

PERANCANGAN INOVASI MODEL BISNIS PT RIMBA PARTIKEL INDONESIA

David Christian Djunarko

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya

E-mail: djunarkodavid94@gmail.com

Abstract

This study aims to find out the design of business model innovation suitable for PT Rimba Partikel Indonesia. This study uses a qualitative approach that obtains primary data through interviews. Informants used as many as 6 people selected by using purposive sampling technique. Test the validity of data by using triangulation test. Data analysis technique used is interactive data model analysis consisting of condensation data, display data, and conclusion. The results in this study indicate that the proposed implementation of a new business model appropriate for PT. Rimba Partikel Indonesia can pay attention to value propositions that add value to customers on JIS (Japanese Industrial Standard) certificate products. Then to improve business strategy, PT. Rimba Partikel Indonesia can expand its existing market share through customer segments elements that can achieve wider market segmentation by adding other customers to reputable furniture companies.

Keywords : *Innovation Business Model, Business Model Canvas*

ABSTRAK

Meningkatkan industri *particle board* didukung oleh perkembangan diberbagai sektor industri, salah satunya adalah sektor industri *furniture* yang juga berkembang. Hal tersebut menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin ketat, sehingga menuntut setiap perusahaan agar dapat mengembangkan bisnis dengan inovasi-inovasi model bisnis yang digunakan. Seperti halnya PT Rimba Partikel Indonesia yang memiliki beberapa kompetitor dalam menjalankan bisnisnya, sehingga menuntut adanya suatu pengembangan bisnis. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perancangan inovasi model bisnis yang tepat untuk PT Rimba Partikel Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memperoleh data primer melalui wawancara. Informan yang digunakan sebanyak 6 orang yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji keabsahan data dengan menggunakan uji triangulasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif yang terdiri dari kondensasi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa usulan penerapan model bisnis baru yang tepat bagi PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperhatikan *value propositions* yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan pada produk sertifikat JIS (*Japanese Industrial Standar*). Kemudian untuk meningkatkan strategi bisnis (*business strategy*), PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperluas pangsa pasar yang ada melalui

elemen *customer segments* yang dapat meraih segmentasi pasar lebih luas dengan menambah pelanggan perusahaan *furniture* lainnya yang memiliki reputasi baik.

Kata kunci: Inovasi Model Bisnis, Business Model Canvas

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memperoleh data primer melalui wawancara. Informan yang digunakan sebanyak 6 orang yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Uji keabsahan data dengan menggunakan uji triangulasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data model interaktif yang terdiri dari kondensasi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa usulan penerapan model bisnis baru yang tepat bagi PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperhatikan *value propositions* yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan pada produk sertifikat JIS (*Japanese Industrial Standar*). Kemudian untuk meningkatkan strategi bisnis (*business strategy*), PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperluas pangsa pasar yang ada melalui elemen *customer segments* yang dapat meraih segmentasi pasar lebih luas dengan menambah pelanggan perusahaan *furniture* lainnya yang memiliki reputasi baik.

Kata kunci: Inovasi Model Bisnis, Business Model Canvas,

PENDAHULUAN

Industri bisnis *particle board* merupakan salah satu jenis produk komposit atau panel kayu yang terbuat dari partikel-partikel kayu atau bahan yang diikat dengan perekat sintesis atau bahan pengikat lain dan dikempa dengan panas. Meningkatnya *industry particle board* didukung oleh perkembangan diberbagai sektor industry, salah satunya adalah sektor industri *furniture*.

Eksport *particle board* Indonesia berdasarkan data statistik tahun 2015 sebesar 9.343 ton sedangkan volume import mencapai 213.442 ton, hal ini disebabkan karena kebutuhan permintaan akan *particle board* sangat tinggi. (Kementerian Kehutanan, 2016). Pertumbuhan tersebut menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin ketat, sehingga menuntut setiap perusahaan agar dapat mengembangkan bisnis dengan inovasi-inovasi model bisnis yang digunakan. Seperti halnya PT Rimba Partikel Indonesia yang memiliki beberapa kompetitor dalam menjalankan bisnisnya, sehingga menuntut adanya suatu pengembangan bisnis. PT Rimba Partikel Indonesia merupakan

usaha industri papan partikel yang memanfaatkan limbah kayu industri dan kayu hasil penanaman sendiri sebagai sumber alam yang dapat diperbarui.

Dalam hal men-*supply* pabrik *furniture*, PT Rimba Partikel Indonesia banyak memerlukan inovasi produk agar mampu berkompetisi dengan kompetitor, sehingga menuntut PT Rimba Partikel Indonesia untuk dapat strategi-strategi inovasi pada model bisnis yang diterapkan. Disisi lain, sejak awal berdirinya PT Rimba Partikel Indonesia jarang melakukan inovasi-inovasi pada bisnis yang dilakukan, sehingga penerapan inovasi model bisnis diharapkan mampu bermanfaat yang lebih baik dengan mengumpulkan ide-ide kreatif untuk diolah yang kemudian ide-ide tersebut menjadi inovasi informatif yang mampu diimplementasikan pada proyek-proyek inovasi secara efektif dan efisien.

