasi supaya mereka lebih semangat dan mereka merasa dihargai. Sedangkan untuk *punishment*, perusahaan memberikan sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Untuk pelanggaran ringan, biasanya perusahaan memberikan surat peringatan. Tetapi jika pelanggaran yang dilakukan tergolong pelanggaran berat atau sebelumnya sudah pernah dilakukan,

perusahaan akan memberhentikan karyawan tersebut. PT. Martina Berto Tbk mengalami sedikit hambatan pada aset manusia yang dimiliki yaitu masalah gaji karyawan. Ada karyawan yang sudah puas dan ada juga yang masih merasa kurang. Perusahaan telah memberikan gaji sesuai dengan *standard* gaji pemerintah, akan tetapi perusahaan kompetitor memberikan gaji di atas rata-rata.

4. *Financial*

Berdasarkan hasil wawancara, modal utama PT. Martina Berto Tbk didapatkan dari para pemegang saham. Keuangan perusahaan sudah diatur sendiri oleh divisi khusus yang bertugas untuk mengatur keuangan perusahaan sehingga tidak terjadi penyalahgunaan.

Untuk *Key Resource*, hasil temuan dari PT. Martina Berto Tbk bisa dibilang sudah cukup baik. Hanya saja perusahaan mengalami sedikit hambatan pada aset manusia, yaitu masalah gaji.

Key Activities

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber, dapat diketahui bahwa aktivitas utama yang dijalankan oleh perusahaan yaitu meningkatkan penjualan sekaligus menambah *new customer*. Untuk aktivitas sehari-harinya, perusahaan membuat acara yang bermanfaat seperti seminar-seminar, *workshop*, *beauty class* yang berguna untuk menambah wawasan konsumen sehingga konsumen tertarik dengan produk PT. Martina Berto Tbk dan selanjutnya berniat membeli produk tersebut. Jika dilihat dari kategorinya, PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam kategori jenis aktivitas *production* dan *problem solving*. Dimana PT. Martina Berto Tbk berfokus untuk meningkatkan penjualan sekaligus menambah *new customer*, tetapi pada dasarnya perusahaan memfokuskan semua aktivitas.

Hasil temuan peneliti dari *key activities* PT. Martina Berto Tbk sudah cukup baik, akan tetapi PT. Martina Berto Tbk mengalami sedikit hambatan yaitu jika ada tim promosi yang keluar tentu itu akan berpengaruh pada aktivitas perusahaan

Key Partnership

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa narasumber, dapat diketahui bahwa PT. Martina Berto Tbk hanya memiliki satu *partner* saja yang berperan sangat penting sebagai distributor yaitu PT. SAI Indonesia. PT. SAI Indonesia ini adalah *partner* yang berdampak paling signifikan, karena semua produk yang dijual oleh PT. Martina Berto Tbk didistribusikan langsung oleh PT. SAI Indonesia.

Dalam menjalin dan menjaga hubungan dengan para *partner*, PT. Martina Berto Tbk melakukan upaya dengan bekerja sama yang baik, saling memberikan masukan dan mencari solusi yang tepat. Jika dikategorikan, PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam kategori aliansi strategis antara non-pesaing.

Hasil temuan peneliti dari *key partnership* PT. Martina Berto Tbk sudah cukup baik karena perusahaan menjalin hubungan yang baik dan dapat bekerja sama dengan baik dengan *partnernya*. PT. Martina Berto Tbk sudah merasa cukup dengan *partner* yang ada saat ini, karena selama ber*partner* dengan PT.SAI ini pendistribusian barang selalu lancar. Akan

tetapi PT. Martina Berto Tbk mengalami sedikit hambatan yaitu jika salesman ada yang keluar, outlet menjadi kosong karena tidak ada yang menjualkan produk dan penjualan menjadi menurun sehingga berdampak pada omset PT.SAI Indonesia yang selaku distributor.

