

DESKRIPSI MODEL BISNIS PADA PT JOYO BEKTI INDAH MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Kevin Rudy Tulus

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: earthshaker_007@hotmail.com

Abstrak – Proses bisnis merupakan pemicu dan benang merah yang secara langsung mempengaruhi dan memberi ciri dari suatu organisasi. Salah satu cara untuk melihat proses bisnis yang berlangsung diperusahaan berjalan dengan baik atau tidak adalah melalui *Business Model Canvas* yang merupakan ide inovasi yang cocok digunakan dalam hal ini, karena dapat diimplementasikan dengan mudah dalam upaya mengevaluasi dan melakukan perubahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga dapat terciptanya model bisnis yang baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diterapkan pada perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan antara elemen-elemen dalam model bisnis kanvas di PT Joyo Bekti Indah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada komisaris utama, direktur utama dan manajer operasional PT. Joyo Bekti Indah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis pada PT Joyo Bekti Indah saling terkait satu dengan yang lainnya.

Kata Kunci – Model Bisnis Canvas; Model Bisnis; Keterkaitan Model Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Proses bisnis adalah kombinasi dari aktivitas di dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan pelayanan tertentu kepada klien (Leyman et al. 1994). Proses bisnis merupakan pemicu dan benang merah yang secara langsung mempengaruhi dan memberi ciri dari suatu organisasi. Struktur dari suatu proses bisnis yang dapat memenuhi kebutuhan klien-kliennya secara efisien dan efektif akan dapat memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain, sebaliknya struktur proses bisnis yang buruk seperti pelayanan yang lambat dan tidak memuaskan kepada klien akan menyebabkan klien berpindah ke perusahaan lain secara cepat. Terdapat tiga perspektif dalam analisis proses bisnis yaitu organisasi, proses, dan orang di dalam proses itu sendiri. Orientasi yang tinggi terhadap konsumen dapat menjamin keunggulan bersaing organisasi, sehingga memperbaiki proses bisnis juga merupakan hal yang penting bagi bisnis sebuah organisasi agar tetap kompetitif.

Vergidis et al. (2007) menyatakan bahwa tidak adanya representasi proses bisnis yang berkaitan secara langsung dengan pemodelan secara kuantitatif. Secara umum teknik pemodelan proses bisnis seperti flowchart dan IDEF (Integrated Definition Methodology) hanya menggambarkan dengan menggunakan simbol yang standar untuk menganalisis proses bisnis tanpa mampu menganalisis secara kuantitatif dan mengoptimisasi struktur proses bisnis secara nyata. IDEF merupakan tools untuk membuat model. Optimisasi proses bisnis biasanya hanya mencoba-coba segala kemungkinan dengan cara manual, sederhana, dan tidak memberikan

kemampuan generalisasi secara keseluruhan untuk beberapa kasus. Di samping itu tidak terdapat optimisasi proses bisnis dengan multiple criteria.

Sebuah bisnis model merupakan gambaran pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai atau *value*. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), cara terbaik untuk menjelaskan sebuah model bisnis adalah menggunakan *nine basic building blocks* atau dikenal dengan *business model canvas* yang menunjukkan logika bagaimana cara sebuah perusahaan memperoleh uang. *Nine building blocks* terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships*, dan *cost structure*, yang secara keseluruhan mencakup empat bidang di dalam bisnis, yaitu: konsumen, penawaran, infrastruktur dan kelayakan secara finansial (*financial viability*).

Ide inovasi sangat perlu dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan pengkajian dan pembenahan model bisnis. *Business Model Canvas* merupakan ide inovasi yang cocok digunakan dalam hal ini, karena dapat diimplementasikan dengan mudah dalam upaya mengevaluasi dan melakukan perubahan terhadap model bisnis perusahaan sehingga dapat terciptanya model bisnis yang baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diterapkan pada perusahaan (Osterwalder, 2010). *Business Model Canvas* merupakan sebuah tools yang berguna bagi perusahaan dalam melakukan perbaikan dan perubahan model bisnisnya (Osterwalder, 2010). *Business Model Canvas* juga dapat membantu perusahaan dalam mengenali *value proposition* perusahaan sampai mendapatkan *revenue streams*, dan memahami produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen dengan baik sampai ketangan konsumen. Menurut (Osterwalder, 2005(b);p.6), “*canvas* merupakan model bisnis yang menggunakan sembilan komponen sebagai *building blocks* sebuah model bisnis. *Building blocks* didapat dari gambaran bagaimana logika perusahaan dalam menghasilkan uang melalui *value proposition*. *Building blocks* merupakan sebuah alat bantu yang cocok dalam pembuatan *Canvas Business Model*, yaitu *customer segments, value proposition, distribution channels, customer relationships, key resources, key activities, key partners, cost structure and revenue streams*. *Canvas* merupakan sebuah alat visualisasi yang sangat kuat dan secara jelas memperlihatkan interkoneksi dan semua komponen didalam perusahaan tersebut”.

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 (Osterwalder, 2010). *Business Model Canvas* dapat memberikan manfaat karena memudahkan perusahaan untuk menemukan segala bentuk aktivitas baik yang menjadi aktivitas biaya atau aktivitas pendapatan yang ada dalam perusahaan. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi.

PT Joyo Bakti Indah merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang developer perumahan, dimana perusahaan ini hanya membuat proyek perumahan saja. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1985 sampai sekarang ini. Model bisnis pada perusahaan ini yaitu, dengan membangun sebuah rumah pada lahan/tanah yang dimiliki oleh perusahaan, kemudian setelah rumah jadi, perusahaan mulai memasarkannya kepada konsumen. Dalam proses pembuatan proyek perumahan ini, perusahaan dibantu oleh sub kontraktor. Hal ini dikarenakan, perusahaan tidak memiliki alat berat untuk proses pembangunan. Mengingat semakin ketatnya persaingan usaha, sangat baik bagi PT Joyo Bakti Indah untuk meninjau kembali strategi perusahaan sehingga dapat berdampak pada perubahan model bisnis yang dijalani selama ini dan dapat menciptakan sebuah *value* yang dapat membuat konsumen semakin loyal kepada perusahaan, sehingga perusahaan dapat diuntungkan juga dengan bertambahnya *revenue* dari penjualan produk perusahaan tersebut.

Proses utama yang dilakukan oleh PT Joyo Bakti Indah adalah pengembangan proyek perumahan dan perdagangan. Dalam hal ini, kunci utamanya terdapat dalam masing-masing keterkaitan antara sembilan model bisnis yang terdapat pada PT Joyo Bakti Indah. Kegiatan yang saling berhubungan yaitu, kegiatan desain dan pengembangan yang diikuti dengan kegiatan perencanaan proyek perumahan; melakukan pemasaran dan peluncuran produk yang akan ditawarkan kepada konsumen; kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan perusahaan, kegiatan pengendalian dan pengawasan proyek, serta kegiatan serah terima dari subkontraktor kepada perusahaan, dimana ketiga kegiatan tersebut berhubungan langsung terhadap partner perusahaan; setelah kegiatan serah terima, perusahaan akan menciptakan kegiatan layanan purna jual yang akan diberikan kepada konsumen dan, disisi lain konsumen akan memberikan timbal balik kepada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap konsumen.