Model bisnis berguna dalam lingkungan bisnis modern karena memungkinkan organisasi untuk memahami *value* organisasi yang akan datang dan bagaimana perusahaan pada umumnya beroperasi (Vanhala dan Kasurinen, 2015). Definisi keseluruhan model bisnis dapat dijelaskan, misalnya, menangkap fungsi cara perusahaan dan menciptakan nilai dan memberikan nilai kepada pelanggan dan mengkonversi respon pelanggan menjadi keuntungan (Vanhala dan Kasurinen, 2015).

Para peneliti telah mengusulkan penggunaan *Business Model Innovation* (BMI) atau inovasi model bisnis dalam berbagai konteks industri untuk desain sumber baru atau untuk modifikasi sumber daya yang ada, kadang-kadang tanpa investasi besar R & D (Karlsson et al, 2017, p.2926).

Inovasi model bisnis menggambarkan dasar pemikiran perusahaan memberikan *value proposition* untuk konsumen. Gambardella & McGahan; Moore dalam Fontana dan Zubaedah (2012, p.172) Inovasi model bisnis (BMI) dapat didefinisikan sebagai mengembangkan struktur dan mekanisme baru dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

Dalam melakukan perancangan inovasi model bisnis, maka perlu adanya *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu alat yang dibuat untuk membantu perusahaan melihat lebih akurat bagaimana rupa usaha yang sedang atau akan jalani. Dalam hal ini jika *Business Model Canvas* (BMC) dapat diwujudkan dengan baik dan sesuai dengan target melalui *Business Model Innovation*, sehingga PT Rimba Partikel Indonesia mampu memiliki kompetensi bisnis dari inovasi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Penelitian yang dilakukan oleh Dudin et al (2015) menjelaskan bahwa *the business model canvas* diadaptasi untuk manajemen keuangan mengandaikan tiga konsep alternatif anggaran konsolidasi dan langkah-langkah pencegahan yang bertujuan untuk mengurangi risiko jika permintaan pelanggan jatuh atau harga untuk perubahan sumber daya dan *the business model canvas* memungkinkan suatu perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan

utama pelanggan, dan akibatnya untuk meramalkan potensi keuntungan (profit) dan biaya (pengeluaran) yang diperlukan.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perancangan inovasi model bisnis yang tepat untuk PT Rimba Partikel Indonesia.

I. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT Rimba Partikel Indonesia yang terletak di Jl. Pantai Ngebum, Mororejo, Kaliwungu, Kabupaten Kendal, Jawa Tengah.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif deskriptif. Penentuan sumber informan pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive sampling* yaitu dipilih berdasarkan dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2014, p.85). Dalam penelitian yang menjadi informan adalah pihak yang paling mengetahui dan memahami tentang kondisi di PT Rimba Partikel Indonesia yang digunakan untuk mendapatkan informasi atau gambaran mengenai keadaan PT Rimba Partikel Indonesia. Adapun informan yang diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Direktur PT Rimba Partikel Indonesia.
2. General Manager PT Rimba Partikel Indonesia.
3. Operasional Manager PT Rimba Partikel Indonesia.
4. Marketing Manager PT Rimba Partikel Indonesia.
5. Manager Produksi PT. Olympic Furniture (Pelanggan).
6. Direktur PT Intan Wijaya (Supplier).

Dalam pengumpulan data, penelitian menggunakan data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara pada pihak yang memahami internal PT Rimba Partikel Indonesia dengan menanyakan beberapa pertanyaan terkait dengan Inovasi Model Bisnis. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan bantuan pedoman wawancara untuk memudahkan dan memfokuskan pertanyaan yang akan diutarakan. Wawancara dilakukan dengan menggunakan wawancara semi terstruktur untuk menggali jawaban lebih dalam dari informan.

Peneliti melakukan uji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif yang mengikuti 3 alur secara bersamaan, yaitu Kondensasi Data, Display Data, dan Penarikan Kesimpulan / Verifikasi.

II. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Business Model Canvas

Dalam menganalisa model bisnis yang saat ini dijalankan oleh PT. Rimba Partikel Indonesia, peneliti menggunakan alat *Business Model Canvas*, karena *Business Model Canvas* dapat menjadi pendekatan yang bisa diimplementasikan dengan mudah oleh organisasi bisnis dalam upaya

melakukan evaluasi dan perubahan atau pembenahan atau hanya sekedar peninjauan ulang terhadap model bisnis perusahaan sehingga tercipta model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan.