Cost Structures

Cost structure mendeskripsikan bahwa sebagian besar biaya penting yang dikeluarkan berasal dari biaya operasi dalam Model Bisnis. *Cost Structure* terbagi menjadi dua jenis yaitu *cost-driven* dan *value-driven*. PT. Martina Berto Tbk termasuk dalam kategori *value-driven* yaitu efisiensi biaya tidak menjadi sasaran utama. Sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium.

Cost structure memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. *Fixed Cost*

Biaya tetap PT. Martina Berto Tbk adalah gaji karyawan. Biaya tetap yang dikeluarkan oleh PT. Martina Berto Tbk sudah sesuai dengan estimasi dan perusahaan tidak meminimalkan biaya tetap

2. *Variable Cost*

Biaya variable PT. Martina Berto Tbk yaitu biaya produksi, bonus karyawan, uang lembur, dan biaya iklan. Biaya variable yang dikeluarkan oleh perusahaan sudah sesuai dengan estimasi serta perusahaan tidak meminimalkan biaya variable tersebut.

c. Analisis SWOT

Customer Segments

Kekuatan yang ada pada elemen ini ialah PT. Martina Berto menargetkan segmen pelanggan kelas menengah ke atas yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena adanya pembelian dalam jumlah banyak, harga yang sesuai dengan kualitas, memiliki *customer* yang loyal. Sedangkan, kelemahan yang dimiliki ialah memiliki segmen pelanggan yang terbatas, pelanggan terkadang merasa harga produk terlalu mahal dan masih membandingkan harga dengan kompetitor

Peluang yang dapat dimanfaatkan ialah pada segmen ini pelanggannya termasuk penggemar produk baru. Sedangkan, ancamannya ialah banyak perusahaan kompetitor yang menjual produk yang sama tetapi dengan harga yang lebih murah

Value Propositions

Kekuatan pada elemen ini ialah selalu tersedia produk baru, konsumen puas dengan performa perusahaan, produknya dapat dikustomisasi, perusahaan membantu menyelesaikan masalah yang dimiliki *customer*, memiliki ciri khas desain produk, memiliki *brand* yang cukup kuat, mengutamakan kualitas, konsumen puas terhadap harga saat ini, perusahaan membantu mengurangi resiko yang dimiliki *customer*, adanya outlet yang memudahkan pelanggan mendapatkan produk dan informasi, produk yang mudah digunakan. Sedangkan, kelemahannya ialah adanya kebutuhan konsumen yang masih belum bisa dipenuhi, adanya sedikit hambatan dalam kustomisasi produk, produknya tidak bisa dijangkau semua kalangan, ciri khas desain produk kurang sesuai untuk segmennya.

Peluang yang ada ialah pemenuhan kustomisasi produk akan dapat menambah *variant* produk dan menambah loyalitas

konsumen terhadap perusahaan. Sedangkan, ancamannya ialah kompetitor membuat produk yang lebih murah, memiliki kompetitor yang kuat.

Channels

Pada elemen ini, kekuatannya ialah memiliki *counter-counter* yang ditempatkan di outlet-outlet, adanya opsi *channel*. Sedangkan, kelemahannya ialah jika toko yang tempati *counter-counter* tersebut kurang bagus atau mengalami kemunduran bisnis, maka berdampak juga pada omset penjualan PT. Martina Berto Tbk.

Peluang yang ada ialah makin banyak konsumen yang mudah memperoleh info produk PT. Martina Berto Tbk maka berpeluang untuk menambah konsumen dan penjualan. Sedangkan, ancaman yang ada ialah Ketidakmaksimalan kerja karyawan bagian penjualan (*Beauty Advisor*) dan promosi (*Beauty Consultant*) dapat menyebabkan berkurangnya penjualan bahkan kehilangan konsumen

Customer Relationship

Kekuatan yang ada ialah hubungan dengan konsumen terjalin dengan baik, adanya *reward* bagi pelanggan, adanya *customer care* yang menangani hubungan dengan pelanggan. Sedangkan, kelemahannya ialah membutuhkan biaya yang tidak sedikit, data *customer* yang tidak dikelola dengan benar tidak akan dapat memberikan hasil yang maksimal.

