

LAPORAN AKHIR PENELITIAN



ANALISIS *BUSSINESS MODEL CANVAS* PT. DHENARA PRIMA MANDIRI

TIM PENELITIAN

Dra. Lucia Haripatworo, M.Si

NIDN 0028046001

Dra. Bernadeta Irmawati, MS

NIDN 0003096201

**PUSAT PENGKAJIAN DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIKA SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2019-2020**

IDENTITAS DAN URAIAN UMUM

1. Judul Penelitian : Analisis *Business Model Canvas* PT. DHENARA PRIMA MANDIRI

2. Tim Peneliti

No	Nama	Jabatan	Bidang Keahlian	Instansi Asal	Alokasi waktu (jam/minggu)
1	Dra. Lucia Haripatworo, MSi	Ketua	Manajemen Keuangan, Kewirausahaan	Unika soegijapranata	4.00
2	Dra. Bernadeta Irmawati, MS	Anggota	Manajemen Strategi, MSDM	Unika Soegijapranata	4.00

3. Objek Penelitian: Usaha Sampingan PT. Dhenara Prima Mandiri

4. Masa Pelaksanaan

Mulai tahun: 2019

Berakhir tahun: 2020

5. Lokasi Penelitian : Semarang

6. Kontribusi mendasar pada suatu bidang ilmu Pengetahuan

Memberikan gambaran *Business Model Canvas* Usaha PT. DHENARA PRIMA MANDIRI

RINGKASAN

. Beberapa perusahaan besar produsen kaca di Indonesia seperti PT. Asahi dan PT. Mulia bergerak dalam produksi kaca untuk mobil dan bangunan, PT. Dhenara Prima Mandiri mengambil posisi memproduksi kaca sebagai asesoris perumahan dan perkantoran untuk sekat ruangan. Saat ini pesaing utamanya adalah dari produk kaca asesoris dari China. Dikarenakan PT. Dhenara Prima Mandiri merupakan perusahaan yang masih berjalan satu semester maka membutuhkan model bisnis yang mampu menjelaskan bisnisnya

Business model Canvas (BMC) atau Model Bisnis Kanvas secara sederhana dapat diartikan sebagai proses bagaimana perusahaan menciptakan *value* dan mendapatkan keuntungan dari *value* yang diciptakannya secara berkelanjutan. BMC adalah sebuah *tools* yang dikembangkan untuk membantu organisasi bisnis dan pengusaha pemula untuk memetakan dan melakukan analisa terhadap model bisnis mereka. BMC mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal. Dari BMC dapatlah kita mengetahui Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (SWOT) PT. Dhenara Prima Mandiri

Kata Kunci: Business Model Canvas, SWOT

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Implementasi Pemanfaatan dan Business Model Canvas Limbah Sampah PT. Tossa Shakti
2. Ketua Tim
 - a. Nama : Dra. LUCIA HARI PATWORO P, MSI.
 - b. NPP : 5871984009
 - c. Program Studi : Manajemen
 - d. Perguruan Tinggi : Unika Soegijapranata
 - e. Alamat Kantor/Telp/Faks/surel : haripatworo@unika.ac.id
3. Anggota Tim
 - a. Jumlah Anggota : Dosen 1 orang
Mahasiswa 0 orang
4. Biaya Total : Rp. 7.000.000,00

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,

Semarang, 14 Juli 2020
Ketua Tim Pengusul

Dr. OCT. DIGDO HARTOMO, S.E., M.Si.
NPP : 5811995170

Dra. LUCIA HARI PATWORO P, MSI.
NPP : 5871984009

Menyetujui,
Kepala LPPM

Dr. BERTA BEKTI RETNAWATI, S.E., M.Si.



Catatan:

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 :

'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah'

- Dokumen ini telah diberi tanda tangan digital, tidak memerlukan tanda tangan dan cap basah

- Dokumen ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan qr code yang telah tersedia

BERITA ACARA REVIEW

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

Pada hari ini, 25 Juni 2020 telah diadakan review kegiatan penelitian/pengabdian dengan judul:

Implementasi Pemanfaatan dan Business Model Canvas Limbah Sampah PT. Tossa Shakti

Dengan catatan review sebagai berikut:

- 1. Perlu diperbaiki di LB krn ada bbrp alinea yg tdk relevan dng conten nya. 2. Perlu tambahan penjelasan yg lebih detail terkait dengan 9 aspek dr BMC dan identifikasi SWOT nya. 3. dari identifikasi SWOT, perlu dilanjutkan dengan alternatif strategi nya. 4. Check penulisannya kalimat, khususnya pd spaci antar kata, krn masih banyak kalimat yg tdk di spasi. 5. kesimpulan & sarannya berdasarkan hasil pembahasannya, mohon disesuaikan.
- 1. Selamat sdh menyelesaikan pnltian, meskipun msh ada bbrp kata yg masih tersambung.... Mohon di check ulang sbml di serahkan ke P3M 2. Lampirkan skrip hasil interview yg dilakukan pd ke-3 key informan sebagai lampiran data mentah nya.

Reviewer 1

Reviewer 2

Drs. A. SENTOT SUCIARTO, M.P., Ph.D.

Dr. AGATHA FERIJANI, S.E., MS.HRM.



Catatan:

- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 :

'Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah'

- Dokumen ini telah diberi tanda tangan digital, tidak memerlukan tanda tangan dan cap basah

- Dokumen ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan qr code yang telah tersedia

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i	
HALAMAN PENGESAHAN	ii	
HALAMAN PERSETUJUAN	iii	
KATA PENGANTAR	iv	
IDENTITAS DAN URAIAN UMUM	v	
RINGKASAN	vi	
DAFTAR ISI	vii	
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1 Latar Belakang Masalah	1
	1.2 Perumusan Masalah	2
	1.3 Tujuan Penelitian	3
	1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	2.1 <i>Business model Canvas</i>	4
	2.1.1. <i>Customer Segments</i>	5
	2.1.2. <i>Value Proposition</i>	6
	2.1.3. <i>Channels</i>	7
	2.1.4. <i>Customer Relationship</i>	7
	2.1.5. <i>Revenue Stream</i>	8
	2.1.6. <i>Key Resources</i>	9
	2.1.7. <i>Key Activities</i>	10
	2.1.8. <i>Key Partnership</i>	10
	2.1.9. <i>Cost Driven</i>	11
	2.2. Analisis SWOT	12
	2.3. Penelitian Terdahulu	12
	2.4. Kerangka Pikir	13
	2.5. Definisi Operasional	14
BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1 Obyek dan Lokasi Penelitian	19
	3.2 Jenis dan Sumber Data	19
	3.3 Subyek Penelitian	19
	3.4 Metode Pengumpulan Data	19
	3.5 Teknik Analisis Data	19
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
	4.1 Gambaran Umum Perusahaan	20
	4.2 Gambaran Umum Responden	21
	4.3 Business Model Canvas Pt. Dhenaraprima Mandiri	21
	4.4. Analisis SWOT	27
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1 Kesimpulan	30
	5.2 Saran	31
DAFTAR PUSTAKA		32

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menurut Mahendra (2019) proyeksi pertumbuhan sektor properti pada angka antara 2%-3% di atas pertumbuhan ekonomi nasional. Pemerintah menargetkan pertumbuhan ekonomi 2020 sebesar 5,2%-5,3%, REI memperkirakan sektor properti bertumbuh hingga 7%-9%. (<https://mediaindonesia.com/read/detail/269572-bisnis-properti-2020-akan-lebih-baik>). Adanya pertumbuhan bisnis properti ini baik dalam perumahan maupun perkantoran menjadikan kegiatan ekonomi berjalan dengan baik, terjadi penyerapan tenaga kerja.

Dengan bertumbuhnya sektor properti dampaknya salah satunya adalah permintaan akan kaca baik sebagai kebutuhan utama maupun kebutuhan asesoris. Seperti yang disampaikan Ketua Asosiasi Kaca Lembaran dan Pengaman Indonesia (AKLPI) menargetkan industri kaca tumbuh 5% pada tahun ini yang didorong oleh peningkatan kapasitas produksi serta potensi kenaikan permintaan yang sejalan dengan proyeksi pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan catatan AKLPI, saat ini kapasitas produksi industri kaca nasional mencapai 1,22 juta ton per tahun. Dengan jumlah tersebut, Indonesia berkontribusi 47,5% terhadap produksi kaca lembaran di Asia Tenggara.

PT. Dhenara Prima Mandiri adalah satu perusahaan yang mengambil alih salah satu perusahaan kaca besar di Jawa Tengah sejak akhir tahun lalu mulai memproduksi 70 ton sehari untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan melakukan ekspor ke Singapura, Thailand dan India. Produksi Kaca tetap dibutuhkan karena pertumbuhan properti di Indonesia disepanjang tahun 2018 sampai dengan 2019 dan diprediksi meningkat di tahun 2020 (Leonard, 2019). Dengan meningkatkan properti terjadi juga kenaikan permintaan akan kaca baik untuk perumahan maupun perkantoran.

Beberapa perusahaan besar produsen kaca di Indonesia seperti PT. Asahi dan PT. Mulia bergerak dalam produksi kaca untuk mobil dan bangunan, PT. Dhenara Prima Mandiri mengambil posisi memproduksi kaca sebagai asesoris perumahan dan perkantoran untuk sekat ruangan. Saat ini pesaing utamanya adalah dari produk kaca asesoris dari China. Dikarenakan PT. Dhenara Prima Mandiri merupakan perusahaan yang masih berjalan satu semester maka membutuhkan model bisnis yang mampu menjelaskan bisnisnya.

