

**USULAN PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)
DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
(Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)**

SKRIPSI

Disusun Guna Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Oleh:

**KHUSNUL HAYATI
NIM: 241.19.07370**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2023**



PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Skripsi Berjudul

**USULAN PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)
DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
(Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)**

Oleh:

Nama : KHUSNUL HAYATI
NIM : 241.19.07370
Program Studi : Manajemen

Telah Disetujui dan Disahkan di Depok Pada Tanggal 11 Agustus 2023

Dosen Pembimbing

Menyetujui,
Ketua Program Studi Manajemen

Haris Karyadi, S.ST., MM

Altatit Dianawati, S.Si., MM

Mengesahkan,
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Prof Dr. Sri Gambir Melati Hatta, S



PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

Skripsi Berjudul

**USULAN PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)
DALAM MENENTUKAN STRATEGI BERSAING
(Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)**

Oleh:

Nama : KHUSNUL HAYATI
NIM : 241.19.07370
Program studi : Manajemen

Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Tim Penguji Skripsi, Pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 11 Agustus 2023
Waktu : 11:06 – 12:00 Wib

YANG BERSANGKUTAN DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Skripsi

Ketua : _____ (.....)

Anggota I : Ricky Rizkie, SE, MM (.....)

Anggota II : Aziz Winardi, ST, MM (.....)

Mengetahui,
Ketua Bidang Studi Manajemen

Altatit Dianawati, S.Si., MM

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : KHUSNUL HAYATI
NIM : 241.19.07370
Program Studi : Manajemen
Nomor KTP : 3216086504000004
Alamat : Kp. Mariuk Desa. Rt/Rw 006/001 Gandamekar
Kecamatan. Cikarang Barat Kabupaten Bekasi.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi yang berjudul Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi) ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (*plagiat*).
2. Memberikan ijin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI untuk menyimpan, mengalihmediakan atau mengalihformatkan, mengelola, mendistribusikan dan memplukasikan skripsi ini melalui internet dan atau media lain bagi kepentingan akademis baik dengan maupun tanpa sepengetahuan saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi dalam bentuk apapun sesuai dengan aturan yang berlaku termasuk dicopot gelar ke sarjanaan saya apabila di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar adanya.

Depok, _____ 2023

KHUSNUL HAYATI

ABSTRAK

KHUSNUL HAYATI. NIM 241.19.07370. Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi).

Perkembangan dunia usaha saat ini tumbuh dengan pesat ditandai dengan semakin ketatnya persaingan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing. Dalam merumuskan strategi, perusahaan harus memiliki gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana perusahaan atau organisasi beroperasi. Melalui *Business Model Canvas*, perusahaan dapat melihat bisnis secara garis besar namun juga setiap elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan di PT Bina Artha Ventura Cabang Bekasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kunci, observasi, dokumentasi dan triangulasi. Data yang diperoleh akan di analisis menggunakan 9 blok *Business Model Canvas* dan analisis SWOT.

Hasil analisis menggunakan BMC menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keseluruhan elemen blok BMC. Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai dari Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 3,043. Sedangkan perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh, Peluang (O) + Ancaman (T) = 3,276 ini menunjukan perusahaan berada pada posisi kuadran I dalam diagram analisis SWOT dengan rekomendasi strategi Agresif. Untuk menghadapi persaingan, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan memperluas segmen pelanggan, strategi penetrasi pasar dengan pengembangan *personal branding staff* dan peningkatan aktivitas pemasaran digital, strategi pengembangan produk dengan adanya produk *Individual Lending*, dan strategi integrasi untuk mendukung *value proposition*.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, analisis SWOT, strategi, persaingan.

ABSTRACT

KHUSNUL HAYATI. NIM 241.19.07370. *The Implementation Proposal of Business Model Canvas (BMC) in Determining Competitive Strategies (A Case Study at PT. Bina Artha Ventura Babelan Bekasi Branch).*

The current development of the business world is growing rapidly, marked by increasing competition. Therefore, companies need to formulate business strategies to enhance their competitiveness. In formulating these strategies, companies must have a basic understanding of how the company or organization operates. Through the Business Model Canvas, companies can have an overview of their business, and all elements related to the business can be seen comprehensively.

The objective of this research is to identify the appropriate competitive strategies to be applied in PT Bina Artha Ventura Branch in Bekasi. The research methodology used is a case study research with a case study approach. The data used in this research is primary data obtained from key informant interviews, observations, documentation, and triangulation. The acquired data will be analyzed using the 9 blocks of the Business Model Canvas and SWOT analysis.

The analysis results using BMC (Business Model Canvas) show that the company has all the elements of the BMC blocks. From the calculations of the evaluation results of internal factors, Strengths (S), and Weaknesses (W), the value of Strengths (S) + Weaknesses (W) is obtained as 3.043. Meanwhile, from the calculations of the evaluation results of external factors, Opportunities (O), and Threats (T), the value of Opportunities (O) + Threats (T) is obtained as 3.276. This indicates that the company is positioned in Quadrant I of the SWOT analysis diagram with the recommended Aggressive strategy. To face the competition, the company can implement the following strategies. Market Development strategy by expanding the customer segments. Market Penetration strategy by developing personal branding for staff and increasing digital marketing activities. Product Development strategy by introducing a product called "Individual Lending. "Integration strategy to support the value proposition.

Key word: *Business Model Canvas, SWOT analysis, strategy, competition*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya yang tidak terhingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini tepat pada waktunya. Shalawat serta salam juga penulis haturkan untuk junjungan kita semua, Nabi Muhammad SAW dengan harapan kita semua mendapatkan syafaatnya di hari pembalasan nanti.

Penelitian dengan judul “Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)” ini disusun guna memenuhi persyaratan ujian memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen di STIE GICI Business School. Alasan pemilihan judul tersebut karena penulis melihat fenomena tingginya persaingan yang terjadi di kalangan bisnis sehingga penting bagi perusahaan memiliki strategi bersaing yang tepat supaya mampu bertahan di era yang kompetitif. Oleh sebab itu perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengetahui strategi bersaing seperti apa yang dapat digunakan secara efektif dan efisien bagi banyak para pelaku usaha lainnya.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, tentunya penulis dibantu oleh banyak pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak H. Nurdin Rifa’I SE., MAP selaku Ketua Yayasan Nusa Jaya Depok yang telah mecurahkan energi dan pikiran untuk selalu mengembangkan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Business School dengan baik.
2. Ibu Prof Dr. Sri Gambir Melati Hatta, SH selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Business School yang telah mengelola kampus dengan baik.
3. Ibu Altatit Dianawati, S.Si., MM selaku Ketua Bidang Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ekonomi GICI Business School yang telah berusaha memajukan Prodi Manajemen hingga saat ini telah mendapatkan Akreditasi B.
4. Bapak Aldy Friyatna Dira, SE., MM selaku Wakil III Bidang Kemahasiswaan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Business School.
5. Bapak Haris Karyadi, S.ST., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah dengan sabar dan baik bersedia membimbing penulis dari awal hingga dapat menyelesaikannya dengan baik.

6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Business School khususnya Program Studi Manajemen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dedikasannya untuk mengajar.
7. Ibunda Muniroh dan Ayahanda Wantoro tersayang yang selalu memberikan pengertian dan kasih sayang tiada tara terhadap penulis.
8. Ibu Rini Juniarti selaku narasumber dan pihak perusahaan PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan yang telah memberikan izin penelitian.
9. Rekan-rekan Mahasiswa/i angkatan 2019 yang telah bersama-sama menjalani perkuliahan selama empat tahun lamanya.
10. Rekan-rekan C2G2 diantaranya Salma Rohimah, Dini Listia, Indah Permata, Riska Purnama dan Rini Juniarti yang berkenan menjadi teman dan sahabat penulis selama masa perkuliahan.
11. Sdr. Michelle Aulia Nondy yang dengan senang hati memberikan suport alat printer untuk peneliti sehingga proses penelitian berjalan dengan lancar.
12. Rekan-rekan organisasi HIPMI PTGICI yang senantiasa memberikan dukungan untuk penulis dan telah memberikan pengalaman berharga semasa perkuliahan.
13. Sdr. Kharisma Octavia dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan dan menjadi pendengar keluh kesah penulis.
14. Sdr. Jodoh yang belum diketahui, terimakasih telah mendukung dan mendoakan saya dari jauh. Semoga setelah ini kita dapat dipertemukan dan dipersatukan oleh Allah SWT dalam ridhoNya dan ridho kedua orang tua kita.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan karena keterbatasan pengetahuan ataupun pengalaman yang penulis miliki. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dalam segala bentuk dari berbagai pihak.

Bekasi, _____ 2023

Penulis,

KHUSNUL HAYATI

NIM : 241.19.07370

DAFTAR ISI

| | |
|--|--------|
| LEMBAR JUDUL | i |
| LEMBARAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN | ii |
| LEMBARAN SIDANG | iii |
| PERNYATAAN..... | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiviii |
| | |
| BAB I. PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah | 5 |
| 1.3. Pembatasan Masalah | 5 |
| 1.4. Perumusan Masalah..... | 6 |
| 1.5. Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.6. Manfaat Penelitian..... | 6 |
| 1.7. Sistematika Penulisan..... | 7 |
| | |
| BAB II. TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1. Landasan Teori | 8 |
| 2.1.1. Konsep Manajemen | 8 |
| 2.1.2. Manajemen Strategi | 9 |
| 2.1.3. <i>Business Model Canvas</i> (BMC)..... | 10 |
| 2.1.4. Analisis SWOT | 27 |
| 2.1.5. Strategi Bersaing..... | 33 |
| 2.1.6. Lembaga Keuangan | 36 |
| 2.1.7. Perseroan Terbatas | 39 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.2. | Penelitian Terdahulu | 40 |
| 2.3. | Kerangka Konseptual | 43 |
| BAB III. | METODOLOGI PENELITIAN..... | 45 |
| 3.1. | Waktu dan Tempat Penelitian | 45 |
| 3.2. | Jenis Penelitian | 45 |
| 3.3. | Jenis Data..... | 46 |
| 3.4. | Sumber Data | 46 |
| 3.5. | Teknik Pengumpulan Data | 47 |
| 3.6. | Teknik Analisis Data..... | 48 |
| BAB VI. | HASIL DAN PEMBAHASAN | 49 |
| 4.1. | Hasil Penelitian..... | 49 |
| 4.1.1. | Gambaran Umum Perusahaan | 49 |
| 1. | Sejarah Perusahaan | 49 |
| 2. | Kondisi Lingkungan | 50 |
| 3. | Visi dan Misi..... | 51 |
| 4. | Struktur Organisasi | 51 |
| 5. | Produk | 52 |
| 6. | Alur Pemasaran dan Pendaftaran Mitra | 53 |
| 4.1.2. | Penerapan BMC Pada PT. Bina Artha Ventura | 54 |
| 1. | Segmen Pelanggan (<i>Customer Segment</i>) | 54 |
| 2. | Proporsi Nilai (<i>Value Proporsition</i>) | 56 |
| 3. | Saluran (<i>Channel</i>) | 57 |
| 4. | Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationship</i>) | 58 |
| 5. | Aliran Pendapatan (<i>Revenue Stream</i>) | 58 |
| 6. | Sumber Daya Utama (<i>Key Resources</i>) | 60 |
| 7. | Aktivitas Utama (<i>Key Activity</i>) | 61 |
| 8. | Kemitraan Utama (<i>Key Partnership</i>) | 61 |
| 9. | Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>) | 62 |

| | | |
|----------------|----------------------------------|----|
| 4.1.3. | Analisis SWOT..... | 64 |
| 1. | Analisis SWOT Terhadap BMC | 64 |
| 2. | Matriks IFAS dan EFAS..... | 71 |
| 3. | Diagram Analisis SWOT | 72 |
| 4. | Matriks SWOT | 74 |
| 4.2. | Pembahasan Penelitian..... | 75 |
| 4.2.1. | Faktor Pendukung..... | 79 |
| 4.2.2. | Faktor Penghambat..... | 83 |
| 4.2.3. | Strategi Bersaing | 87 |
| | | |
| BAB V. | KESIMPULAN DAN SARAN | 91 |
| 5.1. | Kesimpulan..... | 91 |
| 5.2. | Saran | 92 |
| | | |
| DAFTAR PUSTAKA | | 93 |
| LAMPIRAN | | 96 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1.1 Tabel Pertumbuhan Jumlah Nasabah PT. Bina Artha Ventura | 2 |
| Tabel 2.1 Tabel Mekanisme Harga..... | 20 |
| Tabel 2.2 Tabel Matriks SWOT | 31 |
| Tabel 2.3 Tabel Matriks IFAS | 32 |
| Tabel 2.4 Tabel Matriks EFAS | 33 |
| Tabel 2.5 Tabel Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Bukan Bank | 38 |
| Tabel 2.6 Tabel Penelitian Terdahulu | 42 |
| Tabel 3.1 Tabel Jadwal Pelaksanaan Penelitian | 46 |
| Tabel 4.1 Tabel <i>Customer Segment</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi..... | 55 |
| Tabel 4.2 Domisili <i>Customer Segment</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 55 |
| Tabel 4.3 <i>Value Proposition</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 56 |
| Tabel 4.4 <i>Channel</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 57 |
| Tabel 4.5 <i>Customer Relationship</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 58 |
| Tabel 4.6 <i>Revenue Stream</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 59 |
| Tabel 4.7 <i>Key Resource</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 60 |
| Tabel 4.8 <i>Key Activity</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 61 |
| Tabel 4.9 <i>Cost Structure</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 63 |
| Tabel 4.10 Analisis SWOT PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan | 64 |
| Tabel 4.11 IFAS | 68 |
| Tabel 4.12 EFAS | 70 |
| Tabel 4.13 Matriks IFAS | 71 |
| Tabel 4.14 Matriks EFAS | 72 |
| Tabel 4.15 Matriks SWOT | 74 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1 <i>Nine Building Blocks</i> | 12 |
| Gambar 2.2 Lima Fase Saluran..... | 17 |
| Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT..... | 28 |
| Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian | 44 |
| Gambar 3.1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian | 45 |
| Gambar 4.1 Denah Lokasi PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi | 50 |
| Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi | 51 |
| Gambar 4.3 Alur Pemasaran dan Pendaftaran Mitra..... | 53 |
| Gambar 4.4 BMC <i>Revenue Stream</i> PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi | 59 |
| Gambar 4.5 BMC PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi..... | 63 |
| Gambar 4.6 Diagram Analisis SWOT..... | 73 |
| Gambar 4.7 Perbaikan BMC PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi..... | 90 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian | 96 |
| Lampiran 2. Daftar Pertanyaan | 97 |
| Lampiran 3. Hasil Wawancara <i>Business Model Canvas</i> (BMC) | 101 |
| Lampiran 4. Hasil Wawancara Analisis SWOT | 108 |
| Lampiran 5. Tabel Triangulasi | 114 |
| Lampiran 6. Rating IFAS dan EFAS | 116 |
| Lampiran 7. Dokumentasi | 118 |
| Lampiran 8. Kartu Bimbingan | 122 |
| Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup | 123 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha yang banyak ditemukan di Indonesia. UMKM adalah salah satu sektor penting dalam perekonomian suatu negara Indonesia karena memiliki peran penting dalam menciptakan lapangan kerja baru, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mengurangi kemiskinan. Menurut Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menyebutkan pada tahun 2022 terdapat 64 juta UMKM yang merupakan 99% dari total kegiatan bisnis. Kontribusi UMKM terhadap PDB mencapai 60%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 97% dari total penyerapan tenaga kerja nasional. Fenomena ini menjelaskan bahwa UMKM merupakan usaha produktif untuk perkembangan ekonomi secara mikro dan makro di Indonesia.

Pentingnya UMKM sebagai tulang punggung perekonomian negara Indonesia membuat negara melakukan upaya semaksimal mungkin dalam mendukung pengembangan UMKM. Meski menjadi penyumbang terbesar PDB di Indonesia, namun Menteri Keuangan, mengatakan UMKM masih menghadapi berbagai tantangan, diantaranya adalah kurangnya akses pasar, kurangnya sumber daya manusia yang terampil, kurangnya penggunaan teknologi yang lebih maju, dan juga keterbatasan akses ke layanan keuangan. Untuk itu, Pemerintah menjaga peran perkembangan UMKM melalui empat hal. Pertama, dengan pembangunan infrastruktur. Kedua, melalui program pembiayaan. Ketiga, dengan terus mendorong digitalisasi UMKM. Terakhir, melalui peningkatan sinergi dan koordinasi antara Pemerintah dan para pemangku usaha besar.

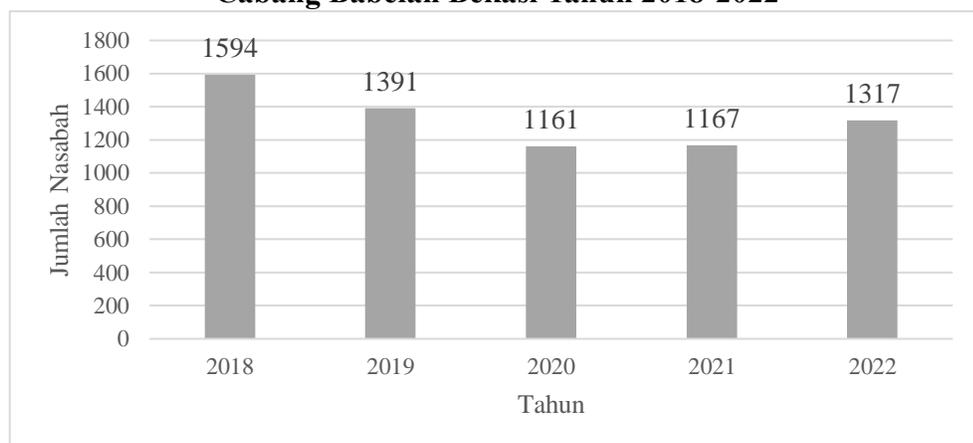
Dalam keterbatasan akses ke layanan keuangan. Menteri Keuangan mengatakan bahwa sekitar 18 juta UMKM di Indonesia belum memiliki akses terhadap pembiayaan formal dan sekitar 46 juta UMKM masih membutuhkan tambahan pembiayaan untuk modal kerja. Untuk itu, Pemerintah melalui program Kredit Usaha Rakyat dan pembiayaan Mikro memberikan dukungannya.

PT Bina Artha Ventura (Bina Artha) adalah perusahaan yang secara aktif terlibat dalam sektor pembiayaan mikro di Indonesia. PT Bina Artha Ventura turut memberikan kontribusi dalam pengembangan UMKM daerah dengan membantu tambahan

pembiayaan untuk modal usaha. Sejalan dengan program Menteri Keuangan, Bina Artha memiliki misi dalam memberikan akses keuangan kepada rumah tangga berpenghasilan rendah yang bergerak di usaha mikro, kecil dan menengah agar dapat mencapai peningkatan ekonomi.

Perkembangan dunia usaha saat ini tumbuh dengan pesat ditandai dengan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang ada. Dalam industri keuangan, PT Bina Artha Ventura khususnya yang beroperasi di area Babelan Bekasi menjadi salah satu perusahaan yang mengalami dampak persaingan di industri keuangan, ini dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah nasabah PT Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi dari tahun 2018-2022 dibawah ini.

Tabel 1.1 Tabel Pertumbuhan Jumlah Nasabah PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi Tahun 2018-2022



Sumber: PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah nasabah PT Bina Artha Ventura khususnya cabang Babelan Bekasi mengalami penurunan dari tahun 2018 hingga tahun 2020. Pada tahun 2018 Bina Artha memiliki 1.594 nasabah aktif dengan jumlah nasabah lancar sebanyak 1.343 dan 251 nasabah menunggak. Pada tahun 2019 jumlah nasabah menurun menjadi 1.391 dengan jumlah nasabah lancar sebanyak 1.252 dan nasabah menunggak sebanyak 139. Pada 2020 jumlah nasabah kembali menurun menjadi 1.161 dengan jumlah nasabah lancar sebanyak 257 dan nasabah menunggak 904. Namun demikian, Bina Artha berhasil memperoleh kenaikan nasabah pada tahun 2021 sebanyak 1.167 nasabah dengan jumlah nasabah lancar sebanyak 441 dan nasabah menunggak

sebanyak 726. Di tahun 2022 jumlah nasabah kembali mengalami kenaikan menjadi 1.317 nasabah dengan jumlah nasabah lancar sebanyak 1.027 dan 290 nasabah menunggak.

Menurut Ibu Rini Juniarti selaku *Branch Manager* PT Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penurunan jumlah nasabah yang terjadi pada tahun 2018 hingga 2020. Pertama, tahun 2018 adalah tahun kedua berdirinya Bina Artha cabang Babelan sehingga masih banyak masyarakat yang belum memiliki kepercayaan pada Bina Artha. Kedua, kompetitor yang masih menguasai pasar area Babelan seperti PT Mitra Bisnis Keluarga (MBK) dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM Mekar) yang memberikan bantuan kepada masyarakat berupa tabungan sehingga banyak masyarakat yang beralih dari Bina Artha. Ketiga, masyarakat memiliki pinjaman lebih dari satu lembaga keuangan, sehingga Bina Artha sulit untuk menawarkan jasa pinjaman. Keempat, Bina Artha memiliki waktu pencairan dana yang lebih lama dibandingkan lembaga keuangan lain. Namun demikian, pada tahun 2021 hingga 2022, Bina Artha melakukan strategi untuk meningkatkan jumlah nasabahnya yakni, dengan menerapkan strategi *member get member* serta fokus pada nasabah yang sudah ada. Ibu Rini Juniarti juga menambahkan meskipun berhasil meningkatkan jumlah nasabah selama dua tahun terakhir, Bina Artha terus berusaha merancang strategi untuk bisa meningkatkan jumlah nasabah, terlebih lagi kompetitor dengan jasa keuangan sejenis terus melakukan berbagai penawaran dan kemudahan dalam melakukan peminjaman kepada masyarakat.

Untuk menghadapi situasi tersebut, perusahaan perlu melakukan penyesuaian dan memikirkan cara yang tepat dalam merumuskan strategi bisnis guna meningkatkan daya saing dan mempertahankan pangsa pasar. Dalam merumsukan strategi bisnis, perusahaan harus memiliki gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana perusahaan atau organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai melalui kerangka model bisnis.

Saat ini telah banyak ditemukannya model bisnis dan salah satu konsep bisnis yang sederhana adalah model bisnis yang dikembangkan oleh Alex Osterwalder dan Yves Pigneur yang dinamakan *Business Model Canvas* atau biasa disingkat dengan BMC.

Ada Sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang memperlihatkan cara perusahaan menjalankan proses usahanya. Adapun sembilan elemen tersebut adalah segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), saluran (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktifitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structures*).

Peneliti menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat untuk membantu PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dalam melihat bagaimana strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Melalui *Business Model Canvas*, PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi tidak hanya dapat melihat bisnis secara garis besar namun juga setiap elemen yang terkait dengan bisnis akan terlihat lengkap. Dengan demikian, PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi bisa melihat gambaran yang dapat membantu perusahaan memenangkan persaingan. Evaluasi terhadap masing-masing elemen akan memudahkan analisis terhadap apa yang dirasa kurang tepat, dan pada akhirnya PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan.

Business Model Canvas (BMC) akan membantu PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dalam melihat bisnis secara umum yang kemudian dapat menyusun strategi untuk membuat PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi terlihat berbeda dari perusahaan jasa keuangan lainnya. BMC memudahkan perusahaan untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan *value* bagi konsumen dan perusahaan.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai **Usulan Penerapan *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi).**

1.2. Identifikasi Masalah

Beberapa masalah yang muncul, dapat diidentifikasi oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat pada Bina Artha sebagai lembaga keuangan baru di area Babelan. Hal ini mempengaruhi jumlah nasabah yang bergabung dengan perusahaan.
2. Persaingan ketat dari kompetitor yang telah lama menguasai pasar area Babelan dan menawarkan produk yang menarik bagi masyarakat, sehingga banyak nasabah beralih ke kompetitor.
3. Sulitnya Bina Artha menawarkan jasa pinjaman karena masyarakat sudah memiliki pinjaman dari lebih dari satu lembaga keuangan.
4. Waktu pencairan pinjaman Bina Artha yang lebih lama dibandingkan dengan lembaga keuangan lain.
5. Terus berkembangnya penawaran dan kemudahan dalam melakukan peminjaman dari kompetitor yang membuat Bina Artha harus berusaha keras untuk mempertahankan jumlah nasabah dan meningkatkan daya saing di pasar.
6. Kurangnya pemahaman tentang model bisnis dan strategi bersaing, penerapan *Business Model Canvas* dapat menjadi sulit jika tidak ada pemahaman tentang konsep model bisnis dan strategi bersaing. Ini dapat menyebabkan masalah dalam mengidentifikasi elemen penting dalam model bisnis dan dalam memilih strategi bersaing yang efektif.

1.3. Pembatasan Masalah

Hasil identifikasi masalah yang ada di PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi menunjukkan bahwa ada beberapa masalah yang terjadi dalam perusahaan. Guna mencegah mengembangnya penelitian maka penulis membatasi masalah agar terperinci dan jelas. Harapannya pemecahan masalahnya lebih terarah. Oleh sebab itu penulis membatasi penelitian hanya pada usulan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan pada PT Bina Artha Ventura Cabang Bekasi.?

1.5. Tujuan Penelitian

Melihat rumusan masalah di atas maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan di PT Bina Artha Ventura Cabang Bekasi.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Dapat digunakan sebagai masukan oleh para pelaku bisnis khususnya yang berhubungan dengan jasa keuangan maupun oleh Manajemen PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi.
2. Membantu mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen strategi serta melengkapi kajian-kajian teori yang telah ada khususnya yang berkaitan dengan *Business Model Canvas* (BMC).
3. Menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis khususnya bidang manajemen strategi.

1.7. Sistematika Penulisan

Guna memahami lebih lanjut laporan ini, maka materi-materi yang tertera pada laporan skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa subbab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan itu sendiri.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan penyusunan laporan skripsi serta beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, devinisi operasional variabel dan teknik analisis data penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran objek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan yang secara lebih lengkap mengupas berbagai fenomena yang ada di dalam penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk pihak obyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Berisi tentang berbagai buku, jurnal, rujukan yang secara sah digunakan dalam menyusun penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Konsep Manajemen

Ricky W. Griffin dalam Wardhana, *et al.*, (2022:7) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Menurut Ritonga, (2020:2) Ilmu manajemen hingga saat ini terus berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beberapa cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus, misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, dan manajemen transportasi, sehingga muncul sebuah kajian khusus yang lain disebut dengan manajemen strategi.

2.1.2. Manajemen Strategi

1. Definisi Manajemen Strategi

Menurut Certo dalam Ritonga, (2020:3) Manajemen Strategi didefinisikan sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

2. Substansi Manajemen Strategi

Yam, (2020:5) menyatakan bahwa manajemen strategi sudah menjadi kebutuhan dasar perusahaan atau organisasi komersial, terutama bagi perusahaan yang berada dalam pasar persaingan kompleks, dalam arti harus menghadapi persaingan sesama perusahaan domestik, kemudian juga menghadapi perusahaan multinasional. Untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam pasar dibutuhkan manajemen strategi.