II. METODE PENELITIAN

Business Process

Menurut Laudon dan Laudon (2012, p. 19), proses bisnis mengarah kepada sekumpulan kegiatan yang berkaitan secara logis dan perilaku organisasi yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan strategis yang spesifik secara terorganisasi dan terkoordinasi dengan optimal. Mengembangkan sebuah

produk baru, memenuhi pesanan, merancang rencana pemasaran, mengangkat karyawan baru, aktivitas-aktivitas tersebut, sebagai contoh, didukung oleh aliran material, informasi, dan pengetahuan antara partisipan di dalam proses-proses bisnis.

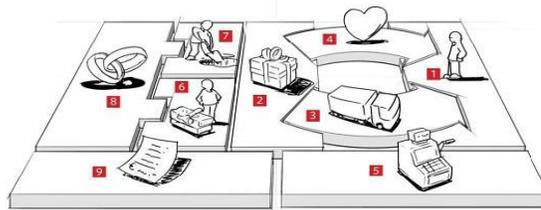
Business Model

Ada beberapa pendapat mengenai model bisnis, antara lain, Model bisnis merupakan sebuah sistem, sumber daya dan kegiatan yang menciptakan sebuah nilai yang sangat bermanfaat bagi para pelanggan maupun penjualan dan dapat menghasilkan uang untuk perusahaan tersebut (Slavik, 2011). Sedangkan menurut (Wheelen & Hunger, 2008), Model bisnis adalah sebuah metode untuk menghasilkan uang yang didapat dari struktural dan karakteristik operasional perusahaan, bagaimana perusahaan mendapatkan dan menciptakan keuntungan. Model bisnis adalah sebuah model yang menjelaskan tentang bagaimana menggambarkan sebuah logika tentang menciptakan sebuah organisasi, mengendalikan sebuah nilai dan bagaimana cara untuk memperoleh uang yang akan diterima oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Canvas

Untuk mendapatkan tampilan yang jelas mengenai apa itu model bisnis, (Osterwalder & Pigneur, 2010) mendefinisikan model bisnis canvas yaitu, “sebuah model bisnis yang menggambarkan pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan dan menciptakan sebuah nilai tambah”. Model bisnis dijelaskan sebagai alat konseptual yang berisi satu set objek, konsep, dan hubungan dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari sebuah perusahaan tertentu (Osterwalder, *et al.*, 2005). Struktur model bisnis yang dipakai adalah *Nine Building Blocks*. Dalam *Business Model Canvas*, *Building Blocks* dapat dijabarkan ke beberapa hal yaitu, 1) *customer segments*, 2) *value proposition*, 3) *channels*, 4) *customer relationships*, 5) *key resources*, 6) *key activities*, 7) *key partners*, 8) *cost structure*, dan 9) *revenue streams*.

Gambar 1. *Business Model Canvas*



Sumber :Osterwalder dan Pigneur (2010)

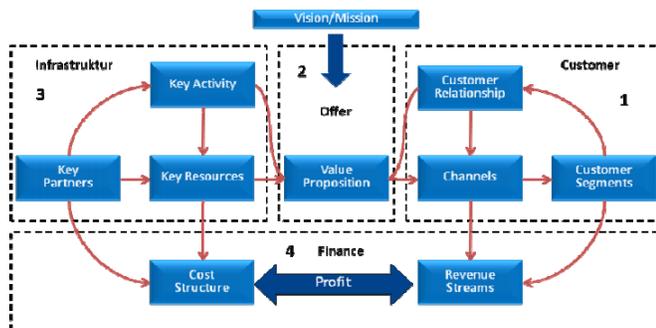
Keterkaitan Business Model

Framework Model Bisnis dengan pendekatan 9 pilar dapat menjelaskan 4 hal penting yaitu:

1. Customer Segment yang dilayani oleh perbankan, channel dan upaya untuk menjaga hubungan baik dengan customer (Customer Relationship).
2. Offering yaitu Value Proposition yang akan ditawarkan kepada customer baik berupa produk dan jasa yang merupakan solusi bagi kebutuhan customer (meningkatkan value added bagi customer) baik kuantitatif maupun kualitatif value.

3. Infrastructure: Infrastruktur yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas utama bisnis (Key Activity), dengan memanfaatkan aset (Key Resources) yang tersedia dan dukungan dari mitra (Key Partner).
4. Financial Structure: Komponen pendapatan (Revenue Streams) dan biaya (Cost Structure) untuk menghasilkan profit bagi perusahaan.

Gambar 2. Framework Model Bisnis

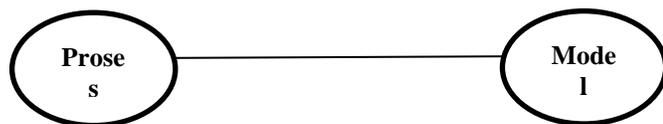


Sumber: Osterwalder (2004)

Kerangka Berpikir

Pada penelitian ini, tahap pertama peneliti akan melakukan deskripsi pada proses bisnis yang sedang terjadi pada perusahaan. Setelah melakukan deskripsi terhadap proses bisnis yang ada saat ini, peneliti melihat apakah proses bisnis ini sudah sesuai dengan Business Canvas Model yang digunakan peneliti sebagai dasar penelitian terhadap proses bisnis yang berlangsung pada perusahaan.

Gambar 3. Kerangka Berpikir



Sumber : Olahan Penulis (2015)

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan salah satu metode untuk mendapatkan gambaran mengenai pondasi penelitian, paradigma penelitian, perumusan masalah, tahap-tahap penelitian, teknik penelitian, kriteria dan teknik pemeriksaan data dan analisa dan penafsiran data (Moleong, 2013). Sedangkan jenis penelitian yang akan digunakan adalah jenis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif ini mempelajari mengenai masalah-masalah yang ada mengenai tata cara kerja yang berlaku serta data yang dikumpulkan dapat berupa dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, dokumen, memo, maupun dokumen resmi lainnya (Moleong, 2013).

Definisi Konseptual

Business Process

Menurut Laudon dan Laudon (2012, p. 19), proses bisnis mengarah kepada sekumpulan kegiatan yang berkaitan secara logis dan perilaku organisasi yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan strategis yang spesifik secara terorganisasi dan terkoordinasi dengan optimal. Mengembangkan sebuah

produk baru, memenuhi pesanan, merancang rencana pemasaran, mengangkat karyawan baru, aktivitas-aktivitas tersebut, sebagai contoh, didukung oleh aliran material, informasi, dan pengetahuan antara partisipan di dalam proses-proses bisnis.

Menurut Rummler dan Brache dalam Siegel (2008) proses bisnis adalah sekumpulan kegiatan dalam bisnis untuk menghasilkan produk dan jasa. Kegiatan proses bisnis ini dapat dilakukan baik secara manual maupun dengan bantuan sistem informasi (Weske, 2007). Dalam sebuah proses bisnis, harus mempunyai (1) tujuan yang jelas, (2) adanya masukan, (3) adanya keluaran, (4) menggunakan resource, (5) mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan, (6) dapat mempengaruhi lebih dari satu unit dalam oraganisasi, dan (7) dapat menciptakan nilai atau value bagi konsumen (Sparx System, 2004).

Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas adalah sebuah alat konseptual yang menjelaskan tentang bagaimana menggambarkan sebuah logika tentang menciptakan sebuah organisasi, mengendalikan sebuah nilai dan bagaimana cara untuk memperoleh uang yang akan diterima oleh perusahaan (Osterwalder & Pigneur, 2009). *Business Model Canvas* menggunakan sembilan elemen yaitu : *customer segments, value proposition, channels, customer relationships, key resources, key activities, key partners, cost structure, dan revenue streams.*

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, subjeknya adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi meliputi:

- Direktur Utama
- Bagian Oprasional
- Komisaris Utama

Objek Penelitian

Yang menjadi objek pada penelitian ini adalah dengan mendeskripsikan model bisnis yang dijalankan PT Joyo Bakti Indah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat.

Teknik Analisis Data dan Pendekatan Yang Digunakan

Teknik analisa data dalam penelitian ini dengan teknik analisa deskriptif. Teknik analisa deskriptif adalah dengan mendeskripsikan proses inovasi produk, *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat dalam mendukung inovasi produk dan jenis inovasi produk yang telah dilakukan.

Penelitian ini menggunakan proses analisa data kualitatif menurut Sugiyono (2011), yaitu dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- Reduksi data (*data reduction*)
- Penyajian data (*data display*)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Model Bisnis PT. Joyo Bakti Indah Menggunakan Business Model Canvas

Dalam analisa model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan PT. Joyo Bakti Indah yang sekarang sedang dilakukan, peneliti menggunakan alat *Business Model Canvas* dengan 9 elemen yang ada yaitu *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, keypartnerships, cost structure.* Komponen dari elemen-elemen ini akan didapatkan

oleh peneliti melalui hasil wawancara, dan data yang di dapat akan berupa data primer.

Analisa Customer Segments

Temuan dari analisa *customer segment* pada PT. Joyo Bakti Indah adalah para pekerja usia muda yang membutuhkan rumah tinggal serta para spekulan investasi rumah. Dimana ujung tombak perusahaan dalam mencari konsumen adalah para tenaga penjual yang ditempatkan pada pameran-pameran perumahan dan kantor pemasaran perusahaan yang bertugas menjelaskan, memberikan informasi dan menawarkan produk unit-unit perumahan kepada konsumen. Sehingga segmentasi konsumen berdasarkan tipe konsumen yang menjadi sasaran perusahaan adalah *diversified market*, yaitu perusahaan memberikan servisnya kepada dua segmen atau lebih segmen pelanggan yang tidak berhubungan dengan kebutuhan dan masalah mereka. Dimana segmen pertama adalah konsumen yang benar-benar membutuhkan rumah tinggal sedangkan segmen kedua adalah spekulan rumah yang membeli rumah untuk investasi dan kemudian dijual kembali dimasa datang. Sedangkan jika dilihat dari elemen segmentasi yang digunakan, perusahaan melakukan segmentasi berdasarkan geografi, demografi dan *behavioral*. Segmentasi berdasarkan geografi dan demografi adalah untuk segmen pekerja usia muda yang membutuhkan rumah tinggal, sedangkan segmentasi berdasarkan *behavioral* adalah untuk segmen spekulan investasi rumah yang biasa membeli rumah untuk investasi dan kemudian menjual rumah kembali dimasa datang.

Analisa Value Proposition

Berdasarkan hasil analisa, temuan pada elemen *value proposition* pada PT Joyo Bakti Indah adalah value menjadi perusahaan konstruksi yang unggul, terbaik, terpercaya, profesional, serta dapat memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dengan tidak mengabaikan keinginan dan kebutuhan konsumen. Berdasarkan keenam kontribusi nilai yang dapat diberikan oleh suatu produk, maka produk yang ditawarkan oleh PT. Joyo Bakti Indah telah memenuhi nilai dari sudut kinerja (rumah yang tahan lama), kebaruan/newness (desain-desain rumah terbaru), *getting the job done* (serah terima rumah tepat waktu), *design* (pelanggan bebas menentukan desain yang diinginkan), *accessibility* (kemudahan akses ke perumahan), *cost reduction* (bermacam-macam cara pembayaran yang mudah dan murah yang ditawarkan kepada pembeli), *risk reduction* (pengurangan resiko melalui asuransi perumahan), dan *brand* (perumahan sudah cukup terkenal di masyarakat Surabaya).

Analisa Channels

Temuan dari analisis *channel* pada perusahaan PT. Joyo Bakti Indah bahwa perusahaan menggunakan berbagai macam saluran untuk menyalurkan informasi dari perusahaan kepada konsumen seperti pameran-pameran perumahan, kantor pemasaran, tenaga penjual, referensi, brosur, pendampingan dan meeting untuk menyampaikan informasi dan value perusahaan kepada konsumennya. Berdasarkan fungsi-fungsi dari Channels, PT. Joyo Bakti Indah telah berusaha untuk dapat memenuhinya dengan cara meningkatkan kesadaran pelanggan akan barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (*awareness*), membantu pelanggan dalam proses pengevaluasian nilai yang diciptakan oleh perusahaan (*evaluation*), menciptakan nilai tambah yang akan diberikan

kepada pelanggan (*purchase*), bagaimana mengirimkan nilai tersebut sampai ketangan pelanggan (*delivery*), dan menunjang konsumen setelah melakukan pembelian (*after sales*),

Analisa Customer Relationship

Temuan dari analisa elemen pada PT Joyo Bakti Indah ini yaitu perusahaan sangat menjaga hubungannya dengan konsumen. Dalam menjaga hubungannya dengan konsumen perusahaan selalu memberikan layanan yang terbaik dan pendampingan yang intens dan kualitas hubungan yang didasarkan pada kesadaran perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh konsumen secara bersama-sama. Selain itu perusahaan juga selalu mendengarkan kritik dan saran yang diberikan oleh konsumen agar dapat memperbaiki hal-hal yang menjadi kelemahan dari perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen lain di masa datang. Adapun elemen *customer relationship* yang selama ini dilakukan oleh PT. Joyo Bakti Indah adalah lebih kepada *dedicated personal assistant*, yaitu berupa komunikasi yang dilakukan petugas pelayanan secara khusus melayani pelanggan secara individu, selain itu juga melalui pendekatan *communities* yang berupa upaya perusahaan membangun sebuah komunitas antar sesama petugas untuk dapat saling bertukar pikiran untuk mengetahui keinginan dari pelanggannya, serta pendekatan *co-creation* yang berusaha membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan *value proposition* yang baru.