Model Bisnis merupakan satu metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang dilingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi (Wheelen dan Hunger 2010 dalam Tim PPM 2012) . Sementara Rappa (2000) menyatakan bahwa model bisnis adalah metode yang digunakan perusahaan bertahan . Menurut Osterwalder and Pigneur (2019) model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai *Business Model Generation* untuk mampu memberikan respons yang cepat terhadap keinginan pelanggan dengan memberikan nilai – nilai terbaik yang ada dalam perusahaan.

Business Model Canvas adalah sebuah model bisnis gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan dan menangkap sebuah nilai (Osterwalder, 2010). Canvas ini membagi business model menjadi 9 buah komponen utama yaitu, *Customer Segment, Customer Relationship, Customer Channel, Revenue Structure, Value Proposition, Key Activities, Key Resource, Cost Structure, dan Key Partners*.

Berdasar Uraian di atas akan dilakukan penelitian dengan Analisis Model Bussiness Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri

1.2. Perumusan Masalah

1. Bagaimana *Bussiness Model Canvas* PT. Dhenara Prima Mandiri ?
2. Bagaimanakah deskripsi SWOT dari *Bussiness Model Canvas* PT. Dhenara Prima Mandiri ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Membuat Bussiness Model Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri
2. Mendeskripsikan SWOT dari Bussiness Model Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri

1.4. Manfaat Penelitian

1. Memberi masukan *Bussiness Model Canvas* PT. Dhenara Prima Mandiri
2. Memberi masukan deskripsi SWOT dari *Bussiness Model Canvas* PT. Dhenara Prima Mandiri

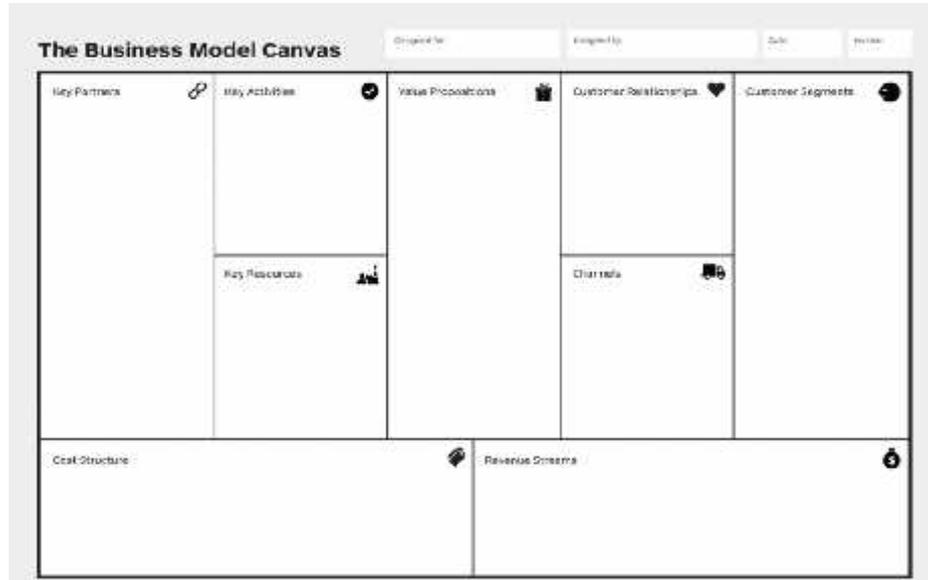
BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)

Business modelCanvas (BMC) atau Model Bisnis Kanvas secara sederhana dapat diartikan sebagai proses bagaimana perusahaan menciptakan *value* dan mendapatkan keuntungan dari *value* yang diciptakannya secara berkelanjutan. BMC adalah sebuah *tools* yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur(2019), dikembangkan untuk membantu organisasi bisnis dan pengusaha pemula untuk memetakan dan melakukan analisa terhadap model bisnis mereka. BMC mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal .

Secara umum, BMC dikembangkan dengan mempertimbangkan 9 blok utama yang harus diperhatikan dalam memetakan model bisnis. Kesembilan blok utama ini, semua terangkum dalam satu canvas (1 halaman). Berikut adalah gambar dari Model Bisnis Kanvas



Gambar 2. 1. *Model Bisnis Canvas*

Berdasarkan gambar di atas dapat lah dijelaskan sembilan blok dari *business model canvas* sbagai berikut

2.1.1. *Customer segments* (Segmen pelanggan)

Seperti yang disampaikan Osterwalder dan Pigneur (2019) bahwa pelanggan adalah inti dari semua bisnis. Tanpa pelanggan perusahaan tidak akan hidup bertahan lama dan sering diperhatikan sebagai inti dari semua model bisnis dan biasanya dipikirkan diawal, karena menentukan produk atau jasa akan ditujukan kepada siapa. Setiap perusahaan harus menentukan segmen pelanggan mana yang akan dilayani. Dalam memuaskan pelanggan, pelanggan dapat dikelompokkan berdasarkan kesamaan dari segmen-segmen berbeda, yaitu kesamaan kebutuhan, perilaku, atau atribut lain. Kelompok pelanggan mewakili beberapa segmen terpisah jika:

1. Memiliki kebutuhan dan membenarkan penawaran yang berbeda.
2. Diperoleh melalui saluran distribusi yang berbeda.
3. Memerlukan jenis hubungan yang berbeda.
4. Memiliki profitabilitas yang berbeda.
5. Bersedia membayar untuk aspek-aspek penawaran yang berbeda.

Customer Segments merupakan blok pertama seperti dalam gambar di bawah ini



Gambar 2.1. Blok Pertama Customer Segments

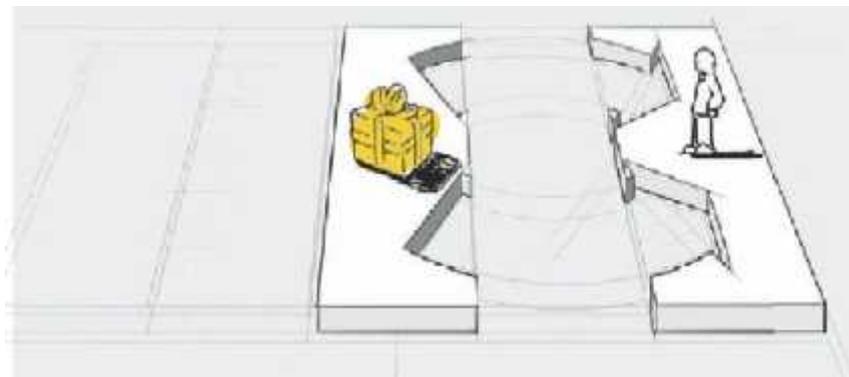
Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2019) ,terdapat beberapa jenis *customer segments*, di antaranya:

1. *Mass Market – customer segments* yang lebih luas dan tidak membedakan segmen pelanggan yang ada pada sebuah pasar. Jenis *customer segments* ini adalah pelanggan yang memiliki masalah umum atau memerlukan pemenuhan kebutuhan.
2. *Niche Market - customer segments* yang memiliki karakteristik dan kebutuhan khusus sehingga membutuhkan produk yang disesuaikan dengan kebutuhannya.
3. *Segmented - customer segments* yang memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda.
4. *Diversified – dua customer segments* yang berbeda dan memiliki kebutuhan berbeda.

5. *Multi-Sided Platforms* – dua atau lebih *customer segments*, seperti perusahaan kartu kredit di mana perusahaan menjual kartu kreditnya kepada konsumen (user) dan pedagang yang menerima kartu kredit tersebut.

2.1.2. Value Propositions (Proporsi nilai)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menyatakan bahwa blok *value propositions* menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai merupakan gabungan manfaat dari produk dan jasa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Blok proposisi nilai sering disebut sebagai blok kedua setelah customer segments yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini



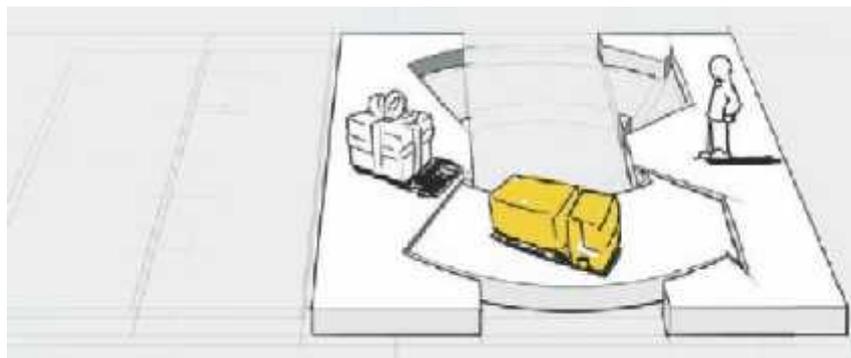
Berikut merupakan elemen dari proposisi nilai:

1. *Newness* – memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan pengalaman baru.
2. *Performance* – meningkatkan kinerja dari sebuah produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen.
3. *Customization* – menyediakan produk atau jasa sesuai dengan keinginan khusus dari pelanggan.
4. *Design* – desain produk merupakan hal yang sangat penting dan akan sangat berguna pada beberapa sektor industri.
5. *Brand* – dengan menggunakan *brand*, perusahaan akan sangat memberikan makna dan nilai tersendiri.
6. *Price* – menawarkan produk yang memiliki harga rendah dibandingkan harga pasaran dan memberikan kualitas terbaiknya akan memberikan kepuasan pelanggan.
7. *Cost Reduction* – membantu pelanggan dalam mengurangi biaya yang dialaminya merupakan salah satu cara untuk membuat nilai.