Peluang yang ada ialah membuat konsumen lebih loyal terhadap PT. Martina Berto Tbk dan kepuasan konsumen membuat mereka kedepannya merasa nyaman menggunakan produk PT. Martina Berto Tbk. Sedangkan, ancamannya ialah kinerja *customer care* yang kurang bagus dalam melayani konsumen akan berdampak serius terhadap hubungan PT. Martina Berto Tbk dengan konsumen

Revenue Streams

Kekuatan pada elemen ini ialah pendapatan yang didapat perusahaan sudah sesuai dengan nilai yang diberikan, pendapatan perusahaan sudah mampu menutup pengeluaran. Sedangkan, kelemahannya ialah pendapatan yang didapat perusahaan hanya dari penjualan produk-produk saja.

Peluang yang ada ialah semakin bagus penjualan produk PT. Martina Berto maka pendapatan akan semakin meningkat dan membuat perusahaan semakin besar. Sedangkan, ancamannya ialah penurunan omset penjualan akan berdampak serius terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Key Resources

Kekuatan yang ada ialah aset yang dimiliki perusahaan sudah mencukupi, memiliki hak paten, kekuatan *brand* perusahaan yang cukup bagus, tingkat keluar masuk karyawan rendah, adanya sistem *reward* untuk karyawan, adanya sanksi yang jelas dan tegas untuk karyawan, keuangan perusahaan diatur sendiri oleh perusahaan. Sedangkan, kelemahannya ialah masih ada karyawan perusahaan yang kurang puas.

Peluang yang ada ialah perusahaan memiliki mesin-mesin pabrik dengan teknologi canggih sehingga perusahaan bisa menghasilkan produk yang berkualitas. Sedangkan, ancamannya ialah karyawan yang keluar dari perusahaan karena ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan dan masuk ke perusahaan kompetitor dapat membocorkan hal-hal

yang ada pada PT. Martina Berto Tbk kepada perusahaan kompetitor.

Key Activities

Kekuatan pada elemen ini ialah aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat menambah *new customer*, banyak aktivitas perusahaan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan penjualan. Sedangkan, kelemahannya ialah kendala di lapangan saat promo karena kekurangan tenaga promosi.

Peluang yang ada ialah peluang memanfaatkan IT untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sedangkan, ancamannya ialah ancaman keterlambatan pengiriman bahan baku dari pihak supplier, ancaman kecurangan atau kesalahan yang dilakukan oleh sales, serta ancaman keterlambatan dari pihak penjahit, atau karena terjadi kesalahan pada produk yang dijahit.

Key Partnership

Kekuatan yang ada ialah perusahaan menjalin hubungan yang baik dengan *partnernya*, *Partner* yang ada sudah cukup untuk mendistribusikan produk-produk PT. Martina Berto Tbk. Sedangkan, kelemahannya ialah tidak memiliki *partner* lain sehingga PT. Martina Berto Tbk menjadi tergantung hanya pada satu *partner* saja.

Peluang yang ada ialah distribusi produk-produk PT. Martina Berto Tbk lebih mudah dan lancar karena lebih terfokus. Sedangkan, ancamannya ialah kalau sewaktu-waktu *partner* PT. SAI lepas dari PT. Martina Berto Tbk maka akan berdampak pada distribusi produk PT. Martina Berto Tbk.

Cost Structures

Kekuatan pada elemen ini ialah perusahaan sudah mampu mengestimasi biaya tetap dan biaya variabel. Sedangkan, kelemahannya ialah kalau sewaktu-waktu membutuhkan tambahan biaya variabel secara mendadak di atas *budget* tidak bisa segera dipenuhi.