Analisa Revenue Streams

Temuan dari analisa *revenue streams*, PT. Joyo Bakti Indah memiliki fokus yang tinggi pada pendapatan utama perusahaan yaitu unit-unit rumah. Sedangkan pendapatan sampingan perusahaan diperoleh dari biaya perawatan yang dibayarkan oleh konsumen setiap bulan. Dapat diketahui dari setiap aktifitas dan sumber daya yang ada dalam perusahaan berusaha untuk selalu saling mendukung untuk dapat meningkatkan jumlah pendapatan utama perusahaan. Pendapatan utama perusahaan yang berasal dari penjualan unit-unit rumah berarti bahwa pendapatan utama perusahaan diperoleh dari *asset sale* yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan, aset-aset yang dijual perusahaan disini adalah tanah beserta unit rumah yang didirikan di atasnya.

Analisa Key Resources

Temuan yang di dapatkan dalam elemen *key resources* pada PT. Joyo Bakti Indah yaitu perusahaan memiliki aset fisik berupa kantor, peralatan kantor, kendaraan operasional, alat-alat pameran. Perusahaan juga memiliki aset lain berupa lahan yang belum dikembangkan untuk perumahan. Sedangkan aset Teknologi yaitu desain-desain rumah yang unik, menarik, minimalis, dan modern, serta teknologi pembangunan rumah dengan bahan-bahan yang lebih murah dan efisien. Intelektual yang dimiliki berupa desain-desain rumah yang ditawarkan oleh perusahaan ke konsumen. Pada aset keuangan, perusahaan telah memiliki tenaga keuangan dan akuntansi sendiri yang memberikan laporan keuangan secara berkala. Sedangkan pada aset *human*, perusahaan masih dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Meskipun proses pembangunan rumah menggunakan tenaga *outsourcing* yang sudah dipercaya oleh perusahaan karena bekerja sama cukup lama tetapi perusahaan tetap harus menaruh karyawan perusahaan untuk meninjau langsung

proyek agar proyek dapat berjalan tepat waktu dan sesuai dengan rencana serah terima rumah. Dilihat dari elemen *key resource* yang dimiliki perusahaan saat ini secara garis besar ada dua yaitu sumber daya yang terlihat (seperti, fasilitas produksi, bangunan, kendaraan, dan peralatan), dan sumber kekayaan intelektual (seperti, desain rumah, dan sumber daya manusia – karyawan),

Analisa Key Activities

Temuan dalam analisa *key activities* pada PT. Joyo Bakti Indah yaitu bahwa perusahaan memiliki lima kegiatan utama yaitu proses pemasaran rumah, proses penyesuaian desain, proses pembangunan rumah, proses serah terima rumah dan proses layanan purna jual perumahan. Pada kegiatan proses pemasaran rumah, desain dan maket yang ditawarkan dibuat menarik, serta konsumen diberikan pilihan cara pembayaran yang menarik dan tidak membebani konsumen. Pada aktifitas penyesuaian desain, konsumen diberi kebebasan untuk melakukan desain sendiri sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, tentu dengan biaya-biaya tambahan yang dibebankan ke konsumen jika melakukan perubahan desain rumah. Pada aktifitas pembangunan rumah, perusahaan menunjuk subkontraktor yang berpengalaman dan memiliki kualitas yang baik. Pada aktifitas serah terima rumah, perusahaan melakukan pendampingan kepada konsumen agar proses serah terima rumah dapat berlangsung dengan baik dan cepat. Sedangkan pada aktifitas layanan purna jual perumahan perusahaan menyediakan layanan-layanan yang berhubungan dengan perawatan perumahan.

Analisa Key Partnership

Temuan dari analisa *key partnership* pada PT. Joyo Bakti Indah yaitu perusahaan telah memiliki hubungan yang baik dengan para partner atau mitra kerja yang dimiliki dapat dilihat dari hubungan yang cukup intens dengan para partner bisnisnya. Tetapi perusahaan masih perlu untuk memperluas dan mencari lagi partner yang lain yang lebih baik lagi. Adapun strategi *partnership* yang dilakukan oleh perusahaan selama ini lebih ke arah *strategic alliance between non competitor* untuk hubungan dengan perusahaan outsourcing pembangunan rumah, *cooperation* untuk kerjasama dengan bank untuk program KPR dan pembiayaan, serta arsitek untuk desain rumah, dan terakhir model *buyer supplier relationship to assure reliable supplies*, untuk supplier bahan-bahan bangunan yang berkualitas.

Analisa Cost Structure

Temuan dari analisa *cost structure* pada PT. Joyo Bakti Indah yaitu sebagai berikut. Biaya-biaya yang dikeluarkan lebih besar di sisi *variabel cost* yang selalu dibayarkan tiap bulan dari pada *fixed cost* dan itu sudah baik karena jika perusahaan sedang dalam masa penurunan pekerjaan maka perusahaan akan memiliki tanggungan biaya tetap yang tidak terlalu besar. Biaya yang dikeluarkan oleh PT. Joyo Bakti Indah selama ini lebih kearah *value driven* yaitu berfokus pada menciptakan sebuah nilai dengan tingkat harga yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen agar tetap tahan lama sehingga membutuhkan bahan baku yang baik, hal ini membuat biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi tinggi sesuai dengan nilai yang akan diperoleh konsumen nantinya. Sedangkan dilihat dari struktur biaya, saat ini PT. Joyo Bakti Indah lebih cenderung cukup besar pada biaya tetap

dibandingkan biaya variabel. Hal ini yang saat ini berupaya dirubah oleh perusahaan agar cenderung lebih besar kepada biaya variabel yang lebih dapat menunjang keberlangsungan hidup perusahaan.

Pembahasan Komponen Business Model Canvas pada PT. Joyo Bakti Indah

Pembahasan Customer Segments

Dari hasil analisa *customer segment*, diketahui bahwa perusahaan sudah memiliki *customer segment* dengan target market yang jelas adalah pekerja usia muda yang berkeinginan memiliki rumah sendiri, dan para spekulasi investasi di bidang perumahan di Surabaya dan sekitarnya. Pembagian *customer segment* perusahaan ini termasuk dalam jenis *segmented market* yaitu penetapan pasar dengan melayani pasar berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang dimiliki konsumen. Sedangkan segmentasi demografis mengacu pada kelas sosial, pekerjaan atau bidang usaha. Untuk segmentasi geografis PT. Joyo Bakti Indah menargetkan konsumen di wilayah Surabaya dan sekitarnya. Pembagian target konsumen sudah ditentukan dengan baik dan benar oleh perusahaan sehingga perusahaan bisa fokus menggarap target konsumen yang ada.