8. *Risk Reduction* – menawarkan fasilitas pengurangan risiko kepada pelanggan setelah membeli produk atau jasa.
9. *Accessibility* – menawarkan produk atau jasa yang sebelumnya tidak bisa dinikmati oleh pelanggan dikarenakan pelanggan tidak memiliki akses terhadap hal tersebut.
10. *Usability* – menjadikan sebuah hal lebih mudah dan nyaman digunakan dapat menciptakan nilai kepada pelanggan.

2.1.3.Channels (saluran komunikasi, distribusi, dan penjualan)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menyatakan bahwa *channels* merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang pelanggan alami. Fungsi *channels* diantaranya meningkatkan kesadaran di antara para pelanggan tentang produk dan layanan perusahaan, menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian produk dan/atau jasa. Berikut adalah gambar keterkaitan channel



Gambar 2.3. *Channels*

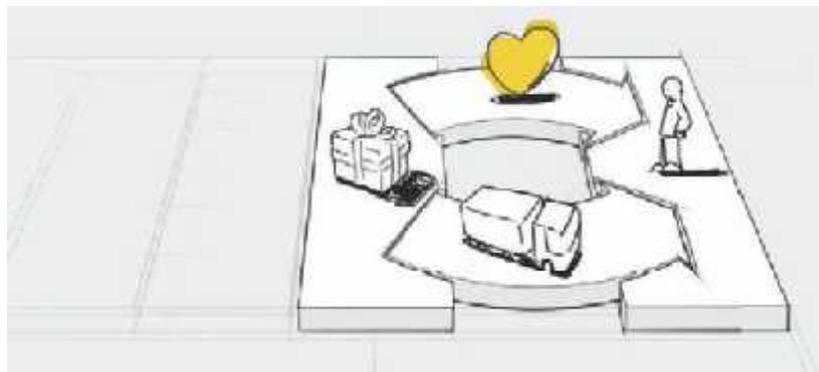
Channels atau saluran memiliki memiliki lima fungsi yaitu

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa
2. Membantu pelanggan melakukan evaluasi proposisi nilai perusahaan
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan

2.1.4. *Customer relationships* (hubungan pelanggan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *customer relationship* adalah jenis hubungan yang ingin dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan, dapat bersifat pribadi maupun umum. Berikut kategori hubungan perusahaan dengan pelanggan:

1. *Personal Assistance* – hubungan didasarkan pada interaksi antarpersonal.
2. *Dedicated Personal Assistance* – perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu.
3. *Self Service* – perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi perusahaan menyediakan semua sarana yang pelanggan butuhkan.
4. *Automated Service* – membentuk hubungan dengan cara membuat semua proses yang ada menjadi otomatis.
5. *Co Creation* – memberikan akses kepada pelanggan untuk ikut membuat sebuah value pada perusahaan dengan cara melibatkan pelanggan untuk memberikan review atas produk atau layanan yang telah dinikmati.

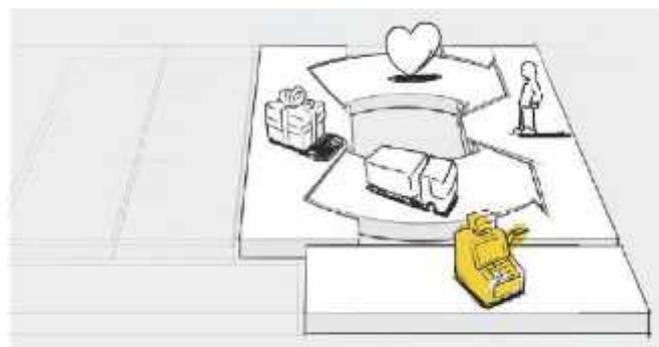


Gambar 2.4. *Customer Relationship*

2.1.5. *Revenue streams* (arus pendapatan)

Osterwalder dan Pigneur (2019) adalah menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing. Terdapat dua jenis arus pendapatan pada model bisnis, yaitu

1. pendapatan transaksi di mana dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan dan
2. pendapatan berulang di mana dihasilkan dari pembayaran pelanggan berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian. Berikut gambar keterkaitan antara revenue streams dengan blok sebelumnya



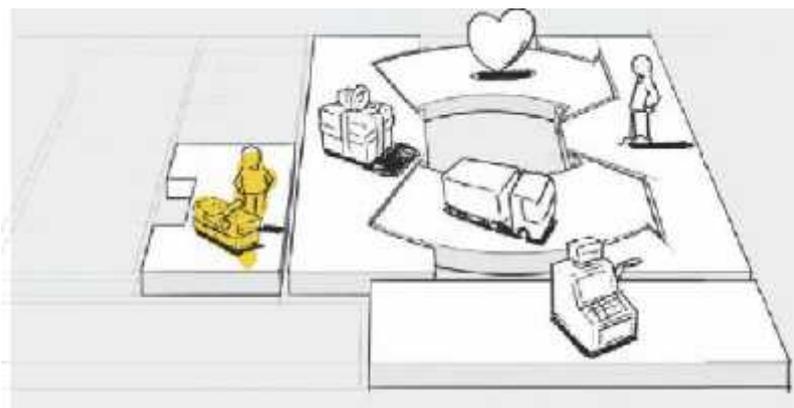
Gambar 2.5. Revenue Streams

Masih menurut Osterwalder dan Pigneur (2019) terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan, yaitu:

1. Penjualan Aset – menjual hak kepemilikan yang berbentuk fisik.
2. Biaya Penggunaan – melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan.
3. Biaya Berlangganan – melalui penjualan akses terhadap suatu jasa yang berkelanjutan.
4. Pinjaman atau Penyewaan – memberikan pelanggan hak akses sementara terhadap sebuah aset dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
5. Lisensi – melalui pemberian izin kepada pelanggan untuk menggunakan property intelektual.
6. Biaya Komisi – melalui layanan perantara antara dua pihak atau lebih.
7. Periklanan – melalui biaya mengiklankan sebuah produk, jasa, atau suatu merek.

2.1.6. *Key resources* (sumber daya utama)

Osterwalder dan Pigneur (2019), menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi di mana memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan kepada pelanggan dan menciptakan pendapatan. Berikut adalah gambar keterkaitan *Key resources* dengan blok sebelumnya



Gambar 2.6. *Key Resources*

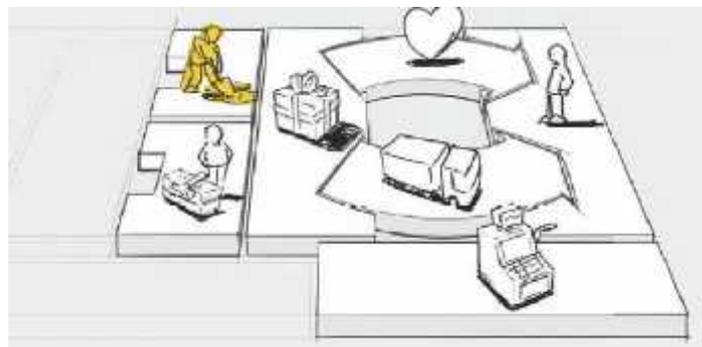
Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Physical* – aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi.

2. *Intellectual* – sumber daya intelektual seperti merek, hak paten, kemitraan, dan informasi pelanggan.
3. *Human* – sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
4. *Financial* – aset keuangan meliputi modal, kredit, dan saham.

2.1.7. *Key activities*(aktivitas kunci)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menggambarkan aktivitas kunci sebagai hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat beroperasi dengan sukses. Berikut adalah gambar keterkaitan blok *Key Activities* dengan blok sebelumnya



Gambar 2.5. *Key Activities*

Aktivitas kunci tersebut terdiri dari kegiatan sebagai berikut:

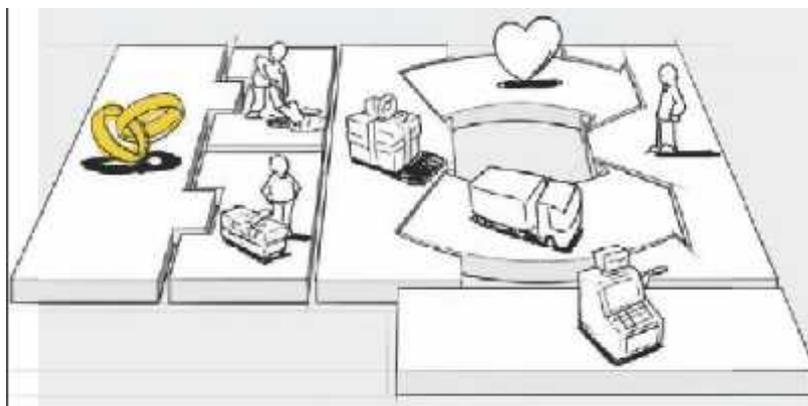
1. Produksi, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.
2. Pemecahan masalah, yaitu aktivitas penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu.
3. Platform atau jaringan, yaitu aktivitas yang dirancang dengan platform atau dengan jaringan.