Pada dasarnya gagasan manajemen strategi perusahaan melekat dengan instrumen pemasaran SWOT yang terdiri dari 2 sisi, yakni pertama, menciptakan perpaduan antara kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*), kedua yaitu menciptakan perpaduan antara peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*).

Substansi manajemen strategi adalah merancang strategi berdasarkan kolaborasi antara unsur internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan menciptakan strategi baru bernilai sinergi. Kolaborasi strategi yang dimaksud adalah perancangan strategi dilakukan secara cermat dan mempertimbangkan berbagai unsur terkait, antara lain tata kelola perusahaan, sumber daya, nilai budaya, teknologi, lingkungan sosial dan lain-lain.

Berikut merupakan komponen dalam perencanaan strategi antara lain:

a. Formulasi tujuan.

Dalam strategi perlu diuraikan secara rinci dan jelas tentang tujuan yang menjadi sasaran. Sasaran perlu diformulasikan dalam bentuk kinerja yang bisa diukur.

b. Analisis pasar industri (perusahaan) dan lingkungan.

Strategi ideal yang dirumuskan adalah bersifat global dengan makna strategi yang dibuat sudah mempertimbangkan unsur-unsur persaingan mikro dan makro.

c. Sumber daya internal dan eksternal.

Unsur yang menjadi fokus dalam hal ini adalah sumber daya. Demi mencapai mencapai hasil optimal dari strategi, maka pada tahap perumusan perlu di perhatikan sumber daya yang tersedia bisa mendukung implementasi strategi.

d. Implementasi.

Pada tahap ini melibatkan banyak pihak-pihak atau kelompok kerja, khususnya tingkat manajemen yang terlibat dalam implementasi strategi perlu memahami substansi dan menyeragamkan penafsiran. Penyeragaman penafsiran yang dimaksud adalah terkait dengan proses dan hasil implementasi, antara lain langkah-langkah yang harus dilakukan, target pencapaian.

e. Pengawasan implementasi.

Strategi yang dibuat dengan cermat tidak menjamin implementasi bisa berjalan baik dan lancar. Karena situasi lingkungan bisa berubah tanpa batas dan diluar batas kendali. Tujuan dari pengawasan adalah untuk mencegah aktivitas pelaksanaan yang menyimpang.

f. Evaluasi.

Hasil implementasi strategi baik yang sukses mencapai sasaran, maupun yang gagal mencapai aktivitas eksekusi strategi. Tujuan evaluasi adalah untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi dalam masa implementasi. Pada sisi lanjutan adalah

menentukan langkah perbaikan atau penyesuaian apabila hasil implementasi tidak memenuhi sasaran dan menentukan langkah penguatan terhadap implementasi yang berhasil.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Ritonga, (2020:12) menjelaskan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan.

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka dalam tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan berkurang.

2.1.3. Business Model Canvas (BMC)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Noor, (2020:10) Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur bisnis (proporsi nilai, struktur, pelanggan dan keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk berinovasi dalam model bisnis.

Menurut Wirtz dalam Fadillah, *et al.*, (2020:6) konsep model bisnis dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan:

a. *Technological Approach*

Model bisnis menggambarkan aktivitas operasional memodelkan sistem dengan mengedepankan aspek-aspek fungsional.

b. *Organizational-theoretical Approach*

Model bisnis digunakan untuk mendukung keputusan manajemen, sebagai alat untuk memahami bagaimana suatu perusahaan bekerja. Hal ini disebut juga sebagai representasi dari struktur atau arsitektur suatu perusahaan.

c. *Strategic Approach*

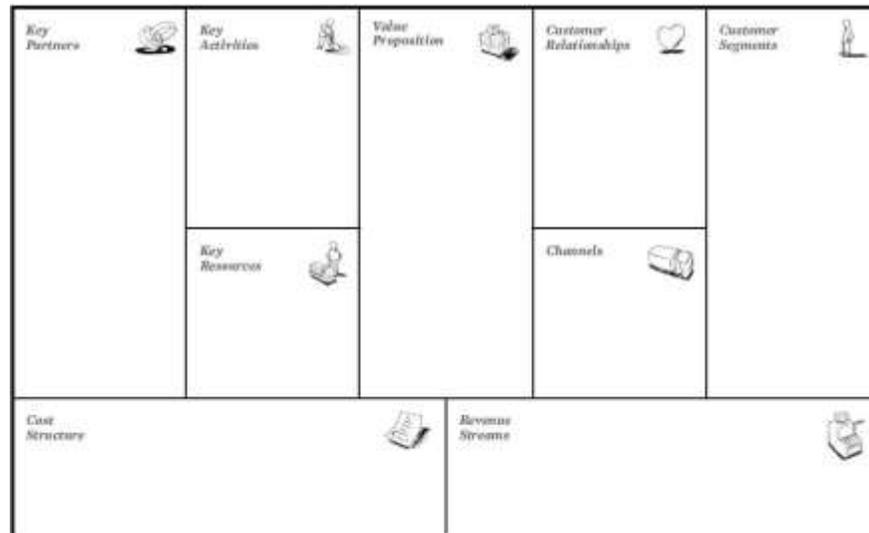
Model bisnis menjadi gambaran komprehensif dari aktivitas kewirausahaan dalam bentuk agregat. Hubungan dari konsep model bisnis dan strategi bisa dilihat dari bagaimana model bisnis memberikan informasi tentang faktor-faktor produksi untuk penerapan strategi bisnis. Inovasi pada model bisnis menyumbangkan keuntungan kompetitif dari pesaing, sehingga model bisnis tidak hanya meliputi pandangan internal perusahaan tetapi juga komponen strategi kompetitif.

1. Definisi *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Noor, (2020:10) Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur bisnis (proporsi nilai, struktur, pelanggan dan keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk berinovasi dalam model bisnis. *Business Model Canvas* atau dalam bahasa Indonesia disebut Bisnis Model Kanvas terdiri dari 9 blok bangunan (*nine building blocks*) yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Blok bangunan ini disusun dalam empat kategori.

- a. Infrastruktur (*Key Activities, Key Resources, Key Partners*).
- b. Penawaran (*Value Proposition*).
- c. Pelanggan (*Customer Segments, Channels, Customer Relations*) dan
- d. Keuangan (*Cost Structure, Revenue Streams*).

2. Elemen *Business Model Canvas* (BMC)



Gambar 2.1 *Nine Building Blocks*

Sumber: Fadillah, *et al.*, (2020:9)

Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, *et al.*, (2020:12) menjelaskan mengenai sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) adalah sebagai berikut:

a. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Customer Segments atau segmen pelanggan dapat diartikan sebagai kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Secara sederhana *customer segments* atau segmen pelanggan merupakan orang atau organisasi yang memiliki masalah atau keinginan tertentu yang sedang kita bantu agar masalah atau keinginan tersebut terselesaikan atau tercapai.

Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pelanggan jika:

1. Terdapat suatu kelompok yang memerlukan pelayanan yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus.
2. Suatu kelompok dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi yang berbeda.
3. Suatu kelompok memberikan profitabilitas yang berbeda.
4. Suatu kelompok mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Berdasarkan karakteristiknya segmen pelanggan dibagi menjadi lima bentuk sebagai berikut:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Tidak menetapkan segmen khusus tertentu, semua orang adalah pelanggan. Contohnya adalah perusahaan elektronik, produsen TV dan bisnis sembako. Semua lapisan masyarakat membutuhkannya.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Pasar khusus (ceruk) jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. *Value proposition*, *channel*, dan *relationship* didesain khusus mengarah kekelompok pelanggan khusus. Contohnya adalah perusahaan penerbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi, layanan helikopter yang mendarat dipuncak-puncak gedung tinggi, gerbong kereta yang didesain khusus untuk rapat, makanan khusus untuk penyandang autisme.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Pelanggan diklasifikasikan berdasarkan kebutuhan dan permasalahan. Contohnya adalah nasabah bank dikelompokkan berdasarkan jumlah simpanan, penghasilan dan kekayaan, sama-sama nasabah tetapi mempunyai permasalahan dan kebutuhan berbeda.

4. Diversifikasi pasar (*Diversified*)

Dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Dua atau lebih segmen pelanggan tampaknya mempunyai kebutuhan yang sama, tetapi beda karakteristiknya. Contohnya adalah PT KAI mengelompokkan layanan ke pelanggan menjadi dua, yaitu penumpang jarak jauh dan penumpang komuter.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Dua atau lebih pelanggan yang saling berkaitan. Contohnya adalah bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen yang saling berkaitan, yaitu pemegang kartu dan *outlet* yang meminta transaksi menggunakan kartu kredit.

Segmentasi merupakan kegiatan mengelompokkan, memilah, atau membagi konsumen yang ada menjadi beberapa kelompok berdasarkan kriteria tertentu. Pasar konsumen dapat disegmentasi berdasarkan empat kelompok besar, yaitu secara geografis, demografis, psikografis, dan perilaku.

1. Segmentasi Geografis.

Tindakan pembagian pasar kedalam unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian atau provinsi, kabupaten, kota atau wilayah lainnya. Alasan yang mendasari pembagian pasar berdasarkan wilayah geografis ini adalah bahwa orang-orang yang hidup di satu wilayah memiliki kebutuhan atau keinginan yang hampir sama dan kebutuhan atau keinginan itu berbeda dengan yang dimiliki oleh orang-orang dari wilayah geografis lainnya.

2. Segmentasi Demografis.

Pembagian pasar kedalam kelompok berbeda berdasarkan variable demografis seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan

3. Segmentasi Psikografis

Pembagian pasar kedalam kelompok berbeda berdasarkan kelas sosial, gaya hidup atau karakteristik kepribadian.

4. Segmentasi Perilaku

Pembagian pasar kedalam segmen atau kelompok berbeda berdasar saat pembelian, manfaat yang dicari, status pemakai, tingkat penggunaan, sikap, atau respon mereka terhadap sebuah produk.

b. Proporsi Nilai (*Value Proposition*)

Value proposition adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk/jasa perusahaan lain. Menurut Osterwalder dan Pigneur secara spesifik *Value Proposition* terdiri dari beberapa bentuk yaitu:

1. *Newness*.

Proposisi Nilai kebaruan dimana proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun. Contohnya adalah minuman teh dalam kemasan botol. Sebelumnya minum teh harus duduk di rumah atau di restoran.

2. *Performance.*

Untuk menciptakan nilai, perusahaan harus melakukan peningkatan kinerja produk atau jasanya. Sebagai contoh adalah produsen motor menambah kapasitas mesin sehingga bisa berlari lebih cepat.

3. *Customization.*

Produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Contohnya adalah sepeda motor modifikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

4. *Getting the job done.*

Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan melakukan pekerjaan tertentu. Contohnya adalah jasa *advertising agency* yang merancang dan membuat iklan untuk membantu perusahaan menjalankan fungsi promosi.

5. *Design.*

Suatu produk atau jasa dapat unggul dipasar dikarenakan desainnya. Contohnya adalah *fashion*, suatu rancangan pakaian akan menentukan keberhasilan dan kegagalan dipasar. Rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar akan sukses dipasar, juga sebaliknya.

6. *Brand/status.*

Perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status. Status sosial ekonomi seseorang dapat dilihat dari merek mobil, yang dikendarainya dan sebagainya.

7. *Price.*

Pada segmen pasar yang sensitif harga, harga yang rendah untuk produk/jasa sejenis akan memberi nilai tersendiri. Contohnya adalah Samsung mengeluarkan *handphone* seharga dibawah 2juta sebagai upaya untuk memberi nilai tambah dari aspek harga, sehingga menjadi alternatif bagi segmen kelas bawah yang membutuhkan alat komunikasi.

8. *Cost reduction.*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan pelanggan. Contohnya adalah perusahaan perangkat lunak

akuntansi, CRM atau *payroll* membantu penggunaanya menghemat biaya maupun perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

9. *Risk Reduction*.

Perusahaan dapat membantu pelanggan dalam mengurangi risiko yang dihadapi pelanggan. Praktik umum seperti memberikan garansi dalam bentuk perbaikan atas kerusakan.

10. *Accessibility*.

Memberi akses pada pelanggan yang semula tidak bisa mendapatkan produk atau jasa. Contohnya adalah perusahaan pembiayaan sepeda motor dan mobil.

11. *Convenience/Usability*.

Membuat pelanggan dapat melakukan aktivitas menjadi lebih nyaman. Contohnya adalah industri penerbitan berupa penerbitan digital.

c. Saluran (*Channel*)

Channel merupakan wadah dan sarana untuk menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments* yang dituju secara tepat. Hal ini sejalan dengan definisi yang diungkapkan oleh beberapa ahli lainnya, yaitu bahwa *channels* adalah cara pebisnis dan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan *value propositions* kepada *customer segments*. Dengan kata lain, *channels* didefinisikan tidak hanya terkait dengan bagaimana dalam *delivering* produk atau jasa, tetap juga bagaimana berkomunikasi dengan konsumen atau pelanggan.

Terdapat beberapa fungsi dari *channels* meliputi:

1. Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk/jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition*.
3. Memfasilitasi pelanggan membeli produk/jasa perusahaan.
4. Menyediakan dukungan pasca penjualan.

Osterwalder dan Pigneur dalam Noor (2020:60) membagi *Channel* menjadi lima fase yang berbeda. Setiap saluran dapat mencakup beberapa atau semua fase ini. Kita dapat membedakan antara Saluran langsung dan Saluran tidak langsung, serta antara Saluran yang dimiliki dan Saluran mitra. Suatu organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggannya melalui Saluran sendiri, Saluran mitra atau gabungan antara

keduanya. Saluran yang dimiliki dapat langsung seperti, tenaga penjualan *in-house* atau situs Web, atau dapat bersifat tidak langsung seperti, toko ritel yang dimiliki atau dioperasikan oleh organisasi. Saluran Mitra bersifat tidak langsung dan menjangkau jajaran opsi seperti, distribusi grosir, eceran, atau situs web milik mitra. Saluran Mitra mengarah pada margin yang lebih rendah, tetapi memungkinkan organisasi untuk memperluas jangkauannya dan mendapat manfaat dari kekuatan mitra.

| Channel Types | | | Channel Phases | | | | |
|---------------|----------|----------------|--|---|--|---|---|
| Own | Direct | Sales forces | 1.Awareness | 2.Evaluation | 3.Purchase | 4.Delivery | 5.After sales |
| | | Web sales | How do we raise awareness about our company's products and services? | How do we help customers evaluate our organization's value proposition? | How do we allow customer to purchase specific products and services? | How do we deliver a value proposition to customers? | How do we provide post-purchase customer support? |
| Partner | Indirect | Own Stores | | | | | |
| | | Partner Stores | | | | | |
| | | Wholesaler | | | | | |

Gambar 2.2 Lima Fase Saluran

Sumber: Noor, (2020:60)

1. Pada fase *awareness*, *Channels* berbagi fungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan.
2. Selanjutnya fase *evaluation* atau fase penjajagan adalah fase untuk saling menilai antara perusahaan dengan pelanggan.
3. Fase selanjutnya adalah fase *purchase* yaitu fase pembelian dimana perusahaan dan pelanggan melakukan proses transaksi jual beli produk.
4. Setelah proses transaksi, maka *Channels* masuk pada fase *delivery* yang merupakan pembuktian *Value Propositions*. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *Value Propositions* dan berhak mendapatkan penghargaan.
5. Selanjutnya fase terakhir adalah fase *aftersales* atau fase purnajual yang sering kali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan.

Fase purnajual adalah fase penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup beli sekali saja melakukan transaksi. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kejasama jangka panjang.

d. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Elemen hubungan pelanggan merefleksikan jenis-jenis hubungan yang dibangun dan dijaga oleh perusahaan dengan segmen pelanggannya. Hubungan pelanggan merupakan elemen yang penting karena mempengaruhi keseluruhan pengalaman pelanggan. Perusahaan bisa memiliki lebih dari satu jenis hubungan pelanggan berdasarkan segmen pelanggan karena setiap segmen pelanggan bisa jadi membutuhkan satu atau lebih dari satu jenis hubungan pelanggan yang berbeda.

Tujuan hubungan pelanggan antara lain adalah:

1. Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan aktual.
2. Mempertahankan Pelanggan (*Customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan.
3. Meningkatkan Penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.

Beberapa contoh jenis hubungan pelanggan yang dijalankan oleh perusahaan terhadap segmen pelanggannya adalah sebagai berikut.

1. *Personal Assistance*

Hubungan yang didasarkan pada interaksi antar orang (pelanggan dan pihak perusahaan). Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelanggan (*customer representative*) dan/atau tenaga penjual yang nyata untuk memperoleh bantuan selama proses pembelian/pelayanan bahkan pasca pembelian/layanan. Interaksi ini dilokasi pembelian, melalui *call center/customer care, email*, atau saluran lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance*

Jenis hubungan pelanggan ini mendedikasikan seorang petugas layanan pelanggan untuk individu tertentu, seperti pelanggan VIP, VVIP, premium, atau prioritas. Jenis hubungan ini biasanya dibangun dan dipertahankan secara paling mendalam dalam jangka waktu yang relatif panjang.

3. *Self Service*

Pada jenis hubungan ini perusahaan tidak membangun hubungan secara langsung dengan pelanggan. Perusahaan hanya menyediakan hal-hal yang diperlukan oleh

pelanggan untuk dapat melayani diri sendiri dalam melakukan pembelian maupun pasca pembelian.

4. *Automated Service*

Jenis hubungan pelanggan ini mengkombinasikan bentuk *customer service* mutakhir dan otomatis (*internet*) dengan penggunaan sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang mampu mengenali pelanggan dan merekomendasikan produk yang sesuai dengan pelanggan tersebut.

5. *Communities*

Perusahaan dapat menjalin hubungan dengan komunitas pengguna/pelanggan untuk dapat lebih mendekatkan diri dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan pelanggan prospektif. Perusahaan juga dapat memfasilitasi hubungan antar pelanggan yang merupakan anggota komunitas, misalnya dengan membuat komunitas *online*.

6. *Co-creation*

Jenis hubungan modern ini memungkinkan pelanggan untuk menciptakan nilai bersama dengan perusahaan untuk pelanggan lainnya maupun pelanggan prospektif. Penciptaan nilai secara bersama-sama dapat dilakukan melalui penulisan ulasan produk atau layanan oleh pelanggan dan melibatkan pelanggan dalam mendesain produk dan menciptakan konten.

e. **Arus Pendapatan (*Revenue Stream*)**

Wonsock dan White dalam Fadillah, *et al.*, (2020:46) menjelaskan *revenue streams* adalah bagaimana menghasilkan uang dari setiap segmen pelanggan dengan memperhatikan *value* sebagai berikut. Nilai apa yang diberikan pada pelanggan? Nilai apa yang disimpulkan pelanggan dari harga yang ditetapkan? Harga ditetapkan berdasarkan nilai, bukan berdasarkan biaya. *Revenue Stream* memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti harga daftar yang tetap, penawaran, pelelangan, ketergantungan pasar, ketergantungan volume atau manajemen hasil. Mekanisme harga dapat ditetapkan menjadi dua yaitu, mekanisme harga tetap dan mekanisme penetapan harga dinamis. Mekanisme harga tetap dimana standar harga ditetapkan sesuai variabel-variabel tetap, yang terdiri dari daftar harga, berdasarkan atribut produk, berdasarkan segmen pasar, dan berdasarkan volume. Kedua mekanisme harga dinamis dimana harga berubah tergantung

kondisi pasar, yang terdiri atas negosiasi, *yield management*, *real time market*, dan *auction*.

Tabel 2.1 Tabel Mekanisme Harga

| Penetapan Harga Tetap | Penetapan Harga Dinamis |
|---|---|
| Daftar harga: harga tetap untuk produk individual, jasa, ataupun nilai tambah yang lain. | Negosiasi: harga dinegosiasikan antara dua atau lebih pihak dan berdasarkan kekuatan negosiasi. |
| Berdasarkan atribut produk: harga ditetapkan berdasarkan kualitas dari nilai tambah yang diberikan pada produk. | <i>Yield Management</i> : harga disesuaikan dengan stok penyimpanan dan waktu produksi. |
| Berdasarkan segmen pasar: harga berdasarkan tipe dan karakteristik segmen pasar. | <i>Real time market</i> : harga disesuaikan dengan kekuatan permintaan dan penawaran. |
| Berdasarkan volume: harga berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan berdasar fungsi perhitungan tertentu. | <i>Auction</i> : harga disesuaikan dengan penawaran yang kompetitif. |

Sumber: Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, *et al.*, (2020:47)

Dalam model bisnis dapat melibatkan dua jenis Arus Pendapatan yang berbeda:

1. Pendapatan transaksi, dihasilkan dari pembayaran pelanggan satu kali.
2. Pendapatan berulang, yang dihasilkan dari pendapatan yang berkelanjutan baik untuk menyampaikan Proporsi Nilai kepada pelanggan atau memberikan dukungan pelanggan pasca pembelian.

Arus pendapatan atau *Revenue Streams* dapat dibangun dengan beberapa cara, antara lain yaitu:

1. Penjualan Aset (*Aset Sale*)

Pemahaman yang umum dari *aset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue streams ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam suatu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan

member card kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*)

Revenue streams ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah harta tetap (*fixed aset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberian pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali. Peminjam atau penyewa juga memiliki keuntungan yaitu dapat menikmati suatu produk maupun jasa dalam waktu tertentu tanpa harus memiliki produk itu sepenuhnya.

5. Lisensi (*Licencing*)

Revenue streams ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialkan jasa. Lisensi umumnya digunakan pada industri media.

6. Biaya Jasa Perantara (*Brokerage Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Penyedia kartu kredit, misalnya, memperoleh pendapatan dengan mengambil presentase dari setiap nilai transaksi yang dilaksanakan antara pelanggan dengan pedagang. Contoh lainnya adalah agen *real estate* yang mendapatkan komisi setiap kali berhasil mencocokkan pembeli dan penjual dalam transaksi.

7. Iklan (*Advertising*)

Revenue Streams ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media dan *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut dengan pelanggan. Perbedaan antara donor dan pelanggan terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk yang akan diterima oleh donor. Namun donor akan menerima manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.

f. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Key resources adalah sumberdaya yang memungkinkan organisasi menjalankan *key activities* untuk menawarkan *value propositions*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan dan menghasilkan uang. *Key resources* berkaitan dengan bahan baku dan saluran pemasok yang dibutuhkan dalam proses produksi. Ketersediaan dan kualitas bahan merupakan elemen penting dalam sebuah perusahaan. Nilai produk juga dapat ditentukan dengan mengkomunikasikan bagaimana bahan baku diperoleh dan bagaimana kualitas bahan baku mempengaruhi kualitas produk. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value proposition*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan.

Sumberdaya utama pada setiap bisnis berbeda-beda tergantung dengan jenis usahanya. Sumberdaya dikategorikan menjadi lima, yaitu manusia, fasilitas, intelektual, teknologi, dan saluran distribusi (*channels*).

1. Manusia

Manusia adalah sumberdaya utama organisasi. Dalam industri berbasis pengetahuan dan industri keratif manusia menjadi aspek yang sangat krusial.

2. Fasilitas

Fasilitas terdiri atas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik meliputi pabrik, bangunan. Kendaraan, dan mesin. Sementara itu, fasilitas nonfisik meliputi sistem kerja. Contohnya Giant dan Alfamart sangat mengandalkan pada keunggulan sistem yang mengatur bisnis mereka.

3. Teknologi

Pada perusahaan-perusahaan yang *high-tech*, teknologi menjadi sumberdaya utama yang sangat menentukan. Pada perusahaan telekomunikasi, penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan *value propositions* yang dijanjikan kepada pelanggan.

4. Intelektual

Sumberdaya intelektual seperti merek, pengetahuan, paten dan *copyrights*, kerjasama, serta database pelanggan.

5. Saluran distribusi atau *Channel*

Saluran distribusi kini menjadi sumberdaya yang penting. Bagi perusahaan *consumer goods*, saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting.

g. **Aktivitas Utama (*Key Activities*)**

Key activities atau aktivitas utama mendeskripsikan aktivitas penting yang harus dilakukan perusahaan agar bisnis modelnya dapat berjalan dengan baik. *Key activities* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil menjual produk/jasa dari pelanggan.

Key activities memiliki empat peran yaitu:

1. Kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan *value proposition*.
2. Kegiatan menyalurkan *value proposition* kepada pelanggan.
3. Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan
4. Kegiatan untuk menangani aliran penerimaan perusahaan.

Dalam proses menciptakan produk, setiap perusahaan memiliki proses yang berbeda-beda dan mungkin proses tersebut yang menjadi nilai produk dapat menarik. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi aktivitas kunci dari perusahaan dan menjaga agar tetap terjaga konsisten dan kerahaisaannya. *Key activities* dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yakni:

1. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi pelayanan lainnya. Aktivitas operasi jasa ditentukan oleh ketetapan pilihan dalam hal penyiapan jasa yang dibutuhkan pelanggan, penyampaian kepada pelanggan, pelayanan/pemenuhan harapan dan kebutuhan pelanggan ketika memanfaatkan pelayanan yang diberikan serta pembinaan dan penjagaan hubungan baik dengan pelanggan.

3. *Platform* dan Jaringan (*Platform/Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis *platform* dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan *internet* dan *website*. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaiannya dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

h. Kemitraan Utama (*Key Partners*)

Key partnership (kemitraan utama) menjadi elemen yang sangat penting karena tidak ada organisasi atau perusahaan yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Tidak sedikit perusahaan yang keberhasilannya ditentukan oleh mitra mereka.

Kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela atau antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama-sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumberdaya, dan/atau kegiatan yang diperlukan.

Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki empat tujuan:

1. Kemitraan untuk tujuan optimasi operasi, fokus pada kompetensi dan kegiatan inti.
2. Kemitraan dengan tujuan mendapatkan sumberdaya yang tidak dimiliki.
3. Kemitraan dengan tujuan mendapatkan pengetahuan secara organisasi.
4. Kemitraan untuk tujuan akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan ataupun membuka pasar baru.

Ada 4 (empat) jenis *key partnerships*, yaitu:

1. Aliansi strategis non-kompetitor.
2. Kemitraan sekaligus bersaing dengan kompetitor.
3. *Joint venture* untuk mengembangkan bisnis baru, dan
4. Hubungan buyer-supplier dalam rangka menjamin ketersediaan pasok.

Karena setiap kemitraan memerlukan kesepakatan, maka dalam membangun kemitraan perlu dipahami motivasi masing-masing pihak. Motivasi perusahaan dalam bermitra meliputi:

1. Optimasi dan skala ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonomi biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2. Pengurangan resiko dan ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di satu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

3. Perolehan sumberdaya dan kegiatan tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

i. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Cost structures adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnerships*.

Sebenarnya, biaya dapat diminimalisasi dalam setiap model bisnis. Ada dua macam model bisnis *cost structures* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1. *Cost-driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada meminimasi biaya dimanapun minimasi biaya dapat dilakukan. Pendekatan ini fokus pada pembuatan dan pengawasan struktur biaya paling murah, menggunakan proporsi nilai yang murah, memaksimalkan otomatisasi dan *outsourcing* yang luas.
2. *Value-driven* yaitu perusahaan yang kurang peduli dengan biaya implikasi dari model bisnis tertentu dan fokus pada pembentukan nilai tambah karena segmen pasar yang dituju adalah segmen pasar yang tidak sensitif terhadap harga.