Model bisnis yang saat ini dijalankan dapat ditinjau melalui 9 elemen pada *Business Model Canvas*, yang terdiri dari *Customer Segment*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnership*, dan *Cost Structure*. Hasil analisis dari kesembilan komponen ini didapatkan oleh peneliti melalui data primer yang diperoleh dengan melakukan wawancara kepada beberapa informan yang merupakan pihak internal PT. Rimba Partikel Indonesia yang paling memahami secara detail kondisi perusahaan, sehingga dapat diperoleh hasil yang akurat.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki segmentasi pasar pada perusahaan Jepang yang ada di Indonesia khususnya yang mementingkan kualitas pada produk jadinya.

Customer Segment

Customer Segment merupakan sekelompok orang atau organisasi yang berbeda, yang menjadi target untuk dicapai atau dilayani perusahaan. Pada penelitian ini, *customer segment* berfokus untuk mengidentifikasi target penjualan perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki segmentasi pasar pada perusahaan di Indonesia yang menggunakan partikel board sebagai bahan baku khususnya yang mementingkan kualitas pada produk jadinya. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia telah memfokuskan pada perusahaan *furniture* seperti PT. Olympic yang sudah lama bekerjasama dengan PT. Rimba Partikel Indonesia untuk mensuplai produk partikel board sebagai bahan bakunya.

Value Proposition

Value proposition merupakan manfaat nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. *Value proposition* merupakan gabungan produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu untuk menyelesaikan masalah atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Pada penelitian ini, *value proposition* digunakan dengan melihat nilai tambah (*value added*) yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia telah memberikan nilai tambah akan produk yang bersertifikat JIS.

Nilai tambah yang diberikan oleh PT. Rimba Partikel Indonesia kepada pelanggan merupakan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan, yang mana kelebihan tersebut mengarah pada produk yang memiliki sertifikat JIS (*Japanese Industrial Standar*) yang berarti bahwa produk PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki standar dengan kualitas

tinggi dibandingkan dengan pabrik-pabrik partikel board dalam Negeri maupun luar Negeri.

Channels

Channels merupakan suatu gambaran bagaimana perusahaan berhubungan atau berkomunikasi dengan pelanggannya. *Channels* merupakan saluran yang digunakan perusahaan dalam mengkomunikasikan dan meraih segmen pelanggannya untuk menyalurkan proposisi nilai. Pada penelitian ini, *channels* difokuskan pada jalur distribusi yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan secara keseluruhan menunjukkan bahwa dalam hal distribusi yang dilakukan oleh PT. Rimba Partikel Indonesia menggunakan distribusi langsung dan tidak langsung, yang mana dalam menjangkau pelanggan yang lebih luas, perusahaan melakukan kunjungan berkala. Selain itu, untuk menjalin kerjasama jangka panjang, PT. Rimba Partikel Indonesia menyediakan dukungan pasca penjualan dalam bentuk retur produk dan juga adanya piutang. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia melayani retur dalam batas yang wajar jika terjadi kesalahan perusahaan. Retur dapat dilakukan jika produk partikel board yang diproduksi mengalami kerusakan baik pada hasil produksi maupun kerusakan ketika pengiriman. Hal ini dilakukan guna memberikan kepercayaan kepada pelanggan. Terkait piutang, PT. Rimba Partikel Indonesia memberikan batas jatuh tempo untuk pembayaran. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia memberikan adanya kemudahan pembayaran pada pelanggan dengan termin dan jangka waktu yang telah disepakati sebelumnya, dan jika terjadi penunggakan pembayaran, PT. Rimba Partikel Indonesia memberikan toleransi satu kali dan juga peringatan untuk segera membayar.

Customer Relationships

Customer relationships merupakan bagaimana cara perusahaan membina hubungan yang baik dengan pelanggannya. Hubungan yang dibangun perusahaan dengan pelanggannya adalah sebagai mitra bisnis yang mana PT. Rimba Partikel Indonesia sebagai *supplier* partikel board perusahaan *furniture* dan *speaker*. Hubungan antara pelanggan dengan penjual sangatlah penting karena adanya hubungan yang baik maka pelanggan akan menjadi pelanggan tetap dari suatu bisnis tersebut.

Tujuan dari *customer relationships* yaitu mengakuisisi pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan meningkatkan penjualan ke pelanggan lama. Dalam penelitian ini, *customer relationships* berfokus pada hubungan perusahaan dengan pelanggan, cara perusahaan membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia selalu berusaha membangun hubungan baik dengan menjalin komunikasi yang baik dengan para pelanggan, yang mana hal tersebut dilakukan

dengan selalu menanyakan kebutuhan yang belum terpenuhi serta menanyakan keluhan yang dialami oleh pelanggan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki agenda kunjungan kepada pelanggan-pelanggan atau hanya melalui telepon dengan menanyakan apa kebutuhan yang belum terpenuhi, melalui hal tersebut akan dapat menjalin hubungan baik dengan para pelanggan.