2.1.8. *Key partnership* (kemitraan kunci)

Osterwalder dan Pigneur (2019) menggambarkan jaringan dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja karena kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Terdapat empat jenis kemitraan, yaitu aliansi strategis antara non-pesaing, *coopetition* atau kemitraan strategis antar pesaing, usaha patungan untuk pengembangan bisnis baru, dan hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan. Sedangkan tiga

motivasi yang mendorong dilakukannya kerja sama atau menjalin hubungan adalah sebagai berikut:

1. *Optimization and economy of scale* – kemitraan yang dilakukan antara pembeli dan *supplier* yang dibentuk guna mengoptimalkan sumber daya dan aktivitas didalam perusahaan. Hal ini akan mengurangi biaya produksi perusahaan.
2. *Reduction of risk and uncertainty* – menjalin hubungan dengan *supplier* dapat membantu dalam mengurangi risiko yang ada pada lingkungan kompetitif.
3. *Acquisition of particular resources and activities* – hubungan yang dilakukan dengan cara mengandalkan perusahaan lain sebagai sumber daya.

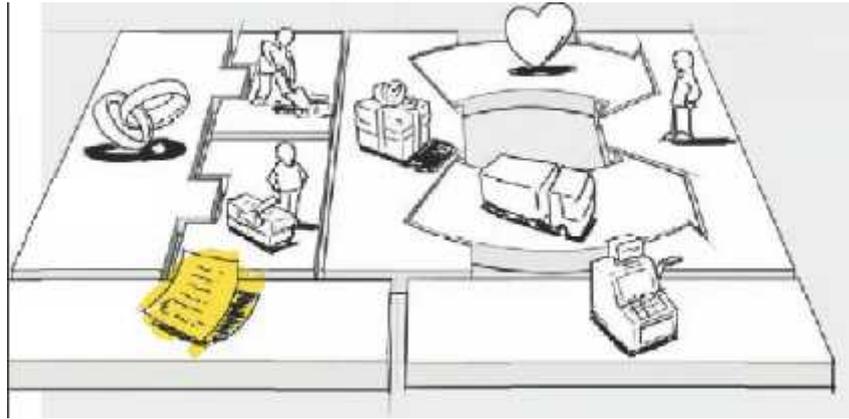


Gambar 2.1.8. *Key Partnership*

2.1.9 *Cost structure* (struktur biaya)

Osterwalder dan Pigneur (2019), menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Struktur biaya dalam model bisnis kanvas dibagi menjadi dua, yaitu *cost-driven* yaitu struktur biaya yang fokus terhadap meminimalan biaya dan *value-driven* yaitu struktur biaya yang fokus terhadap penciptaan nilai dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Sedangkan karakteristik struktur biaya adalah sebagai berikut:

1. *Fixed Cost* – biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi barang atau jasa berubah.
2. *Variable Cost* – biaya yang dapat berubah sesuai dengan volume produksi barang atau jasa.
3. *Economic of Scale* – keuntungan biaya yang diperoleh perusahaan karena berproduksi dalam skala besar.
4. *Economic of Scope* – keuntungan biaya yang diperoleh perusahaan karena memiliki *scope* operasi yang luas.



Gambar 2.9. *Cost Structure*

2.2 Analisis SWOT

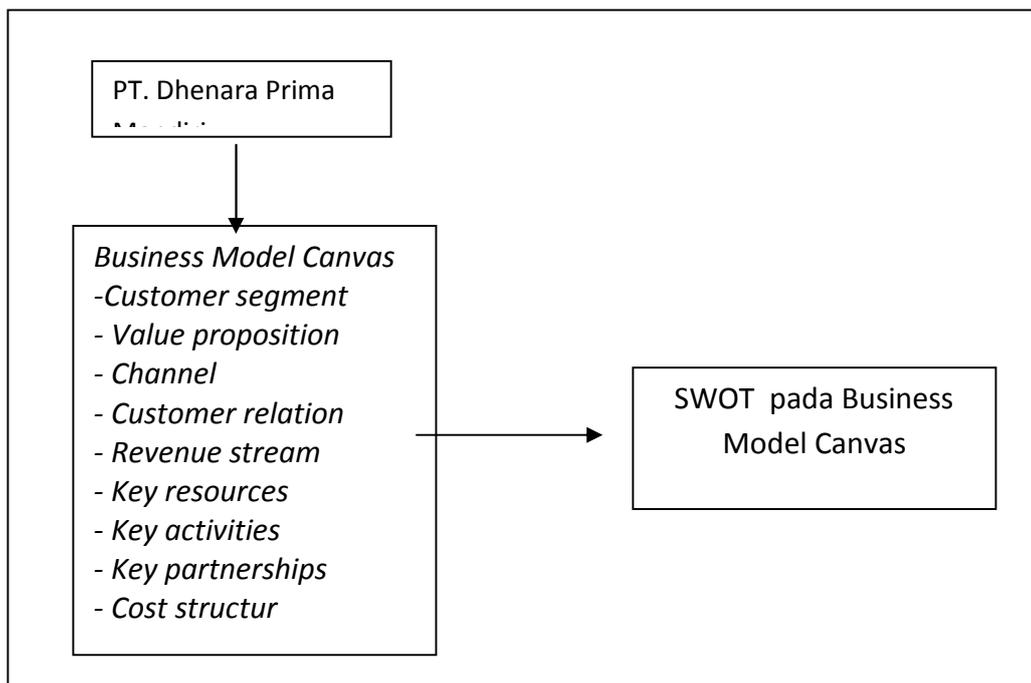
Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) peluang (*Opportunity*) dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

2.3. Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Kurniasari dan Kartikasari (2018)	Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping	Deskriptif Kualitatif Wawancara dan dokumentasi BMC SWOT	Menendeskripsikan secara kualitatif mengenai Business Model Canvas pada PT Internasional Golden Shipping dan dievaluasi dengan analisis SWOT pada tiap elemennya.
2	Hartatik, Teguh Baroto, 2017	Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode <i>Business Model Canvas</i>	SWOT AHP BMC	Hasil penelitian menunjukkan strategi dengan Business Model Canvas dapat secara efektif dan efisien dalam penentuan strategi

				perusahaan.
3	Mahmudi, H. Rizan, M dan Santoso, B. 2018	<i>Remodeling</i> Bisnis PT SASAKURA INDONESIA Dengan Menggunakan <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> (BMC)	Data primer dan sekunder SWOT BMC	posisi perusahaan berdasarkan review SWOT menunjukkan bahwa perusahaan PT Sasakura Indonesia masih memiliki peluang cukup baik untuk merebut pasar atau konsumen dg kombinasi strategi SO, Dengan begitu dapat dibuatkan remodelling business model canvas baru

2.4. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini akan mendeskripsikan produk sampingan Business Model Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri dan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat*) pada ke sembilan komponen *Business Model Canvas* yaitu *Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relation, Revenue Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships* dan *Cost Structure*.

2.5. Definisi Operasional

no	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Customer Segment</i>	<p>Customer Segmen PT.Dhenara Mandiri apakah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mass Market</i> – <i>customer segments</i> yang lebih luas dan tidak membedakan segmen pelanggan yang ada pada sebuah pasar. Jenis <i>customer segments</i> ini adalah pelanggan yang memiliki masalah umum atau memerlukan pemenuhan kebutuhan. 2. <i>Niche Market</i> - <i>customer segments</i> yang memiliki karakteristik dan kebutuhan khusus sehingga membutuhkan produk yang disesuaikan dengan kebutuhannya. 3. <i>Segmented</i> - <i>customer segments</i> yang memiliki kebutuhan dan masalah yang berbeda. 4. <i>Diversified</i> – dua <i>customer segments</i> yang berbeda dan memiliki kebutuhan berbeda. 5. <i>Multi-Sided Platforms</i> – dua atau lebih <i>customer segments</i>, seperti perusahaan kartu kredit di mana perusahaan menjual kartu kreditnya kepada konsumen (user) dan pedagang yang menerima kartu kredit tersebut. 	Siapakah Customer Segments PT. Dhenara Prima Mandiri?
2	<i>Value Proposition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Newness</i> – memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara memberikan pengalaman baru. 2. <i>Performance</i> – meningkatkan kinerja dari sebuah produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen. 3. <i>Customization</i> – menyediakan produk atau jasa sesuai dengan keinginan 	<i>Value proposition</i> apakah yang diberikan oleh PT. Dhenara Prima Mandiri