Namun perusahaan masih dapat memperdalam target konsumen yang ada karena pada segmentasi ini masih banyak peluang yang muncul sehingga lebih baik perusahaan memfokuskan lebih dalam target market yang sudah ada sekarang. Peluang perusahaan mengenai target konsumen yang difokuskan, dapat dilihat dari masih banyaknya masyarakat di kota Surabaya yang masih belum memiliki rumah sendiri serta pertumbuhan penduduk yang lebih tinggi daripada pertumbuhan jumlah rumah yang ada sehingga dapat dilihat bahwa perusahaan masih memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan konsumen baru dan tetap terus menerus menjaga dan mempertahankan konsumen lama. Perusahaan juga dapat menargetkan konsumen baru seperti karyawan muda, wiraswasta, spekulasi investasi rumah, dan lain sebagainya. Cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan konsumen baru melalui media pameran dan kantor pemasaran perumahan juga sudah efektif dan efisien, namun perusahaan masih perlu melakukan pengenalan dan promosi di kota Surabaya dengan memasukan iklan di koran atau majalah sehingga perusahaan dapat semakin dikenal. Dengan era teknologi komunikasi yang sangat canggih sekarang ini setiap bisnis perlu dikembangkan ke arah yang lebih baik dan PT. Joyo Bakti Indah harus mampu untuk memenuhi dan menjawab kebutuhan atau masalah yang dimiliki oleh konsumen. **Pembahasan Value Proposition**

Dari hasil analisa mengenai *value proposition*, diketahui bahwa nilai yang ingin disampaikan perusahaan yaitu adalah perusahaan memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan konstruksi unggul, terbaik, terpercaya, profesional yang sudah tepat dan baik dalam hal menciptakan proporsi nilai yang baik dengan kebutuhan pelanggan. Penciptaan proporsi nilai yang ada disampaikan dengan cara pelayanan penting yaitu solusi desain rumah yang dapat disesuaikan dengan tepat untuk menjawab kebutuhan dan keinginan konsumen untuk rumah tinggal yang nyaman, aman, tahan lama dan kuat, pendampingan konsumen mulai dari proses penawaran lahan, penyesuaian desain, pembangunan rumah,

dan serah terima rumah. Ini merupakan sebuah keunggulan kompetitif perusahaan yang masih jarang dimiliki oleh perusahaan lain dan harus dipertahankan perusahaan. Dalam hal meningkatkan layanan, perusahaan juga harus memberikan yang terbaik dengan terus memperbaiki sistem internal, menambah prasarana pekerjaan dan membuat suasana kerja dikantor senyaman mungkin.

Perusahaan memiliki elemen-elemen pendukung yang dapat meningkatkan penyampaian *value proposition* kepada pelanggan seperti elemen *newness*, perusahaan perlu memikirkan desain-desain rumah baru yang menarik dan disesuaikan dengan kebutuhan konsumen saat ini. Dari sisi *performance* perusahaan terus menerus berusaha memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dengan memberikan pendampingan dan bantuan pengurusan ijin dan serah terima rumah. Menyampaikan nilai perusahaan yang baik dan dengan mudah juga dapat diterima oleh konsumen dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. *Customization* desain rumah yang ditawarkan oleh perusahaan juga bisa dengan fleksible menyesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen seperti warna dinding rumah, letak dapur, tambahan pengaman bagi keluarga yang memiliki anak, dan desain-desain lain yang disesuaikan dengan beragam kebutuhan konsumen. Dalam elemen *getting the job done*, perusahaan juga telah berhasil membantu konsumen menyelesaikan masalah dengan layanan dan pendampingan yang ada. Di sisi *design*, desain rumah yang dibuat dengan riset yang matang, orisinal dan kustom telah dapat menyesuaikan dengan keinginan konsumen dengan selalu meningkatkan kreatifitas dan ide-ide baru. *Brand* yang dimiliki yaitu perumahan WIGUNA (Wisma Gunung Anyar) juga telah dapat membekas di setiap konsumen perusahaan yang membuat konsumen menjadi loyal. Tetapi untuk *brand* WIGUNA di Surabaya, perusahaan masih perlu memperkenalkan lebih lagi melalui pameran-pameran perumahan yang diikuti oleh perusahaan. Dari segi *price*, harga yang ditawarkan juga masih wajar dan dapat bersaing dengan perumahan-perumahan di wilayah Surabaya. *Cost reduction* yang dilakukan perusahaan juga sudah efektif dan efisien. *Risk reduction* yang perusahaan lakukan juga sudah cukup tepat dan efektif untuk mengurangi resiko-resiko yang ada, namun masih perlu dikembangkan dengan memberikan sanksi yang lebih tegas dengan para partner supaya dapat meminimalisir resiko yang muncul dengan partner perusahaan seperti waktu serah terima yang telat dari perusahaan subkontraktor. Dari segi *accessibility* perusahaan sudah sangat memudahkan pengaksesan informasi sehingga konsumen dapat dengan mudah mendapatkan informasi melalui kantor pemasaran perusahaan yang berada dilokasi perumahan maupun melalui kantor pusat perusahaan, disana konsumen dapat melihat maket dan desain rumah yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para konsumennya.

Dari banyaknya nilai yang ada pada perusahaan, dapat dilihat bahwa perusahaan sudah sangat baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen perusahaannya. Dari analisa data diatas, perusahaan perlu untuk memberikan desain-desain rumah baru dan beragam pilihan desain rumah karena kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini sangat beragam dan berbeda-beda. Cara perusahaan menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan penyampaian *value proposition* kepada konsumen adalah dengan memberikan komitmen yang

maksimal dalam melayani konsumen perusahaan. Perusahaan juga telah berhasil menyampaikan value ke karyawan bahwa karyawan dan seluruh anggota dalam perusahaan merupakan keluarga yang saling menghargai dan menghormati. Perusahaan juga harus memperkuat *brand* perumahan WIGUNA di Surabaya agar semakin dikenal dan memiliki market share yang besar di Surabaya.

Pembahasan Channel

Dari hasil analisa pada elemen *channel* ini perusahaan memiliki keunggulan koneksi yaitu menggunakan saluran *direct* ke konsumen seperti kantor pemasaran, relasi, referensi, dan pameran-pameran perumahan yang sudah sangat efektif dan efisien dalam menjangkau konsumen yang dapat diakses dengan mudah oleh konsumen dalam menyalurkan *value proposition* ke konsumen. Sehingga saluran saluran yang ada ini harus terus dipertahankan dan diperluas supaya dapat menjangkau konsumen baru yang lebih banyak. Perusahaan juga dapat menggunakan saluran tidak langsung dengan menggunakan makelar desain, memasang iklan melalui banner di jalan-jalan, iklan di media cetak dan memperluas relasi yang dimiliki oleh perusahaan karena masih banyak peluang perusahaan untuk mendapatkan konsumen baru lewat saluran saluran yang telah dimiliki maupun yang belum dimiliki oleh perusahaan.

Pembahasan Customer Relationship

Dari hasil analisa elemen ini, hal hal yang menjadi fokus utama yaitu adalah menjadi perusahaan konstruksi unggul, terbaik, terpercaya, professional yang juga merupakan *value proposition* perusahaan. Cara cara perusahaan untuk membangun hubungan dengan konsumen sudah terbilang baik dan bagus sesuai dengan elemen *personal assistance* dan *dedicated assistance* seperti lebih mendalami lagi kebutuhan dan keinginan konsumen, mengerjakan rumah yang dipesan oleh konsumen dengan sempurna dan tepat waktu, selalu menginformasikan konsumentestimasi waktu dan proses pengerjaan rumah, mendampingi dan membantu konsumen dalam proses pengurusan ijin, membantu konsumen mengurus KPR Bank, membantu konsumen saat proses serah terima rumah dan notaris. Dengan begitu, maka dapat membuat konsumen menjadi puas dan memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan, lalu terus menerus menceritakan hal-hal yang baik mengenai perusahaan ke relasi yang dimiliki oleh konsumen.