PT. Rimba Partikel Indonesia menjaga dan mempertahankan hubungan baik dengan para pelanggannya dengan cara berusaha memecahkan masalah dengan menjawab kebutuhan dan keinginan pelanggan. Memecahkan masalah bersama-sama dengan pelanggan berarti mendengarkan masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan selalu berusaha untuk tidak mengecewakan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Menjaga hubungan baik ini bertujuan agar perusahaan terus menerus mendapatkan pelanggan baru serta mempertahankan pelanggan lama perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan dengan adanya hubungan yang baik dengan pelanggan, maka pelanggan akan menjadi loyal terhadap perusahaan.

Revenue Streams

Revenue streams merupakan pendapatan atau pemasukan yang diterima perusahaan. *Revenue streams* dalam hal ini menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen. Dalam hal ini, biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa sejauh ini pendapatan yang diperoleh perusahaan dapat menutupi semua biaya yang dikeluarkan, yang mana hal tersebut terlihat dari laba cukup maksimal yang diperoleh perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari data yang diperoleh melalui internal PT. Rimba Partikel Indonesia yang menunjukkan bahwa laba perusahaan cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dalam hal ini, perusahaan selalu berupaya melakukan penetapan harga yang sesuai, yang mana penetapan harga tetap yang digunakan perusahaan mempertimbangkan unsur daftar harga yaitu harga tetap untuk sebuah produk sesuai proposisi nilai.

Key Resources

Key resource merupakan segala sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan proses operasional perusahaan. Blok bangunan *key resource* menggambarkan aset-aset terpenting atau sumber daya kunci dalam perusahaan yang diperlukan agar sebuah model proses bisnis dapat berfungsi dan berjalan dengan baik. Sumber daya kunci yang dimaksud merupakan aset-aset yang dimiliki perusahaan yang digunakan selama menjalankan model proses-proses bisnis tersebut.

Sumber daya yang digunakan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya sehari-hari adalah mesin, tenaga kerja, dan keuangan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa sejauh ini sumber daya

teknologi atau mesin yang dimiliki perusahaan cukup memadai dan mendukung proses bisnis yang dilaksanakan PT. Rimba Partikel Indonesia namun perlu adanya regenerasi agar dapat lebih maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kecukupan jumlah mesin dengan beban produksi yang ada, akan tetapi untuk *maintenance* masih kurang dilakukan secara berkala, sehingga mesin perlu dilakukan regenerasi. Selain itu ditinjau melalui sumber daya keuangan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki *cashflow* yang baik sehingga dapat mendukung aktivitas operasional perusahaan, namun saat ini tidak memiliki loan bank.

Key Activities

Key activities merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan nilai kepada pelanggannya. Blok bangunan *key activities* menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan dalam beberapa pembagian seperti aktivitas produksi, penjualan dan distribusi. *Key activities* merupakan aktivitas yang dijalankan perusahaan agar dapat membuat dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, menjaga hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki beberapa aktivitas dalam proses bisnisnya seperti proses produksi, proses penjualan atau distribusi. Aktivitas proses produksi meliputi aktivitas-aktivitas dari mulai pengadaan bahan baku hingga menjadi produk jadi, dalam hal ini adalah partikel board.

Berdasarkan hasil wawancara yang ada menunjukkan bahwa aktivitas produksi yang merupakan aktivitas utama perusahaan telah berjalan dengan baik dan efektif dalam menghasilkan laba secara maksimal. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Informan "BP" selaku Operasional Manager PT. Rimba Partikel Indonesia dan Informan "VC" selaku Marketing Manager PT. Rimba Partikel Indonesia yang menyatakan bahwa aktivitas yang dijalankan cukup efektif dalam menghasilkan laba.

Key Partnership

Key partnership merupakan pihak yang menjadi mitra kerja perusahaan. Blok *key partnership* menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Pada penelitian ini, difokuskan kepada mitra kerja yang memasok sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Key partnership* PT. Rimba Partikel Indonesia terdiri dari pemasok, dimana pemasok ini sendiri yaitu pemasok material glue, kayu limbah, sparepart. Peran pemasok bagi PT. Rimba Partikel Indonesia sangat besar.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan yang merupakan pihak internal PT. Rimba Partikel Indonesia menunjukkan bahwa sejauh ini perusahaan telah berusaha membangun hubungan baik dengan para *supplier*

yang ada. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia telah mempercayai *supplier* sebagai pemasok bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi, karena *supplier* telah memiliki kriteria yang sesuai seperti harga yang sesuai dengan kualitasnya. PT. Rimba Partikel Indonesia sangat selektif dalam memilih *supplier*, karena kesalahan pemilihan bahan baku akan dapat mempengaruhi kualitas produk jadi.