		<p>khusus dari pelanggan.</p> <p>4. <i>Design</i> – desain produk merupakan hal yang sangat penting dan akan sangat berguna pada beberapa sektor industri.</p> <p>5. <i>Brand</i> – dengan menggunakan <i>brand</i>, perusahaan akan sangat memberikan makna dan nilai tersendiri.</p> <p>6. <i>Price</i> – menawarkan produk yang memiliki harga rendah dibandingkan harga pasaran dan memberikan kualitas terbaiknya akan memberikan kepuasan pelanggan.</p> <p>7. <i>Cost Reduction</i> – membantu pelanggan dalam mengurangi biaya yang dialaminya merupakan salah satu cara untuk membuat nilai.</p> <p>8. <i>Risk Reduction</i> – menawarkan fasilitas pengurangan risiko kepada pelanggan setelah membeli produk atau jasa.</p> <p>9. <i>Accessibility</i> – menawarkan produk atau jasa yang sebelumnya tidak bisa dinikmati oleh pelanggan dikarenakan pelanggan tidak memiliki akses terhadap hal tersebut.</p> <p>10. <i>Usability</i> – menjadikan sebuah hal lebih mudah dan nyaman digunakan dapat menciptakan nilai kepada pelanggan.</p>	
3	<i>Channel</i>	Bentuk saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Dheanra Prima Mandiri	Bentuk hubungan dengan pelanggan, perantara yang digunakan PT. Dhenara Prima Mandiri

4	<i>Customer Relation</i>	<p>Customer Relationship</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Personal Assistance</i> – hubungan didasarkan pada interaksi antarpersonal. 2. <i>Dedicated Personal Assistance</i> – perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. 3. <i>Self Service</i> – perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan tetapi perusahaan menyediakan semua saran yang pelanggan butuhkan. 4. <i>Automated Service</i> – membentuk hubungan dengan cara membuat semua proses yang ada menjadi otomatis. 5. <i>Co Creation</i> – memberikan akses kepada pelanggan untuk ikut membuat sebuah <i>value</i> pada perusahaan dengan cara melibatkan pelanggan untuk memberikan <i>review</i> atas produk atau layanan yang telah dinikmati. 	<p>Bentuk Customer Relationship yang dilakukan perusahaan PT. Dhenara Prima MAndiri</p>
5	<i>Revenuw Stream</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan Aset – menjual hak kepemilikan yang berbentuk fisik. 2. Biaya Penggunaan – melalui jasa yang dinikmati oleh pelanggan. 3. Biaya Berlangganan – melalui penjualan akses terhadap suatu jasa yang berkelanjutan. 4. Pinjaman atau Penyewaan – memberikan pelanggan hak akses sementara terhadap sebuah aset dengan jangka waktu yang telah ditetapkan. 5. Lisensi – melalui pemberian izin kepada pelanggan untuk menggunakan 	<p>Bentuk <i>Revenue Streams</i> PT. Dhenara Prima Mandiri</p>

		<p>property intelektual.</p> <p>6. Biaya Komisi – melalui layanan perantara antara dua pihak atau lebih.</p> <p>7. Periklanan – melalui biaya mengiklankan sebuah produk, jasa, atau suatu</p>	
6	<i>Key Resources</i>	<p>1. <i>Physical</i> – aset fisik seperti fasilitas pabrik, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, dan jaringan distribusi.</p> <p>2. <i>Intellectual</i> – sumber daya intelektual seperti merek, hak paten, kemitraan, dan informasi pelanggan.</p> <p>3. <i>Human</i> – sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan.</p> <p>4. <i>Financial</i> – aset keuangan meliputi modal, kredit, dan saham</p>	<i>Key Resources</i> apa sajakah yang dimiliki PT. Dhenara Prima Mandiri
7	<i>Key Activities</i>	<p>1. Produksi, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul.</p> <p>2. Pemecahan masalah, yaitu aktivitas penawaran solusi baru terhadap permasalahan pelanggan individu.</p> <p>3. Platform atau jaringan, yaitu aktivitas yang dirancang dengan platform atau dengan jaringan.</p>	<i>Key activities</i> apa yang dilakukan PT. Dhenara Prima Mandiri
8	<i>Key Partnerships</i>	<p>1. <i>Optimization and economy of scale</i> – kemitraan yang dilakukan antara pembeli dan <i>supplier</i> yang dibentuk guna mengoptimalkan sumber daya dan aktivitas di dalam perusahaan. Hal ini akan mengurangi biaya produksi perusahaan.</p>	<i>Key Partnership</i> yang dipilih oleh Pt. Dhenara Prima Mandiri

		<p>2. <i>Reduction of risk and uncertainty</i> – menjalin hubungan dengan <i>supplier</i> dapat membantu dalam mengurangi risiko yang ada pada lingkungan kompetitif.</p> <p>3. <i>Acquisition of particular resources and activities</i> – hubungan yang dilakukan dengan cara mengandalkan perusahaan lain sebagai sumber daya.</p>	
9	<i>Cost Structure</i>	<i>Cost Driven Value Driven</i>	<i>Cost Structure</i> yang mendominasi PT. Dhenara Prima Mandiri
10	<i>Strength</i>	Kekuatan usaha sampingan yang dimiliki PT. Dhenara Prima Mandiri berdasar pada 9 komponen BMC	
11	<i>Weakness</i>	Kelemahan usaha sampingan yang dimiliki PT. Dhenara Prima Mandiri berdasar pada 9 komponen BMC	
12	<i>Opportunity</i>	Peluang usaha sampingan yang dimiliki PT. Dhenara Prima Mandiri berdasar pada 9 komponen BMC	
13	<i>Threat</i>	Ancaman usaha sampingan yang dimiliki PT. Dhenara Prima Mandiri berdasar pada 9 komponen BMC	

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Obyek dan Lokasi Penelitian

Obyek Penelitian adalah PT. Dhenara Prima Mandiri yang mengambil alih PT. Tossa Shakti yang berlokasi di jalan Semarang Kendal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan memberikan penjelasan atas situasi perusahaan .

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian (Sekaran, 2003). Sumber data dalam penelitian ini adalah tiga orang tim manajemen dari PT. Dhenara Prima Mandiri.

Data yang dikumpulkan terkait dengan 9 blok *business model canvas* yang terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structure*. Selain 9 blok data yang dikumpulkan terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

3.3. Subyek Penelitian (*Key Informan*)

Subyek Penelitian dalam penelitian ini adalah 3 orang Tim Manajemen PT. Dhenara Prima Mandiri yang terdiri dari Komisaris Utama, Komisaris dan Direktur

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terstruktur pada manajemen PT. Dhenara Prima Mandiri

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis dengan metode deskriptif dengan langkah-langkah sbb:

1. Melakukan tabulasi hasil wawancara terkait dengan 9 meliputi komponen *Bussiness Model Canvas* yang *Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relation, Revenuw Stream, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships* dan *Cost Structure*.

2. Mengisi hasil tabulasi pada kolom-kolom 9 komponen Bussiness Model Canvas.
3. Melakukan analisis SWOT berdasar pada hasil tabulasi 9 komponen Business Model Canvas
4. Menentukan Strategi perusahaan

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Dhenara Prima Mandiri beroperasi sejak bulan Desember 2019, bergerak dalam produksi kaca keperluan perkantoran ataupun perumahan. PT Dhenara Prima Mandiri mengambil alih perusahaan kaca PT. Tossa Shakti yang telah dinyatakan pailit. Lokasi perusahaan di jalan raya Semarang –Kendal. Terjadi perubahan dalam produksi kaca dan skala produksinya setelah diambil alih oleh PT. Dhenara Prima Mandiri dari PT. Tossa Shakti termasuk tim manajemennya. Struktur Organisasi disajikan dalam lampiran

PT. Dhenara menghasilkan berbagai macam kaca bermotif yang digunakan sebagai asesoris perumahan dan perkantoran sebagai kaca sekat ruangan. Produksi perhari sebanyak 70 ton per hari dengan omzet penjualan sekitar 80 milyar rupiah pertahun.

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini ada 3 orang yaitu komisaris utama, komisaris dan direktur utama dengan deskripsi sbb:

Tabel 4.1. Jenis Kelamin dan Pendidikan Rsponden

No	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia
R1	P	S2	60
R2	L	S2	50
R3	L	S2	50

Ketiga Responden awalnya bekerja di PT. Tossa Shakti dan sekarang menjadi pimpinan di PT DhenaraPrima Mandiri, jadi secara pengalaman mereka telah berpengalaman dalam industri kaca.

4.3. *Business Model Canvas* PT Dhenara Prima Mandiri

Seperti telah dijelaskan di awal bahwa *business model canvas* perlu karena dalam model bisnis ini akan diketahui hubungan 9 blok yaitu, *customer segments*, *value propositins*,

channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership dan cost structure. Berikut akan dijelaskan masing-masing blok