Cost structure memiliki karakter sebagai berikut:

a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya variabel.

c. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian massal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

d. *Economies of Scope*

Economies of scope yaitu struktur biaya yang mengandalkan economies of scale memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya. Keunggulan biaya yang lebih murah saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri mereka baik di dalam maupun di luar negeri.

2.1.4. Analisis SWOT

1. Definisi Analisis SWOT

Dalam Wijayati, (2021:5) definisi SWOT sendiri dapat merujuk pada penjelasan Freddy Rangkuti, SWOT adalah identitas dari beberapa faktor yang secara sistematis digunakan untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan, peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berikut ini merupakan unsur pembentuk SWOT:

1. *Strenght* (S) Kekuatan

Kekuatan merupakan bagian dari faktor-faktor internal perusahaan. Di dalam kekuatan ini kita akan mencari unsur karakteristik perusahaan yang menunjukkan kekuatannya, yakni secara spesifik mampu memberikan kelebihan atau keuntungan bagi perkembangan bisnis.

2. *Weakness* (W) Kelemahan

Unsur kelemahan juga merupakan bagian dari faktor internal perusahaan. Dalam unsur kelemahan ini, perlu ditemukan unsur karakteristik perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan yang mungkin dapat menghambat laju perkembangan perusahaan tersebut.

3. *Opportunities* (O) Peluang

Peluang merupakan unsur ekstrinsik atau yang berasal dari luar perusahaan. Dalam peluang, kita perlu mencari unsur karakteristik yang berkaitan dengan peluang-peluang dari lingkungan sekitar atau sektor terkait yang ada bagi perusahaan tersebut, sehingga mampu mendorong perusahaan agar mengalami kemajuan.

4. *Threats* (T) Ancaman

Faktor ancaman adalah bagian dari faktor eksternal perusahaan. Faktor ancaman meliputi berbagai unsur yang berkaitan dengan ancaman-ancaman dari situasi diluar perusahaan yang memungkinkan untuk menghambat perusahaan, menempatkan

perusahaan dalam situasi sulit, atau menimbulkan masalah yang sulit untuk dihadapi oleh perusahaan.

2. Diagram Analisis SWOT

Dalam Wijayati, (2021:24) Analisis SWOT dapat dipahami dalam rupa diagram, pada diagram SWOT kita dapat melihat bahwa kondisi perusahaan akan dipengaruhi oleh empat segmen utama yang dikelompokkan dalam bentuk kuadran. Berikut adalah diagram analisis SWOT:



Gambar 2.3 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Wijayati, (2021:24)

a. Kuadran I

Pada kuadran I berisi analisis yang berguna untuk mendukung strategi agresif. Maksudnya, situasi ini menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Kuadran I memberikan gambaran bahwa suatu perusahaan memiliki peluang serta kekuatan untuk dapat memandatkan peluang pasar yang ada. Oleh karena itu, dari gambaran yang diperoleh ini perusahaan harus mampu menetapkan strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif atau *growth oriented strategy*. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung pertumbuhan agresif:

1. Pengembangan pasar.
2. Penetrasi pasar.
3. Pengembangan produk
4. Integrasi kedepan.
5. Integrasi kebelakang.
6. Integrasi horisontal.
7. Diversifikasi konsentris.

b. Kuadran II

Kuadran II berisi analisis yang mendukung strategi diversifikasi. Maksudnya, suatu perusahaan mungkin akan menghadapi berbagai ancaman, dan hal ini lumrah terjadi. Namun, perlu juga dipahami bahwa perusahaan tetap masih mempunyai kekuatan dari segi internal. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung Strategi diversifikasi:

1. Pengembangan pasar.
2. Penetrasi pasar.
3. Pengembangan produk.
4. Integrasi horisontal.
5. Pemisahan kepemilikan.
6. Likuidasi

c. Kuadran III

Kuadran III berisikan analisis yang mendukung strategi *turnaround*. Dalam hal ini, perlu dipahami bahwa suatu perusahaan mungkin akan menghadapi aneka peluang pasar yang sangat besar. Namun, perusahaan juga harus menyadari bahwa di lain pihak, ia harus menghadapi beberapa kendala atau internal ini juga tidak boleh diabaikan ketika telah melihat peluang pasar besar. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung strategi *turnaround*:

1. Pemangkasan.
2. Diversifikasi konsentris.
3. Diversifikasi konglomerat.
4. Likuidasi

d. Kuadran IV

Pada kuadran IV berisikan analisis yang dilakukan bertujuan untuk mendukung strategi defensif perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa suatu ketika, perusahaan memungkinkan akan menghadapi situasi yang sangat menguntungkan. Akan ada ancaman dan kelemahan internal yang harus dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sebisa mungkin harus bersiap dengan dukungan strategi defensif atau yang mampu membuat perusahaan bertahan ketika menghadapi situasi sulit. Berikut ini adalah jenis-jenis strategi yang mendukung strategi defensif:

1. Diverfifikasi konsentris.
2. Diversifikasi horisontal.
3. Diversifikasi konglomerat.
4. Usaha patungan.

Menurut Wijayati, (2021:5) Analisis SWOT merupakan suatu metode yang memuat perencanaan strategis guna mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat diaplikasikan dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses dalam analisis SWOT akan melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek. Untuk mendukung analisisnya, juga dilakukan dengan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan suatu organisasi bisnis.

Dalam Primyastanto, *et al.*, (2022:136) untuk mendapati titik koordinat dilakukan dengan perhitungan terhadap faktor internal dan faktor eksternal menggunakan analisis SWOT sebagai berikut:

- a. Sumbu horizontal (X) sebagai faktor eksternal dihitung dari mengurangi skor peluang dengan skor ancaman.
- b. sumbu vertikal (Y) sebagai faktor internal dihitung dari mengurangi skor kekuatan dan skor kelemahan.

3. Matriks SWOT

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun deskripsi tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Dengan matriks SWOT, kita dapat memperoleh gambaran secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dengan disesuaikan pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Berikut ini adalah tabel matriks SWOT:

Tabel 2.2 Tabel Matriks SWOT

| | | |
|---|---|--|
| Faktor-faktor internal (IFAS) | <u>Strength/Kekuatan (S)</u> Catat 5 – 10 kekuatan-kekuatan faktor internal perusahaan. | <u>Weakness/Kelemahan (W)</u> Catat 5 – 10 kelemahan-kelemahan faktor internal perusahaan. |
| Faktor-faktor eksternal (EFAS) | | |
| <u>Opportunity/Peluang (O)</u> Catat 5 – 10 faktor peluang eksternal. | <u>Strategi S-O</u> Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. | <u>Strategi W-O</u> Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman. |
| <u>Threat/Ancaman (T)</u> Catat 5 - 10 faktor ancaman eksternal | <u>Strategi S-T</u> Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. | <u>Strategi W-T</u> Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. |

Sumber: Wijayati, (2021:19)

Keterangan:

- a. IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis*)
- b. EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis*)
- c. Strategi SO memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- d. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- e. Strategi WO diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- f. Strategi WT didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4. Matriks IFAS dan EFAS

a. Matriks IFAS

Menurut Freddy Rangkuti dalam Malonda, et al (2019) Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot.

Tabel 2.3 Tabel Matriks IFAS

| Faktor-faktor strategi internal | Bobot | Rating | Nilai Skor |
|--|-------|--------|------------|
| Strength (S) 1. 2. Dst | | | |
| Weakness (W) 1. 2. Dst | | | |
| Total | 1,00 | | |

Sumber: Freddy Rangkuti dalam Molanda, *et al.*, (2019)

Matriks evaluasi faktor internal dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu :

- Mendaftar faktor-faktor internal, memasukkan 1 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- Tiap faktor diberi bobot sekitar 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Faktor yang dianggap penting diberi bobot yang tertinggi dan jumlah semua bobot sama dengan 1,00.
- Memberi peringkat 1 sampai 4.
- Mengalihkan bobot setiap faktor dengan peringkatnya.
- Jumlahkan skor rata-rata tiap variabel.

b. Matriks EFAS

Matriks EFAS menggambarkan kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihitung berdasarkan bobot dan rating.

Tabel 2.4 Tabel Matriks EFAS

| Faktor-faktor strategi Eksternal | Bobot | Rating | Nilai Skor |
|--|--------------|---------------|-------------------|
| <i>Opportunies (O)</i> 1. 2. Dst | | | |
| <i>Treath (T)</i> 1. 2. Dst | | | |
| Total | 1,00 | | |

Sumber: Freddy Rangkuti dalam Molanda, *et al.*, (2019)

Matriks evaluasi faktor internal dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu :

- Mendaftar faktor-faktor eksternal, memasukkan 1 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- Tiap faktor diberi bobot sekitar 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Faktor yang dianggap penting diberi bobot yang tertinggi dan jumlah semua bobot sama dengan 1,00.
- Memberi peringkat 1 sampai 4.
- Mengalihkan bobot setiap faktor dengan peringkatnya.
- Jumlahkan skor rata-rata tiap variabel.

2.1.5. Strategi Bersaing

1. Definisi Strategi Bersaing

Menurut Badrianto, *et al.*, (2021:123) Persaingan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Strategi bersaing adalah upaya yang dilakukan untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan untuk membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

2. Faktor-Faktor Persaingan

Menurut Porter dalam Badrianto, *et al.*, (2021:126) terdapat lima faktor yang mempengaruhi persaingan, yaitu:

a. Persaingan di antara perusahaan yang ada.

Persaingan antar perusahaan yang ada merupakan hal yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang ditempuh oleh satu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka memberikan keunggulan kompetitif atas strategi yang dituju oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat bertemu dengan *countermoves*, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, menyediakan layanan, memperluas jaminan dan meningkatkan iklan.

b. Ancaman pesaing baru.

Masuknya perusahaan baru tertentu akan meningkatkan intensitas persaingan dalam sebuah industri. Hambatan masuk yang ada bukan menjadi halangan bagi perusahaan baru untuk memasuki industri dengan produk-produk berkualitas tinggi, harga yang lebih rendah, sumber daya yang substansial pemasaran. Perusahaan yang ada dalam industri perlu mengidentifikasi potensi perusahaan baru memasuki pasar, memonitor strateginya untuk melakukan serangan balik dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dengan upaya seperti menurunkan harga, memperluas jaminan, menambahkan fitur, atau menawarkan spesialisasi pembiayaan.

c. Ancaman produk pengganti.

Ancaman perusahaan yang berada dalam persaingan dekat dengan produsen produk pengganti di industri lain dapat meningkatkan intensitas persaingan. Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti meningkat karena harga relatif produk pengganti. Kekuatan kompetitif produk pengganti yang terbaik diukur oleh terobosan ke pangsa pasar produk tersebut, serta rencana perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan kapasitas pasar.

d. Daya tawar pemasok.

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan dapat melakukan strategi integrasi ke belakang untuk mendapatkan

kontrol atau kepemilikan pemasok. Strategi ini sangat efektif bila pemasok tidak diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan suatu perusahaan secara konsisten.

e. Daya tawar pembeli.

Ketika pelanggan terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan saingan mungkin menawarkan jaminan diperpanjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan setiap daya tawar konsumen substansial. Daya tawar juga lebih tinggi bila produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika hal ini terjadi, konsumen sering dapat menegosiasi harga jual, cakupan garansi dan paket aksesori untuk tingkat lebih besar. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan yang paling penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

3. Jenis-Jenis Strategi

Dalam Amnillah, *et al* (2023:61) Saminto menyebutkan terdapat lima jenis strategi yakni:

a. Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan usaha meningkatkan jumlah konsumen dengan cara mengembangkan atau memperkenalkan produk-produk baru perusahaan. Inovasi dan kreativitas dalam menciptakan produk menjadi salah satu kunci utama dalam strategi ini. Perusahaan selalu berusaha melakukan pembaharuan atau pengenalan produk baru kepada konsumen. Perusahaan tiada henti terus melakukan eksplorasi terhadap kebutuhan pasar dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b. Strategi Integrasi

strategi integrasi merupakan strategi pilihan akhir yang biasanya ditempuh oleh para perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas sangat parah. Biasanya yang akan dilakukan adalah strategi diversifikasi horizontal, yaitu penggabungan perusahaan-perusahaan.

c. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar atau penerobosan pasar merupakan usaha perusahaan meningkatkan jumlah nasabah baik secara kuantitas maupun kualitas pada pasar saat ini melalui promosi dan distribusi secara aktif. Strategi ini cocok untuk pasar yang sedang tumbuh dengan lamban.

d. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan salah satu untuk membawa produk ke arah pasar baru dengan membuka atau mendirikan atau anak-anak cabang baru yang dianggap cukup strategis atau menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam rangka untuk menyerap konsumen baru. Manajemen menggunakan strategi ini bila pasar sudah padat dan peningkatan bagian pasar sudah sangat besar atau pesaing kuat.

e. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi baik konsentris maupun konglomerat. Diversifikasi yang dimaksud disini adalah perusahaan memfokuskan pada suatu segmen pasar tertentu dengan menawarkan berbagai varian produk perusahaan. Sementara diversifikasi konglomerat adalah perusahaan memfokuskan dirinya dalam memberikan berbagai varian produk perusahaan kepada kelompok konglomerat (koorporat).

2.1.6. Lembaga Keuangan

1. Definisi Lembaga Keuangan

Lembaga keuangan menurut Dahlan Siamat dalam Nurhayati, *et al.*, (2020:2) adalah suatu badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan atau tagihan-tagihan misalnya saham, obligasi, dibandingkan aset riil misalnya gedung, peralatan, dan bahan baku.

Menurut Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 792 Tahun 1990 tentang “Lembaga Keuangan”, lembaga keuangan diberi batasan sebagai semua badan yang kegiatannya dibidang keuangan, melakukan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat terutama guna membiayai investasi perusahaan.

2. Bentuk Lembaga Keuangan Di Indonesia

Caroline, *et al.*, (2021:10) menjelaskan secara umum, lembaga keuangan dapat dikelompokkan dalam dua bentuk, yaitu bank dan bukan bank. Lembaga keuangan bank atau disebut dengan bank merupakan lembaga keuangan yang memberikan jasa keuangan yang paling lengkap. Usaha keuangan yang dilakukan disamping menyalurkan dana atau memberikan pinjaman (kredit) juga melakukan usaha menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Kemudian usaha bank lainnya memberikan jasa-jasa keuangan yang mendukung dan memperlancar kegiatan pinjaman dengan menghimpun dana. Berikut ini merupakan perbandingan lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank.

Tabel 2.5 Tabel Perbandingan Lembaga Keuangan Bank dan Bukan Bank

| Kegiatan | Lembaga Keuangan | |
|------------------|---|---|
| | Bank | Bukan Bank |
| Perhimpunan Dana | Secara langsung berupa simpanan dana masyarakat (tabungan, giro, deposito) dan, | Hanya secara tidak langsung dari masyarakat (terutama melalui kertas berharga dan juga dari penyertaan, pinjaman/kredit dari lembaga lain). |
| | Secara tidak langsung dari masyarakat (kertas berharga, penyertaan, pinjaman/kredit dari lembaga lain). | |
| Penyaluran Dana | Untuk tujuan modal kerja, investasi, konsumsi. | Terutama untuk tujuan investasi. |
| | Kepada badan usaha dan individu. | Terutama kepada badan usaha. |
| | Untuk jangka pendek, menengah dan panjang | Terutama untuk jangka menengah dan panjang. |

Sumber: Caroline, *et al.*, (2021:10)

3. Modal Ventura

Menurut Anwar, (2022:115) modal ventura merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan bukan bank. Istilah ventura berasal dari kata *venture*, yang secara harfiah bisa berarti sesuatu yang mengandung risiko atau dapat pula diartikan sebagai usaha. Jadi, modal ventura (*venture capital*) adalah modal yang ditanamkan pada usaha yang mengandung risiko.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa modal ventura merupakan pembiayaan yang memiliki risiko tinggi. Pembiayaan modal ventura berbeda dengan bank yang memberikan pembiayaan berupa pinjaman atau kredit, karena modal ventura memberikan pembiayaan dengan cara melakukan penyertaan langsung ke dalam perusahaan yang dibiayainnya. Perusahaan yang memperoleh pembiayaan modal ventura disebut Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) atau *investee company*. Instrumen lain yang dapat digunakan dalam rangka modal ventura adalah obligasi konversi (*convertible bond*) yang memiliki hak opsi untuk ditukarkan dengan saham PPU. Umumnya, pembiayaan modal ventura hampir selalu disertai dengan persyaratan keterlibatan dalam manajemen PPU, yang biasanya disepakati dalam perjanjian modal ventura.

Anwar, (2022:16) juga menjelaskan mengenai ciri-ciri modal ventura adalah pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal saham, (*equity financing*) dengan jangka waktu tertentu. Dalam perkembangannya, penyertaan modal tersebut, lebih lanjut dapat dimofifikasi menjadi *semi equity financing*. Disamping itu, karakteristik lain modal ventura adalah tingginya risiko yang mungkin dihadapi oleh pemodal.

Dalam mekanisme modal ventura, paling sedikit memiliki tiga unsur yang terlibat secara langsung, yaitu:

1. Pemilik modal yang menginginkan keuntungan yang tinggi dari modal yang dimilikinya. Modal dari berbagai sumber atau investor tersebut dihimpun dalam suatu wadah atau lembaga khusus yang dibentuk untuk itu atau disebut *venture capital funds*.
2. Profesional yang mempunyai keahlian dalam mengelola investasi dan mencari jenis investasi potensial. Profesional ini dapat berupa lembaga yang disebut perusahaan manajemen atau manajemen *venture capital fund company*.
3. Perusahaan yang membutuhkan modal untuk mengembangkan usahanya. Perusahaan yang dibiayai ini disebut *investee company* atau perusahaan pasangan usaha.

Pembiayaan modal ventura, disamping berorientasi untuk memperoleh keuntungan yang tinggi risiko yang tinggi pula, juga memiliki tujuan antara lain:

- a. Memungkinkan dan mempermudah pendirian suatu perusahaan baru.
- b. Membantu pembiayaan perusahaan yang sedang mengalami kesulitan dana dalam pengembangan usahanya, terutama pada tahap-tahap awal.

- c. Membantu perusahaan baik pada tahap pengembangan suatu produk maupun tahap mengalami kemunduran.
- d. Membantu terwujudnya dari hanya suatu gagasan menjadi produk jadi yang siap dipasarkan.
- e. Memperlancar mekanisme investasi didalam dan luar negeri.
- f. Mendorong pengembangan proyek *research and development*.
- g. Membantu pengembangan teknologi baru dan memperlancar terjadinya alih teknologi.
- h. Membantu dan memperlancar pengalihan kepemilikan perusahaan.

2.1.7. Perseroan Terbatas (PT)

Menurut Ritonga, (2022:33) Perseroan Terbatas secara umum adalah suatu unit atau badan usaha berbadan hukum yang mana modalnya terkumpul dari berbagai saham, dan setiap pemiliknya memiliki bagian dari banyaknya lembar saham yang dimiliki oleh masing-masing investor.

Perseroan terbatas (PT) merupakan satu bentuk usaha yang keberadaannya paling sering digunakan oleh kalangan pengusaha. Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas, yang didalamnya diatur mengenai definisi PT, pengesahan, pendirian, pengumuman, hingga pembubaran PT.

Ciri-Ciri Perseroan Terbatas (PT)

- a. PT didirikan untuk mencari keuntungan.
- b. PT mempunyai fungsi komersial dan juga fungsi ekonomi.
- c. Modal perusahaan PT didapat dari lembar saham yang dijual dan obligasi.
- d. Perusahaan PT tidak memperoleh fasilitas apapun dari negara.
- e. RUPS atau Rapat Umum Pemegang Saham akan menentukan kekuasaan tertinggi perusahaan PT.
- f. Setiap pemegang saham memiliki tanggung jawab atas perusahaan sebanyak modal saham yang ditanamkan.
- g. Pemilik saham akan mendapatkan keuntungan saham dalam bentuk dividen.
- h. Direksi adalah pemimpin utama perusahaan PT.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti lokasi penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penerapan Business Model Canvas (BMC) dapat disajikan dibawah ini.

Budiarto, (2019) melakukan penelitian mengenai penerapan pengembangan *business model canvas* dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing pada PT. XYZ. Penelitian ini membahas mengenai berbagai peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan internal serta berbagai kekuatan dan kelemahan yang diperoleh PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode pemetaan 9 blok yaitu BMC dan dianalisa kembali menggunakan SWOT. Hasil penelitian yang diperoleh adalah PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, Life cycle teknologi semakin cepat.

Hilmi Aulawi, Dewi Rahmawati dan Robiyatul Adawiyah Isni Putri (2021) melakukan penelitian mengenai Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk membantu pemilik UMKM merancang strategi baru untuk mengembangkan model bisnisnya dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. Pada tahap awal dilakukan pemetaan model bisnis dengan BMC terhadap strategi yang di jalankan pemilik usaha, kemudian dilakukan pengolahan dengan analisis SWOT untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal. Hasil dari penelitian di Silegar lemon yaitu terindikasi dalam matrik IFAS dengan total 4.09 dan EFAS dengan total skor 3,78. Letak titik pada matrik SPACE berapa pada titik 0,39, 0,28 berapa pada kuadran 1 dengan prioritas diversifikasi.

Achmad Hambali dan Sonja Andarini (2021) melakukan penelitian tentang Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring

Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model bisnis Piring Seng Coffee & Co menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang kemudian dilakukan evaluasi berdasarkan analisis SWOT sehingga dihasilkan rekomendasi perbaikan pada elemen blok model bisnis. Hasil penelitian menunjukkan hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomendasikan ialah mendukung kebijakan strategi agresif “*Growth Oriented Strategy*”. Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun total skor IFAS dan EFAS masing-masing yaitu 2,44 dan 2,85 dengan detail skor tiap elemen yaitu *Strengths* sebesar 1,90; *Weaknesses* sebesar 0,53; *Opportunities* sebesar 2,24; dan *Threats* sebesar 0,60. Hasil pemetaan kondisi bisnis Piring Seng Coffee & Co saat ini ditemukan bahwa telah mencakup seluruh elemen yang ada pada BMC. Dari hasil penelitian melalui pendekatan BMC dan analisis SWOT memberikan rekomendasi perbaikan pada seluruh elemen kunci BMC untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

| PENELITI | JUDUL | VARIABEL | JENIS PENELITIAN | HASIL |
|--|--|--------------------------------|------------------|---|
| Budiarto (2019) | Penerapan Pengembangan <i>Business Model Canvas</i> Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada PT. XYZ | 9 Elemen Business Model Canvas | Kualitatif | PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, <i>Life cycle</i> teknologi semakin cepat. |
| Hilmi Aulawi , Dewi Rahmawati dan Robiyatul Adawiyah Isni Putri (2021) | Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode Business Model Canvas & SWOT. | 9 Elemen Business Model Canvas | Kualitatif | Perbaikan <i>Business Model Canvas</i> yang menentukan elemen strategi model bisnis yang lebih tepat untuk diterapkan, yaitu revenue perusahaan berdasarkan pengembangan elemen pada prespektif channel atau saluran distribusi ke pusat oleh-oleh, Kemudian <i>Value Proposition</i> menambahkan varian rasa dan kemasan yang menarik, <i>Channel</i> atau Saluran distribusi supaya <i>value</i> perusahaan bisa sampai ke tangan konsumen, <i>community</i> perlu untuk mendukung <i>value</i> dan <i>key activites</i> perusahaan, <i>Key Activ'ities</i> membuat ilkan dan promosi.. |
| Achmad Hambali, Sonja Andarini (2021) | Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Cofee & Co Tunjungan Surabaya | 9 Elemen Business Model Canvas | Kualitatif | Hasil diagram analisis SWOT menunjukkan bahwa formulasi strategi atau kondisi bisnis Piring Seng Cofee & Co berada pada kuadran I dengan strategi yang direkomendasikan ialah mendukung kebijakan strategi agresif " <i>Growth Oriented Strategy</i> ". Strategi yang diterapkan meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Adapun total skor IFAS dan EFAS masing-masing yaitu 2,44 dan 2,85 dengan detail skor tiap elemen yaitu <i>Strengths</i> sebesar 1,90; <i>Weaknesses</i> sebesar 0,53; <i>Opportunities</i> sebesar 2,24; dan <i>Threats</i> sebesar 0,60. |

Sumber: Kampus Terkait (2023)

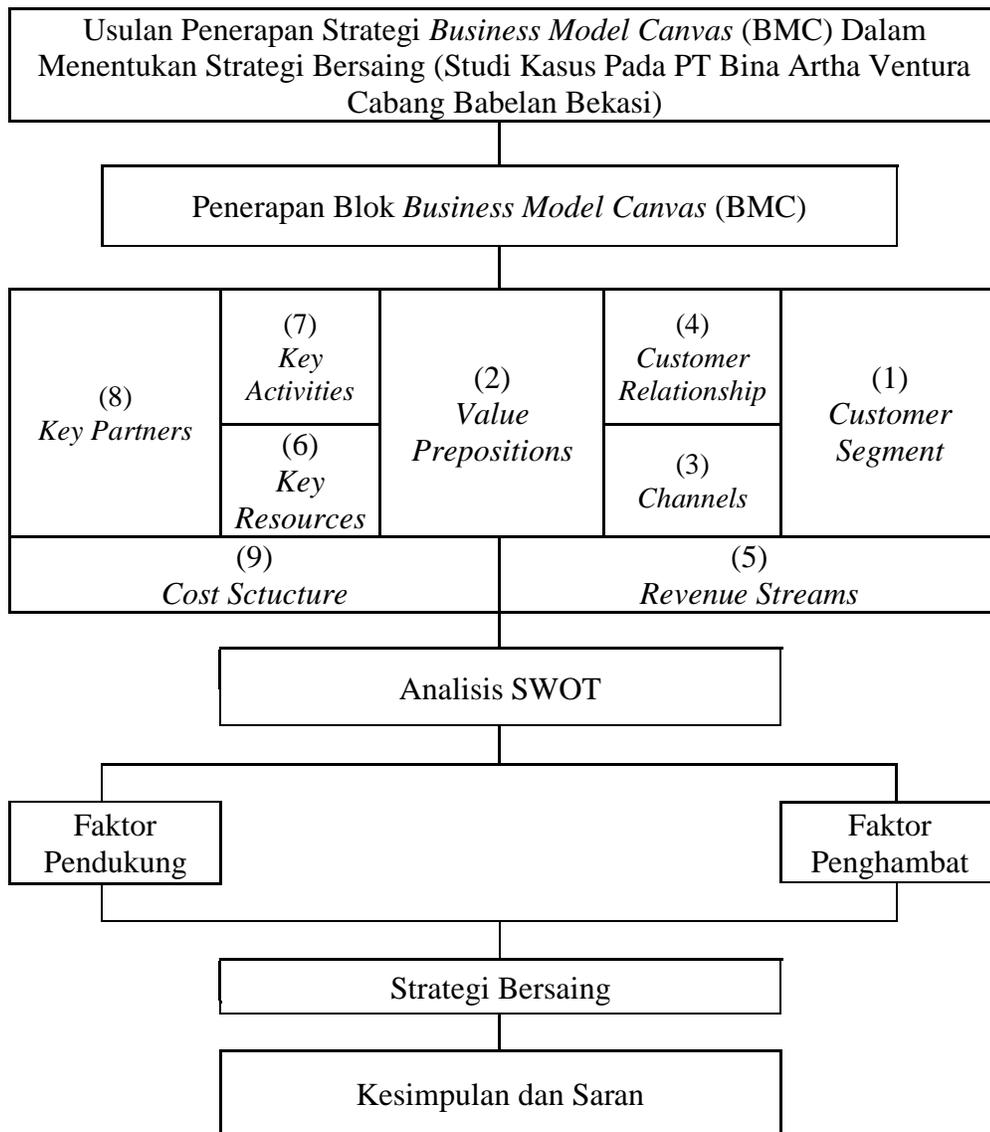
2.3. Kerangka Konseptual

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan yang sedang dihadapi PT Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi dan menggali informasi perusahaan melalui wawancara dengan pihak internal perusahaan dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam sembilan blok yang ada pada *Business Model Canvas* (BMC). Konsep *business model canvas* akan mengevaluasi penerapan usaha yang berjalan saat ini dengan 9 blok bangunan yang akan memberikan gambaran kondisi usaha secara keseluruhan terhadap keadaan PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Hasil implementasi tersebut kemudian akan dievaluasi menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Hal ini akan membantu memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan serta faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan strategi bisnis persaingan. Sembilan blok *business model canvas* sendiri memiliki gambaran sebagai berikut:

1. *Customer segments* merupakan sebuah konsep yang bersentuhan langsung menangani pelanggan.
2. *Value propositions* yaitu konsep blok yang menggunakan proposisi nilai untuk memecahkan masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. *Channels* yaitu usaha yang menghubungkan pelanggan melalui komunikasi, distribusi dan saluran penjualan.
4. *Customer relationships* yaitu hubungan yang dilakukan oleh pengusaha dengan pelanggan melalui segmentasi pelanggan.
5. *Revenue streams* yaitu blok yang menggambarkan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai.
6. *Key Resources* yaitu blok yang menggambarkan tentang semua elemen yang digunakan.
7. *Key Activities* yaitu blok yang menggambarkan sejumlah aktivitas penting.
8. *Key Partnerships* yaitu blok yang menggambarkan tentang kegiatan penting di luar dari sumberdaya yang ada.
9. *Cost structures* yaitu blok yang menggambarkan elemen pendukung struktur biaya.