Peluang yang ada ialah Biaya tetap dan biaya variabel yang sudah terlebih dahulu direncanakan membuat posisi keuangan perusahaan lebih aman karena sudah diseimbangkan membuat perusahaan lebih mudah membuat rencana kerja. Sedangkan, ancamannya ialah Estimasi kenaikan biaya tetap dan biaya variabel yang tidak sesuai akan berdampak serius pada kinerja perusahaan

d. Business Model Canvas PT. Martina Berto Tbk yang baru

Customer Segments

Pada elemen *customer segments*, PT. Martina Berto Tbk menetapkan sasaran pelanggannya pada *niche market*. Perusahaan menargetkan segmen pelanggannya dari segi usia yaitu usia 20-30 tahun. Jika dilihat dari kemampuan daya belinya, perusahaan menargetkan kalangan menengah keatas dan dari segi geografisnya yaitu masyarakat perkotaan. Lebih baik segmen pasar dari segi geografisnya diperluas tidak hanya untuk masyarakat perkotaan saja. Untuk kemampuan daya beli dan dari segi usia lebih baik ditambahkan menjadi semua kalangan sehingga produk dari PT. Martina Berto Tbk dapat dijangkau oleh semua kalangan.

Value Propositions

Pada elemen *value proposition*, perusahaan sudah mampu memberikan *value* yang baik. PT. Martina Berto Tbk selama ini selalu menjaga dan mengutamakan kualitas dalam

menghasilkan suatu produk. Hal ini mempengaruhi harga jual produk PT. Martina Berto Tbk lebih tinggi dibanding kompetitor. Untuk kedepannya sebaiknya PT. Martina Berto Tbk mengatasi permasalahan tersebut dengan cara tidak mengurangi kualitas tapi membuat produk dengan ukuran yang lebih ekonomis dibanding ukuran reguler sehingga bisa lebih menekan harga dan menjangkau pasar lebih luas. Sedangkan untuk kustomisasi produk sebaiknya lebih ditingkatkan meskipun PT. Martina Berto Tbk sudah berusaha tapi belum semua permintaan konsumen bisa terpenuhi. Misalkan dengan membentuk divisi khusus yang bertugas melakukan survey dilapangan untuk mengetahui lebih awal produk-produk apa yang saat ini banyak diinginkan oleh konsumen untuk dikustomisasi dan juga produk apa saja yang sudah dikustomisasi oleh kompetitor. Sehingga PT. Martina Berto Tbk bisa lebih baik merespon permintaan konsumen sehingga tidak beralih ke kompetitor. Untuk desain produk, meskipun PT. Martina Berto Tbk memiliki ciri khas desain tetapi desain produk PT. Martina Berto Tbk kurang sesuai di segmennya. Jadi sebaiknya PT. Martina Berto Tbk membuat desain produk yang lebih menarik dan *trendy* mengingat saat ini produk-produk kompetitor mempunyai desain produk yang lebih menarik. Sedangkan untuk *brand* perlu diperhatikan karena meskipun produk Sari Ayu sudah lama ada tidak menjamin bahwa semua orang yang mengenal dan akan menggunakan produk yang sudah lama ada apalagi generasi muda sekarang cenderung mencoba kosmetik-kosmetik baru

Channels

Pada elemen *channels*, perusahaan menggunakan saluran penjualan tidak langsung yaitu melalui outlet/toko pihak lain. *Channel* yang dijalankan saat ini sudah cukup baik. Pelanggan bisa dengan mudah mendapatkan informasi dan produk yang diinginkan melalui outlet-outlet maupun secara online. Kemudahan ini harus tetap dijaga dan lebih ditingkatkan lagi sehingga pelanggan tetap merasa nyaman dan tidak mengalami kesulitan. Yang perlu diperhatikan adalah apakah *channels* tersebut berjalan dengan maksimal. Untuk itu PT. Martina Berto Tbk perlu membentuk suatu divisi yang mengawasi keseluruhan *channels* yang dijalankan apakah sudah berjalan dengan baik.