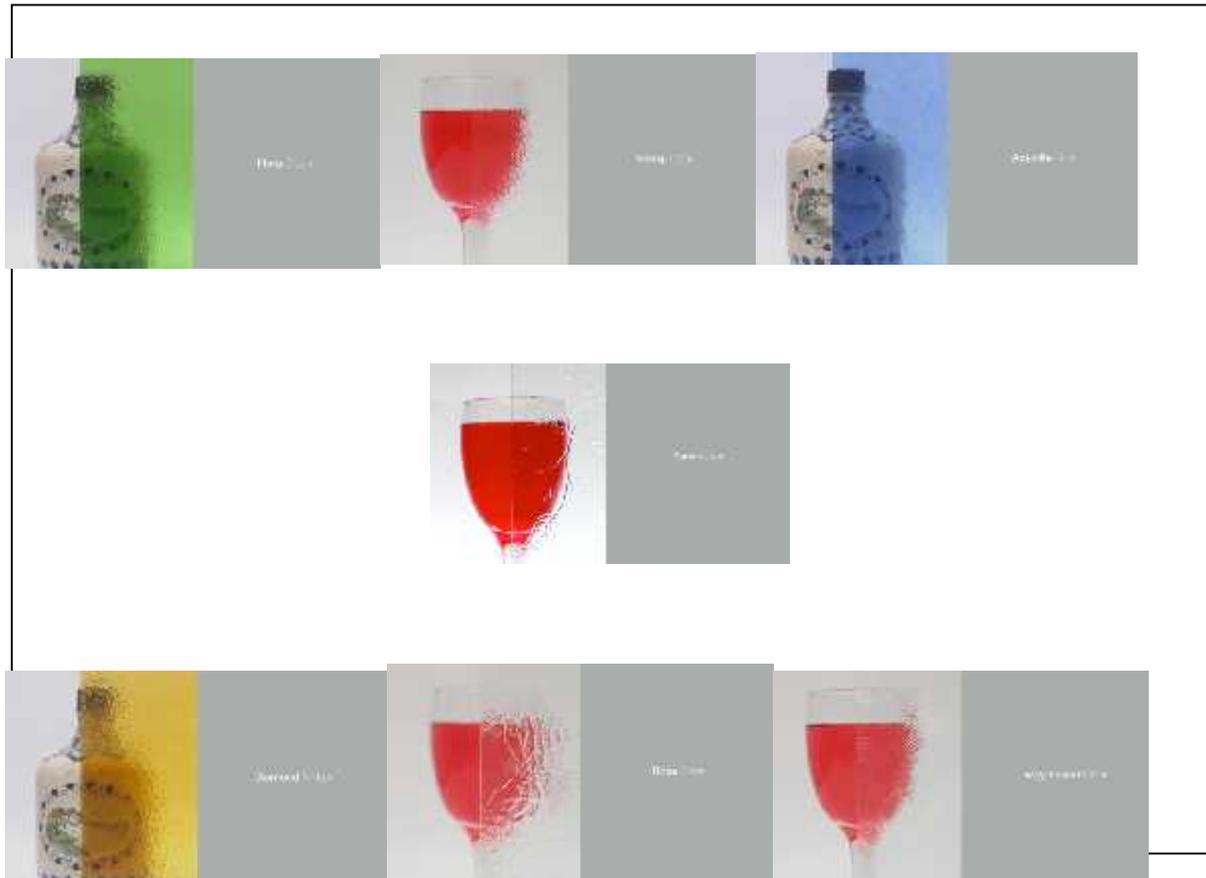
4.3.1. *Customer Segments*

Customer segments adalah pihak yang menggunakan jasa atau produk dari perusahaan dan pelanggan ini memberikan kontribusi bagi penghasilan perusahaan. PT. Dhenara Prima Mandiri menentukan segmen pasarnya adalah *mass market* dimana perusahaan tidak membedakan segmen pelanggannya. Pelanggannya adalah perusahaan ataupun individu yang memerlukan kaca seperti kaca sekat untuk perumahan ataupun kantor, produk kaca seperti ini sering disebut dengan produk asesoris dan tersedia berbagai motif.

Walaupun *mass market*, perusahaan juga melayani pelanggan khusus dengan jumlah tertentu melalui sistem kontrak. PT. Bank Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kontrak dengan PT. Dhenara Prima Mandiri untuk pembuatan kaca dengan motif batik sebagai penyekat kaca kantor perusahaan.

4.3.2. *Value Proposition*

Value proposition adalah nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya, atau dikatakan juga suatu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan (Tim Manajemen PPM, 2012). PT. Dhenara Prima Mandiri memberikan *value proposition* dengan menyediakan produk kaca berbagai motif yang tadinya harus diimport tetapi sekarang bisa diproduksi sendiri, hal ini juga menjadikan harga kaca terjangkau oleh pelanggan. Selain itu PT. Dhenara Prima Mandiri menyediakan berbagai desain kaca yang menjadi kebutuhan pelanggan seperti di bawah ini



Gambar 4.2 Variasi Produk Kaca Pt. Dhenara Prima Mandiri

Produk kaca yang dihasilkan tidak menggunakan merk tertentu tetapi memiliki SPPT SNI 15-0047-2005 tentang kaca lembaran, untuk sistem mutu manajemen (SMM) yaitu ISO 9001:2005.

4.3.3. Channel

Channels yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan dan menyampaikan nilai perusahaan, atau *value proposition* dapat dikatakan sebagai metode dan sarana yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan *value propositions* kepada pelanggan. *Channel* yang digunakan oleh PT. Dhenara Prima Mandiri melalui *exclusive dealer* yang berada di Semarang, Jakarta, Bandung, Surabaya, Bali, Palembang dan Lampung, dengan harapan dapat menyediakan kaca di seluruh pulau Jawa, Bali dan Sumatera. Dari *exclusive leader*, produk kaca akan disalurkan ke toko toko dan kemudian ke pelanggan.

Selain memenuhi produk dalam negeri, PT Dhenara Prima Mandiri juga melakukan eksport ke negara Singapura, Thailand dan India. Dengan ekspor kaca, perusahaan dapat

mengetahui produk kaca yang sedang trend dan harga pasar kaca di dalam negeri dan di Asia Tenggara.

4.3.4. *Customer Relationship*

Customer relationship merupakan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan yang diharapkan mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang lama. PT. Dhenara Prima Mandiri dalam menjalin relasi dengan pelanggan melalui *personal assistance* yaitu *exclusive leader* yang berada di Pulau Jawa, Bali dan Sumatra, jadi tidak melakukan komunikasi langsung dengan pelanggan akhir, kecuali perusahaan yang melakukan pemesanan khusus dalam jumlah tertentu serta melakukan pembelian kontrak. Saat ini perusahaan melakukan komunikasi langsung dengan PT. Bank Mandiri terkait dengan pemesanan sekat kaca bermotif batik bagi seluruh Bank Mandiri yang berada di Indonesia. Walaupun tidak hubungan langsung dengan pelanggan akhir tetapi dapat dilihat dari tingkat penjualan setiap daerah melalui *exclusive dealer*.

4.3.5. *Revenue Stream*

Revenue Stream adalah pendapatan yang diterima oleh perusahaan, dalam hal ini pendapatan yang diterima dari PT. Dhenara Prima Mandiri melalui penjualan produk kaca dan pemesanan secara kontrak pembelian. Karena perusahaan ini baru beroperasi selama satu semester dengan nama PT. Dhenara Prima Mandiri masih mencoba untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Saat ini target telah tercapai 80% dari yang telah ditetapkan. Dari sisi kuantitas produk yang dihasilkan bahkan memnuhi target tetapi dari sisi penjualan baru tercapai 80% hal ini dikarenakan situasi ekonomi yang kurang baik akibat pandemi covid 19.

4.3.6. **Key Resources**

Menurut Tim PPM (2012), *key resources* merupakan aset aset penting yang menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis . Sumber daya kunci dapat berupa sumberdaya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), sumberdaya manusia, uang, dan aset intelektual (merk, hak cipta, paten, data base pelanggan). *Key Resources* yang dimiliki oleh PT. Dhenara Prima Mandiri yang berupa sumberdaya fisik berupa pabrik seperti bangunan, mesin , dsb. Bisa dilihat pada gambar dibawah ini





Gambar 4.3. Bangunan dan Mesin PT. Dhenara Prima Mandiri

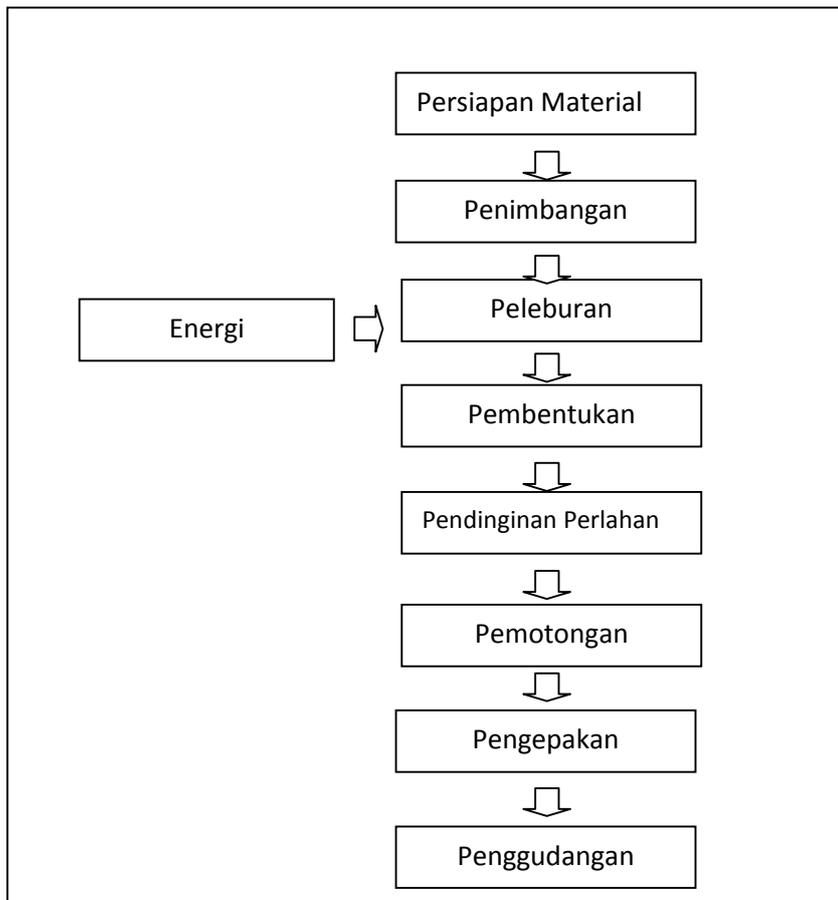
Sumber daya yang ke dua adalah sumberdaya manusia yaitu sumberdaya yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Jumlah karyawan PT. Dhenara Mandiri saat ini 193 orang yang terdiri dari 7 Staff, 88 tenaga kerja langsung yang berkaitan dengan mesin terbagi 3 shift, 53 tenaga pendukung atau tenaga harian lepas dan 45 tenaga keamanan/ satpam terbagi 3 shift.