Setelah mengetahui penerapan *Business Model Canvas* yang terjadi selama ini maka dilakukan analisis dengan analisis SWOT yang bertujuan untuk memetakan apa saja

yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Manfaat dari pemetaan ini yaitu untuk mendapatkan rumusan strategi bersaing yang dapat digunakan nantinya. Setelah melakukan analisis SWOT maka akan diketahui alternatif strategi bersaing pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Selain itu juga diketahui faktor pendukung dan faktor penghambat PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dalam penerapan *business model canvas*. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran dapat digambarkan seperti dibawah ini:



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Penulis (2023)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi tepatnya di Kp. Gambus Bulak Gg. H. Marjuki Rt 03/03 Kel. Sriamur Kec. Tambun Utara Kab. Bekasi. Penelitian ini dilakukan pada bulan Febuari 2023 sampai bulan Agustus 2023, sesuai dengan jadwal penelitian yang tertera dibawah ini:

Tabel 3.1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian

| No | Kegiatan | Feb | Mar | April | Mei | Juni | Juli | Ags |
|----|--------------------------------|-----|-----|-------|-----|------|------|-----|
| 1 | Pengajuan Judul Penelitian | ■ | | | | | | |
| 2 | Observasi Tempat Penelitian | ■ | ■ | | | | | |
| 3 | Pengajuan Izin Penelitian | | ■ | | | | | |
| 4 | Persiapan Instrumen Penelitian | | ■ | | | | | |
| 5 | Pengumpulan Data | | | ■ | ■ | | | |
| 6 | Pengolahan Data | | | ■ | ■ | | | |
| 7 | Analisis Data | | | | ■ | ■ | | |
| 8 | Penulisan Laporan | | | | | | ■ | |
| 9 | Seminar Hasil Penelitian | | | | | | | ■ |

Sumber: Rencana Penelitian (2023)

3.2. Jenis Penelitian

Untuk menjelaskan dan memahami tentang usulan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) dalam menentukan strategi bersaing pada PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi, maka peneliti menggunakan penelitin kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Fiantika, *et al.*, (2022:86) Penelitian studi kasus adalah penelitian berdasarkan kejadian yang sudah terjadi. Tujuan penelitian ini untuk mempelajari bagaimana suatu kejadian bisa terjadi secara sistematis pada kurun waktu yang cukup lama. Studi kasus merupakan jenis penelitian kualitatif yang dilakukan dengan sebuah program, kegiatan, peristiwa, dan kelompok dalam keadaan tertentu

Menurut Sugiono dalam Fiantika, *et al.*, (2022:89) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang didasarkan pada filsafat postpositivisme, yang mana digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah. Disini peneliti sebagai instrumen kunci, kemudian teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisa data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian menekankan pada makna dibandingkan generalisasi.

Hadi, *et al.*, (2021:31) menjelaskan penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain dengan cara deksripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif, misalnya ucapan, perilaku, atau tulisan yang berasal dari subjek penelitian yang diamati.

Oleh karena itu, peneliti akan memberikan hasil penelitian ini untuk mendeskripsikan/mengkontrusikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai usulan penerapan *Business Model Canvas* (BMC) dalam menentukan strategi bersaing pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi.

3.3. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Menurut Purwanto, (2021:58) data primer adalah jenis data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu atau kelompok. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak yang memiliki pemahaman tentang fenomena yang sedang diteliti.

3.4. Sumber Data

Menurut Tersiana, (2020:74) sumber data dalam suatu penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Dalam penelitian kualitatif, sumber data utamanya adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lainnya. Kata-kata dan tindakan orang didapat peneliti melalui wawancara, atau pengamatan (dengan kegiatan bertanya, mendengar, dan melihat).

Menurut Ulfatin, (2022:181) orang yang memberikan data atau informasi dalam penelitian kualitatif, baik dengan cara wawancara maupun pengamatan disebut informan. Informan yang paling tahu dan paling banyak mengetahui tentang fokus yang dimaksudkan disebut dengan informan kunci. Penetapan informan kunci biasanya menunjuk pada orang yang diasumsikan memiliki banyak informasi tentang situasi yang terjadi terkait dengan fokus penelitian.

Dari penjelasan diatas, peneliti memperoleh data dari hasil wawancara mendalam dengan informan yang bekerja di PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi sebagai *Branch Manager* yakni Ibu Rini Juniarti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono dalam Fiantika, etl al (2022:13), terdapat beberapa teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif yaitu:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Kegiatan observasi hakekatnya adalah merupakan aktivitas pengamatan dengan menggunakan pancaindra untuk mendapatkan informasi. Data yang diperoleh berupa hasil cek list, *rating scale*, gambar, foto atau video yang selanjutnya diolah menjadi sebuah narasi atau deskripsi objek penelitian yang sedang diteliti. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan metode observasi dengan datang langsung ke PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi.

2. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi, sehingga dapat dikonstruksikan dalam sebuah makna yang mengacu pada suatu topik tertentu. Teknik observasi sering digabungkan dengan wawancara mendalam dengan tujuan untuk menggali informasi yang lebih akurat. Jadi data hasil observasi akan digali lebih dalam menggunakan teknik wawancara mendalam. Wawancara dilakukan oleh peneliti terhadap pihak yang berwenang yaitu Ibu Rini Juniarti sebagai Branch Manager PT Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan informasi secara baik secara visual, verbal maupun tulisan. Jadi dokumen dapat dijadikan sebagai sebuah catatan aktivitas, kegiatan maupun peristiwa yang telah berlalu yang dicatatkan, dikumpulkan menjadi sebuah arsip. Dokumen yang dimaksud dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari wawancara dan observasi akan didokumentasikan dalam bentuk catatan tertulis, foto dan video untuk mendukung kebenaran data yang diperoleh.

4. Triangulasi

Triangulasi merupakan usaha untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh dari berbagai sudut pandang yang berbeda.

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono dalam Umrati dan Wijaya (2020:85), analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola-pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam hal ini peneliti menggunakan beberapa metode analisis yaitu:

1. Teknik analisis menggunakan sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC). Data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan akan di analisis kedalam sembilan elemen BMC.
2. Teknik analisis menggunakan analisis SWOT yang mencakup IFAS dan EFAS, Setelah mengumpulkan data dari analisis IFAS dan EFAS, data tersebut disusun dalam matriks SWOT guna membandingkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Dari matriks SWOT ini, perusahaan dapat mengidentifikasi titik fokus strategis.

BAB VI

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT Bina Artha Ventura (Bina Artha) merupakan perusahaan yang didirikan oleh *Credit Access Asia* pada Desember 2011 dalam rangka memperluas layanan keuangan di Indonesia. *Credit Access Asia* sendiri adalah perusahaan internasional yang memiliki kantor pusat di Amsterdam, yang berfokus pada pemberian pinjaman mikro dan layanan keuangan di Asia. Mereka memiliki jangkauan di beberapa negara, termasuk Indonesia, India, dan Filipina serta melayani lebih dari 700.000 wirausaha dan pengusaha mikro.

Di Indonesia sendiri, Bina Artha memiliki kantor pusat yang terletak di daerah Jakarta Pusat tepatnya di Grha Niaga Thamrin, Jln. K.H Mas Mansyur No. 16 Rt/Rw 02/08 Kecamatan Tanah Abang. Bina Artha telah mendapatkan tanda terima lisensi *Venture Capital* dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yang memungkinkan mereka untuk beroperasi sebagai perusahaan modal ventura di Indonesia. Sepanjang perjalanan Bina Artha Ventura memiliki sejarah yang kaya dalam inovasi dan pencapaian yang mencerminkan komitmen mereka terhadap pertumbuhan UMKM di Indonesia.

Perjalanan Bina Artha dimulai dengan memulai bisnis Pinjaman Individu (*Individual Lending*) pada tahun 2014, yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan pembiayaan kepada individu untuk mengembangkan usaha mereka. Kemudian di tahun 2015, sebagai inovasi yang pertama di Indonesia, Bina Artha menjadi perusahaan modal ventura pertama yang menerima layanan asuransi kredit dari Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo). Hal ini memberikan perlindungan tambahan bagi perusahaan dalam menghadapi risiko kredit. Bina Artha juga menjadi perusahaan modal ventura pertama di Indonesia yang berhasil mengakses Biro Kredit Bank Indonesia. Ini memberikan akses yang lebih baik ke informasi kredit yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam memberikan pembiayaan kepada UMKM.

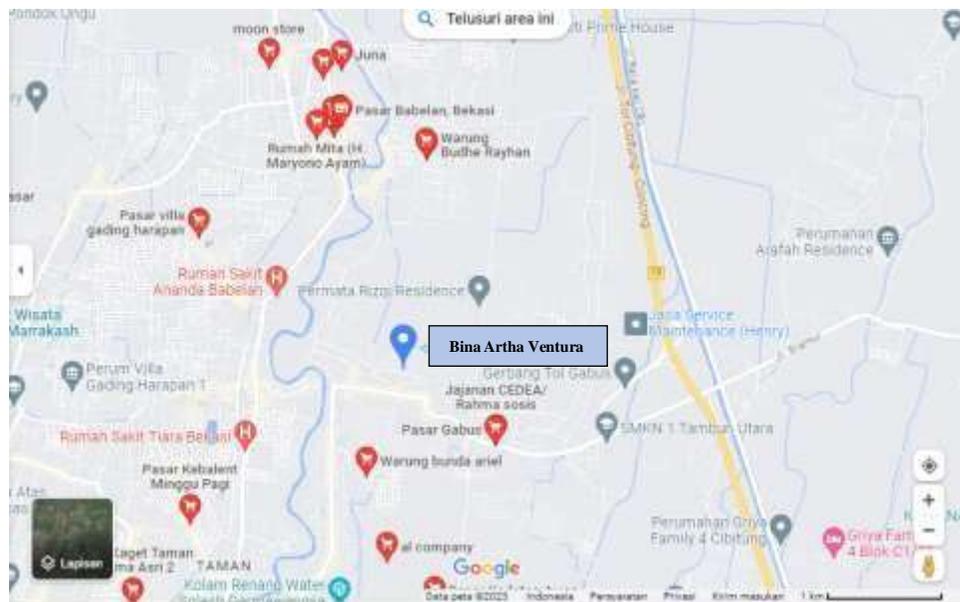
Pada tahun 2016 Bina Artha meluncurkan produk pinjaman fasilitas air dan sanitasi (KOMPAK), yang menunjukkan komitmen mereka terhadap pembangunan

infrastruktur yang berkelanjutan dan berkontribusi pada peningkatan akses masyarakat terhadap air bersih dan sanitasi. Dalam upaya memperluas layanan dan mempermudah pelanggan mereka, Bina Artha memulai kerja sama dengan Alfamart dan Indomart untuk pembayaran angsuran pinjaman. Hal ini membantu mempermudah proses pembayaran bagi pelanggan mereka.

Pada tahun 2017, Bina Artha melakukan ekspansi ke wilayah Sulawesi, sehingga mereka dapat memberikan layanan keuangan kepada lebih banyak UMKM di daerah tersebut. Hingga dalam beberapa tahun terakhir, PT Bina Artha Ventura terus mengalami pertumbuhan yang pesat. Bina Artha berhasil mencapai lebih dari 350.000 mitra aktif dan menyalurkan lebih dari 950.000 pinjaman sejak awal berdiri.

2. Kondisi Lingkungan

Penelitian ini dilakukan di PT. Bina Artha Ventura cabang Babelan yang berada di Kp. Gambus Bulak Gg. H. Marjuki Rt 03/03 Kelurahan Sriamur, Kecamatan Tambun Utara, Kabupaten Bekasi. Lokasi ini berada di daerah pemukiman warga dan berdekatan dengan pasar-pasar tradisional seperti yang terdapat pada denah lokasi berikut ini.



Gambar 4.1 Denah Lokasi PT. Bina Artha Babelan Cabang Babelan Bekasi
Sumber: Google Maps

3. Visi dan Misi

Visi:

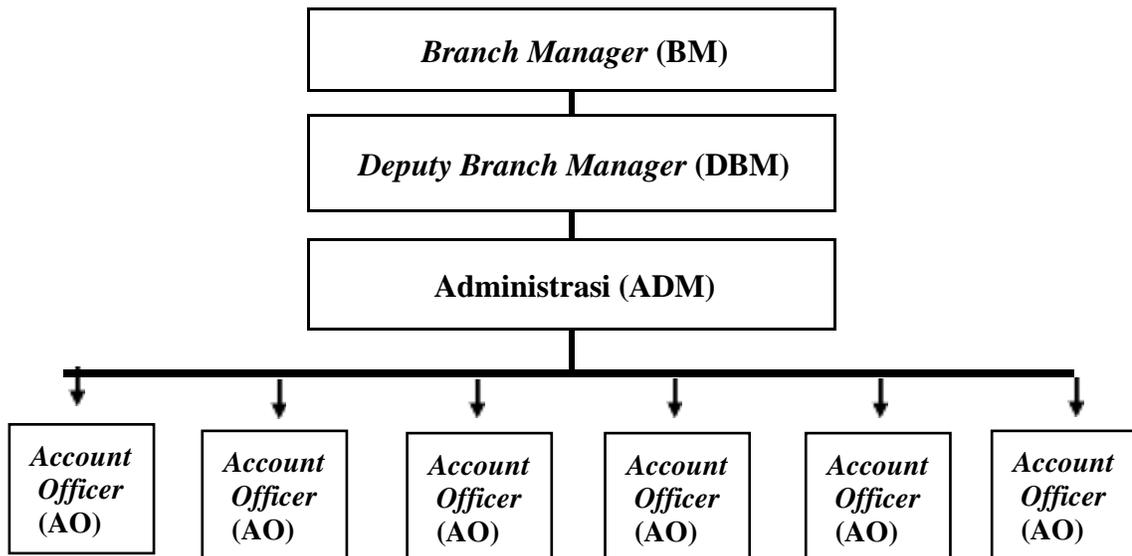
Menjadi mitra usaha pilihan keluarga Indonesia yang memiliki akses terbatas atas pembiayaan, meningkatkan taraf hidup dengan menyediakan solusi yang mudah dan dapat diandalkan, serta memenuhi perkembangan kebutuhan mitra.

Misi:

Menyediakan akses yang mudah dan inovatif bagi keluarga Indonesia untuk memperoleh layanan keuangan dan non keuangan yang dapat diandalkan serta menjadi mitra usaha terpercaya di setiap lokasi kami berada.

4. Struktur Organisasi PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Tujuan dari adanya struktur organisasi adalah agar pekerjaan dapat diatur dan disampaikan kepada karyawan perusahaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi setiap perusahaan dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan. Berikut ini merupakan struktur organisasi yang diterapkan di PT. Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Sumber: PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Berikut ini merupakan tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi:

a. Branch Manager dan Deputy Branch Manager

1. Memimpin rapat.
2. Memeriksa administrasi.
3. Mencairkan dana pinjaman.
4. Melakukan aktivitas pemasaran yaitu pembukaan desa dan Uji Pengesahan Kelompok Mitra (UPKM).
5. Mengikuti *workshop* dengan *Branch Manager* cabang lain.
6. Memimpin evaluasi karyawan.
7. Melakukan evaluasi kerja cabang dengan pusat.

b. Administrasi

1. Melakukan pendataan mitra Bina Artha Babelan.
2. Penerbitan *Sticker Collection*, DMS dan BGCP.
3. Melakukan setoran uang *collection* hari sebelumnya.
4. *Input* setoran pada sistem.
5. Melakukan pengiriman dokumen Uji Kelayakan Mitra (UKM), pengiriman dokumen Latihan Kedisiplinan Kelompok Mitra (LKKM).
6. Rekonsiliasi administrasi dan denominasi.
7. Mengunggah kegiatan pada *email* dan *File Zila*.

c. Account Officer

1. Registrasi *Sticker Collection*, BGCP, dan DMS.
2. Melakukan aktifitas pemasaran.
3. Melakukan pembinaan usaha, dan penagihan.

5. Produk

a. Pinjaman Kelompok (*Group Lending*)

Produk pinjaman modal usaha tanpa agunan yang ditujukan khusus untuk perempuan yang sudah menikah dengan umur minimal 21 tahun dan memiliki KTP dan Kartu Keluarga. Pinjaman ini dilakukan dengan diadakan perkumpulan dengan jumlah minimal 7 sampai 20 orang.

b. Produk Pinjaman Fasilitas Air dan Sanitasi (KOMPAK)

Produk pinjaman untuk biaya pengadaan fasilitas air dan sanitasi serta perbaikan WC dan dapat juga untuk biaya perbaikan tempat tinggal.

6. Alur Pemasaran dan Pendaftaran Mitra



Gambar 4.3 Alur Pemasaran dan Pendaftaran Mitra

Sumber: Wawancara Pribadi

- a. **Ekspansi**
Proses promosi yang dilakukan secara *door to door* oleh petugas Bina Artha yakni *Account Officer* ke desa yang sudah dibuka. Tujuan ekspansi adalah untuk memperkenalkan Bina Artha dan mengundang calon mitra untuk mengikuti sosialisasi.
- b. **Sosialisasi Kelompok**
Sosialisasi ini dilakukan oleh petugas Bina Artha yakni *Account Officer* dengan mengumpulkan calon mitra dalam kelompok berjumlah mulai dari 7 sampai 20 orang. Dalam tahap ini mitra yang berminat menyerahkan fotokopi KTP dan Kartu Keluarga.
- c. **Uji Kelayakan Mitra (Survei) dan Pengecekan SLIK**
Dalam tahap ini petugas akan datang ke rumah calon mitra untuk menanyakan beberapa poin yaitu mengenai pendapatan, pengeluaran, pinjaman yang sedang ditanggung, domisili, usaha dan jumlah anak. Selanjutnya dilakukan juga survei presentasi pendapatan atau PR, untuk memastikan apakah calon mitra tersebut memenuhi syarat atau tidak. Selanjutnya Pengecekan SLIK atau Sistem Layanan Informasi Keuangan terhadap calon mitra.
- d. **LKKM (Latihan Kedisiplinan Kelompok Mitra)**
Setelah pengiriman data hasil survei ke bagian Administrasi selesai dan dinyatakan mitra tersebut telah memenuhi syarat. Pada tahap ini petugas akan membuat jadwal pertemuan antara mitra dengan kelompoknya. Pertemuan ini bertujuan untuk membiasakan calon mitra berkumpul dengan kelompoknya dan juga untuk mensosialisasikan mengenai aturan di Bina Artha, mengenai tata cara pembayaran

angsuran, dan tujuan dibentuknya kelompok serta bimbingan mengenai kewajiban pengembangan usaha menggunakan dana pinjaman.

e. UPKM (Uji Pengesahan Kelompok Mitra)

Merupakan tahap pengecekan ulang atau proses validasi data yang dilakukan oleh *Branch Manager*. Dalam tahap ini dilakukan pengecekan ulang data hasil survei sebelumnya, serta dalam tahap ini *Branch Manager* bertemu dengan suami sebagai pihak kedua dari calon mitra. Selanjutnya akan di jelaskan kembali mengenai aturan-aturan Bina Artha.

f. Pencairan

Tahap terakhir yaitu adalah pencairan yang dilakukan setelah proses UPKM. Dalam tahap ini mitra yang telah memenuhi syarat akan menerima dana pinjaman sesuai dengan plafon pinjaman yang diajukan dan disetujui.

4.1.2. Penerapan BMC Pada PT Bina Artha Cabang Babelan Bekasi

Setelah melakukan observasi dan wawancara, diperoleh analisa penerapan *Business Model Canvas* (BMC) pada PT. Bina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi adalah sebagai berikut:

1. Segmen Pelanggan (*Customer Segment*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:13) *Customer Segments* atau segmen pelanggan dapat diartikan sebagai kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Berdasarkan karakteristiknya segmen pelanggan dibagi menjadi lima bentuk sebagai berikut:

- a. Pasar Terbuka.
- b. Ceruk Pasar.
- c. Pasar Tersegmentasi.
- d. Diversifikasi.
- e. Multipasar.

Dari kelima jenis *customer segments* diatas, Bina Artha Babelan terdapat pada ceruk pasar. Dimana perusahaan diarahkan untuk melayani pelanggan yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. Setelah melakukan observasi dan wawancara, peneliti mendapati *customer segments* dari Bina Artha Babelan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Customer Segment PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | Jenis Kelamin | Profesi | Status Pernikahan | Jumlah Kelompok | Usia (tahun) | Pendapatan | Jumlah (%) |
|----|---------------|------------------|-------------------|-----------------|--------------|------------------|------------|
| 1 | Perempuan | Pedagang | Menikah | 7-20 orang | 21-60 | 3-5 juta | 80% |
| 2 | Perempuan | Ibu Rumah Tangga | Menikah | 7-20 orang | 21-60 | 3-5 juta (suami) | 20% |

Sumber: Wawancara

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa yang menjadi *customer segments* Bina Artha Babelan adalah perempuan yang sudah menikah, berprofesi sebagai pedagang dan ibu rumah tangga, memiliki kelompok sebanyak 7-20 orang dan berusia 21-60 tahun, memiliki pendapatan dari hasil dagang atau dari suami minimal 3 juta rupiah. Kelompok tersebut memiliki kebutuhan yang berbeda, kelompok dengan profesi pedagang mempunyai kebutuhan untuk mengembangkan usaha dan kelompok ibu rumah tangga memiliki kebutuhan untuk mendirikan usaha. Dari tabel diatas juga diketahui bahwa perempuan yang memiliki profesi sebagai pedagang memiliki kuantitas paling banyak yaitu 80% dan perempuan yang berprofesi sebagai ibu rumah tangga sebanyak 20%.

Sedangkan segmentasi pelanggan jika dilihat dari kelompok geografis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2. Domisili Customer Segments PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | Domisili Customer Segments |
|----|----------------------------|
| 1 | Kecamatan Tarumajaya |
| 2 | Kecamatan Tambun Utara |
| 3 | Kecamatan Babelan |
| 4 | Kecamatan Bekasi Utara |
| 5 | Kecamatan Sukakarya |

Sumber: Wawancara

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa segmentasi pelanggan dari Bina Artha Babelan di kelompokkan berdasarkan Kecamatan. Saat ini Bina Artha Babelan telah menjangkau tiga Kecamatan yaitu, Tarumajaya, Tambun Utara dan Babelan dengan total desa yang telah dijangkau adalah 13 desa.

Dari data diatas maka diketahui segmentasi pelanggan pada Bina Artha Babelan dipilih berdasarkan jenis kelamin, profesi, status pernikahan, jumlah kelompok, usia, pendapatan serta domisili. Seperti yang tercantum pada tabel 4.1 dan 4.2.

2. Proporsi Nilai (*Value Proposition*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:20) *value proposition* adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Manfaat ini terwujud dalam bentuk sekumpulan produk atau jasa yang ditawarkan Bina Artha Babelan. Bagi pelanggan, *value proposition* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition* adalah alasan mengapa pelanggan memilih produk/jasa perusahaan lain. Berikut *value proposition* yang disampaikan Bina Artha Babelan kepada pelanggan:

Tabel 4.3. Value Proposition PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | <i>Value Proposition</i> |
|----|--------------------------------|
| 1 | <i>Personal Branding Staff</i> |
| 2 | Angsuran ringan |
| 3 | Modal lebih tinggi |
| 4 | Pembinaan Usaha |

Sumber: Wawancara

a. *Personal Branding Staff*

Personal Branding Staff adalah *value* yang diutamakan oleh Bina Artha Babelan yaitu dengan memberikan pelayanan yang baik kepada mitra dan senantiasa menjadi petugas yang mengayomi mitra dalam memberikan bimbingan pada usaha yang dijalani mitra.

b. Angsuran Ringan

Bina Artha Babelan memberikan kemudahan angsuran yang lebih ringan dengan adanya angsuran setiap dua minggu sekali.

c. Modal Lebih Tinggi

Bina Artha Babelan memberikan jumlah modal usaha atau plafon pinjaman 3 hingga 12 juta rupiah.

d. Pembinaan Usaha

Bina Artha Babelan memberikan layanan pembinaan usaha terhadap seluruh mitra Bina Artha dengan mendampingi mitra dalam melakukan usahanya dan juga memberikan akses jaringan pemasaran dengan sesama mitra Bina Artha Babelan.

3. Saluran (*Channel*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:29) Saluran (*channel*) merupakan wadah dan sarana untuk menyampaikan *value proposition* kepada *customer segments* yang dituju secara tepat. *Channel* merupakan elemen ketiga dari *Business Model Canvas*. Ketika Bina Artha Babelan sudah mengetahui pelanggan yang dibidik dan sudah memberikan nilai dari produk atau jasa kepada pelanggan maka, *channel* adalah sarana yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan *value proposition*.