Cost Structure

Blok struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. *Cost structure* menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan *key activity* dengan memanfaatkan *key resources* dan bekerjasama dengan *key partnership*. Dalam mengeluarkan biaya, perusahaan lebih fokus pada meminimalkan biaya yang tidak perlu, namun tetap menjaga kualitas dari barang yang dihasilkan, sehingga tidak sembarangan mengurangi biaya tanpa mepedulikan kualitas. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yaitu berupa biaya variabel yaitu biaya bahan baku, biaya pemeliharaan mesin, biaya operasional seperti listrik, dan biaya tetap yaitu gaji karyawan. Biaya-biaya tersebut merupakan biaya wajib yang dikeluarkan sehingga tidak dapat ditunda pembayarannya oleh perusahaan, karena biaya tersebut dilakukan secara langsung

Dalam penelitian ini, *cost structure* difokuskan pada sumber biaya perusahaan yang terdapat dua kategori yaitu *cost driven* dan *value driven*.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia lebih cenderung menggunakan *cost-driven* yang berfokus pada meminimal biayai-biaya yang dikeluarkan.

Tabel 2 *Current Business Model Canvas* PT. Rimba Partikel Indonesia

Key Partnerships	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship	Customer Segments
<ol style="list-style-type: none"> Pemasok <ol style="list-style-type: none"> Pemasok material glue Kayu limbah Sparepart Pemasok atau <i>supplier</i> memiliki peran yang sangat besar <i>Supplier</i> yang dimiliki telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Telah terjalin hubungan baik dengan para <i>supplier</i> 	<ol style="list-style-type: none"> Aktivitas produksi dilakukan melahui 3 shift selama 24 jam dengan 4 group produksi. Aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai dengan SOP atau prosedur 	<ol style="list-style-type: none"> Memberikan nilai tambah (<i>value added</i>) pada produk yang memiliki standar dengan kualitas tinggi dengan memiliki sertifikat IFS (<i>Japanese Industrial Standard</i>). Nilai tambah (<i>value added</i>) pada kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman. 	<ol style="list-style-type: none"> Terjalin hubungan baik dengan pelanggan, karena sebagian besar menjadikan PT. Rimba Partikel Indonesia sebagai satu-satunya <i>supplier</i> partikel board untuk memenuhi kebutuhan bahan baku produksinya. Selalu membangun komunikasi yang baik untuk mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> Menjual langsung barang ke user atau pengguna partikel board seperti perusahaan, <i>furniture</i> dan <i>speaker</i>. Menggunakan distributor untuk menyebarkan barang <i>reject</i> atau tidak terstandarisasi. Menggunakan saluran komunikasi dengan media seperti via email, telepon, atau media sosial seperti whatsapp dan lain-lainnya serta melakukan kunjungan berkala. 	<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan di Indonesia yang menggunakan partikel board sebagai bahan baku Perusahaan menjangkau segmen pelanggan yang mementingkan kualitas pada produk jadinya Perusahaan <i>furniture</i> seperti Olympic
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> Biaya perusahaan lebih mengarah kepada <i>cost driven</i> atau hanya berfokus pada pemenuhan biaya Dalam upaya meminimalkan <i>fixed cost</i> dan <i>variable cost</i>, perusahaan memaksimalkan kapasitas produksi mesin, menekan <i>material cost</i>, <i>maintenance cost</i>, meminimalkan pemakaian <i>power cost</i>. 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> Sumber pendapatan PT. Rimba Partikel Indonesia hanya berasal dari penjualan produk Pendapatan yang diterima perusahaan dapat menutupi semua biaya yang dikeluarkan perusahaan 		