Sumberdaya yang ketiga adalah sumberdaya finansial yaitu modal sendiri dalam bentuk saham dan hutang .

Bila dikaitkan dengan 5M (Man, Machine, Money, Material dan Method), maka material untuk memproduksi kaca didapatkan dari Indonesia maupun dari LN, terkait dengan method, PT Dhenara Prima Mandiri memiliki SOP baik dalam produksi maupun yang lain.

4.3.7. *Key Activities*

Aktivitas kunci yang dilakukan oleh PT. Dhenara Prima Mandiri adalah memproduksi berbagai motif kaca dengan aktivitas sbb



Gambar4.4.Proses Produksi Pembuatan kaca

Persiapan material adalah penyediaan bahan baku pembuatan kaca seperti Silica Sand, Dolomite , Feldspar, Limestone, Soda Ash, Salt cake, Coal dan Cullet. Pasir silika merupakan hasil tambang dari Pulau Belitung, yang dikirim melalui laut menggunakan kapal tongkang dan dikirim ke pelabuhan Tanjung Mas Semarang. Pasir dari Pulau Jawa diambil dari daerah Tuban Diambil kandungan SiO_2 sebagai unsur utama pembentuk kaca. Sebelum digunakan, pasir harus diolah terlebih dahulu dengan cara dicuci dan dipisahkan antara butiran, sesuai spesifikasi yang ditentukan. Parameter kualitas yang dipakai : komposisi kimia, ukuran butiran dan kandungan air. Dolomite, Feldspar dan Limestone didapatkan dari daerah sepanjang pesisir utara Jawa Tengah sampai ke Jawa Timur. Sedangkan Coal dari pulau Kalimantan. Sebelum digunakan, bahan baku batuan harus dijadikan tepung, diproses dengan menggunakan crusher. Unsur atau senyawa kimia utama yang diambil dari Dolomite adalah MgO , untuk Feldspar adalah Al_2O_3 , Limestone adalah CaO , dan Coal adalah C

(carbon). Parameter kualitas yang dipakai : komposisi kimia, ukuran butiran dan kandungan air. Unsur atau senyawa kimia yang diambil dari Soda Ash dan Saltcake adalah Na_2O . Diperoleh dalam kondisi siap pakai, tidak perlu ada proses pengolahan terlebih dahulu. Parameter kualitas yang dipakai : komposisi kimia, ukuran butiran dan kandungan air. Cullet adalah scrap kaca Diperlukan dalam proses produksi untuk membantu menurunkan titik lebur pada saat peleburan bahan baku berlangsung. Kebutuhan diperoleh dari buangan samping hasil produksi atau reject produksi (recycle) dan untuk kekurangannya diperoleh dari pengepul limbah kaca.

Penimbangan material yang siap pakai dikirim ke silo (dalam jumlah tertentu berfungsi sebagai buffer stock). Ditimbang sesuai dengan formula, menggunakan weighing scale system yang dioperasikan melalui sistem kontrol otomatis. Proses selanjutnya adalah pencampuran bahan di dalam mixer. Mix batch dikirim ke tungku dengan menggunakan belt conveyor dan cullet akan ditambahkan dalam proses pengiriman tersebut.

Pada proses peleburan, Material dimasukkan ke dalam tungku melalui feeder dan dibakar pada suhu tinggi hingga mencapai titik leburnya. Proses peleburan dilakukan di tungku atau melter, yaitu bangunan yang khusus dibuat dari batu tahan api berbagai jenis yang tahan terhadap suhu hingga 1.650 derajat C. Molten glass kemudian dialirkan menuju proses berikutnya dengan suhu saat itu 1.100 - 1.050 derajat C. Proses peleburan membutuhkan energi, yang dalam hal ini diperoleh dari minyak bakar (MFO) Minyak bakar didapat dari PT Pertamina atau pemasok lainnya. Kalor atau panas dari sumber energi ini digunakan untuk meleburkan bahan baku dengan temperatur sampai dengan 1.600 derajat C.

Pada pembentukan inilah yang membedakan antara kaca float dan figured adalah Kaca figured dibentuk dengan cara mengalirkan cairan kaca di antara 2 roll yang berputar. Bagian atas adalah roll polos dan bagian bawah adalah roll motif (berpola). Sehingga kaca yang dihasilkan mengikuti pola pada rollnya.

Ukuran tebal dan lebar ditentukan pula di mesin ini

Proses berikutnya adalah pendinginan perlahan (ANNEALING) dimana Cairan kaca yang sudah mulai dingin (temperatur 600 derajat C) dialirkan ke proses pendinginan perlahan hingga mencapai suhu sekitar 60 derajat C. Fungsi annealing untuk menurunkan temperatur kaca secara perlahan untuk menghindari terjadinya glass breaking karena perbedaan temperatur yang tinggi. membentuk permanent maupun temporary stress kaca (akan memberi pengaruh dalam proses pemotongan)

Pada proses pemotongan, kaca dipastikan sudah keras dan solid. Sebelum dipotong dilakukan pengecekan kualitas kaca terlebih dahulu (sifat tampak). Kaca dipotong secara melintang dan membujur (*cross cutting* dan *longitudinal cutting*).

Proses pengepakan dilakukan secara manual (menggunakan tenaga manusia) sedangkan bentuk kemasan : pallet besi (untuk distribusi di wilayah Pulau Jawa) peti kayu (untuk distribusi di luar Pulau Jawa dan export)

4.3.8. *Key Partnership*

Key Partnership atau Kemitraan kunci merupakan kesepakatan kerja sama untuk melakukan aktivitas bersama-sama secara spesifik yang bisa melibatkan dua pihak atau lebih, membuat suatu bentuk kesepakatan, dan kesepakatan dalam bentuk kegiatan atau sumberdaya (Tim PPM, 2012). *Key partnership* yang dilakukan oleh PT. Dhenara Prima Mandiri adalah dengan menjalin relasi dengan supplier bahan baku baik dalam negeri maupun luar negeri. Disampaikan oleh perusahaan bahwa usaha masih dalam skala kecil jadi menggunakan importir yang ada seperti PT. Lautan Luas, PT. AKR Corporindo, tidak melakukan impor sendiri, serta pengepul beling dari Bali, Surabaya, Jakarta dan Bandung. Untuk bahan baku beling juga diambil dari limbah produksi PT. Dhenara Prima Mandiri.