Setelah melakukan observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa Bina Artha Babelan menggunakan cara langsung dalam mendistribusikan *value propositions* kepada pelanggan yaitu dengan datang ke kecamatan daerah dan melakukan sosialisasi serta membagikan brosur Bina Artha kepada warga setempat. Selain dengan cara langsung, Bina Artha Babelan juga menggunakan cara tidak langsung yaitu dengan memanfaatkan warga yang memiliki minat dan menyampaikan dari mulut ke mulut. Bina Artha Babelan juga menggunakan *channel* digital dengan jejaring media sosial yang dimiliki yaitu Instagram, *website* dan menggunakan aplikasi android yaitu BAV KU. Namun menurut Ibu Rini Juniarti selaku *Branch Manager*, saat ini aplikasi BAV KU sedang dalam tahap perbaikan sehingga belum dapat dioperasikan dengan maksimal.

Tabel 4.4. Channels PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | <i>Channels</i> |
|----|-------------------|
| 1 | Datang langsung |
| 2 | Membagikan Brosur |
| 3 | Mitra itu sendiri |
| 4 | Instagram |
| 5 | <i>Website</i> |
| 6 | Aplikasi BAV KU |

Sumber: Wawancara

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:36) Elemen hubungan pelanggan merefleksikan jenis-jenis hubungan yang dibangun dan dijaga oleh perusahaan dengan segmen pelanggannya. Terdapat enam kategori dalam *customer segments*, yaitu:

- a. *Personal assistance*
- b. *Dedicated personal assistance*
- c. *Self service*
- d. *Automated Service*
- e. *Comunities*
- f. *Co creation*

Setelah melakukan observasi dan wawancara, peneliti menemukan *customer relationship* Bina Artha Babelan ada pada kategori *personal assistance*. Dalam hubungan *personal assistance*, pola hubungan didasarkan pada interaksi antar orang, dalam hal ini pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas Bina Artha Babelan, interaksi ini ada pada program pembinaan usaha. Komunikasi ini tidak mengharuskan pelanggan untuk bertatap muka, namun Bina Artha Babelan juga dapat berkomunikasi dengan pelanggannya melalui telepon *call center*.

Selain itu, Bina Artha Babelan juga memberikan undian kepada pelanggan. Ini merupakan salah satu cara Bina Artha Babelan dalam mempertahankan hubungan baik dengan pelanggannya. Undian ini dikhususkan bagi pelanggan Bina Artha Babelan yang sudah mengikuti peraturan Bina Artha dengan baik dan sukses dalam melakukan usahanya. Dari penjelasan tersebut maka *customer relationship* Bina Artha Babelan dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5. *Customer Relationship* PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | <i>Customer Relationship</i> |
|----|------------------------------|
| 1 | <i>Personal assistance</i> |
| 2 | Undian |

Sumber: Wawancara

5. Aliran Pendapatan (*Revenue Stream*)

Menurut Wonsock dan White dalam Fadillah, et al., (2020:46) menjelaskan *revenue streams* adalah bagaimana menghasilkan uang dari setiap segmen pelanggan. Setelah melakukan observasi dan wawancara, peneliti menemukan *revenue stream* dari Bina Artha Babelan adalah sebagai berikut:

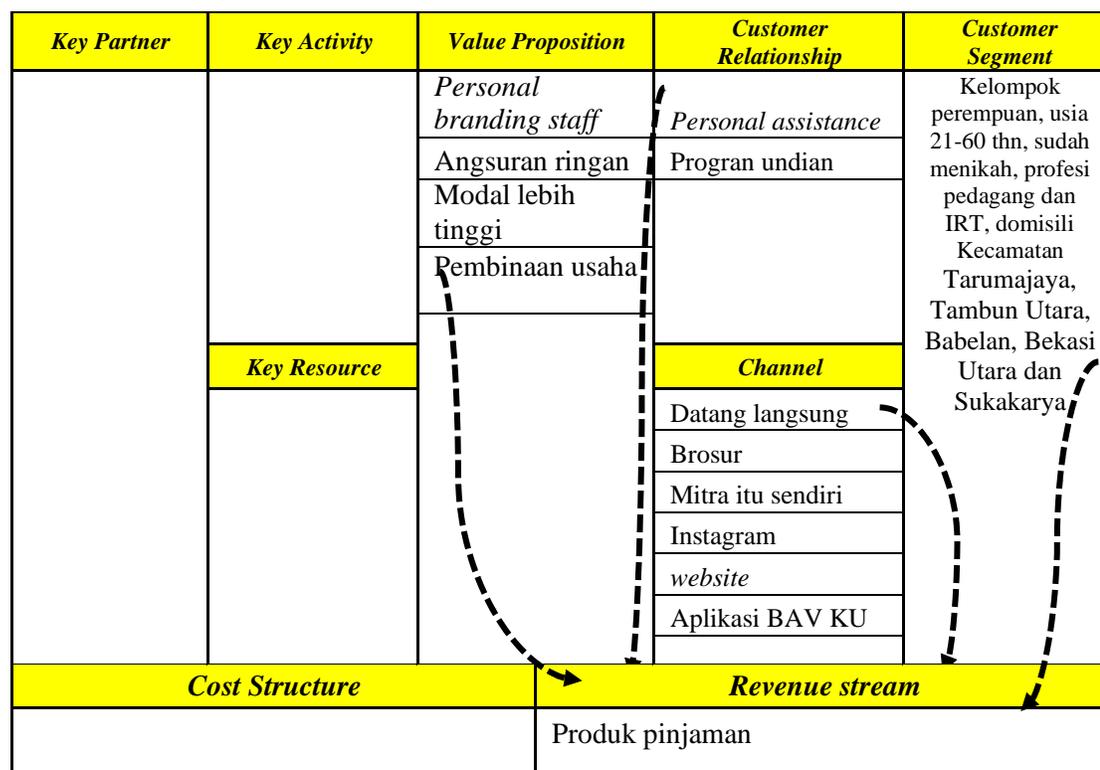
Tabel 4.6. Revenue Stream PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | Produk | Profit (%) |
|----|----------------------|------------|
| 1 | <i>Group lending</i> | 70% |
| 2 | KOMPAK | 30% |

Sumber: Wawancara

Pentingnya *revenue stream* bagi Bina Artha Babelan tidak diragukan lagi karena Bina Artha Babelan tidak bisa hidup jika tidak memiliki pendapatan. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *revenue stream* Bina Artha Babelan paling dominan adalah dari produk *Group Lending* yaitu sebanyak 70% dan produk KOMPAK sebanyak 30%.

Elemen yang terkait langsung dengan *revenue streams* Bina Artha Babelan adalah *customer segments*, *customer relationships* dan *channels*. Saat Bina Artha Babelan sudah tahu siapa *customer segments*, *value* yang diberikan dan *channels* yang mendukung agar *value propositions* sampai kepada *customer segments* maka Bina Artha Babelan akan mendapatkan *revenue streams*. Hal ini dapat digambarkan melalui *Business Model Canvas* sebagai berikut:



Gambar 4.4. BMC Revenue Stream PT. Bina Artha Cabang Babelan Bekasi

Sumber: Diolah Peneliti

6. Sumber Daya Utama (*Key Resource*)

Dalam menjalankan kegiatannya Bina Artha Babelan membutuhkan *key resource*. Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:53) *Key Resource* adalah sumber daya yang memungkinkan Bina Artha Babelan menjalankan *key activity* untuk menawarkan *value proposition*, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, sehingga mendapatkan *revenue stream*.

Berdasarkan wawancara dan observasi, saat ini *key resource* yang ada pada Bina Artha Babelan adalah modal pinjaman, SDM, fasilitas, dan teknologi yang ada pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7. Key Resource PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| Key Resource PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi | | | | |
|--|------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| No | SDM | | Fasilitas | |
| | Nama | Jabatan | Barang | Jumlah |
| 1 | Rini Juniarti | <i>Branch Manager</i> | Kantor | 1 |
| 2 | Dian | <i>DBM</i> | Komputer | 1 |
| 3 | Novi Ratna | <i>Admin</i> | Komputer, Printer | 1 |
| 4 | Tri Budi Lestari | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone</i> | 1 |
| 5 | Nursafitri | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone</i> | 1 |
| 6 | Babay Subarnas | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone,</i> | 1 |
| 7 | Rapi Setya | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone</i> | 1 |
| 8 | Anggia Selita R. | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone</i> | 1 |
| 9 | Siti Yuliana | <i>Account Officer</i> | <i>Handphone</i> | 1 |

Sumber: Wawancara

Dari data diatas dapat diketahui bahwa Bina Artha Babelan memiliki sumber daya manusia berjumlah sembilan orang. Bina Artha Babelan menggunakan kantor yang berada di Kp. Gambus Bulak Gg. H. Marjuki Rt 03/03 Kel. Sriamur Kec. Tambun Utara, yang digunakan sebagai kantor utama.

Fasilitas lainnya yang dimiliki oleh Bina Artha Babelan adalah komputer yang digunakan untuk melakukan *input* data mitra, printer yang digunakan untuk mencetak berbagai dokumen, dan fasilitas *handphone* sebagai alat untuk berkomunikasi dan melakukan dokumentasi saat bekerja dilapangan.

7. **Aktivitas Utama (*Key Activity*)**

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:55) *key activity* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil menjual produk/jasa. Adapun aktivitas utama yang dilakukan Bina Artha Babelan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8. *Key Activity* PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | <i>Key Activities</i> |
|----|-----------------------|
| 1 | Aktivitas Pemasaran |
| 2 | Kegiatan Administrasi |
| 3 | Pencairan dana |
| 4 | Pembinaan Usaha |
| 5 | Penagihan (minggon) |
| 6 | Setoran |

Sumber: Wawancara

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *key activity* pada Bina Artha Babelan meliputi aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh petugas dimulai dari ekspansi, sosialisasi kelompok dan melakukan survei terhadap calon mitra. Setelah melakukan survei terhadap calon mitra, kemudian berkas akan di serahkan pada bagian administrasi dan dilakukan kegiatan administrasi. Kemudian apabila semua persyaratan sudah terpenuhi dan disetujui maka dilakukan pencairan dana pinjaman untuk mitra Bina Artha Babelan. Setelah proses pencairan, maka akan dilakukan pembinaan usaha oleh petugas secara berkala sekaligus dilakukan penagihan. Setelah dilakukan penagihan, hasilnya akan disetorkan ke bank.

8. **Kemitraan Utama (*Key Partnership*)**

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:57) *Key partnership* (kemitraan utama) Kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela atau antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama-sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumberdaya, dan/atau kegiatan yang diperlukan.

Dalam hal ini Bina Artha Babelan bekerjasama dengan beberapa perusahaan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Credit Acces Asia* merupakan perusahaan induk dari Bina Artha yang mendanai 80% dari total dana yang dibutuhkan oleh Bina Artha Babelan. *Credit Acces Asia* menginvestasikan sebagian besar dana kepada Bina Artha Babelan.
2. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memiliki peran penting dalam keberlangsungan Bina Artha di Indonesia dengan memberikan *Lisensi Ventura Capital*.
3. Biro Kredit Bank Indonesia juga berperan penting untuk Bina Artha karena memberikan informasi verifikasi data dan riwayat kredit, *BI Checking* yang memungkinkan Bina Artha untuk melakukan verifikasi data dan riwayat kredit calon peminjam.
4. PT Jaminan Kredit Indonesia (Jamkrindo), adalah perusahaan yang bergerak di bidang jaminan kredit. Jamkrindo membantu meringankan risiko yang dihadapi oleh Bina Artha.
5. Bina Artha juga memiliki kerja sama dengan Alfamart dan Indomart dengan memberikan kemudahan untuk mitra dalam melakukan pembayaran angsuran yang dapat dilakukan di seluruh gerai Alfamart dan Indomart.

Namun berdasarkan keterangan dari *Branch Manager* Bina Artha Babelan yakni Ibu Rini Juniarti, pembayaran angsuran lebih banyak dilakukan secara langsung saat petugas melakukan penagihan, sehingga kerja sama dengan Alfamart dan Indomart tidak efektif.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Menurut Osterwalder dan Pigneur dalam Fadillah, et al., (2020:64) *Cost structures* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan, biaya yang muncul dalam mengelola Bina Artha Babelan mencakup biaya tetap dan biaya variabel, Biaya Tetap (*Fixed Cost*) Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Sedangkan biaya variabel (*Variable Cost*) adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang dan jasa yang dihasilkan.

Tabel 4.9. Cost Structure PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | Biaya Tetap | Biaya Variabel |
|----|---------------|----------------|
| 1 | Sewa Kantor | Listrik |
| 2 | Gaji Karyawan | Air |
| 3 | Internet | Brosur |
| 4 | Transportasi | <i>Fee</i> |
| 5 | Pajak | |

Sumber: Wawancara

Dari hasil uraian diatas maka didapati identifikasi terhadap sembilan blok *Business Model Canvas* pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi adalah sebagai berikut:

| <i>Key Partner</i> | <i>Key Activity</i> | <i>Value Proposition</i> | <i>Customer Relationship</i> | <i>Customer Segment</i> |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| <i>Credit Acces Asia</i> | Aktivitas pemasaran | <i>Personal branding staff</i> | <i>Personal assistance</i> | Kelompok perempuan, usia 21-60 thn, sudah menikah, profesi pedagang dan IRT, domisili Kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara, Babelan, Bekasi Utara dan Sukakarya. |
| OJK | kegiatan administrasi | angsuran ringan | progran undian | |
| Jamkrindo | pencairan dana | modal lebih tinggi | | |
| Biro Kredit Bank Indonesia | penagihan | pembinaan usaha | | |
| | pembinaan usaha | | | |
| | Setoran | | | |
| | Key Resource | | Channel | |
| | Modal Pinjaman | | Datang langsung | |
| | SDM | | Brosur | |
| | Kantor | | Mitra itu sendiri | |
| | Komputer | | instagram | |
| <i>printer</i> | website | | | |
| <i>handphone</i> | Aplikasi BAV KU | | | |
| Cost Structure | | Revenue stream | | |
| Biaya tetap | Biaya variabel | Produk pinjaman | | |
| Sewa kantor | Listrik | | | |
| gaji karyawan | air | | | |
| internet | Cetak brosur | | | |
| transportasi | <i>fee</i> | | | |
| pajak | | | | |

Gambar 4.5. Business Model Canvas PT. Bina Artha Cabang Babelan Bekasi

Sumber: Diolah Peneliti

4.1.3 Analisis SWOT

1. Analisis SWOT Terhadap BMC PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Bina Artha Babelan terkait strategi untuk menghadapi persaingan dilakukan dengan wawancara dengan *Branch Manager* PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi. Pertanyaan yang diajukan mengacu pada sembilan blok *Business Model Canvas* (BMC). Dari hasil penelitian tersebut diketahui analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.10. Analisis SWOT PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

| No | Aspek BMC | Kekuatan | Kelemahan | Peluang | Ancaman |
|----|------------------------------|---|---|--|--|
| 1 | <i>Customer Segments</i> | Segmentasi pelanggan yang spesifik dan koneksi sosial tinggi | Kredit macet | Pertumbuhan sektor UMKM | Lembaga keuangan lain dengan segmen pasar yang sama. |
| 2 | <i>Value Proposition</i> | Lebih mudah menarik calon mitra dan kepercayaan tinggi dari mitra. | Biaya operasional tinggi, pengambilan keputusan sulit, risiko kredit tinggi | Kekurangan layanan lembaga kompetitif | Persaingan antar lembaga sejenis yang ketat, dan perubahan regulasi pemerintah |
| 3 | <i>Channel</i> | Kepercayaan yang tinggi dari mitra. | Biaya operasional tinggi dan aplikasi android sering bermasalah | Kemajuan teknologi | Pesaing yang memanfaatkan media <i>online</i> lebih baik. |
| 4 | <i>Customer Relationship</i> | Mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas mitra. | Kurangnya sumber daya manusia yang memadai | Perluasan jaringan mitra | Pesaing menawarkan program lebih menarik. |
| 5 | <i>Revenue Stream</i> | Kualitas produk terjamin karena hanya fokus pada produk saja. | Keterbatasan sumber pendapatan. | Pengembangan produk | Persaingan yang ketat |
| 6 | <i>Key Resources</i> | Lingkungan strategis, fasilitas efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan. | Rentan masalah keamanan. | Teknologi lebih maju memungkinkan pengembangan perusahaan. | Kerusakan dan kehilangan |
| 7 | <i>Key Activities</i> | Pesaing tidak mengadakan pembinaan usaha untuk mitra. | Keterbatasan sumber daya manusia. | Peningkatan layanan pembinaan usaha. | Lembaga pesaing dan Perubahan aturan perusahaan induk |

| | | | | | |
|---|------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|---|
| 8 | <i>Key Partnership</i> | Dukungan pendanaan dan perizinan | Ketergantungan dengan mitra, keterbatasan fleksibilitas strategi. | Investor bertambah | Perubahan peraturan kerja sama, dan perubahan regulasi pemerintah |
| 9 | <i>Cost Structure</i> | Pengelolaan biaya yang baik. | Tergantung pada biaya variabel yang tidak terkendali | Kerjasama dengan pihak luar | Harga yang melonjak. |

Sumber: Wawancara

Dari hasil penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Bina Artha Babelan terkait komponen blok *Business Model Canvas* diatas didapati beberapa faktor internal dan eksternal yang dijabarkan dalam empat unsur analisis SWOT. Beberapa faktor internal dan eksternal (IFAS dan EFAS) yang diidentifikasi adalah:

A. Faktor – Faktor Internal PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Analisis lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Berikut ini faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Bina Artha Babelan.

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan dapat digunakan perusahaan agar terus mampu untuk bersaing dalam sebuah bisnis. Bina Artha Babelan memiliki beberapa poin kekuatan yang menjadikannya tetap mampu bersaing. Kekuatan yang dimiliki Bina Artha Babelan yaitu:

a. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan perusahaan merupakan salah satu kekuatan dari Bina Artha Babelan. Bina Artha Babelan berada pada lokasi yang strategis karena berada di daerah pemukiman warga dan berdekatan dengan pasar-pasar tradisional.

b. Segmentasi Pelanggan Spesifik

Dengan dibidiknya segmentasi pelanggan secara spesifik, Bina Artha Babelan dapat lebih fokus melayani pelangganya. Pemilihan segmentasi pelanggan yang merupakan kelompok perempuan ini juga memiliki keuntungan dalam segi pemasaran, karena segmen ini memiliki koneksi sosial tinggi.

c. *Personal Branding Staff*

Bina Artha Babelan memiliki keunggulan berupa *personal branding staff* yang diberikan kepada mitra. Dalam *Business Model Canvas*, *value* ini diterapkan dalam aspek *Value proposition* dan *customer relationship*, yakni melalui *personal assistance* pada kegiatan pembinaan usaha, yang juga merupakan *key activities* perusahaan. *Personal branding staff* membantu membangun kepercayaan antara Bina Artha Babelan dan nasabah.

d. Keunggulan Produk

Kekuatan yang dimiliki oleh Bina Artha Babelan selanjutnya adalah keunggulan produk yang diberikan. Dalam *Business Model Canvas*, aspek ini ada pada *revenue stream*. Keunggulan produk yang diberikan adalah dengan adanya angsuran ringan dan plafon pinjaman lebih tinggi yang dapat menarik perhatian mitra potensial.

e. Pembinaan Usaha

Keuntungan lainnya yang dimiliki Bina Artha Babelan adalah Pembinaan usaha. Dalam *Business Model Canvas*, aspek ini berada pada *value proposition* dan juga *key activities*. Ini merupakan layanan yang diberikan Bina Artha Babelan kepada mitranya dengan melakukan pendampingan usaha dari sejak dana pinjaman dicairkan hingga mitra dapat memperoleh keuntungan dari bisnis yang dijalaninya.

f. Program Undian

Dalam *Business Model Canvas* program undian ada pada *Customer Relationship*. Program undian adalah satu kekuatan yang dimiliki oleh Bina Artha Babelan untuk mempertahankan posisinya dimata mitra.

g. Fasilitas Memadai

Kekuatan selanjutnya adalah Bina Artha Babelan memiliki fasilitas penunjang kegiatan bisnis yang memadai. Dalam *Business Model Canvas* aspek ini ada pada *key resources*. Adanya fasilitas yang memadai ini membantu petugas dalam melakukan pekerjaan.

h. Dukungan Mitra Kerjasama

Dalam *Business Model Canvas*, aspek ini dapat ditemukan dalam *key partnership*. Kerjasama yang dijalin oleh Bina Artha Babelan dengan beberapa perusahaan

memiliki keuntungan mulai dari pendanaan, perizinan, dan membantu dalam pemberian keputusan peminjaman dana.

i. Pengelolaan Biaya

Bina Artha Babelan dapat mengelola biaya menjadi lebih terperinci dan mampu memisahkan sesuai dengan kebutuhan tetap dan tidak tetap, oleh karena itu perusahaan dapat membuat laporan keuangan dengan jelas dan detail.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Selain memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk tetap mempertahankan pelanggan dan memenangkan persaingan, Bina Artha Babelan juga memiliki beberapa kelemahan dalam menjalankan perusahaannya. Kelemahan yang dimiliki oleh Bina Artha Babelan sebagai berikut:

a. Kredit Macet

Potensi pembiayaan bermasalah ini dikarenakan beberapa faktor diantaranya adalah usaha mitra yang sedang menurun pendapatannya, dan ketidak inginan untuk membayar angsuran dikarenakan petugas yang menagih angsuran berbeda-beda.

b. Biaya Operasional Tinggi

Dalam memberikan pelayanan berkualitas dan pembinaan usaha, Bina Artha Babelan perlu menghadapi biaya operasional yang tinggi.

c. Pengambilan Keputusan Sulit

Dalam memberikan pinjaman lebih tinggi, perusahaan Bina Artha Babelan menghadapi kesulitan dalam mengambil keputusan peminjaman karena produk pinjaman yang tidak memiliki jaminan.

d. Kurang Memaksimalkan Pemasaran

Saat ini Bina Artha Babelan belum secara konsisten dalam melakukan promosi. Selain itu alat pendukung untuk melakukan promosi masih terbilang kurang, seperti media *online* yang belum dijalankan dengan maksimal.

e. Kurangnya SDM yang Kompeten

Pada saat ini Bina Artha Babelan masih kekurangan sumberdaya manusia yang kompeten. Berdasarkan penjelasan dari *Branch Manager* Bina Artha Babelan

menyatakan bahwa untuk melakukan pembinaan usaha, perusahaan kurang memiliki pengetahuan mengenai pembinaan usaha.

f. Kurang Sumber Pendapatan

Bina Artha Babelan hanya mengandalkan produk pinjaman mereka yakni *Group Lending* dan KOMPAK.

g. Masalah Keamanan

Masalah keamanan timbul karena kurangnya pengawasan dari *staff*, ini dikarenakan sebagian besar *staff* melaksanakan pekerjaan diluar area kantor.

h. Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama

Sebagai anak perusahaan, Bina Artha Babelan juga memiliki keterbatasan dalam menerapkan strategi.

i. Biaya Tidak Terkendali

Biaya tidak terkendali timbul dari biaya tidak tetap yang berubah-ubah.

Tabel 4.11 IFAS

| No | Kekuatan (<i>Strengths</i>) | Kelemahan (<i>Weakness</i>) |
|----|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | Kondisi Lingkungan | Kredit Macet |
| 2 | Segmentasi Pelanggan Spesifik | Biaya Operasional Tinggi |
| 3 | <i>Personal Branding Staff</i> | Pengambilan Keputusan Sulit |
| 4 | Keunggulan Produk | Kurang Memaksimalkan Pemasaran |
| 5 | Pembinaan Usaha | Kurangnya SDM yang Kompeten |
| 6 | Program Undian | Kurang Sumber Pendapatan |
| 7 | Fasilitas Memadai | Masalah Keamanan |
| 8 | Dukungan Mitra Kerjasama | Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama |
| 9 | Pengelolaan Biaya | Biaya Tidak Terkendali |

Sumber: Data diolah peneliti

B. Faktor – Faktor Eksternal PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari Bina Artha Babelan. Berikut ini faktor-faktor peluang dan ancaman yang dimiliki Bina Artha Babelan.

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang merupakan salah satu aspek yang mencakup lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan atau memajukan perusahaan. Adapun peluang yang dimiliki Bina Artha Babelan adalah sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Sektor UMKM

Bina Artha Babelan dapat memanfaatkan peluang ini untuk mengembangkan bisnis dan menjangkau lebih banyak UMKM yang membutuhkan pembiayaan.

b. Kekurangan Layanan Kompetitor

Jika pesaing tidak menyediakan pelayanan seperti yang ditawarkan Bina Artha Babelan, maka perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan ini untuk menarik pelanggan.

c. Kemajuan Teknologi

Bina Artha Babelan dapat menggunakan kemajuan teknologi dalam memaksimalkan pemasaran memanfaatkan teknologi lainnya untuk menggapai pasar lebih luas.

d. Jaringan Mitra Bina Artha Babelan

Melalui hubungan yang baik dengan mitra, Bina Artha Babelan dapat memanfaatkan jaringan mitra yang ada untuk memperluas cakupan pemasaran dan mencapai lebih banyak peluang bisnis.

e. Pengembangan Produk dan Layanan

Bina Artha Babelan dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan produk atau layanan baru yang terkait dengan pembiayaan UMKM.

f. Investor Luar

Apabila Bina Artha Babelan memiliki investor yang bersedia menginvestasikan dana, maka Bina Artha Babelan akan lebih memiliki dana yang cukup untuk melakukan pencairan dana pinjaman.

2. Ancaman (*Threats*)

a. Lembaga Kompetitor

Bina Artha Babelan harus siap menghadapi persaingan dari perusahaan modal ventura lainnya dan juga dari perusahaan keuangan tradisional yang menyediakan layanan serupa.

b. Perubahan Regulasi Pemerintah

Perubahan regulasi terkait bisnis modal ventura atau sektor keuangan secara umum dapat mempengaruhi operasional dan pertumbuhan perusahaan.

c. Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama

Sebagai anak perusahaan, Bina Artha Babelan bergantung pada perusahaan *Credit Acces Asia*.

d. Kerusakan dan Kehilangan

Kerusakan atau kehilangan fasilitas dan peralatan yang digunakan dalam operasional sehari-hari dapat mengganggu kelancaran aktivitas bisnis.

e. Perubahan Biaya

Perubahan biaya dapat mempengaruhi arus kas perusahaan.

Tabel 4.12 Tabel EFAS

| No | Peluang (<i>Opportunity</i>) | Ancaman (<i>Threat</i>) |
|----|-----------------------------------|---|
| 1 | Pertumbuhan Sektor UMKM | Lembaga Kompetitor |
| 2 | Kekurangan Layanan Kompetitor | Perubahan Regulasi Pemerintah |
| 3 | Kemajuan Teknologi | Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama |
| 4 | Jaringan Mitra Bina Artha Babelan | Kerusakan dan Kehilangan |
| 5 | Pengembangan Produk dan Layanan | Perubahan Biaya |
| 6 | Investor Luar | |

Sumber: Data diolah peneliti

2. Matriks IFAS dan EFAS

A. Matriks *Internal Strategic Factor Analysis* (IFAS)

Menurut Freddy Rangkuti dalam Malonda, et al (2019) Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot. Berikut ini merupakan matriks IFAS Bina Artha Babelan.