Tabel 3 Future Business Model Canvas PT. Rimba Partikel Indonesia

Kategori	Keuntungan	Risiko	Saluran	Saluran	Saluran	Saluran	Saluran
Keuntungan	1. Meningkatkan penjualan produk 2. Meningkatkan pendapatan perusahaan 3. Meningkatkan reputasi perusahaan 4. Meningkatkan pangsa pasar 5. Meningkatkan daya saing perusahaan 6. Meningkatkan kemampuan keuangan perusahaan 7. Meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan 8. Meningkatkan kemampuan pemasaran perusahaan 9. Meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan 10. Meningkatkan kemampuan operasional perusahaan	1. Risiko kegagalan produk 2. Risiko kegagalan pemasaran 3. Risiko kegagalan keuangan 4. Risiko kegagalan reputasi 5. Risiko kegagalan pangsa pasar 6. Risiko kegagalan daya saing 7. Risiko kegagalan kemampuan keuangan 8. Risiko kegagalan kemampuan inovasi 9. Risiko kegagalan kemampuan pemasaran 10. Risiko kegagalan kemampuan manajemen 11. Risiko kegagalan kemampuan operasional	1. Saluran distribusi 2. Saluran pemasaran 3. Saluran penjualan 4. Saluran layanan pelanggan 5. Saluran dukungan teknis 6. Saluran dukungan logistik 7. Saluran dukungan keuangan 8. Saluran dukungan hukum 9. Saluran dukungan teknologi 10. Saluran dukungan sumber daya manusia	1. Saluran distribusi 2. Saluran pemasaran 3. Saluran penjualan 4. Saluran layanan pelanggan 5. Saluran dukungan teknis 6. Saluran dukungan logistik 7. Saluran dukungan keuangan 8. Saluran dukungan hukum 9. Saluran dukungan teknologi 10. Saluran dukungan sumber daya manusia	1. Saluran distribusi 2. Saluran pemasaran 3. Saluran penjualan 4. Saluran layanan pelanggan 5. Saluran dukungan teknis 6. Saluran dukungan logistik 7. Saluran dukungan keuangan 8. Saluran dukungan hukum 9. Saluran dukungan teknologi 10. Saluran dukungan sumber daya manusia	1. Saluran distribusi 2. Saluran pemasaran 3. Saluran penjualan 4. Saluran layanan pelanggan 5. Saluran dukungan teknis 6. Saluran dukungan logistik 7. Saluran dukungan keuangan 8. Saluran dukungan hukum 9. Saluran dukungan teknologi 10. Saluran dukungan sumber daya manusia	1. Saluran distribusi 2. Saluran pemasaran 3. Saluran penjualan 4. Saluran layanan pelanggan 5. Saluran dukungan teknis 6. Saluran dukungan logistik 7. Saluran dukungan keuangan 8. Saluran dukungan hukum 9. Saluran dukungan teknologi 10. Saluran dukungan sumber daya manusia

Model Inovasi Bisnis PT. Rimba Partikel Indonesia

Dalam melakukan rancangan inovasi model bisnis pada PT. Rimba Partikel Indonesia menganalisa model bisnis yang saat ini dijalankan oleh PT. Rimba Partikel Indonesia, peneliti menganalisis model inovasi bisnis yang sesuai kondisi perusahaan dengan melihat beberapa hal yang terdiri dari berikut ini:

Long-term Perspective
Long-term perspective merupakan perencanaan perusahaan dengan mempertimbangkan perspektif jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara secara keseluruhan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia telah memiliki perencanaan bisnis jangka panjang yang baik seperti memenuhi kebutuhan partikel board yang ber sertifikat JIS (Japanese Industrial Standar) dan mempunyai tingkat emisi formalin yang terendah sesuai regulasi Jepang. Perencanaan yang baik juga didukung dengan adanya kontribusi para karyawan yang tinggi kepada perusahaan, terlihat dari para karyawan yang telah bekerja cukup lama kepada perusahaan dan sebagian besar telah bekerja sejak PT. Rimba Partikel Indonesia berdiri. Selain itu, dalam perencanaan bisnis jangka panjang, PT. Rimba Partikel Indonesia juga selalu berupaya memenuhi kebutuhan modal yang terkadang menjadi faktor penghambat dengan melakukan pinjaman dana ke bank.

Business Strategy
 Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang.

Dalam memilih model bisnis yang akan digunakan, perusahaan harus mengombinasikan antara faktor internal terutama sumber daya (*resources*) dan melihat struktur industri tersebut secara eksternal. Setelah menganalisa struktur industri dari faktor eksternal dan kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal (*resources*) dengan menciptakan berbagai keunggulan, kemudian perusahaan dapat

menyiapkan strategi-strategi untuk bisa mencapai tujuan. Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan. Seperti halnya pada PT. Rimba Partikel Indonesia dalam menentukan strategi bisnisnya yang memprioritaskan kualitas dan harga bersaing.

Hasil wawancara secara keseluruhan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia memiliki strategi bisnis yang cukup baik dengan memfokuskan pada kualitas produk yang dilakukan perbaikan terus menerus, kemudian penentuan harga yang sesuai dan komitmen dalam *delivery* yang tepat waktu. Hal tersebut dilakukan PT. Rimba Partikel Indonesia untuk dapat memaksimalkan profit dengan menambah volume produksi sesuai kapasitas mesin dengan menekan biaya produksi. Dalam hal ini, PT. Rimba Partikel Indonesia juga melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja khususnya kinerja keuangan apakah sudah sesuai target yang ingin dicapai.