Namun untuk lebih membangun hubungan perusahaan diperlukan CRM (*Customer Relationship Management*) dan sumber daya manusia tambahan agar dapat menambah jangkauan konsumen dan tidak terpaku pada konsumen yang diperoleh dari pameran-pameran perumahan maupun kantor pemasaran perusahaan. Hal ini untuk memperbesar jumlah konsumen yang didapat oleh perusahaan. Karena jika semakin banyak sdm yang ada, maka bisa memperbanyak konsumen dan membuat konsumen merasa lebih diperhatikan dan didampingi.

Pembahasan Revenue Streams

Pada hasil analisa elemen ini mengenai pendapatan perusahaan. Perusahaan sudah bagus dalam memperoleh pendapatannya yaitu dari pembelian rumah yang dilakukan oleh konsumen. Hal itu dapat dilihat dalam aktifitas aktifitas yang dimaksimalkan perusahaan untuk mendukung pendapatan supaya menjadi besar dan terus mengalir.

Pendapatan perusahaan yang baik yaitu yang aliran pendapatannya deras dan besar. Jumlah pendapatan dan profit yang di dapatkan perusahaan sudah sulit untuk diperbesar atau dikembangkan lagi, karena perusahaan pengembang perumahan memiliki sumber pendapatan utama hanya dari penjualan rumah dan lahan saja, serta pendapatan tambahan dari perolehan biaya perawatan perumahan yang dibayarkan setiap bulan oleh pemilik rumah. Seharusnya perusahaan dapat menambah sumber pendapatannya jika tidak menggunakan *outsourcing*. Akan tetapi, jika perusahaan melakukan pembangunan rumah tanpa melalui perusahaan subkontraktor maka profit yang didapat akan lebih besar tetapi hal ini akan menimbulkan penambahan biaya tetap bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tetap menggunakan jasa subkontraktor sebagai partner untuk membangun perumahan. Penambahan revenue stream juga dapat didapatkan dari perubahan desain rumah yang ditawarkan dan juga penyediaan desain interior rumah bagi konsumen.

Pembahasan Key Resources

Dari hasil penelitian pada elemen *key resources*, hal yang sangat perlu diperhatikan yaitu dalam *human*, intelektual dan *financial*. Karena pada bagian fisik perusahaan sudah sangat mencukupi untuk menciptakan dan menawarkan *value proposition* dan menjangkau pasar yang ada. Namun dalam elemen *human* sangat memerlukan perekrutan maupun pembukaan lowongan pekerjaan khususnya dibagian marketing dan pengawas proyek perusahaan. Penambahan karyawan di bagian marketing penting untuk meningkatkan penjualan perusahaan dan mengantisipasi saat ada pameran perumahan karena saat ada pameran, seluruh tenaga marketing biasanya akan dialokasikan ke tempat pameran perumahan. Sedangkan penambahan karyawan pengawas proyek untuk memastikan proyek selesai tepat waktu, karena dengan jumlah karyawan pengawas proyek yang ada saat ini proyek yang ada sering mengalami keterlambatan. Perusahaan harus merekrut karyawan dengan standart yang baik seperti lulusan S1 bidang manajemen pemasaran, dan teknik sipil, juga perusahaan dapat menambahkan divisi arsitektur, karena banyaknya permintaan konsumen untuk menyesuaikan desain rumah sesuai dengan keinginan konsumen. Dari segi hak intelektual perusahaan masih kurang serius dalam hal paten dan hak cipta yang sangat disayangkan karena dapat menimbulkan konflik jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dalam desain rumah yang ditawarkan ke konsumen. Teknologi yang dimiliki juga harus terus perlu dikembangkan supaya dapat mengikuti teknologi yang ada. Dari segi *financial*, perusahaan sudah memiliki laporan keuangan yang tercatat dengan baik terstruktur dan sesuai dengan standar baku laporan keuangan. Laporan keuangan yang sesuai standar baku juga sangat diperlukan oleh perusahaan saat pengajuan pinjaman ke bank untuk menambah modal perusahaan.

Pembahasan Key Activities

Dari hasil analisis tentang elemen *key activities*, pada elemen ini aktifitas aktifitas sudah efektif dan efisien dalam menjalankan model bisnis perusahaan. Aktifitas-aktifitas kunci yang ada di dalam perusahaan perlu dikembangkan lagi dalam hal manajemen waktu dan memperbaiki sistem internal untuk mengurangi resiko-resiko yang dapat muncul. Perusahaan juga harus menerapkan SOP perusahaan yang telah dimiliki hingga 100% karena jika SOP sudah berjalan dengan lancar maka

akan membuat sistem pekerjaan dalam perusahaan menjadi lebih lancar dan tertata dengan baik. Perusahaan juga seharusnya lebih memperluas dan memperbanyak intensitas mengikuti event-event pameran perumahan di kota-kota sekitar Surabaya, seperti Gresik, Mojokerto, Sidoarjo, dan Malang, agar dapat lebih dikenal dan dapat memperkenalkan perumahan yang ditawarkan perusahaan kepada masyarakat di sekitar Surabaya yang memiliki keinginan untuk membeli rumah dan pindah ke kota Surabaya.

Pembahasan Key Partnership

Dari hasil analisa mengenai *key partnership* pada perusahaan ini. Perusahaan telah membangun hubungan yang cukup baik dengan perusahaan-perusahaan yang menjadi partner kerjasama perusahaan selama ini dengan cukup intensif. Meskipun perusahaan telah memiliki sdm dan peralatan yang memadai, tetapi perusahaan tetap mengambil keputusan untuk menggunakan jasa *outsourcing* dalam proses pembangunan rumah, agar pengeluaran untuk pembangunan rumah tidak menjadi pengeluaran tetap bagi perusahaan. Dalam elemen ini sangat dibutuhkan perubahan sistem kerja karena meskipun sudah perjanjian resmi ataupun kontrak dengan para partner atau vendor, tetapi sanksi yang diberikan kepada para partner ataupun perusahaan subkontraktor masih belum ada. Seharusnya perusahaan membuat kontrak resmi untuk memberikan sanksi bagi perusahaan-perusahaan subkontraktor agar perusahaan tidak dirugikan saat perusahaan subkontraktor tidak dapat memenuhi perjanjian dengan perusahaan. Perusahaan juga harus mencari partner-partner yang lebih bagus dan beragam untuk dapat memperluas pasar dan meningkatkan kapasitas produksi perusahaan dan penyelesaian pekerjaan lebih tepat waktu dan lebih cepat.