Tabel 4.13 Matriks IFAS

| No | Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|----|---------------------------------------|--------------|-----------|--------------|
| | Kekuatan (<i>Strenght</i>) | | | |
| 1 | Kondisi Lingkungan | 0,064 | 3 | 0,191 |
| 2 | Segmentasi Pelanggan Spesifik | 0,085 | 4 | 0,340 |
| 3 | <i>Personal Branding Staff</i> | 0,085 | 4 | 0,340 |
| 4 | Keunggulan Produk | 0,085 | 4 | 0,340 |
| 5 | Pembinaan Usaha | 0,085 | 4 | 0,340 |
| 6 | Program Undian | 0,064 | 3 | 0,191 |
| 7 | Fasilitas Memadai | 0,064 | 3 | 0,191 |
| 8 | Dukungan Mitra Kerjasama | 0,085 | 4 | 0,340 |
| 9 | Pengelolaan Biaya | 0,064 | 3 | 0,191 |
| | Total | 0,681 | 32 | 2,468 |
| | Kelemahan (<i>Weakness</i>) | | | |
| 1 | Kredit Macet | 0,021 | 1 | 0,021 |
| 2 | Biaya Operasional Tinggi | 0,043 | 2 | 0,085 |
| 3 | Pengambilan Keputusan Sulit | 0,043 | 2 | 0,085 |
| 4 | Kurang Memaksimalkan Pemasaran | 0,043 | 2 | 0,085 |
| 5 | Kurangnya SDM yang Kompeten | 0,043 | 2 | 0,085 |
| 6 | Kurang Sumber Pendapatan | 0,043 | 2 | 0,085 |
| 7 | Masalah Keamanan | 0,021 | 1 | 0,021 |
| 8 | Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama | 0,021 | 1 | 0,021 |
| 9 | Biaya Tidak Terkendali | 0,043 | 2 | 0,085 |
| | Total | 0,319 | 15 | 0,574 |
| | Subtotal | 1,00 | 47 | 3,043 |

Sumber: Diolah Peneliti

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor internal kekuatan (S) dan kelemahan (W) maka diperoleh nilai: Kekuatan (S) + Kelemahan (W) = 3,043.

B. Matriks *Eksternal Strategic Factor Analysis* (EFAS)

Menurut Freddy Rangkuti dalam Malonda, et al (2019) Matriks EFAS menggambarkan kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihitung berdasarkan bobot dan rating. Berikut ini merupakan matriks EFAS Bina Artha Babelan.

Tabel 4.14 Matriks EFAS

| No | Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|----|---|--------------|-----------|--------------|
| | Peluang (Opportunity) | | | |
| 1 | Pertumbuhan Sektor UMKM | 0,138 | 4 | 0,552 |
| 2 | Kekurangan Layanan Kompetitor | 0,138 | 4 | 0,552 |
| 3 | Kemajuan Teknologi | 0,103 | 3 | 0,310 |
| 4 | Jaringan Mitra Bina Artha Babelan | 0,138 | 4 | 0,552 |
| 5 | Pengembangan Produk dan Layanan | 0,138 | 4 | 0,552 |
| 6 | Investor Luar | 0,103 | 3 | 0,310 |
| | Total | 0,759 | 22 | 2,828 |
| | Ancaman (Threats) | | | |
| 1 | Lembaga Kompetitor | 0,034 | 1 | 0,034 |
| 2 | Perubahan Regulasi Pemerintah | 0,034 | 1 | 0,034 |
| 3 | Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama | 0,034 | 1 | 0,034 |
| 4 | Kerusakan dan Kehilangan | 0,034 | 1 | 0,034 |
| 5 | Perubahan Biaya | 0,103 | 3 | 0,310 |
| | Total | 0,241 | 7 | 0,448 |
| | Subtotal | 1,00 | 29 | 3,276 |

Sumber: Diolah Peneliti

Dari perhitungan hasil evaluasi faktor eksternal peluang (O) dan ancaman (T) maka diperoleh nilai: Peluang (O) + Ancaman (T) = 3,276

3. Diagram Analisis SWOT

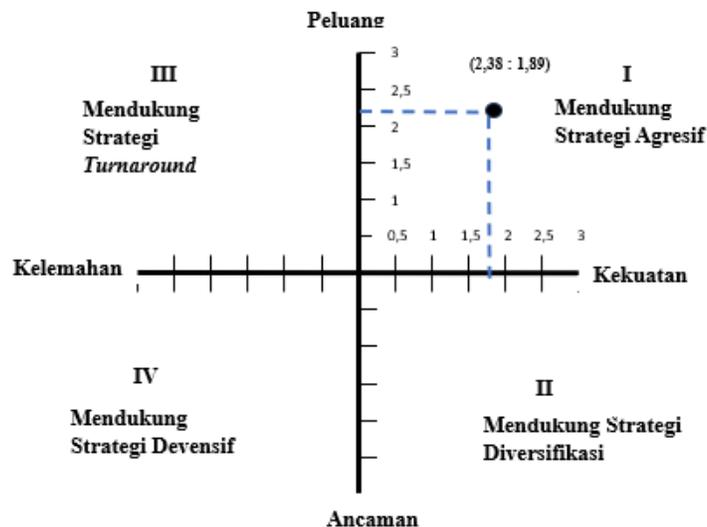
Setelah penetapan indikator faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS), selanjutnya dilakukan penilaian dan perhitungan terhadap masing-masing faktor tersebut yang dilakukan terlebih dahulu terhadap faktor eksternal kemudian dilanjutkan penilaian terhadap faktor internal. Dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS, diketahui nilai-nilai untuk setiap faktor Kekuatan (**2,46**) dan Kelemahan (**0,57**) serta peluang (**2,82**) dan ancaman (**0,44**).

Selanjutnya di dalam perhitungan strateginya diperlukan penegasan mengenai posisi dalam sebuah diagram analisis SWOT. Menurut Primsastanto, *et al*, (2022:136) Titik koordinat dalam analisis SWOT dihitung dengan mengurangi skor peluang dengan skor ancaman untuk sumbu X (horizontal) dan mengurangi skor kekuatan dengan skor kelemahan untuk sumbu Y (vertikal).

$$\text{Koordinat X} = \text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman} = (2,82) - (0,44) = (2,38)$$

$$\text{Koordinat Y} = \text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan} = (2,46) - (0,57) = (1,89)$$

Hasil dari perhitungan perumusan diagram SWOT, diketahui bahwa titik koordinat terletak pada **(2,38 : 1,89)** berada pada kuadran I (dapat dilihat pada Gambar 4.6) yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan ialah Strategi Agresif. (Wijayati,2020:24).



Gambar. 4.6 Diagram Analisis SWOT

Sumber: Diolah Peneliti

Berdasarkan diagram analisis SWOT diatas menunjukkan bahwa Bina Artha Babelan berada pada kuadran I yang menunjukkan perusahaan berada posisi yang menguntungkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi yang dapat diterapkan oleh Bina Artha Babelan meliputi:

1. Pengembangan pasar.
2. Penetrasi pasar.
3. Pengembangan produk
4. Integrasi kedepan.
5. Integrasi kebelakang.
6. Integrasi horisontal.
7. Diversifikasi konsentris.

4. Matriks SWOT

Tabel 4.15 Matriks SWOT

| <p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p> | <p style="text-align: center;">Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> | <p style="text-align: center;">Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> |
|--|--|---|
| | <p>S1. Kondisi Lingkungan</p> <p>S2. Segmentasi Pelanggan Spesifik</p> <p>S3. <i>Personal Branding Staff</i></p> <p>S4. Keunggulan Produk</p> <p>S5. Pembinaan Usaha</p> <p>S6. Program Undian</p> <p>S7. Fasilitas Memadai</p> <p>S8. Dukungan Mitra Kerjasama</p> <p>S9. Pengelolaan Biaya</p> | <p>W1. Kredit Macet</p> <p>W2. Biaya Operasional Tinggi</p> <p>W3. Pengambilan Keputusan Sulit</p> <p>W4. Kurang Memaksimalkan Pemasaran</p> <p>W5. Kurangnya SDM yang Kompeten</p> <p>W6. Kurang Sumber Pendapatan</p> <p>W7. Masalah Keamanan</p> <p>W8. Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama</p> <p>W9. Biaya Tidak Terkendali</p> |
| <p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> | <p style="text-align: center;">Strategi SO</p> | <p style="text-align: center;">Strategi WO</p> |
| <p>O1. Pertumbuhan Sektor UMKM</p> <p>O2. Kekurangan Layanan Kompetitor</p> <p>O3. Kemajuan Teknologi</p> <p>O4. Jaringan Mitra Bina Artha Babelan</p> <p>O5. Pengembangan Produk dan Layanan</p> <p>O6. Investor Luar</p> | <p>SO1. Seminar untuk memberikan informasi dan solusi pembiayaan UMKM</p> <p>SO2. Mengembangkan pembinaan usaha dan produk yang sesuai dengan segmen pelanggan.</p> <p>SO3. Memanfaatkan teknologi untuk menyampaikan keunggulan pelayanan staff.</p> <p>SO4. Mengoptimalkan jaringan mitra Bina Artha</p> <p>SO5. Menambah investor</p> | <p>WO1. Melakukan analisis risiko kredit dengan bantuan teknologi</p> <p>WO2. Melakukan audit biaya operasional dan bekerjasama dengan pihak luar</p> <p>WO3. perbaikan aplikasi BAV KU</p> <p>WO4. Memasang CCTV untuk keperluan keamanan</p> <p>WO5. Mengadakan pelatihan untuk staff</p> <p>WO6. Pengembangan produk dan mencari investor.</p> |
| <p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats</i>)</p> | <p style="text-align: center;">Strategi ST</p> | <p style="text-align: center;">Strategi WT</p> |
| <p>T1. Lembaga Kompetitor</p> <p>T2. Perubahan Regulasi Pemerintah</p> <p>T3. Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama</p> <p>T4. Kerusakan dan Kehilangan</p> <p>T5. Perubahan Biaya</p> | <p>ST1. Memperkuat kehadiran dengan seminar mengenai pembiayaan usaha.</p> <p>ST2. Memantau regulasi pemerintah</p> <p>ST3. Memperkuat hubungan dengan mitra.</p> | <p>WT1. Meningkatkan proses evaluasi risiko kredit</p> <p>WT2. Menerapkan program efisiensi operasional.</p> <p>WT3. Mengembangkan rencana pemulihan bencana dan asuransi.</p> |

Sumber: Diolah Peneliti

4.2. Pembahasan Penelitian

PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi merupakan perusahaan yang saat ini sedang mengalami permasalahan persaingan. Maka dalam pembahasan penelitian ini penulis akan menjabarkan langkah-langkah yang diambil dalam menentukan inovasi yang dapat digunakan sebagai strategi bersaing dengan menggunakan pendekatan *business model canvas* (BMC). Ini sesuai dengan teori Osterwalder dan Pigneur dalam Noor, (2020:10) Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) adalah pendekatan untuk memvisualisasikan unsur-unsur bisnis (proporsi nilai, struktur, pelanggan dan keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk berinovasi dalam model bisnis.

Dari penelitian ini ditemukan bahwa PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan secara tidak langsung sudah menerapkan konsep *business model canvas* dalam melaksanakan bisnisnya ditandakan dengan adanya sembilan blok *business model canvas* yaitu *customer segment* (segmentasi pelanggan), *value propositions* (proporsi nilai), *channels* (saluran), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumberdaya utama), *key activities* (aktivitas utama), *key partner* (mitra utama), dan *cost structure* (struktur biaya). Berikut ini adalah komponen blok Business Model Canvas (BMC) pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan.

1. Segmentasi Pelanggan (*Customer Segment*)

Segmen pelanggan Bina Artha Babelan: Kelompok perempuan, usia 21-60 tahun, sudah menikah, profesi pedagang dan IRT, domisili Kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara, Babelan, Bekasi Utara dan Sukakarya.

Berdasarkan hasil penelitian, didapati bahwa Bina Artha Babelan membidik segmen pelanggan yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa segmen ini memiliki keuntungan dalam membantu proses pemasaran, keuntungan ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk memaksimalkan peluang pertumbuhan sektor UMKM didaerah sekitar. Namun pemilihan segmentasi ini juga memiliki kelemahan yaitu, dikarenakan kondisi suasana hati pada segmen ini sering berubah-ubah mereka tidak mau melakukan pembayaran karena petugas yang berbeda-beda, ini dapat mempengaruhi pembayaran angsuran ditambah dengan tidak adanya jaminan yang menyebabkan tingginya risiko kredit. Kelemahan ini dapat membuat kompetitor mengambil kesempatan untuk menarik minat segmen pelanggan yang sama.

2. Nilai Proposisi (*Value Proposition*)

Nilai proposisi Bina Artha Babelan: Personal branding *staff*, angsuran ringan, modal lebih tinggi, dan pembinaan usaha.

Berdasarkan hasil penelitian, dalam mempertahankan posisinya dimata pelanggan, Bina Artha Babelan memberikan *value* baik dari segi produk maupun pelayanan. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa *value* yang diberikan perusahaan memiliki keuntungan untuk menarik mitra potensial dan meningkatkan kepercayaan mitra melalui program pembinaan usaha. Kekuatan ini dapat dimaksimalkan perusahaan untuk memenangkan persaingan dimata mitra, karena lembaga kompetitor Bina Artha Babelan tidak memiliki *value* yang sama. Namun, *value* ini memiliki kekurangan dalam segi biaya, untuk memberikan *value* yang berkualitas perusahaan dihadapkan oleh tingginya biaya operasional maupun biaya suku bunga yang tinggi dan ini dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan. Ancaman yang timbul dari *value* ini adalah lembaga kompetitor yang akan menirukan produk atau program yang sama untuk mengalahkan Bina Artha Babelan.

3. Saluran (*Channel*)

Saluran Bina Artha Babelan: datang langsung, brosur, mitra itu sendiri, Instagram, *Website* dan Aplikasi BAV KU.

Berdasarkan hasil penelitian, Bina Artha Babelan menggunakan saluran secara langsung, tidak langsung dan saluran digital. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa saluran yang digunakan perusahaan memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh kepercayaan yang tinggi dari mitra, kepercayaan ini diperoleh dari pemasaran yang dilakukan secara langsung dengan datang ke Kecamatan daerah dan melakukan sosialisasi langsung dengan warga sehingga warga dapat menaruh kepercayaan pada petugas, ditambah lagi Bina Artha Babelan memberikan *personal branding staff* pada saat proses pemasaran. Namun metode pemasaran ini memiliki kelemahan pada segi biaya, perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk keperluan percetakan brosur, dan juga akomodasi biaya perjalanan yang timbul dari proses pemasaran ini. Peluang yang dapat dimaksimalkan untuk menekan biaya adalah dengan memaksimalkan pemasaran digital dan memanfaatkan teknologi dapat mengurangi ancaman yang timbul dari lembaga kompetitor yang mampu memanfaatkan media digital dengan lebih baik.

4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Hubungan pelanggan Bina Artha Babelan: *Personal assistance* dan program undian.

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan pelanggan yang dilakukan Bina Artha Babelan terdapat pada kategori *personal assistance* yang terdapat pada program pembinaan usaha dan *call center*. Selain itu perusahaan juga menjaga hubungan dengan mengadakan program undian yang mampu memberikan dorongan pada mitra untuk sukses dalam usahanya. Hasil analisis SWOT menunjukkan keuntungan dari hubungan pelanggan yang dilakukan perusahaan tersebut, mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas mitra karena, program pembinaan usaha mampu memberikan rasa puas. Mitra akan merasa dibantu melakukan usaha, mitra juga akan merasa dipedulikan oleh perusahaan. Peluang yang dapat dimaksimalkan pada pembinaan usaha sendiri terdapat pada perluasan jaringan sesama mitra, karena perusahaan dapat memberikan akses pemasaran lebih luas ke sesama mitra. Kelemahan pada hubungan pelanggan ini adalah dari biaya yang tinggi yang harus dikeluarkan perusahaan dan juga kurangnya pegawai kompeten dalam bidang pembinaan usaha. Ancaman yang timbul adalah adanya penawaran lembaga kompetitor untuk menarik minat mitra.

5. Aliran Pendapatan (*Revenue Stream*)

Aliran pendapatan Bina Artha Babelan: produk pinjaman.

Berdasarkan hasil penelitian, Bina Artha Babelan mendapatkan aliran pendapatan dari produk pinjaman yaitu *Group Lending* dan KOMPAK. Hasil analisis SWOT menunjukkan adanya keuntungan dari aliran pendapatan ini adalah perusahaan dapat menjaga kualitas produk pinjaman namun karena hanya mengandalkan produk pinjaman, perusahaan jadi kekurangan sumber pendapatan. Peluang yang dapat dimaksimalkan oleh perusahaan untuk mendapatkan pendapatan lainnya adalah dengan melakukan pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan segmen pelanggan. Ancaman yang timbul adalah lembaga kompetitor yang memiliki aliran pendapatan lain selain dari produk pinjaman, kompetitor akan memperoleh pendapatan lebih tinggi dan pada akhirnya mereka mampu memberikan pinjaman lebih tinggi.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama Bina Artha Babelan: modal pinjaman, SDM, Kantor, Komputer, *Printer* dan *Handphone*.

Berdasarkan hasil penelitian Bina Artha Babelan memiliki sumber daya utama yang dipakai untuk kebutuhan operasional. Hasil analisis SWOT menunjukkan keuntungan dari sumber daya utama adalah kantor yang berada pada lokasi strategis sehingga mudah diakses warga, kemudian fasilitas yang memadai yang dapat menopang kegiatan pegawai. Namun kelemahan yang timbul adalah risiko kehilangan dan kerusakan yang tinggi karena perusahaan tidak memiliki fasilitas keamanan yang mendukung. Peluang yang dapat dimaksimalkan adalah dengan memanfaatkan teknologi atau alat modern yang dapat membantu mengurangi ancaman kehilangan atau kerusakan.

7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Aktivitas utama Bina Artha Babelan: aktivitas pemasaran, kegiatan administrasi, pencairan dana, pembinaan usaha, penagihan dan setoran.

Berdasarkan hasil penelitian, Bina Artha Babelan melakukan beberapa aktivitas utama, dari hasil analisis SWOT aktivitas utama perusahaan memiliki keuntungan pada aktivitas pembinaan usaha yang tidak dimiliki oleh lembaga kompetitor, keuntungan ini dapat dijadikan peluang untuk memenangkan persaingan dengan pengembangan layanan program pembinaan usaha. Kelemahan dari ini adalah, perusahaan kekurangan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang pembinaan usaha. Ancaman yang timbul dari kegiatan ini adalah lembaga kompetitor yang dapat meniru program perusahaan dan juga perubahan aturan dari perusahaan induk yang dapat mempengaruhi keseluruhan aktivitas perusahaan.

8. Mitra Utama (*Key Partnership*)

Mitra utama Bina Artha Babelan: Credit Acces Asia, OJK, Jamkrindo dan Biro Kredit Bank Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian, Bina Artha Babelan menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan. Dari hasil analisis SWOT kerjasama ini memiliki keuntungan dari masing-masing perusahaan baik dari aspek pendanaan, perizinan, jaminan kredit dan keuntungan dalam melakukan keputusan peminjaman. Kelemahan yang timbul dari kerjasama ini adalah keterbatasan dalam menerapkan strategi karena Bina Artha Babelan

harus mengikuti aturan perusahaan Credit Acces Asia. Perusahaan dapat memaksimalkan peluang dengan menambah investor yang dapat membantu menambah asupan dana perusahaan. Ancaman yang timbul dari mitra utama ini adalah apabila ada perubahan peraturan yang dapat mempengaruhi Bina Artha Babelan.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya Bina Artha Babelan: Biaya tetap (sewa kantor, gaji karyawan, internet, transportasi dan pajak), Biaya Variabel (listrik, air, brosur dan *fee*).

Berdasarkan hasil penelitian, Bina Artha Babelan perlu mengeluarkan dana dari aktivitas utama yang dilakukan. Dari hasil analisis SWOT, struktur biaya ini memiliki keuntungan yaitu perusahaan dapat mengelompokkan biaya dengan baik sehingga pencatatan keuangan menjadi detail. Namun ini juga memiliki kekurangan pada biaya variabel yang berubah-ubah setiap waktu sehingga keuntungan perusahaan tidak dapat diprediksi. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat memaksimalkan peluang dengan melakukan kerjasama dengan pihak luar yang dapat membantu perusahaan menstabilkan keuangan perusahaan.

Dalam menerapkan *business model canvas* Bina Artha Babelan memiliki faktor pendukung dan penghambat yakni:

4.2.1. Faktor Pendukung PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi Dalam Menerapkan BMC

Faktor pendukung Bina Artha Babelan dalam penerapan *business model canvas* dapat dilihat dari kekuatan dan peluang. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil kekuatan dan peluang berupa skor berikut:

1. Kekuatan (S) = **(2,46)**

2. Peluang (O) = **(2,82)**

Kekuatan mempunyai nilai skor **(2,46)** menunjukkan bahwa:

a. Kondisi Lingkungan

Bina Artha Babelan berada pada kondisi lingkungan yang strategis, ini dapat dilihat pada denah lokasi perusahaan yang menunjukkan keberadaan perusahaan terletak di daerah pemukiman warga dan berdekatan dengan pasar-pasar tradisional. Kondisi lingkungan ini dapat menjadi pendukung untuk Bina Artha

Babelan memanfaatkan kantor sebagai sarana saluran baru untuk menyampaikan *value*.

b. Segmentasi pelanggan yang spesifik

Dengan dibidiknya segmentasi pelanggan secara spesifik, Bina Artha Babelan dapat melakukan identifikasi pemahaman dengan lebih fokus mengenai kebutuhan dan perilaku pelanggan. Pemilihan *customer segmen* yang merupakan kelompok perempuan ini juga memiliki keuntungan untuk menjadi salah satu *channel* perusahaan, karena koneksi sosial yang dimiliki oleh segmen ini mampu membantu Bina Artha Babelan dalam menyebarluaskan informasi dan pada akhirnya dapat membantu perusahaan memperluas pasar.

c. *Personal branding staff*

Personal branding staff adalah keunggulan yang ditawarkan perusahaan yang dapat mendukung aspek *value proposition*. Berdasarkan hasil observasi dilapangan, *Personal branding staff* Bina Artha Babelan tercermin dalam sikap mereka yang ramah, responsif, dan peduli terhadap setiap pertanyaan dan kebutuhan mitra maupun calon mitra. Dengan memberikan *value* tersebut, Bina Artha Babelan mampu memberikan *value proposition* yang unggul dibandingkan pesaing. *Personal branding staff* juga dapat mendukung aspek *Customer Realtionship*, yakni melalui *personal assistance* dengan kegiatan pembinaan usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan melakukan pembinaan terhadap usaha yang dijalani mitra.

d. Keunggulan Produk

Keunggulan produk dapat mendukung aspek *value proposition*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan didapati bahwa lembaga kompetitor hanya mengadakan angsuran satu minggu sekali, dalam pemberian plafon pinjaman Bina Artha juga mampu memberikan pinjaman lebih tinggi dibandingkan kompetitor. Keunggulan produk ini dapat membantu perusahaan menarik perhatian mitra potensial.

e. Pembinaan Usaha

Pembinaan usaha dapat mendukung aspek *value proposition*. Pembinaan usaha ini dapat membuat mitra menaruh kepercayaan terhadap perusahaan. Selain itu,

pembinaan usaha juga dapat mendukung aspek *customer relationship* serta *key activities* sehingga mampu memberikan nilai tambah yang signifikan kepada Bina Artha Babelan karena pada perusahaan kompetitor tidak memiliki program serupa, dan ini dapat menjadi alasan mitra untuk tetap memilih Bina Artha Babelan.

f. Program Undian

Program undian dapat menjadi faktor pendukung penerapan BMC pada aspek *Customer Relationship*. Program undian adalah satu kekuatan yang dimiliki oleh Bina Artha Babelan untuk mempertahankan posisinya dimata mitra. Dengan adanya program undian ini, Bina Artha Babelan dapat memiliki kesempatan untuk terus berinteraksi dengan mitra. Ketika mitra berpartisipasi dalam undian, perusahaan dapat menghubungi mereka secara langsung untuk memberikan informasi, penawaran khusus, atau pembaruan tentang produk dan layanan. Ini membantu memperkuat hubungan dengan mitra dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan.

g. Fasilitas yang Memadai.

Fasilitas yang memadai dapat menjadi faktor pendukung penerapan BMC pada aspek *key resources* Adanya fasilitas yang memadai ini dapat membantu petugas dalam menjaga produktivitas dan kualitas produk serta pelayanan kepada pelanggan.

h. Dukungan mitra kerjasama

Dukungan mitra kerjasama merupakan faktor pendukung pada aspek *key partnership*. Kerjasama yang dijalin oleh Bina Artha Babelan dengan beberapa perusahaan dapat membantu Bina Artha Babelan dari berbagai aspek mulai dari pendanaan, pemberian lisensi dan dalam membantu keputusan peminjaman dana usaha. Dukungan mitra kerjasama ini dapat mendukung perusahaan untuk memastikan kualitas *value* yang diberikan perusahaan pada pelanggan.

i. Pengelolaan Biaya yang Baik

Pengelolaan biaya yang baik dapat mendukung aspek *cost structure*. Bina Artha Babelan dapat mengelola biaya tetap dengan efisien, seperti biaya sewa kantor, gaji, internet, transportasi, dan pajak. Ini dapat memberikan stabilitas keuangan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan. Kemudian adanya

kontrol biaya variabel, Bina Artha Babelan memiliki kesempatan untuk mengontrol biaya variabel seperti listrik, air, brosur, dan *fee*. Dengan melakukan pemantauan dan pengelolaan yang baik, perusahaan dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan profit perusahaan.