Customer Relationship

Pada elemen *customer relationship*, hubungan antara perusahaan dengan pelanggan saat ini cukup baik dan ini harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Dengan adanya hubungan baik tersebut dapat membuat pelanggan menjadi loyal dengan perusahaan. Perusahaan sudah memiliki divisi khusus yang bertugas untuk menangani hubungan dengan pelanggan, namanya *customer care*. *Customer care* ini mempermudah perusahaan untuk dapat mengetahui kepuasan pelanggan terhadap perusahaan disamping itu juga dapat menampung saran/kritik dari konsumen dan divisi ini harus tetap dijaga dan ditingkatkan lagi layanannya. Sebaiknya PT. Martina Berto Tbk perlu membentuk divisi yang memonitor dan terjun langsung ke konsumen untuk mengetahui sejauh mana *customer care* ini bekerja melayani konsumen. Karena tidak jarang kinerja *customer care* yang tidak tepat justru membuat konsumen marah karena tidak ditanggapi dengan baik dan hal ini bisa berakibat fatal bagi perusahaan.

Revenue Streams

Pada elemen *revenue stream*, pendapatan perusahaan berasal dari penjualan produk-produk PT. Martina Berto Tbk. Perusahaan harus tetap menjaga kesesuaian antara harga dengan nilai yang diberikan kepada pelanggan. Dengan begitu, untuk kedepannya pelanggan tetap merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh perusahaan. Sebaiknya PT. Martina Berto Tbk berupaya lebih maksimal dalam hal penjualan supaya pendapatan perusahaan lebih besar sehingga dapat menopang seluruh kinerja PT. Martina Berto Tbk dengan lebih baik. PT. Martina Berto Tbk sebaiknya memberikan program-program/penawaran yang menarik dalam jangka panjang dan rutin untuk outlet sehingga outlet tertarik untuk membeli produk PT. Martina Berto Tbk dengan jumlah besar sehingga dapat menambah pendapatan PT. Martina Berto Tbk.

Key Resources

Pada elemen *key resource*, perusahaan memiliki aset fisik dan teknologi yang cukup. *Brand* yang dimiliki perusahaan juga sudah cukup kuat. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan lagi aset manusia yang dimiliki. Meskipun tingkat keluar masuk karyawan rendah, perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara gaji karyawan dengan pekerjaan sehingga karyawan tidak mudah berpindah ke kompetitor. PT. Martina Berto Tbk sebaiknya juga menambah jumlah karyawan sehingga pembagian tugas kerja lebih ringan dan lebih terfokus karena selama ini tugas karyawan di PT. Martina Berto Tbk lebih banyak dan rumit dibanding dengan kompetitor. Hal yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi yaitu hubungan perusahaan dengan karyawan dan pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi agar mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Dari aset finansial, perusahaan sudah dapat mengelola keuangan dengan baik dan ini harus dipertahankan.

Key Activities

Pada elemen *key activities*, hal yang perlu ditambahkan adalah tenaga tim promosi, dengan bertambahnya tim promosi maka misalkan ada tim promosi yang keluar hal tersebut tentu tidak akan menghambat jalannya aktivitas perusahaan. Dan juga sebaiknya perusahaan mengadakan *training* rutin untuk tim promosi supaya mereka lebih maksimal dan termotivasi dalam kegiatan di lapangan. PT. Martina Berto Tbk juga harus memperhatikan *outlet-outlet* yang menjual produk PT. Martina Berto Tbk. Mereka juga merupakan bagian dari tercapainya penjualan. Untuk kedepannya perlu diadakan semacam kegiatan edukasi untuk para *outlet* supaya lebih memahami produk-produk PT. Martina Berto Tbk sehingga mereka bisa membantu menawarkan produk-produk khususnya di outlet tradisional.

Key Partnership

Pada elemen *key partnership*, perusahaan hanya memiliki satu *partner* yaitu PT.SAI Indonesia selaku distributor tunggal. Dan tidak ada keinginan dari PT. Martina Berto Tbk untuk menambah *partner*. Hubungan PT. Martina Berto Tbk dengan *partner* yang ada saat ini sudah cukup baik, hal ini perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi sehingga kedepannya menjadi lebih baik lagi.