Pembahasan Cost Structure

Dari hasil analisa mengenai *cost structure* pada PT. Joyo Bkti Indah yang bergerak dibidang konstruksi perumahan dan perdagangan, dimana fokus perusahaan ini yaitu membangun perumahan dan menjual rumah tersebut. Dapat diketahui perusahaan menggunakan struktur *cost driven* dengan meminimalkan biaya-biaya yang ada dalam perusahaan dan sudah cukup baik dalam mengelola biaya-biaya yang digunakan dalam menjalankan perusahaan. Dapat dilihat dari tidak begitu banyak biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk operasional perusahaan. Namun perusahaan sangat perlu berhati-hati dengan biaya *fixed cost* dan *variable cost* yang ada, karena jika pada saat sedikit konsumen dan sedikit pemasukan maka perusahaan akan menanggung *fixed cost* yang besar. Perusahaan dapat meminimalisir dengan cara mengubah *fixed cost* menjadi *variabel cost*, misalnya memberikan gaji yang minimal tetapi digantikan dengan bonus-bonus dan komisi penjualan yang besar jika perusahaan dapat memenuhi omset. Pengeluaran gaji tetap adalah pengeluaran yang cukup besar bagi perusahaan, sehingga dengan menurunkan gaji tetap karyawan dengan digantikan dengan bonus dan komisi penjualan yang besar, diharapkan perusahaan dapat mengubah biaya tetap gaji menjadi biaya gaji yang lebih sesuai dengan keuntungan perusahaan.

Implikasi Manajerial

Setelah dilakukan analisis dan pembahasan dari model bisnis pada PT. Joyo Bkti Indah menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), maka akan memunculkan beberapa implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian diimplementasikan dalam perusahaan. Maka implikasi manajerial yang dapat disampaikan adalah :

1. Menambah aktifitas promosi untuk meningkatkan pemasaran PT. Joyo Bakti Indah. Aktifitas promosi yang dilakukan dapat berupa pemasangan iklan di koran dan majalah melalui iklan advertorial, serta memasang banner di jalan jalan. Ini dilakukan agar dapat memperkenalkan Perumahan WIGUNA di Surabaya. Perusahaan juga harus menganggarkan dana untuk aktifitas promosi ini.
2. Mengembangkan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan melalui pendampingan ke konsumen sejak pembelian rumah hingga serah terima rumah, seperti bantuan dalam pengurusan KPR bank, penyesuaian desain rumah, dan layanan-layanan lain yang dapat menambah nilai perusahaan di mata konsumen.
3. Menambah jumlah tenaga kerja karena tenaga kerja khususnya bagian marketing yang sering kekurangan orang saat pameran, bagian pengawasan proyek untuk memastikan proyek selesai tepat waktu dan bagian arsitektur.
4. Memaksimalkan *Standart Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki oleh perusahaan karena jika SOP perusahaan telah berjalan dengan sempurna maka sistem internal perusahaan menjadi semakin baik dan efektif. Lalu melakukan *Customer Relationship Management* (CRM) supaya dapat mengatur hubungan dengan konsumen dengan lebih dekat dan berkualitas supaya dapat menunjang value perusahaan yaitu perusahaan konstruksi yang unggul, terbaik, terpercaya, profesional.
5. Mengubah perjanjian dengan partner dengan cara menambah sanksi atau pinalti kepada para partner perusahaan subkontraktor, agar perusahaan subkontraktor dapat menyelesaikan proyek tepat waktu.
6. Menurunkan gaji tetap pegawai dan mengubahnya menjadi komisi dan bonus tahunan yang sesuai dengan omset perusahaan agar biaya tetap gaji karyawan dapat turun dan berubah ke biaya variabel yang sesuai dengan pendapatan atau omset perusahaan sehingga tidak memberatkan perusahaan saat pendapatan perusahaan tidak terlalu besar.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan didapatkan dari informan, maka dapat ditarik kesimpulan model bisnis yang telah dijalankan di PT. Joyo Bakti Indah masih terbuka peluang untuk meningkatkan nilai kompetitifnya. Berikut kesimpulan 9 elemen dalam *Business Model Canvas*:

1. *Customer Segments*

Segmentasi konsumen berdasarkan tipe konsumen yang menjadi sasaran perusahaan adalah *diversified market*, yaitu perusahaan memberikan servisnya kepada dua segmen atau lebih segmen pelanggan yang tidak berhubungan dengan kebutuhan dan masalah mereka. Dimana segmen pertama adalah konsumen yang benar-

benar membutuhkan rumah tinggal sedangkan segmen kedua adalah spekulasi rumah yang membeli rumah untuk investasi dan kemudian dijual kembali dimasa datang. Sedangkan jika dilihat dari elemen segmentasi yang digunakan, perusahaan melakukan segmentasi berdasarkan geografi, demografi dan *behavioral*. Segmentasi berdasarkan geografi dan demografi adalah untuk segmen pekerja usia muda yang membutuhkan rumah tinggal, sedangkan segmentasi berdasarkan *behavioral* adalah untuk segmen spekulasi investasi rumah yang biasa membeli rumah untuk investasi dan kemudian menjual rumah kembali dimasa datang.

2. *Value Propositions*

Berdasarkan keenam kontribusi nilai yang dapat diberikan oleh suatu produk, maka produk yang ditawarkan oleh PT. Joyo Bakti Indah telah memenuhi nilai dari sudut kinerja (rumah yang tahan lama), kebaruan/newness (desain-desain rumah terbaru), *getting the job done* (serah terima rumah tepat waktu), *design* (pelanggan bebas menentukan desain yang diinginkan), *accessibility* (kemudahan akses ke perumahan), *cost reduction* (bermacam-macam cara pembayaran yang mudah dan murah yang ditawarkan kepada pembeli), *risk reduction* (pengurangan resiko melalui asuransi perumahan), dan *brand* (perumahan sudah cukup terkenal di masyarakat Surabaya).

3. *Channels*

PT. Joyo Bakti Indah telah berusaha untuk dapat memenuhinya dengan cara meningkatkan kesadaran pelanggan akan barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan (*awareness*), membantu pelanggan dalam proses pengevaluasian nilai yang diciptakan oleh perusahaan (*evaluation*), menciptakan nilai tambah yang akan diberikan kepada pelanggan (*purchase*), bagaimana mengirimkan nilai tersebut sampai ketangan pelanggan (*delivery*), dan menunjang konsumen setelah melakukan pembelian (*after sales*).

4. *Customer Relationship*

Adapun elemen *customer relationship* yang selama ini dilakukan oleh PT. Joyo Bakti Indah adalah lebih kepada *dedicated personal assistant*, yaitu berupa komunikasi yang dilakukan petugas pelayanan secara khusus melayani pelanggan secara individu, selain itu juga melalui pendekatan *communities* yang berupa upaya perusahaan membangun sebuah komunitas antar sesama petugas untuk dapat saling bertukar pikiran untuk mengetahui keinginan dari pelanggannya, serta pendekatan *co-creation* yang berusaha membangun sebuah hubungan dengan konsumen untuk menciptakan *value proposition* yang baru.

5. *Revenue Streams*

Pendapatan utama perusahaan yang berasal dari penjualan unit-unit rumah berarti bahwa pendapatan utama perusahaan diperoleh dari *asset sale* yaitu perusahaan menjual asetnya untuk mendapatkan pendapatan, aset-aset yang dijual perusahaan disini adalah tanah beserta unit rumah yang didirikan diatasnya.

6. *Key Resources*

Dilihat dari elemen *key resource* yang dimiliki perusahaan saat ini secara garis besar ada dua yaitu sumber daya yang terlihat (seperti, fasilitas produksi, bangunan, kendaraan,

dan peralatan), dan sumber kekayaan intelektual (seperti, desain rumah, dan sumber daya manusia – karyawan dan manager).