Faktor-faktor peluang mempunyai skor (**2,82**) menunjukkan bahwa:

a. Pertumbuhan Sektor UMKM

Pertumbuhan UMKM merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung Bina Artha Babelan dalam menerapkan BMC. Pertumbuhan sektor UMKM memungkinkan perusahaan untuk memperluas *customer segment* dengan cara memperluas area pemasaran, mengembangkan bisnis dan menjangkau lebih banyak UMKM yang membutuhkan pembiayaan.

b. Kekurangan Layanan Kompetitor

Kekurangan layanan kompetitor merupakan faktor pendukung yang dapat Bina Artha Babelan gunakan untuk menerapkan BMC. Perusahaan dapat memanfaatkan *value proposition* yang tidak dimiliki kompetitor seperti pembinaan usaha, untuk menarik pelanggan dan membedakan diri dari perusahaan kompetitor yang ada.

c. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi merupakan faktor pendukung yang dapat digunakan Bina Artha Babelan dalam menerapkan BMC. Kemajuan teknologi dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan *channel* dengan memperluas area pemasaran dan memanfaatkannya untuk membantu perusahaan mengambil keputusan pinjaman.

d. Jaringan Mitra Bina Artha Babelan

Jaringan mitra Bina Artha Babelan dapat menjadi faktor pendukung untuk menerapkan BMC. Melalui hubungan yang baik dengan mitra, perusahaan dapat memperluas *channel* pemasaran dan mencapai lebih banyak peluang bisnis, selain itu mitra juga dapat dimanfaatkan untuk menjadi salah satu *key partnership* untuk berbisnis langsung dengan Bina Artha Babelan sehingga dapat membantu menekan biaya operasional perusahaan.

e. Pengembangan Produk dan Layanan

Pengembangan produk dan layanan merupakan faktor pendukung dalam menerapkan BMC. Pengembangan produk dapat menambah *revenue stream* sehingga pemasukan perusahaan dapat bertambah. Pengembangan layanan pada pembinaan usaha juga dapat dilakukan untuk memperkuat *customer relationship*, *value proposition* dan mampu mendorong keunggulan perusahaan dimata pelanggan dari *key activities*nya.

f. Investor Luar

Investor luar merupakan faktor yang dapat mendukung perusahaan menerapkan BMC. Investor luar dapat mendukung penerapan BMC pada aspek *key partnership*. dengan membantu perusahaan dalam menambah dana untuk kebutuhan operasional perusahaan.

4.2.2. Faktor Penghambat PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi Dalam Menerapkan BMC

Faktor penghambat Bina Artha Babelan dalam penerapan *business model canvas* dapat dilihat dari kelemahan dan ancaman. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil kekuatan dan peluang berupa skor berikut:

1. Kelemahan (W) = (0,57)

2. Ancaman (T) = (0,44)

Kelemahan mempunyai nilai skor (0,57) menunjukkan bahwa:

a. Kredit macet

Kredit macet dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada aspek *customer segment*. Pemilihan segmen pelanggan yang merupakan kelompok perempuan dapat memicu terjadinya kredit macet dikarenakan usaha mitra yang sedang menurun pendapatannya, dan ketidak inginan untuk membayar angsuran karena kondisi suasana hati pada segmen ini sering berubah-ubah mereka tidak mau melakukan pembayaran karena petugas yang berbeda-beda. Kredit macet juga dapat menghambat aspek *value propositions*, dalam penawaran *value*, perusahaan menjunjung keunggulan produk seperti angsuran ringan dan modal lebih tinggi yang menyebabkan tingginya risiko kredit.

b. Biaya Operasional Tinggi

Biaya operasional tinggi dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada faktor *value proposition*. Ini terkait dengan tingginya biaya suku bunga pinjaman, sehingga keuntungan yang dihasilkan dari produk tidak besar. Dalam memberikan produk pinjaman berkualitas, Bina Artha Babelan perlu menghadapi biaya operasional yang lebih tinggi. Hal ini dapat menjadi hambatan dalam mempertahankan *value* yang dijunjung Bina Artha Babelan yakni angsuran ringan dan plafon pinjaman lebih tinggi.

c. Pengambilan Keputusan Sulit

Pengambilan keputusan yang sulit dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada aspek *value proposition*. Dalam memberikan pinjaman lebih tinggi, perusahaan Bina Artha Babelan harus melakukan proses penilaian risiko yang lebih kompleks, yang dapat mempengaruhi efisiensi operasional dan kecepatan respon terhadap permintaan pinjaman.

d. Kurang Memaksimalkan Pemasaran

Kurang memaksimalkan pemasaran dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada aspek *channel*. Saat ini Bina Artha Babelan belum secara konsisten dalam melakukan promosi terutama pada pemasaram digital. Selain itu alat pendukung untuk melakukan promosi masih terbilang kurang maksimal, dan media *online* yang belum maksimal.

e. Kurangnya SDM yang Kompeten

Kurangnya SDM yang kompeten dapat menjadi faktor penghambat dalam menerapkan BMC pada saat memberikan pembinaan usaha, ini ada pada aspek *value proposition*, *key activities* serta *customer relationship*. Pemilihan sumberdaya manusia ini penting untuk diperhatikan. Pada saat ini Bina Artha Babelan masih kekurangan sumberdaya manusia yang berkompeten dalam melakukan pembinaan usaha karena keterbatasan pengetahuan mengenai pembinaan dan pengarahan usaha mitra.

f. Kurang Sumber Pendapatan

Kurang sumber pendapatan dapat menjadi faktor penghambat dalam menerapkan BMC pada aspek *revenue stream*. Bina Artha Babelan hanya mengandalkan produk pinjaman mereka yakni *Group Lending* dan KOMPAK.

g. Masalah Keamanan

Masalah keamanan merupakan faktor yang dapat menghambat penerapan BMC pada aspek *key resources*. Jika ada kerusakan atau kehilangan pada peralatan atau fasilitas seperti printer rusak atau komputer mengalami masalah, hal ini dapat menghambat kelancaran operasional dan mengurangi efisiensi kerja.

h. Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama

Ketergantungan dengan mitra kerjasama dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada aspek *key partnership*. Dalam proses pencairan pinjaman adakalanya mitra yang melakukan pinjaman dengan plafon yang lebih tinggi dari sebelumnya, ini akan sulit dilakukan apabila modal yang dimiliki tidak cukup. Sebagai anak perusahaan, Bina Artha Babelan juga memiliki keterbatasan dalam menerapkan strategi.

i. Biaya Tidak Terkendali

Biaya tidak terkendali dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC pada aspek *cost structure*. Biaya ini dapat ditimbulkan dari biaya variabel, seperti listrik, air, dan brosur dapat mengalami perubahan yang sulit diprediksi. Jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam biaya operasional dan berdampak negatif pada keuangan perusahaan. Biaya tetap seperti sewa kantor dan internet merupakan ketergantungan pada sumber daya eksternal. Jika terjadi kenaikan harga sewa atau kenaikan tarif internet, hal ini dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan secara signifikan.

Sedangkan Ancaman mempunyai nilai skor **(0,44)** menunjukkan bahwa:

a. Lembaga Kompetitor

Lembaga kompetitor dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC. Bina Artha Babelan harus siap menghadapi persaingan dari perusahaan modal ventura lainnya dan juga dari institusi keuangan tradisional yang menyediakan *value*

serupa. Ditambah dengan tingginya persaingan di *platform* digital seperti Instagram dan *website*.

b. Perubahan Regulasi Pemerintah

Perubahan regulasi pemerintah juga dapat menghambat penerapan BMC. Perubahan regulasi terkait bisnis modal ventura atau sektor keuangan secara umum dapat mempengaruhi operasional dan pertumbuhan perusahaan. Perusahaan harus mengikuti perkembangan regulasi dan memastikan kepatuhan terhadap perubahan tersebut.

c. Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama

Perubahan aturan perusahaan induk dan mitra kerjasama dapat menghambat penerapan BMC. Sebagai anak perusahaan, tentu saja Bina Artha Babelan bergantung pada perusahaan Credit Acces Asia. Perusahaan induk dapat mengubah arah strategisnya, fokus bisnis, atau target pasar yang dapat berdampak pada aktivitas dan keberlanjutan Bina Artha Babelan.

d. Kerusakan dan Kehilangan

Kerusakan dan kehilangan dapat menjadi faktor penghambat penerapan BMC. Kerusakan atau kehilangan fasilitas dan peralatan yang digunakan dalam menjalankan *key activities* dapat mengganggu kelancaran aktivitas bisnis. Jika *Key resources* mengalami kerusakan, Bina Artha Babelan tidak dapat beroperasi secara normal.

e. Perubahan Biaya

Perubahan biaya dapat menghambat penerapan BMC. Perubahan biaya dapat mempengaruhi *cost structure* perusahaan. Jika biaya meningkat secara signifikan, Bina Artha Babelan akan kesulitan untuk memenuhi kewajiban keuangan atau menghadapi tekanan likuiditas.

Dari penjelasan tersebut, penulis mampu melakukan analisa secara mendalam terhadap faktor-faktor produksi yang dihasilkan dari komponen *business model canvas*. Sehingga dapat ditemukan strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan untuk menghadapi persaingan. Ini sesuai dengan pernyataan Wirtz dalam Fadillah, *et al.*, (2020:6) mengenai hubungan dari konsep model bisnis dan strategi bisa dilihat dari bagaimana model bisnis memberikan informasi tentang faktor-faktor produksi untuk penerapan strategi bisnis. Inovasi pada model bisnis menyumbangkan keuntungan kompetitif dari pesaing, sehingga model bisnis tidak hanya meliputi pandangan internal perusahaan tetapi juga komponen strategi kompetitif.

Hasil dari analisis pemetaan blok BMC dan rekomendasi strategi persaingan dari hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS serta diagram matriks SWOT menjadi dasar rujukan dalam mengusulan penggunaan *Business Model Canvas* (BMC) untuk penyusunan strategi bersaing. Dari hasil analisis SWOT terhadap komponen blok *Business Model Canvas* (BMC) diperoleh Bina Artha Babelan berada pada Kuadran I yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan adalah Strategi Agresif.

4.2.3. Strategi Bersaing

Adapun strategi agresif yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan daya saing dapat dijelaskan melalui perbaikan komponen blok *Business Model Canvas* (BMC) dibawah ini:

a. Customer Segment

Rekomendasi strategi agresif yang dapat digunakan adalah strategi pengembangan pasar dengan adanya perluasan segmen pelanggan pada kalangan pelaku UMKM laki-laki, dengan usia minimal 21 tahun, berstatus menikah, memiliki penghasilan usaha minimal 3juta, dan berdomisili di Kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara, Babelan, Bekasi Utara dan Sukakarya, untuk menggantikan perkumpulan kelompok seperti segmen perempuan, segmen ini dapat menggunakan jaminan pinjaman. Perluasan segmen pelanggan pada kalangan ini mampu membantu Bina Artha Babelan memperkecil risiko kredit macet agar tidak bergantung pada segmen pelanggan yang kecil dan dapat memberikan pilihan produk kepada pelanggan.

b. *Value propositions*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat digunakan adalah strategi penetrasi pasar dengan melakukan pengembangan pada *personal branding staff*, peneliti mengusulkan adanya pegawai yang kompeten atau pelatihan *staff* pada bidang pembinaan usaha secara khusus yang dapat membantu perusahaan dalam membantu mitra.

c. *Channels*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi pengembangan pasar. Berdasarkan faktor pendukung yang dimiliki oleh perusahaan yakni kondisi lingkungan, kondisi lingkungan yang strategis memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan mitra melalui adanya seminar mengenai program pembiayaan usaha yang dapat menarik minat. Pemanfaatan kemajuan teknologi dalam aspek *channel* dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan sistem Aplikasi BAV KU agar dapat digunakan dengan maksimal, perusahaan juga dapat membuka saluran digital aplikasi lain seperti TikTok dan Youtube dengan membuat konten menarik mengenai pinjaman modal pada UMKM, perusahaan juga dapat menjalin kerjasama dengan pihak tertentu untuk membantu pemasaran digital.

d. *Customer relationships*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi penetrasi pasar. Hubungan pelanggan yang perlu dijaga perusahaan dapat dilakukan dengan memberikan program pembinaan usaha. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada staff agar dapat memberikan pembinaan usaha yang sesuai dengan kebutuhan mitra Bina Artha Babelan.

e. *Revenue stream*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi pengembangan produk, adanya pengembangan produk baru yang relevan dengan kebutuhan UMKM seperti produk investasi dan tabungan UMKM mampu memberikan pilihan produk pada mitra. Bina Artha Babelan juga dapat menambah produk pinjaman dengan jaminan yang ditujukan untuk segmen pelanggan yang berbeda, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan lebih selain dari produk pinjaman.

f. *Key resources*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi integrasi, dengan memasang kamera CCTV di sekitar area perusahaan dan menambah pegawai tidak tetap yang memiliki keahlian dibidang perbaikan fasilitas perusahaan. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan dan kerusakan, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan kontrol atas aset dan proses bisnisnya.

g. *Key activities*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi penetrasi pasar. Perusahaan dapat mengembangkan aktivitas pembinaan usaha dengan cara mencari pegawai kompeten dalam bidang pembinaan usaha atau mengadakan pelatihan untuk *staff* dan meningkatkan performa aktivitas pemasaran digital dengan pembuatan konten secara rutin oleh *staff* untuk promosi pada saluran digital.

h. *Key partnership*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi integrasi dengan menambah investor yang mampu mendanai tambahan biaya operasional pinjaman mengingat salah satu *value* yang diberikan perusahaan adalah pemberian pinjaman plafon lebih tinggi serta bermitra dengan mitra Bina Babelan yang memiliki bisnis terkait dengan kebutuhan operasional perusahaan.

i. *Cost structure*

Rekomendasi strategi agresif yang dapat dilakukan adalah strategi integrasi dengan menjalin hubungan kerjasama bisnis dengan mitra Bina Artha Babelan untuk dapat membantu mengurangi biaya operasional perusahaan.

Dibawah ini merupakan gambaran usulan penerapan Business Model Canvas (BMC) yang dapat diterapkan perusahaan Bina Artha Babelan dalam menghadapi persaingan:

| <i>Key Partner</i> | <i>Key Activities</i> | <i>Value Proposition</i> | <i>Customer Relationship</i> | <i>Customer Segment</i> |
|----------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|--|
| Credit Acces Asia | Aktivitas pemasaran | <i>Personal branding staff</i> | <i>Personal assistance</i> | Kelompok perempuan, usia 21-60 thn, sudah menikah, profesi pedagang dan IRT, penghasilan min 3jt, domisili Kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara, Babelan, Bekasi Utara dan Sukakarya |
| OJK | kegiatan administrasi | angsuran ringan | progran undian | |
| Jamkrindo | pencairan dana | modal lebih tinggi | | |
| Biro Kredit Bank Indonesia | Penagihan | pembinaan usaha | | |
| Mitra Bina Artha | pembinaan usaha | | | |
| Investor | Setoran | | | |
| | pembuatan konten digital | | Channel | Laki-laki, dengan usia minimal 21-60 thn, berstatus menikah, profesi pedagang, penghasilan min 3juta, dan berdomisili di Kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara, Babelan, Bekasi Utara dan Sukakarya |
| | <i>Key Resources</i> | | Datang langsung | |
| | Modal Pinjaman | | Brosur | |
| | SDM + pegawai tidak tetap (ahli perbaikan fasilitas) | | | |
| | Kantor | | Mitra itu sendiri | |
| | Komputer | | instagram | |
| | printer | | <i>website</i> | |
| | <i>handphone</i> | | Aplikasi BAV KU | |
| | CCTV | | Kantor | |
| | | | Tiktok | |
| | | Youtube | | |
| <i>Cost Structure</i> | | <i>Revenue stream</i> | | |
| Biaya tetap | Biaya variabel | Produk pinjaman | | |
| Sewa kantor | Listrik | Produk tabungan UMKM | | |
| gaji karyawan | Air | Produk investasi UMKM | | |
| internet | Cetak brosur | | | |
| transportasi | Fee | | | |
| pajak | | | | |

Gambar 4.7 Perbaikan BMC PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi

Sumber : Diolah Peneliti

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data yang telah dilakukan terhadap komponen *Business Model Canvas* (BMC) pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi, maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut:

5.1. Kesimpulan

PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi secara tidak langsung sudah menerapkan *Business Model Canvas* (BMC) ditandai dengan adanya sembilan blok *Business Model Canvas* (BMC). Dalam menentukan strategi bersaing, perusahaan dapat menggunakan strategi yang diperoleh dari perbaikan blok *Business Model Canvas* (BMC) yang telah di evaluasi menggunakan analisis SWOT. Dari hasil analisis SWOT terhadap komponen blok (BMC) diperoleh Bina Artha Babelan berada pada Kuadran I yang menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan adalah Strategi Agresif. Berikut ini adalah strategi Agresif yang muncul dari perbaikan blok BMC Bina Artha Babelan:

a. Customer Segment

Rekomendasi strategi agresif yang dapat digunakan adalah strategi pengembangan pasar dengan adanya perluasan segmen pelanggan pada kalangan pelaku UMKM laki-laki.

b. Value propositions

Pengembangan pada *personal branding staff*, peneliti mengusulkan adanya pegawai yang kompeten atau pelatihan *staff* pada bidang pembinaan usaha.

c. Channels

Memfaatkan kondisi lingkungan yang strategis memungkinkan perusahaan untuk menjadikan kantor sebagai sarana menyalurkan produk. Pemanfaatan kemajuan dengan melakukan perbaikan sistem Aplikasi BAV KU agar, dan membuka saluran digital aplikasi lain seperti TikTok dan Youtube.

d. Customer relationships

Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada staff agar dapat memberikan pembinaan usaha yang sesuai dengan kebutuhan mitra Bina Artha Babelan.

e. *Revenue stream*

Pengembangan produk baru yang relevan dengan kebutuhan UMKM.

f. *Key resources*

Memasang kamera CCTV di sekitar area perusahaan dan menambah pegawai tidak tetap yang memiliki keahlian dibidang perbaikan fasilitas perusahaan.

g. *Key activities*

Perusahaan dapat mengembangkan aktivitas pembinaan usaha dengan cara mencari pegawai kompeten dalam bidang pembinaan usaha atau mengadakan pelatihan untuk *staff* dan meningkatkan performa aktivitas pemasaran digital

h. *Key partnership*

Menambah investor yang mampu mendanai tambahan biaya operasional pinjaman.

i. *Cost structure*

Menjalin hubungan kerjasama bisnis dengan mitra Bina Artha Babelan untuk dapat membantu mengurangi biaya operasional perusahaan.

Dari strategi Agresif diatas, diperoleh strategi bersaing yang sesuai untuk diterapkan oleh PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan adalah:

1. Strategi pengembangan pasar, dengan adanya perluasan segmen pelanggan (*customer segment*) kearah yang lebih luas dapat dilakukan untuk membantu mengurangi risiko kredit. Pengembangan pemasaran digital juga dapat dilakukan untuk membantu perusahaan memperluas segmen pelanggan.
2. Strategi penetrasi pasar, dengan melakukan pengembangan program pembinaan usaha dan mengembangkan *personal branding staff*, serta meningkatkan performa aktivitas pemasaran digital.
3. Strategi pengembangan produk, Pengembangan produk ini dapat dilakukan dengan mengembangkan produk pinjaman dari *Group Lending* menjadi *Individual Lending* dengan menggunakan jaminan.
4. Strategi integrasi, strategi ini dapat digunakan perusahaan sebagai langkah untuk mendukung *value proposition* dengan cara menjalin kerjasama dengan investor untuk dapat menambah asupan dana tambahan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil dari analisis SWOT terhadap blok BMC Bina Artha Babelan memiliki skor terendah pada aspek kelemahan dan ancaman. Kelemahan yang paling berpengaruh untuk perusahaan adalah kredit macet, biaya operasional yang tinggi, kurang memaksimalkan pemasaran dan kurangnya SDM kompeten. Sedangkan ancaman yang paling besar adalah lembaga kompetitor, perubahan regulasi pemerintah, perubahan aturan perusahaan induk dan mitra kerjasama serta kerusakan dan kehilangan. Berikut ini beberapa saran yang dapat diberikan kepada Bina Artha Babelan:

1. Untuk mengurangi kredit macet, perusahaan dapat memperluas segmen pelanggan ke arah pelaku UMKM yang berbeda, ini dapat dilakukan dengan mengadopsi produk yang sudah ada di Bina Artha Ventura yaitu produk *Individual Lending* dengan adanya jaminan yang ditujukan khusus untuk pelaku UMKM laki-laki. Produk *Individual Lending* juga dapat menjadi pembeda antara Bina Artha Babelan dengan kompetitor sekitar.
2. Untuk mengatasi biaya operasional tinggi yang timbul akibat keunggulan produk, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menawarkan layanan atau produk tambahan. Misalnya, produk tabungan untuk UMKM.
3. Dalam mengatasi SDM yang kurang kompeten, perusahaan dapat mengadakan *training* untuk pegawai atau calon pegawai guna meningkatkan layanan pembinaan usaha dan juga menjalin kerjasama dengan pihak pemasaran digital terpercaya untuk membantu memaksimalkan pemasaran.
4. Untuk mengantisipasi ancaman perubahan regulasi pemerintah, perusahaan harus menjaga kepatuhan terhadap regulasi yang ada dan siap untuk menghadapi perubahan aturan.
5. Perusahaan harus berkomunikasi secara terbuka dengan perusahaan induk dan mitra kerjasama untuk memahami dengan jelas perubahan aturan yang akan berlaku. Memahami kebijakan dan tujuan di balik perubahan ini akan membantu perusahaan untuk menyesuaikan strategi dengan lebih baik.
6. Perusahaan dapat memasang kamera CCTV di area perusahaan untuk menghindari adanya kehilangan fasilitas serta bekerjasama dengan pihak yang memiliki keahlian dalam memperbaiki fasilitas yang rusak disaat yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amnillah, M., Kholiq, N., Murad, A. A., Latuni, W. F., Anam, C., Niode, I. Y., & Manueke, B. R. (2023). *MANAJEMEN STRATEGI*. Yogyakarta: Selat Media Partners.
- Anwar, S. (2022). *Bank dan Lembaga Keuangan*. Cirebon: CV. Green Publisher Indonesia.
- Badrianto, Y., Sitingjak, W., Sumarsih, Budi, H., Sulaiman, S., Marlana, N., Amsari. (2021). *Manajemen Strategi (Membangun Keunggulan Kompetitif)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Budiarto. (2019). Analisis Pengembangan Business Model Business Canvas Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, ISSN: 2598-0289 Vol. 03 No. 01 Januari 2019. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanegara.
- Caroline, Fitriana, A. I., Warsiati, W., Firmansyah, H., Arumingtyas, F., Trisavinaningdiah, A., Wiliana, E. (2021). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Cirebon: Insania.
- Fadillah, A., Rahmana, A., Ramadanti, A., Abdullah, A., Megawati, L. R., Bachtiar, M., Suhendi. (2020). *Konsep dan Penerapan Kanvas Model Bisnis*. Bogor: PT Penerbit IPB Press .
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Muow, E., Noflidaputri, R. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Hadi, A., Asrori, & Rusman. (2021). *Penelitian Kualitatif Studi Fenomologi, Case Study, Grounded Theory, Etnografi, Biografi*. Purwokerto: CV. Pena Persada Redaksi.
- Hambali, A., & Andirini, S., (2021). Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Pada Piring Seng Coffee & Co Tunjungan Surabaya. *Journal of Applied Business Administration*.ISSN: 2548-9909 Vol. 5 No. 2 September 2021. Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
- Hilmi, A., Rahmawati, D., Putri, R. A. I. (2021). Strategi Pencapaian Keunggulan Bersaing Minuman Kemasan Lemon Menggunakan Metode *Business Model Canvas* & SWOT. *Jurnal Kalibrasi*, ISSN: 2302-7320 Vol. 19 No. 2 Juni 2022. Institut Teknologi Garut.s

- Molanda, P. M., Moniharapon, S., & Loindong, S. S. (2019). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Rumah Makan Bakso Baper Jogja . Jurnal EMBA, ISSN : 2303-1174 Vol.7 No.3 Juli 2019. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Jurusan Manajemen. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Noor, J. (2020). Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis. Banten: La Tansa Mashiro Publisher.
- Nurhayati, N., Nurpratama, M., & Yudianto, A. (2020). Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Bogor: Penerbit Lindan Lestari.
- Primyastanto, M., Intyas, C. A & Fattah, M. (2022). Manajemen Operasi Usaha Perikanan. Malang: UB Media
- Purwanto, A. (2021). Konsep Dasar Penelitian Kualitatif; Teori dan Contoh Praktis. Leneng Praya: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Ritonga, M. (2022). Hukum Perusahaan dan Bentuk-Bentuk Perusahaan di Indonesia. Bogor: GUEPEDIA.
- Ritonga, Z. (2020). Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi). Yogyakarta: Deepublish.
- Tersiana, A. (2020). Metode Penelitian. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Ulfatin, N. (2022). Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. Malang: Nusa Media Creative.
- Umrati, & Wijaya, H. (2020). Analisis Data Kalitatif Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Wardhana, A., Pratiwi, W., Astuti, A., Savitri, C., Mujiburrahmad, Pratiwi, V. A, Haryati, D. (2022). Dasar-Dasar Manajemen (Konsep dan Teori). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Wijayati, H. (2021). Panduan Analisis SWOT untuk Kesuksesan Bisnis. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Yam, J. H. (2020). Manajemen Strategi (Konsep dan Implementasi). Makassar: Nas Media Pustaka.

Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian



No : BAV-2023-07-00042

Perihal : Surat Keterangan

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Branch Manager PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi, dengan ini menyatakan bahwa saudara,

Nama : KHUSNUL HAYATI
NIM : 241.19.07370
Prodi : Manajemen
Asal Sekolah : STIE GICI Business School

Adalah benar bahwa yang bersangkutan telah diizinkan dan telah melakukan penelitian di PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi dengan judul "Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam Menentukan Strategi Bersaing (Studi Kasus Pada PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi)" yang berlangsung dari bulan Maret sampai Juni 2023.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bekasi, 1 Juli 2023

PT. Bina Artha Ventura Cabang Babelan Bekasi



Branch Manager

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan

| No | Elemen BMC | Pertanyaan |
|----|--|--|
| 1 | Segmen Pelanggan (<i>Customer Segment</i>) | Siapakah segmen pelanggan Bina Artha di Cabang Babelan? |
| | | Berapa jumlah segmen pelanggan yang aktif saat ini? |
| | | Apakah ada batasan usia untuk nasabah? |
| | | Apakah anggota/UKM dikelompokkan dari daerah-daerah tertentu? |
| | | Bagaimana dengan segmen laki-laki? |
| | | Apa kriteria dari segmen pelanggan? |
| | | Apa latar belakang dari segmen pelanggan? |
| | | Jenis usaha apa saja yang banyak digeluti oleh segmen pelanggan? |
| | | Apakah ada rentang pendapatan untuk segmen pelanggan? |
| 2 | Nilai Proposisi (<i>Value Proposition</i>) | Keunggulan apa yang Bina Artha berikan kepada pelanggan dan apa yang membuat pelanggan untuk bertahan? |
| | | Apa yang membedakan Bina Artha dengan lembaga lain dari segi produk atau layanan yang ditawarkan? |
| | | Strategi apa yang dilakukan Bina Artha dalam menarik minat masyarakat untuk bergabung? |
| 3 | Saluran (<i>channel</i>) | Bagaimana Bina Artha mempromosikan produknya ke masyarakat? |
| | | Apakah Bina Artha memanfaatkan platform digital tambahan untuk menyampaikan produk atau jasanya? |
| 4 | Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationship</i>) | Apakah ada program khusus untuk menjaga hubungan antara Bina Artha dengan pelanggan? |
| | | Apakah ada layanan istimewa bagi pelanggan yang setia? |
| | | Apakah Bina Artha memiliki data lengkap nasabah dan selalu diperbaharui? |

| | | |
|---|--|---|
| 5 | Aliran Pendapatan (<i>Revenue Stream</i>) | Dari mana saja sumber pendapatan yang didapatkan oleh Bina Artha? |
| | | Berapakah keuntungan yang didapat dari penjualan produk Bina Artha? |
| 6 | Sumber daya utama (<i>Key Resource</i>) | Apa sajakah sumber daya utama yang dimiliki Bina Artha untuk melaksanakan bisnis? |
| | | Apa sajakah fasilitas yang ada di Bina Artha dan fungsinya? |
| 7 | Aktivitas utama (<i>Key Activity</i>) | Apa saja aktivitas utama yang dilakukan Bina Artha? |
| 8 | Mitra Utama (<i>Key Partnership</i>) | Siapa saja pihak yang menjadi mitra Bina Artha? |
| 9 | Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>) | Apa saja yang menjadi biaya dari Bina Artha? |
| | | Biaya apa saja yang harganya tetap dan berubah-ubah? |

| No | Elemen BMC | Pertanyaan |
|----|---|---|
| 1 | Segmen Pelanggan (<i>Customer Segment</i>) | Apa kekuatan dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha? |
| 2 | Nilai Proposisi (<i>Value Proposition</i>) | Apa kekuatan dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha? |
| 3 | Saluran (<i>channel</i>) | Apa kekuatan dari saluran yang digunakan Bina Artha? |

| | | |
|---|---|--|
| | | Apa kelemahan dari saluran yang digunakan Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari saluran yang digunakan Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari saluran yang digunakan Bina Artha? |
| 4 | Hubungan Pelanggan (<i>Customer Relationship</i>) | Apa kekuatan dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha? |
| 5 | Aliran Pendapatan (<i>Revenue Stream</i>) | Apa kekuatan dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha? |
| 6 | Sumber daya utama (<i>Key Resource</i>) | Apa kekuatan dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha? |
| 7 | Aktivitas utama (<i>Key Activity</i>) | Apa kekuatan dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha? |

| | | |
|---|--|--|
| 8 | Mitra Utama (<i>Key Partnership</i>) | Apa kekuatan dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha? |
| 9 | Struktur Biaya (<i>Cost Structure</i>) | Apa kekuatan dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa kelemahan dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa peluang dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha? |
| | | Apa ancaman dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha? |

Lampiran 3. Hasil Wawancara *Business Model Canvas* (BMC)

Link Google Drive: https://drive.google.com/drive/folders/1GMLHsaxIuf-KUNr2FuttOAwXIdl7vw-l?usp=drive_link

1. *Customer Segment*

Siapakah segmen pelanggan Bina Artha di Cabang Babelan?