Cost Structures

Elemen yang terakhir yaitu *cost structure*, biaya tetap dan biaya variable perusahaan sudah sesuai dengan estimasi. Pemberian bonus karyawan dan uang lembur harus tetap dipertahankan agar karyawan tetap loyal pada perusahaan. Pada elemen ini hal yang perlu diperhatikan yaitu anggaran untuk gaji karyawan setiap tahun, mungkin perusahaan perlu menaikkan anggaran lebih tinggi dari tahun sebelumnya mengingat kebutuhan hidup yang terus meningkat. PT. Martina Berto Tbk sebaiknya menganggarkan *budget* yang tinggi untuk biaya iklan TV dan hal ini terbukti efektif meningkatkan penjualan.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada *business model canvas* yang ada saat ini bisa diambil suatu kesimpulan bahwa inovasi produk yang telah dilakukan selama ini oleh PT. Martina Berto Tbk belum sepenuhnya berpengaruh pada *competitive advantage*. Masih ada beberapa hal yang perlu dibenahi supaya dapat lebih kompetitif.

1. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis *business model canvas* yang digunakan oleh perusahaan saat ini. Dari hasil analisis SWOT tersebut dapat dijadikan masukan untuk menciptakan *business model canvas* yang baru. *Business model canvas* yang baru ini adalah bentuk model bisnis baru dari aktivitas perusahaan dan model bisnis yang saat ini dijalankan oleh perusahaan. Pada *business model canvas* yang baru terdapat hal-hal yang ditambahkan dalam setiap elemen yang ada didalamnya

- a) Pada elemen *customer segments*, menambahkan target pasar *mass market* sehingga penjualan terfokuskan untuk semua kalangan tidak hanya kalangan tertentu
- b) Pada elemen *value propositions*, membuat produk dengan ukuran yang lebih ekonomis dibanding ukuran regular sehingga bisa lebih menekan harga dan menjangkau pasar lebih luas tetapi tetap menjaga kualitas. Menambahkan divisi khusus yang bertugas melakukan survey dilapangan untuk mengetahui lebih awal produk-produk apa yang saat ini banyak diinginkan oleh konsumen untuk dikustomisasi dan juga produk apa saja yang sudah dikustomisasi oleh kompetitor. Membuat desain produk yang lebih menarik dan *trendy* lebih *modern* serta lebih memperhatikan *brand*
- c) Pada elemen *channels*, membentuk suatu divisi yang bertugas mengawasi keseluruhan *channels* yang dijalankan
- d) Pada elemen *customer relationships*, membentuk divisi yang memonitor hasil kerja *customer care* dan semua elemen yang berhubungan dengan pelayanan konsumen
- e) Pada elemen *revenue streams*, PT. Martina Berto Tbk akan lebih baik jika PT. Martina Berto Tbk menawarkan program penjualan yang lebih menarik untuk outlet sehingga outlet tertarik untuk membeli dalam jumlah besar sehingga pendapatan PT. Martina Berto Tbk akan bertambah

- f) Pada elemen *key resources*, menambah jumlah karyawan sehingga pembagian tugas kerja lebih ringan dan lebih terfokus
- g) Pada elemen *key activities*, menambahkan tim promosi dan mengadakan *training* rutin untuk tim promosi supaya mereka lebih maksimal dan termotivasi dalam kegiatan di lapangan. Mengadakan kegiatan edukasi untuk para outlet
- h) Pada elemen *key partnerships*, PT. Martina Berto Tbk sebaiknya perlu meningkatkan hubungan dengan *partner* supaya lebih baik
- i) Pada elemen *cost structures*, menambah gaji karyawan dan menganggarkan *budget* yang lebih tinggi untuk biaya iklan TV