7. *Key Activities*

Temuan dalam analisa *key activities* pada PT. Joyo Bakti Indah yaitu bahwa perusahaan memiliki lima kegiatan utama yaitu proses pemasaran rumah, proses penyesuaian desain, proses pembangunan rumah, proses serah terima rumah dan proses layanan purna jual perumahan.

8. *Key Partnership*

Adapun strategi *partnership* yang dilakukan oleh perusahaan selama ini lebih ke arah *strategic alliance between non competitor* untuk hubungan dengan perusahaan *outsourcing* pembangunan rumah, *cooperation* untuk kerjasama dengan bank untuk program KPR dan pembiayaan, serta arsitek untuk desain rumah, dan terakhir model *buyer supplier relationship to assure reliable supplies*, untuk *supplier* bahan-bahan bangunan yang berkualitas.

9. *Cost Structure*

Biaya yang dikeluarkan oleh PT. Joyo Bakti Indah selama ini lebih kearah *value driven* yaitu berfokus pada menciptakan sebuah nilai dengan tingkat harga yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen agar tetap tahan lama sehingga membutuhkan bahan baku yang baik, hal ini membuat biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi tinggi sesuai dengan nilai yang akan diperoleh konsumen nantinya. Sedangkan dilihat dari struktur biaya, saat ini PT. Joyo Bakti Indah lebih cenderung cukup besar pada biaya tetap dibandingkan biaya variabel. Hal ini yang saat ini berupaya dirubah oleh perusahaan agar cenderung lebih besar kepada biaya variabel yang lebih dapat menunjang keberlangsungan hidup perusahaan.

5.2. Saran

Melalui hasil penyesuaian analisa dengan teori didapatkan bahwa model bisnis dari PT. Joyo Bakti Indah dapat diperkuat dan dikembangkan lagi. Adapun saran yang diberikan untuk pengembangan usahayaitu :

1. *Customer Segments*

Customer segments yang selama ini di fokuskan hanya berdasarkan demografi dan geografi harus difokuskan lebih dalam lagi supaya dapat menambah konsumen baru. Perusahaan juga dapat menargetkan pasar ke kalangan usia diatas 30 tahun yang sekarang mulai banyak yang memiliki penghasilan yang cukup besar dan cenderung ingin memiliki rumah tinggal sendiri. Ini merupakan sasaran empuk bagi perusahaan karena dapat meningkatkan jumlah konsumen perusahaan.

2. *Value Propositions*

Dalam elemen ini bisa dikembangkan dengan meningkatkan implementasi dari perusahaan konstruksi yang unggul, terbaik, terpercaya, profesional saat berhubungan dengan konsumen seperti memperbaiki sistem internal, layanan, desain-desain rumah yang lebih menarik, bantuan pengurusan ijin dan KPR bank, serta proses serah terima yang tepat waktu.

3. *Channels*

Perusahaan dapat mengembangkan *channels* dengan memperluas relasi, dan memasang iklan banner di jalan-jalan yang dapat digunakan juga sebagai petunjuk jalan kearah perumahan, memasang iklan media cetak seperti koran dan majalah dalam bentuk advertorial sehingga brand perusahaan dapat semakin dikenal di Surabaya dan sekitarnya.

4. *Customer Relationship*

Perusahaan dapat mengembangkan dengan membangun hubungan yang lebih intensif kepada klien contohnya dengan melakukan *Customer Relationship Management (CRM)* dan menambah jumlah karyawan sehingga dapat semakin memperhatikan dan mendampingi konsumen sehingga konsumen menjadi puas dan loyal terhadap perusahaan dan mau mereferensikannya kepada orang lain.

5. *Revenue Streams*

Perusahaan dapat mengembangkan pemasukan pendapatan dengan tidak menggunakan *outsourcing* tetapi memiliki divisi sendiri untuk pembangunan rumah. Perusahaan juga harus mengembangkan pendapatan utama perusahaan dengan menambah jumlah konsumen perusahaan.

6. *Key Resources*

Perusahaan harus menambah sumber daya manusia karena masih terlalu sedikit khususnya bagian marketing dan pengawasan proyek. Melakukan pencatatan keuangan yang baku dan lengkap. Meningkatkan dalam hal hak paten dan hak cipta sebuah desain supaya tidak dapat ditiru oleh orang lain. Perusahaan juga harus melakukan regenerasi peralatan, kendaraan, desain rumah, dan peralatan promosi agar semakin efektif dan efisien. Dalam aspek finansial perusahaan juga harus mencoba untuk melakukan IPO saham perusahaan agar dapat memperoleh sumber pendanaan dari masyarakat umum.

7. *Key Activities*

Perusahaan dapat menjaga kualitas layanan yang diberikan dengan melakukan manajemen waktu sehingga waktu yang dimiliki untuk melakukan aktifitas benar-benar efektif dan efisien. Perusahaan juga dapat bekerja sama dengan notaris-notaris di Surabaya agar proses serah terima maupun perijinan yang menyangkut unit rumah dapat berjalan dengan baik dan tanpa hambatan.

8. *Key Partnership*

Key partnership dapat dikembangkan dengan mencari vendor vendor baru dan memilih dari semua vendor yang ada, mana yang lebih baik dan lebih profesional untuk diajak bekerja sama dengan membuat kontrak kerja yang tertulis resmi supaya dapat terjalin hubungan yang lebih erat dan terlihat jelas apa yang menjadi tanggung jawab dan kewajiban masing masing pihak.

9. *Cost Structure*

Perusahaan dapat menekan biaya (*cost driven*) dengan melakukan penurunan gaji karyawan dengan menurunkan gaji tetap karyawan dan mengubahnya dalam bentuk bonus dan komisi tahunan yang besar. Dan jika diperlukan perusahaan dapat mencari kantor pemasaran dengan sewa yang lebih murah supaya dapat menekan fixed cost yang lebih besar dari variable costnya

DAFTAR PUSTAKA

- Leyman, F & Altenhuber, W, (1994), "Managing business process as an information resources. IBM Systems", Vol 33 No. 3, pp.326-348. Lieberman G.J., Hiller, F.S (1995), "Introduction to Operations Research", McGraw-Hill, Singapore.
- Loudon, Kenneth C., & Jane P. Loudon, (2000). Organization and Technology in The Hetworked Enterprise. Management Information System, Six Edition International Edition. www.prenhall.com/loudon
- Moleong, Lexy.J. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Rosdakarya.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, 16(1), 1-25.
- Siegel, J. (2008). In omg's oceb certification program, what is the definition of business process? Retrieved October, 25, 2015 from <http://www.omg.org/oceb/defbusinessprocess.htm>
- Slávik, Š. (2011). Komparatívna analýza podnikateľských modelov. Ekonomika a manažment, 11(3), 23-43.
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d. Bandung: CV. Alfabeta.
- Vergidis, K., Tiwari, A. & Majeed, B. (2008). "Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering", IEEE Transactions on System Man and Cybernetics Part C Applications and Reviews, vol. 38, no. 1, pp. 69.
- Weske, Mathias. (2010). Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). Strategic management and business policy (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.