Influential Enthusiasts
 Keberhasilan faktor *influential enthusiasts* menggambarkan adanya dukungan dari pihak-pihak tertentu yang berkontribusi pada perusahaan seperti mitra usaha atau *supplier*. Dalam hal ini, *influential enthusiasts* dilihat melalui peran mitra usaha atau *supplier* yang bekerjasama dengan PT. Rimba Partikel Indonesia dalam mempengaruhi keberhasilan bisnis yang dijalankan oleh PT. Rimba Partikel Indonesia.

Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa sejauh ini, *supplier* selalu menjaga konsistensi kualitas bahan baku guna memberikan dukungan kepada PT. Rimba Partikel Indonesia untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Hal tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Informan "AD" selaku Direktur PT. Rimba Partikel Indonesia yang menyatakan bahwa para *supplier* selalu menjaga kestabilan kualitas bahan baku seperti yang diminta PT. Rimba Partikel Indonesia serta selalu menjaga kestabilan pengiriman yang tepat waktu guna memenuhi kebutuhan bahan baku yang tepat.

Cooperation
 Faktor keberhasilan kerjasama mengacu pada kegiatan para pelaku jaringan yang saling mendukung saat mereka berupaya mencapai berbagai perencanaan jangka panjang. Kerjasama merupakan sebuah situasi yang ditandai ketika beberapa pihak bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang menguntungkan bersama. Kerjasama yang efektif akan dapat membangun hubungan baik antara pihak yang berkepentingan. PT. Rimba Partikel Indonesia melakukan kerjasama dengan beberapa pihak terkait seperti pelanggan sebagai pihak yang menerima suplay produk partikel board serta *supplier* sebagai pihak yang menyuplai bahan baku untuk memproduksi partikel board.

kriteria yang digunakan dalam memilih mitra untuk kerjasama adalah mitra yang berkompetensi, professional, konsisten, dan memiliki reputasi baik.

Adanya kerjasama dengan *supplier* yang dapat diandalkan akan menghasilkan pengertian dan pemahaman yang baik akan kebutuhan dan keperluan masing-masing pihak sehingga dapat meningkatkan penghasilan perusahaan.

Entrepreneurial Skills and Experience

Keterampilan mencakup gagasan kompetensi, kemampuan, atribut, dan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik dan terkait erat dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan maupun pimpinan di PT. Rimba Partikel Indonesia telah memiliki pengalaman kerja dalam dunia bisnis industri manufaktur. Hal ini diketahui dari lama berdiri perusahaan sejak tahun 1992, yang mana perusahaan telah berpengalaman dalam industri manufaktur selama 25 tahun.

Pengalaman kerja yang dimiliki ini didukung dengan adanya pimpinan ataupun karyawan masing-masing divisi pada PT. Rimba Partikel Indonesia yang telah memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai pada bidangnya.

Hasil wawancara menyatakan bahwa pimpinan tiap divisi sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan tiap divisi yang ada.

A Secure Market

Faktor ini menunjukkan pentingnya basis pelanggan yang akan menyetujui hubungan produsen-pelanggan yang saling bergantung. Hubungan semacam itu dapat membangun kepercayaan yang dibutuhkan untuk menandatangani kontrak jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan menunjukkan bahwa PT. Rimba Partikel Indonesia telah memiliki pelanggan tetap yang sudah lama melakukan kerjasama. Selain itu, PT. Rimba Partikel Indonesia juga memiliki upaya untuk mengetahui potensi masuknya kompetitor dengan terus mengontrol kualitas produk dan kestabilan harga yang konsisten.

Usulan Penerapan Model Bisnis Baru

Dengan melihat strategi bisnis yang saat ini dijalankan PT. Rimba Partikel Indonesia melalui kesembilan komponen *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa usulan penerapan model bisnis baru yang tepat bagi PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperhatikan *value propositions* yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan akan produk standar kualitas tinggi dengan memiliki sertifikat JIS (*Japanese Industrial Standar*), mengingat sejauh ini PT. Rimba Partikel Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan-perusahaan partikel board di Indonesia yang memiliki sertifikat JIS dengan memproduksi partikel board dengan type SPE0 (****= bintang 4), yang mana hanya partikel board type SPE0 yang dapat masuk ke Negara Jepang. Hal ini dapat mendukung perencanaan bisnis jangka panjang (*long term perspective*), dimana perusahaan dapat terus

meningkatkan kualitas melalui perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dengan memanfaatkan *key resources* yang dimiliki seperti sumber daya manusia yang loyal, tekun, bermotivasi tinggi, dan rajin dengan didukung ketersediaan mesin yang memadai serta adanya *cashflow* yang baik sehingga dapat mendukung aktivitas operasional perusahaan.