Saran

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terlihat bahwa PT. Martina Berto Tbk sudah berupaya melakukan inovasi meskipun ada beberapa kendala. Perlu diperhatikan bahwa persaingan dengan perusahaan kompetitor juga semakin ketat. Jadi sebaiknya PT. Martina Berto Tbk melakukan beberapa perbaikan misal untuk target segmen diupayakan untuk semua kalangan dan produk didesain dengan lebih menarik dan *trendy* (lebih *modern* tidak terlalu menonjolkan unsur tradisional). Kemudian untuk mengatasi persaingan harga, perusahaan bisa memproduksi barang dengan kemasan yang lebih ekonomis dengan mengurangi isi sehingga menekan harga supaya lebih murah. *Channels* dan *customer relationship* yang dijalankan PT. Martina Berto Tbk sebaiknya dikontrol melalui divisi khusus supaya memberi hasil yang maksimal. Sebaiknya program penjualan dibuat lebih menarik dengan memberikan *discount* yang lebih besar supaya meningkatkan pendapatan PT. Martina Berto Tbk. Dari segi sumber daya manusia, sebaiknya jumlah karyawan ditambah sehingga pembagian kerja tidak terlalu berat dan supaya lebih terfokus. Tim promosi adalah salah satu faktor penunjang penjualan. *Training* untuk tim promosi sangat dibutuhkan supaya mereka semakin termotivasi dan berdampak positif pada penjualan. Sebaiknya hubungan dengan *partner* lebih ditingkatkan lagi supaya lebih baik. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah gaji karyawan yang masih lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor juga untuk *budget* iklan di TV perlu ditambah supaya frekuensi tayang iklan di TV bisa lebih tinggi mengingat iklan produk kompetitor di TV sangat gencar dan mengena yaitu dengan membuat iklan di tempat terkenal dengan tema yang sesuai dengan produk dan segmennya supaya lebih banyak masyarakat mengetahui produk PT. Martina Berto Tbk dengan begitu peluang menjangkau konsumen juga lebih besar. Dari semua penelitian awal hingga akhir bisa disimpulkan bahwa untuk memenangkan suatu persaingan dalam dunia bisnis yang begitu ketat tidak cukup sekedar inovasi produk. Diperlukan perbaikan di segala aspek karena semuanya saling menunjang dan berpengaruh besar pada kelangsungan hidup perusahaan. Dan sebuah perusahaan besar sebaiknya tidak merasa bahwa mereka berada diposisi yang aman mengingat kompetitor semakin banyak dengan inovasi yang lebih bagus. Semoga penelitian ini bisa bermanfaat juga bagi peneliti lain yang ingin mempelajari PT. Martina Berto Tbk lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2016). Ekonomi Indonesia triwulan I tumbuh 4,92 persen meningkat dibanding triwulan I 2015. Retrieve from website <https://www.bps.go.id/brs/view/id/1268>
- Kemenperin. (2016). Industri kosmetik diperkudisi tumbuh 15 persen. Retrieve from website <http://kemenperin.go.id/artikel/7297/Industri-Kosmetik-Diprediksi-Tumbuh-15>
- Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun. (2005). *Metode penelitian Bahasa: Tahapan Strategi, Metode, dan Tekniknya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mars Indonesia. (2014). Studi pemasaran produk kosmetik 2017. Retrieve from website <http://www.marsindonesia.com/products/business-reports/studi-pemasaran-produk-kosmetik-2017>
- Minguela, Fernandez, Fossas, Olalla. (2014). *Cooperation with suppliers, firm size and product innovation*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Pearce II, J.A., Robinson Jr., R.B. (2014). *Manajemen strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmawati, A. (2013). PT. Paragon technology and innovation (wardah cosmetics). Retrieve from website http://asihrahmawati1025.blogspot.co.id/2013/02/pt-paragon-technology-and-innovation_2575.html
- Reguia, Cherroun. (2014). *Product innovation and the competitive advantage*. *European Scientific Journal June 2014*.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 172-194.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Manajemen strategi*. Yogyakarta: BPFE.
- Solomon, M.R., Marshall, G.W. & Stuart, E.W. (2008). *Marketing : Real people real choice*. New Jersey : Pearson Education
- Sugiyono. (2005). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Cetakan kesebelas, Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2014). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sumandoyo, A., Taufik, M. (2015). Sejarah logo kapal api. Retrieve from website <https://www.merdeka.com/khas/sejarah-logo-kapal-api-sengketa-warisan-kapal-api-4.html>
- White, M.A, Bruton, G.D. (2007). *"The management of technology and innovation : Strategic Approach"*. Canada: Thompson-South Western.