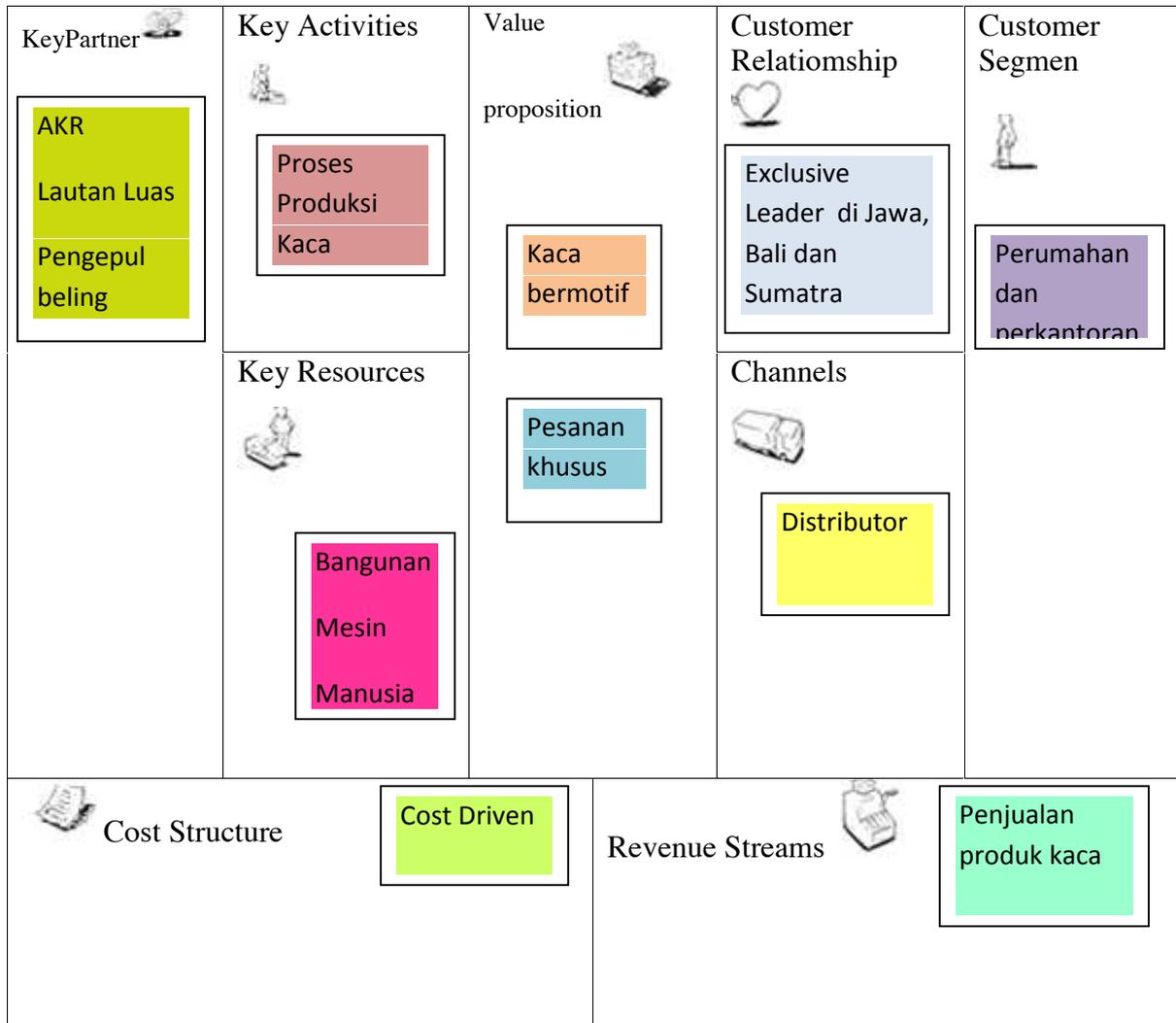
4.3.9. *Cost Structure*

Cost Structure atau struktur biaya adalah semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini (Tim PPM, 2012). *Cost Structure* terdiri dari dua yaitu *cost driven* dan *value driven*. *Cost driven* dilakukan untuk meminimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping, sementara *value driven*, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. PT. Dhenara Prima Mandiri mengarah pada *cost driven* yaitu menekankan pada efisiensi biaya sehingga bisa menghasilkan produk dengan harga yang terjangkau oleh pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin untuk menghasilkan kaca sesuai keinginan pelanggan.

Biaya yang paling besar ada di biaya tetap yaitu *energi costs* yaitu Marine Fuel Oil (MFO) untuk produksi kaca, biaya variabel Soda ash karena harus mengimpor dari China meskipun

dalam kuantum jumlahnya tidak terlalu besar, tapi secara value paling besar diantara biaya variable yang lain.

Setelah mengetahui sembilan blok dari business model canvas dapatlah dibuat satu canvas seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4.5. Model Business Canvas PT. Dhenara Prima Mandiri

4.4. Analisis SWOT

Dari ke sembilan blok akan dibuat satu analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, Peluang dan Ancaman, yang bisa dilihat dalam tabel dibawah ini

Tabel 4.2 SWOT PT. Dhenara Prima Mandiri

N O	KETERANGAN	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>	<i>OPPORTUNITY</i>	<i>THREAT</i>
1	<i>Customer Segments</i>	Individu dan Perusahaan	Terbatas pada beberapa kota	Petumbuhan bisnis properti	Pesaing
2	<i>Value Propositions</i>	Motif kaca yang bervariasi	Pesanan kaca khusus harus melalui kontrak antar perusahaan	Belum banyak perusahaan kaca yang memproduksi kaca bermotif	Pesaing
3	<i>Channels</i>	<i>Personal assistance</i>	Tidak mengetahui selera konsumen secara langsung	Teknologi yang dapat memudahkan Komunikasi dan penyampaian value propositions kepada pelanggan	Pesaing yang menggunakan banyak pilihan saluran distribusi
4	<i>Customer Relationship</i>	Relasi baik <i>Exclusive Dealer</i> dengan toko2 besar	<i>Exclusive leader</i> belum mampu menjangkau pasar yang luas	Banyaknya kantor konsultan perumahan dan gedung	Tawaran-tawaran dari pesaing untuk Kerjasama dengan dealer-dealer dengan iming-iming bonus
5	<i>Revenue Streams</i>	Penjualan produk kaca baik DN maupun LN	Produk tidak terjual	Raw Material Sebagian mudah didapatkan di Indonesia sehingga dapat menekan harga produksi	Pesaing dari China
6	<i>Key Resources</i>	Fasilitas fisik yang lengkap: bangunan pabrik, gudang, mesin, kendaraan pendukung. Hak paten produk	Sulit mendapatkan Sumberdaya manusia yang kompeten dalam produksi kaca	Kerjasama pengadaan material	Tergantung pada pihak ketiga
7	<i>Key Activities</i>	Produksi 70 ton sehari terpenuhi	Adanya pandemi covid sehingga tdk bs produksi	Tersedia dan mudah mendapatkan bahan baku	Masih tergantung dengan pihak eskternal untuk

			lebih		bahan baku soda ash
8	Key Partnerships	Relasi baik dg supplier dan importir	Terikat kontrak kuantum dan harga.	Mendapatkan kualitas barang yang standart	Tidak bebas mencari supplier lain yang mungkin harganya lebih murah
9	Cost Structure	Mempertahankan cost driven	Tidak dapat ditundanya pengeluaran biaya	Efisiensi biaya	Produk tidak laku di pasar

Berdasarkan tabel SWOT diatas dan diskusi dengan tim manajemen PT. Dhenara Prima Mandiri , strategi yang dipilih adalah

1. Dalam situasi ekonomi saat ini yang dipengaruhi oleh pandemi covid 19, perusahaan yang termasuk perusahaan padat modal harus tetap berjalan atau tidak berhenti, artinya tetap melakukan produksi selama 24 jam.
2. Perusahaan tidak memiliki persediaan atau stok, artinya produk harus keluar dari pabrik untuk dijual dan bila perlu dengan menurunkan harga, yang penting kontinuitas perusahaan tetap berjalan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis *Business Model Canvas* PT. Dhenara Prima Mandiri yang baru beroperasi sejak bulan Desember 2019, yang terdiri dari sembilan blok dapatlah disimpulkan :

1. *Customer Segments* yang di pilih adalah individu dan perusahaan dalam bidang perumahan dan perkantoran
2. *Value proposition* yang dipilih adalah menyediakan berbagai variasi kaca sekat atau yang sering disebut kaca asesoris dengan berbagai motif untuk perumahan dan perkantoran
3. *Channel* melalui exclusive leader diberbagai kota.
4. *Customer Relationship* melalui personal assistanec dengan PIC nya exclusive leader di Semarang, Jakarta, Bandung, Surabaya, Bali dan Sumatra
5. *Revenue Stream* saat ini adalah dari penjualan kaca dari dalam dan luar negeri
6. *Key Resources*, perusahaan memiliki, sumberdaya fisik berupa bangunan pabrik, mesin dan transportasi, sumberdaya manusia dan sumber daya finansial yang berupa modal dalam bentuk saham dan hutang
7. *Key Activities*, perusahaan melakukan proses produksi mulai dari bahan mentah sampai menjadi kaca bermotif
8. *Key Partnership*, perusahaan memiliki mitra dengan suplier seperti PT. Lautan Luas dan PT. AKR
9. *Cost Structure*, perusahaan menentukan produk dengan harga yang terjangkau oleh pelanggan dan biaya yang paling besar ada di biaya tetap yaitu *energi costs serta* biaya variabel Soda ash kerana harus mengimport dari China.
10. Berdasar SWOT, strategi yang dilakukan adalah menurunkan harga deng pertimbangan tidak ada stok dipabrik dan perusahaan tetap berjaan.

5.2. Saran

Berdasar analisis di atas, dapatlah disarankan sbb

1. Mempertahakan dan meningkatkan relationship dengan exclusive leader sebagai kepanjangan tangan dengan toko.
2. Menurunkan harga supaya produk tidak tertahan di pabrik maupun toko untuk situasi ekonomi saat ini.

Daftar Pustaka

Chandra, Budiman (2006) Pengantar Kesehatan lingkungan, Buku Kedokteran EGC, Jakarta.

Depkes R.I, (1996) Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Dan Pengendalian Dampak sampah (Aspek Kesehatan Lingkungan), Jakarta.

Hartatik, T.B., 2017, Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Metode *Business Model Canvas*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 18, No.02, Agustus 2017, pp. 113-120 , ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online, <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol18.No2.113-120>

Kurniasari, R. , Kartikasari, D., 2018, Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping, *JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING* Vol. 2, No. 1, March 2018, Page 6-14 ISSN: 2548-9917 (online version)

Mahmudi, H., Rizan, M., Santoso Budi, , Remodeling Bisnis PT. SASAKURA INDONESIA Dengan Menggunakan **BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)**, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol 9, No. 2, 2018 e-ISSN: 2301-8313 .<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Sangwan, K. S. (2011). Development of a multi criteria decision model for justification of green manufacturing systems. *International Journal Green Economics*, 5(3), 285–305.

Sangwan, K. S., & Mittal, V. K. (2015). A bibliometric analysis of green manufacturing and similar frameworks. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(4), 566–587.

Tim PPM Manajemen, 2012, *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*, Penerbit PPM

Osterwalder, A. Dan Pigneur, Y., 2019, *Business Model Generation* , PT. Elex media Komputindo