Kemudian untuk meningkatkan strategi bisnis (*business strategy*), PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperluas pangsa pasar yang ada melalui elemen *customer segments* yang dapat meraih segmentasi pasar lebih luas dengan menambah pelanggan perusahaan *furniture* lainnya yang memiliki reputasi baik. Terkait dengan *influential enthusiasts*, kedepannya PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memanfaatkan *key partnership* yang terlihat dari adanya hubungan yang terjalin baik dengan *supplier* maupun pelanggan. Dalam mempertahankan hubungan baik tersebut, PT. Rimba Partikel Indonesia dapat membangun *customer relationship management* yang kemudian dapat menimbulkan *cooperation* semakin baik antara PT. Rimba Partikel Indonesia dengan *supplier* maupun dengan pelanggan.

III. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui wawancara dengan beberapa informan guna menjawab tujuan penelitian untuk mengetahui perancangan inovasi model bisnis yang tepat untuk PT Rimba Partikel Indonesia didapatkan hasil yang dapat disimpulkan bahwa melalui kesembilan komponen *Business Model Canvas* menunjukkan bahwa usulan penerapan model bisnis baru yang tepat bagi PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperhatikan *value propositions* yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan akan produk standar kualitas tinggi dengan memiliki sertifikat JIS (*Japanese Industrial Standar*). Hal ini dapat mendukung perencanaan bisnis jangka panjang (*long term perspective*), dimana perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas melalui perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dengan memanfaatkan *key resources* untuk menjalankan *key activity* dan bekerjasama dengan *key partnership*.

Kemudian untuk meningkatkan strategi bisnis (*business strategy*), PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperluas pangsa pasar yang ada melalui elemen *customer segments* yang dapat meraih segmentasi pasar lebih luas dengan menambah pelanggan perusahaan *furniture* lainnya yang memiliki reputasi baik. Dalam mempertahankan hubungan baik tersebut, PT. Rimba Partikel Indonesia dapat membangun *customer relationship management* yang kemudian dapat menimbulkan *cooperation* semakin baik antara PT. Rimba Partikel Indonesia dengan *supplier* maupun dengan pelanggan.

Saran

Berdasarkan pada hasil kesimpulan yang diperoleh di atas, maka saran – saran dalam penelitian ini adalah:

1. Diharapkan PT. Rimba Partikel Indonesia dapat memperluas pangsa pasar yang ada dengan bekerjasama baik dengan perusahaan *furniture* dari Jepang terkemuka yang memiliki reputasi yang baik untuk mensuplai produk partikel kepada beberapa perusahaan *furniture* tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menghadiri pameran-pameran mebel kelas dunia, kemudian akan dilakukan survey pada perusahaan-perusahaan yang memenuhi kriteria PT. Rimba Partikel Indonesia, kemudian akan mencoba melakukan kerjasama dengan perusahaan tersebut.
2. Diharapkan agar PT. Rimba Partikel Indonesia dapat meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan maupun pemasok dengan melakukan *customer relationship management* agar dapat membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan para mitra untuk dapat lebih dekat dan menunjang *value* perusahaan.
3. Diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian lanjut mengenai inovasi model bisnis pada perusahaan lainnya seperti perusahaan jasa agar penelitian tersebut menjadi lebih komprehensif. Selain itu, diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih dalam untuk tiap-tiap blok *business model canvas* menggunakan alat analisa lain, sehingga dapat melengkapi hasil penelitian bagi perancangan model bisnis perusahaan yang lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dudin, M.N., G.N. Kutsuri., I.J. Fedorova., S.S. Dzusova., dan A.Z. Namitulina. 2015. “The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting”, *Asian Social Science Journal*, Vol. 11, No. 7.
- Fontana, A., dan S. Y. Zubaedah. 2012. “A Conceptual Model on the Relationships Between Business Strategy, Business Model Innovation, Resource Configuration and Performance”, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 11, No. 2.
- Freeman, C. 2004. *The Economics of Industrial Innovation*. London : Taylor and Franch Group
- Jatmiko, R. D. 2003. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Erlangga.
- Karlsson, N. P. E., F. Halila., M. Mattsson., dan M. Hoveskog. 2017. “Success Factors For Agricultural Biogas Production In Sweden: A Case Study Of Business Model Innovation”, *Journal of Cleaner Production*, 142
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Osterwalder , A., dan S. A. Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New. Jersey : John Wiley & Sons, Inc
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suryani, T. 2008. *Perilaku Konsumen: Implikasi pada Strategi*. Bandung : Alfabeta.
- Vanhala, E., & J. Kasurinen. 2014. What is the role of business model and its elements for computer game start-ups?. *Software Engineering and Information Management Lappeenranta University of Technology*
- Rangkuti, F. 2009. *Strategi Promosi Yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated. Marketing Communication*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.