“warga yang punya usaha sih, biasanya lebih kepedesaan juga lebih yang berminat punya usaha, yang bisa diajak kerja sama dengan Bina Artha yang bisa memakai modalnya untuk berputar lagi, biasanya kalo untuk nasabah yang pekerja kita tidak terima kenapa, karena walaupun dia ada pendapatan tapi kita disini tujuannya untuk memajukan UMKM makanya tujuan target utama kita itu ibu-ibu yang punya usaha. Fokus kita itu ibu-ibu karena disini kita di Grameen atau biasa didenger dengan bank duduk, tapi lebih tepatnya itu kita Grameen Bank dimana disini itu kita pinjaman kumpulan dimana kita tidak ada jaminan, dan yang menjadi jaminan itu kumpulan ibu-ibu”

“untuk target kita yang belum mulai usaha itu sebenarnya bisa, tapi ada presentasinya, dimana presentasinya itu untuk mitra atau nasabah yang belum mulai usahanya hanya diperbolehkan 30% dari kumpulan, misal satu kumpulan ada 10 orang dimana 7 dari mereka harus punya usaha dan 3 orang belum punya usahanya itu diperbolehkan dengan catatan pada saat setelah pencairan uangnya itu benar-benar dipakai untuk usaha”

“minimal untuk kumpulan itu seharusnya ada 10, cumakan namanya nasabah pada saat proses ada yang suaminya tidak mengizinkan, ada yang mundur jadi sekarang kita diperbolehkan 7 mitra atau nasabah yang kita proses dan maksimal kumpulannya 20”

Berapa jumlah segmen pelanggan yang aktif saat ini?

“saat ini yang aktif jadi target kita itu ya seperti yang tadi sudah dijelaskan hanya ibu-ibu, kebanyakan pedagang sekitar 80% dari total mitra sisanya yang mau buka usaha”

Apakah ada batasan usia untuk nasabah?

“untuk usia pasti ada, karena kita juga ikut OJK dimana ada kriterianya, dan kriterianya itu pertama harus sudah menikah, kedua usia minimal 21 tahun sebelumnya diangka 17 tahun cuman banyak kendala dan ada reject dari OJK juga bahwa usia 17 tahun itu sudah tidak diperbolehkan untuk pinjaman di perbankan jadi dialihkan di 21 tahun dimana harus sudah menikah dan maksimal usia maksimalnya juga harus ada karena kita itu dipakai untuk usia yang masih produktif dimana usia 21 tahun sampai 60 tahun”

Apakah anggota/UKM dikelompokkan dari daerah-daerah tertentu?

“ya pasti, dimana cabang saya sendiri ini ada beberapa staff dimana staff itu sudah ditentukan desa-desanya misal staff A fokusnya di desa A, staff B di desa B, staff C di desa C dimana sudah ada targetnya masing-masing, kita dari tahun 2016 itu sudah ada 3 kecamatan yang dibuka ada kecamatan Tarumajaya, Tambun Utara dan Babelan kalo untuk desanya sendiri sudah ada 13 desa, dan sisanya itu kecamatan yang belum dibuka ada Bekasi Utara sama Sukakarya”

Bagaimana dengan segmen laki-laki?

”engga, karna kita itu benar-benar untuk kumpulan ibu-ibu”

Apa kriteria dari segmen pelanggan?

“untuk kriteria nasabah itu seperti yang tadi, dari usia minimal 21 tahun sampai 60 tahun, lalu mitra tersebut harus berdomisili di Kecamatan yang jangkauannya cabang Babelan, dan punya usaha disini atau baru mau punya usaha disini”

Apa latar belakang dari segmen pelanggan?

“dalam rumah tangga, yang memanager keuangan itu adalah ibu, yang memanager semuanya adalah ibu, walaupun si bapa yang bekerja biasanya yang mengelola itu istri dimana istri ini yang akan mengelola semuanya, jadi kenapa target kami yang utama ibu-ibu pertama ibu-ibu lebih punya waktu yang banyak, kedua ibu lebih bisa memanager keuangan ketiga ibu-ibu yang lebih tahu tata cara mengatur uang untuk modal usaha itu seperti apa, untuk bayar hutang seperti apa dan untuk biaya sekolah seperti apa”

Bagaimana dengan segmen laki-laki?

”engga, karna kita itu benar-benar untuk kumpulan ibu-ibu”

Apa kriteria dari segmen pelanggan?

“untuk kriteria nasabah itu seperti yang tadi, dari usia minimal 21 tahun sampai 60 tahun, lalu mitra tersebut harus berdomisili di Kecamatan yang jangkauannya cabang Babelan, dan punya usaha disini atau baru mau punya usaha disini”

Apa latar belakang dari segmen pelanggan?

“dalam rumah tangga, yang memanager keuangan itu adalah ibu, yang memanager semuanya adalah ibu, walaupun si bapa yang bekerja biasanya yang mengelola itu istri dimana istri ini yang akan mengelola semuanya, jadi kenapa target kami yang utama ibu-ibu pertama ibu-ibu lebih punya waktu yang banyak,

kedua ibu lebih bisa memanager keuangan ketiga ibu-ibu yang lebih tahu tata cara mengatur uang untuk modal usaha itu seperti apa, untuk bayar hutang seperti apa dan untuk biaya sekolah seperti apa”

Jenis usaha apa saja yang banyak digeluti oleh segmen pelanggan?

“kebanyakan itu ibu-ibu buka warung jajan di rumah terutama yang dekat sekolah, jualan sayuran di pasar, ada juga yang buka warung makan kaya warteg dan kredit pakaian keliling”

Apakah ada rentang pendapatan untuk segmen pelanggan?

“kita ada yang namanya PR atau pertitungan wajib yang bisa buat ikut di Bina Artha karna kita harus ada perhitungan pendapatan dari suami berapa dan istri berapa dan pengeluarannya berapa dan tidak boleh pendapatannya itu perbulan 3 juta”

2. *Value Proposition*

Keunggulan apa yang Bina Artha berikan kepada pelanggan dan apa yang membuat pelanggan untuk bertahan?

“keunggulannya yang kita junjung itu dari personal branding staff dimana staff dari Bina artha sendiri diajarkan untuk bagaimana mengayomi nasabah biar nasabahnya itu jadi sukses ya, nasabah yang tadinya belum punya usaha kita kasih modal dari Bina artha dengan caranya staff kita membimbing nasabah kita itu untuk cara modal seperti apa, dipakainya seperti apa”

Apa yang membedakan Bina Artha dengan lembaga lain dari segi produk atau layanan yang ditawarkan?

“lebih ke angsuran mingguannya, kalo kompetitor daerah Babelan sendiri itu rata-rata angsurannya satu minggu sekali. Seperti lembaga jenis A dia itu angsurannya satu minggu 50 ribu, dua minggu sekali jadi 100 ribu tapi kalo di Bina Artha poin plusnya itu kita bukan satu minggu sekali tapi kita dua minggu sekali tapi dengan angsurannya itu kita bukan 100 ribu tapi 90 ribu justru lebih ringan, lalu kita juga ada program pembinaan usaha dimana staff turun langsung untuk membantu dan kita dampingi mitra untuk menjalankan usahanya, kita kasih juga jalur pemasaran ke mitra Bina Artha yang lain”

Strategi apa yang dilakukan Bina Artha dalam menarik minat masyarakat untuk bergabung?

“sama kaya yang tadi dijelaskan kita ada angsuran dua mingguan dan kalo di Bina artha itu lebih ke modal, kompetitor itu modal yang diberikan itu modal awal di angka 2 juta dan maksimal 7 juta, kalo Bina Artha kita itu sudah berani kasih modal di 3 juta dan maksimal 12 juta rupiah dengan angsurannya dua minggu sekali”

3. Channel

Bagaimana Bina Artha mempromosikan produknya ke masyarakat?

“dari level branch manager itu datang langsung kedesa atau disebutnya buka desa yang punya potensi penduduknya rata-rata usaha, penduduknya padat dan penduduknya berdomisili disitu dan bukan perantau lalu meminta izin dan setelah buka desa kita ada sosialisasi dimana sosialisasi itu para staff dari cabang Babelan ini mencar di desa membawa brosur sosialisasi ke warga”

“dari sosialisasi tersebut pastikan ada yang berminat dan ada yang tidak, nah warga yang berminat ini biasanya yang menggerakkan mengajak teman-temannya supaya ikut, dan biasanya ibu-ibu itu kalo kumpul pasti ada informasi yang tersebar dari situlah biasanya mitra banyak yang berminat”

Apakah Bina Artha memanfaatkan platform digital tambahan untuk menyampaikan produk atau jasanya?

“ya kalo untuk digital disini kita ada beberapa juga channel digital pertama kita itu ada instagram yang selalu live mengenai Bina Artha yang kedua kita ada promosi di internet juga website ketiga ada aplikasi BAV KU, dimana aplikasi tersebut bisa digunakan untuk mencari informasi tentang Bina Artha, tapi untuk sekarang aplikasi BAV KU sedang dalam perbaikan karena ada kesalahan sistem jadi buat sekarang aplikasinya belum maksimal”

4. Customer Relationship

Apakah ada program khusus untuk menjaga hubungan antara Bina Artha dengan pelanggan?

“di Bina Artha kaya yang tadi saya jelaskan ada website khusus yang terhubung langsung dengan call center dari Bina Artha ke nasabah, Bina Artha selalu update perkembangan usahanya mitra melalui call center dan juga Bina artha itu selalu follow up telfon langsung dari pusat untuk mengetahui jadwal angsurannya, usahanya jadi hubungan antara Bina Artha ini kita selalu berjalan”

Apakah ada layanan istimewa bagi pelanggan yang setia?

“iya kita ada beberapa undian, kaya disini ada undian BERKAH dimana undian disini kita prioritaskan untuk nasabah yang sudah setia yang sudah ikuti aturan dan sukses menjalankan usaha, dimana undian BERKAH ini mitra atau nasabah itu dilunasi hutangnya ya inipun dengan syarat sudah benar-bener mengikuti aturan Bina Artha dan sukses, tahun kemarin di 2022 ada beberapa kumpulan Alhamdulillah ada yang sudah dapat kupon undian dan sudah dilunasi hutangnya dari angsuran 10 sampai dengan lunas itu nilai plus yang bisa kita kasih buat mitra yang bisa buat mitra itu nyaman di Bina Artha”

Apakah Bina Artha memiliki data lengkap nasabah dan selalu diperbaharui?

“kalo untuk data nasabah itu kita selalu di perbarui, kita selalu update setiap hari kita selalu ada nasabah yang kita kunjungi, jadi kalo data mitra itu akan selalu aman dan selalu update setiap harinya”

5. Revenue Stream

Dari mana saja sumber pendapatan yang didapatkan oleh Bina Artha?

“sumber pendapatan yang utama itu memang dari nasabah dan penjualan dimana semakin banyak penjualan semakin banyak produk pinjaman untuk mitra itu juga semakin banyak keuntungan yang kita dapatkan, karna sistemnya Bina Artha disini tu kita bukan mengambil keuntungan dari nasabah 50% untuk Bina artha aja tapi benar-bener dihitung dari bagi hasil dengan mitra Bina Artha kita ada bagi hasil untuk staffnya berapa, untuk mitranya berapa dan keuntungan untuk cabang berapa”

Berapakah keuntungan yang didapat dari penjualan produk Bina Artha?

“kebanyakan itu dari pinjaman kelompok atau group lending sekitar 70% dan sisanya dari KOMPAK, karena biasanya dalam satu kumpulan itu pas proses pinjaman usaha sekalian ada yang mengajukan KOMPAK begitu”

6. Key Resources

Apa sajakah sumber daya utama yang dimiliki Bina Artha untuk melaksanakan bisnis?

“kalo sumber utama itu ada modal karna kita disini penjualan itu untuk modal usaha jadi sumber daya utama itu modal untuk kita puter kembali, lalu pastinya staff juga untuk melakukan semua pekerjaan itu para staff”

Apa sajakah fasilitas yang ada di Bina Artha dan fungsinya?

“fasilitas disini mulai dari saya sendiri kalo kepala cabang itu dipercayai kantor yah kalo yang lain sesuai sama jobdesk dan posisinya seperti wakil kepala cabang itu ada komputer di ruangan, bagian admin ada komputer juga lalu ada printer, dan kalo AO itu ada handphone dimana itu buat alat komunikasi dan untuk pengambilan foto dan lain sebagainya lebih mudah di hp, nah kalo ada kunjungan itu kita pakai kendaraan milik pribadi tidak ada fasilitas kendaraan dari pusat jadi yang diganti itu uang bensin sama servis kendaraan itu masuknya ke gaji karyawan”

7. *Key Activities*

Apa saja aktivitas utama yang dilakukan Bina Artha?

“seperti biasa aktivitas yang utama itu sesuai sama jobdesknya yah, mulai dari buka desa, sosialisasi atau pemasaran semua prosedur alur pemasaran itu penting, pencairan dana, pembinaan usaha sekaligus penagihan dan setoran kebank, semua kegiatan ini penting yah, kalo satu saja tidak terlaksana kita ngga bisa jalanin Bina Artha dengan baik ”

8. *Key Partnership*

Siapa saja pihak yang menjadi mitra Bina Artha?

“kalo untuk suport untuk Bina Artha itu kita ada dari tim Credit Acces Asia yang juga perusahaan induk dari Bina Artha yang dimana mendanai 80% untuk Bina Artha kemudian ada OJK yang support lisensi venture capital, kita sudah bekerja sama juga sama Biro Kredit Bank Indonesia untuk pengecekan BI cheking, lalu ada dari Jaminan Kredit Nasional Indonesia untuk peringanan risiko kredit dan kita juga ada kerjasama sama Alfamart dan Indomart jadi sekarang untuk mitra bisa setoran langsung ke gerai Alfa atau Indomart, tapi kebanyakan kalo untuk cabang Babelan mitra atau nasabah itu banyaknya yang setoran langsung ke staff jadi ga begitu efektif”

9. *Cost Structure*

Apa saja yang menjadi biaya dari Bina Artha?

“biaya yang dikeluarkan cabang itu mulai dari biaya sewa kantor, kemudian gaji karyawan, lalu ada pembayaran wifi, transportasi seperti yang diawal tadi, kemudian pembayaran pajak, dan keperluan lain seperti listrik, air, pencetakan brosur, dan ada juga uang fee untuk staff”

Biaya apa saja yang harganya tetap dan berubah-ubah?

” kalo biaya yang tetap itu pertama ada sewa kantor yah, ini tidak berubah pertahunnya, kemudian pembayaran gaji, layanan wifi juga tetap, ada biaya penggantian bensin juga masuknya transportasi sama pajak perusahaan dan sisanya yang tadi itu harganya bisa berubah kadang murah kadang juga naik”

Lampiran 4. Hasil Wawancara Analisis SWOT

1. *Customer Segment*

Apa kekuatan dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha?

“kekuatan dari segmen pelanggan itu lebih ke pemasaran yah, jadi karena kumpulan ibu-ibu ini proses pemasaran jadi lebih mudah dan kekuatannya juga karena segmenya ga banyak staff juga bisa lebih fokus ke kumpulan ini aja ngga terpecah-pecah”

Apa kelemahan dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha?

“kalo kelemahan ya paling suka nunggak, biasanya karna usahanya lagi turun dan kalo ibu-ibu itu suka moodyan kalo petugas yang nagih beda mereka bisa gamau bayar karna pelayanannya beda atau cara nagihnya beda apa lagi kita ngga ada jaminan yah jadi kadang suka macet pembayarannya”

Apa peluang dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha?

“peluangnya itu ya kalo pertumbuhan usaha di daerah sini tinggi, itu bisa jadi peluang karena nanti banyak masyarakat yang semakin ingin membangun usaha itu bisa jadi peluang buat Bina Artha”

Apa ancaman dari segmen pelanggan yang dimiliki Bina Artha?

“buat saat ini ancaman terbesar itu lebih ke kompetitor yah, seperti PNM Mekar mereka punya segmen pelanggan ibu-ibu juga jadi kita disini emang pesaing besarnya mereka”

2. *Value Proposition*

Apa kekuatan dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha?

“kalo dari segi keunggulan itu berarti yang personal branding yah, jadi keunggulan ini bisa menarik mitra karena kalo dari pelayanan yang ramah itu lebih disukai sama ibu-ibu dan ibu-ibu itu jadi percaya”

Apa kelemahan dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha?

“kelemahan itu lebih ke biaya yang tinggi sih, karena kita berani menawarkan pinjaman yang tinggi sama angsuran dua minggu sekali itu ya ada biaya yang harus dikeluarkan jadi kalo bicara keuntungan kita tidak besar dan lebih memprioritaskan kepercayaan dan kenyamanan mitra, dan kita juga emang mengakui kalo keputusan pencairan itu jadi sulit karena disini kita tidak ada jaminan yang jadi jaminan hanya kumpulan ibu-ibu jadi lebih banyak

pertimbangan ini juga jadi lebih tinggi risiko kreditnya”

Apa peluang dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha?

“peluangnya ya disaat kompetitor ngga punya layanan yang kita punya, itu bisa jadi peluang besar buat kita menarik minat mitra”

Apa ancaman dari keunggulan/manfaat yang dimiliki Bina Artha?

“ancamannya itu dari kompetitor ya mereka selalu membuat strategi yang dimana berusaha menarik mitra, dan juga ancaman yang lain itu ada dari pemerintah pastinya karna kita disini ikut aturan pemerintah soal peminjaman jadi itu berpengaruh sama keunggulan yang kita kasih ke mitra kalo ada aturan atau kebijakan yang berubah kita bisa kena imbasnya”

3. Channel

Apa kekuatan dari saluran pemasaran yang digunakan Bina Artha?

“kalo pemasaran itu kita emang lebih banyak dari pemasaran langsung yah, dimana kalo pake langsung itu staff dan mitra bisa langsung diskusi dan lebih banyak tanya jawab jadi interaksi ini bisa ngebantu buat masyarakat jadi lebih percaya sama Bina Artha”

Apa kelemahan dari saluran pemasaran yang digunakan Bina Artha?

“kelemahannya itu karena kita sering ke desa desa yang jauh jadi biaya operasional tinggi dan kalo kalo untuk media online itu kita masih belum rutin dijalani kaya live instagram karna staff juga kegiatannya sudah padat aplikasi android juga masih banyak yang harus di perbaiki jadi belum maksimal begitu”

Apa peluang dari saluran pemasaran yang digunakan Bina Artha?

“kita punya peluang itu sebenarnya dari media online yah kalo dimaksimalkan bisa lebih mencakup banyak pasar lagi, apa lagi sekarang teknologi semakin maju dan ibu-ibu juga udah mulai update”

Apa ancaman dari saluran pemasaran yang digunakan Bina Artha?

“untuk ancaman itu sama kaya yang tadi, kompetitor lagi lagi yang bisa lebih go digital dari pada Bina Artha”

4. *Customer Relationship*

Apa kekuatan dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha?

“dari personal branding staff itu bisa kita pakai untuk membuat mitra atau nasabah semakin yakin dan puas dengan Bina Artha dan karena kita berusaha mendekatkan ke mitra jadi lebih akrab itu mitra bisa jadi loyal, contohnya mereka jadi saling ngajak temen-temenya buat muter pinjaman buat nambah modal dan sebagainya”

Apa kelemahan dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha?

“kelemahannya itu kita biasanya kekurangan staff yang paham soal usaha, kita bisa membantu mitra hanya sebatas membantu cara mengatur uang seperti apa tapi kita terbatas buat kasih saran usaha mitra karna kita ga semuanya juga paham soal usaha mitra maunya seperti apa dan gimana rintisnya”

Apa peluang dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha?

“kita punya peluang itu di mitra itu sendiri yah, kalo mitra atau nasabah kita bisa lebih luas kita bisa kasih modal ke banyak masyarakat”

Apa ancaman dari pemilihan hubungan pelanggan yang digunakan Bina Artha?

“ancamannya itu ya kompetitor lagi, kalo mereka ada program yang lebih menarik bisa jadi ancaman buat Bina Artha”

5. *Revenue Stream*

Apa kekuatan dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha?

“pendapatan kita cuman dapat dari penjualan, kekuatannya dari ini karena kita fokus pada pinjaman jadi kualitasnya bisa dijaga”

Apa kelemahan dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha?

“kelemahannya kalo dari cabang ya jadi pendapatan ga banyak, karena kita hanya mengandalkan satu produk penjualan saja begitu”

Apa peluang dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha?

“peluangnya mungkin kalo ada produk baru yah bisa jadi tambahan buat Bina Artha”

Apa ancaman dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha?

“ancamannya mungkin kalo pesaing itu karna ada produk yang lain jadi mereka punya pendapatan lebih banyak”

6. *Key Resources*

Apa kekuatan dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha?

“kekuatannya kalo sampai sekarang itu mulai dari lokasi kantor yang gampang diakses karena dekat dengan warga dan di kantor ini semua fasilitas masih bagus dan berfungsi dengan baik, karna kegiatannya banyak diluar jadi kalo fasilitas sampai sekarang sudah cukup membantu pekerjaan”

Apa kelemahan dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha?

“kelemahannya itu ada di pengawasan karna staff banyak yang kerjanya di luar jadi rentan hilangan sama rusak”

Apa peluang dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha?

“peluangnya itu mungkin kalo ada teknologi yang lebih canggih bisa kita pakai untuk keamanan yah”

Apa ancaman dari sumberdaya yang dimiliki Bina Artha?

“ancamannya kalo ada fasilitas yang hilang atau rusak dan, kalo dana kita semua ancamanya kalo dana dari Tim CAA kurang sih ”

7. *Key Activities*

Apa kekuatan dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha?

“kekuatannya itu kalo di lihat dari kompetitor mereka belum ada kegiatan bina usaha seperti Bina Artha, kegiatan inikan bisa juga buat memantau mitra jadi dari sini kita lebih unggul begitu”

Apa kelemahan dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha?

“kelemahannya itu kita sampai sekarang lebih kekekurangan SDM buat bina usaha, dan staff AO juga kita sekarang masih open rekrutmen khususnya buat cabang Babelan”

Apa peluang dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha?

“kita punya peluang di layanan yang kita punya, dimana layanan pembinaan usaha yang memang jadi poin plus kita kalo kita bisa kembangkan atau ada staff yang paham ini bisa jadi peluang buat Bina Artha?”

Apa ancaman dari kegiatan yang dilaksanakan Bina Artha?

“ancamannya tentu dari kompetitor dan kita wanti-wanti kalo sampai ada aturan atau kebijakan yang berubah dari perusahaan induk karena itu sangat mempengaruhi Bina Artha”

8. *Key Partnership*

Apa kekuatan dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha?

“kekuatan dari pihak-pihak yang bekerjasama sama Bina Artha itu macam-macam ya mulai dari dana sampai perizinan”

Apa kelemahan dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha?

“kelemahannya paling kalo kita ada strategi baru yang mau diterapkan itu jadi terbatas dan rumit karena kita harus ikut perusahaan induk”

Apa peluang dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha?

“kita sekarang punya peluang buat nambah investor yah, walau gabisa sebesar CAA tapi paling tidak kita punya tambahan, seperti kemarin baru saja ada tawaran investasi untuk Babelan dan sampai sekarang masih proses”

Apa ancaman dari mitra kerjasama yang dimiliki Bina Artha?

“ancamannya itu kita mewaspadai kalo ada peraturan yang berubah dari mitra atau juga dari regulasi pemerintah”

9. *Cost Structure*

Apa kekuatan dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha?

“dari struktur biaya kita bisa mengelola jadi lebih terperinci yah dan kita memisah biaya sesuai sama kebutuhan yang tetap dan tidak tetap ini membuat laporan keuangan kita juga lebih jelas dan detail”

Apa kelemahan dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha?

“kelemahannya itu paling kalo soal biaya biasanya terutama biaya tidak tetap banyak yang naik turun”

Apa peluang dari struktur biaya yang dimiliki Bina Artha?

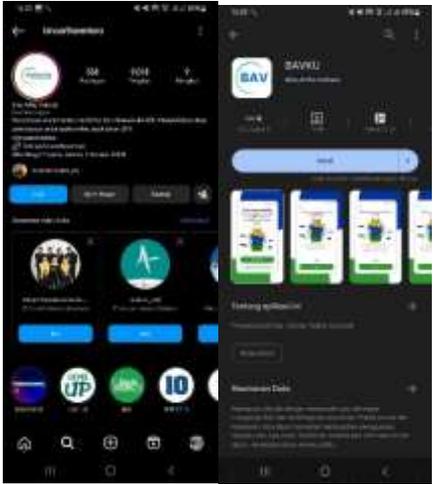
“kalo peluang mungkin kita bisa kerjasama sama pihak lain buat ngurangin biaya”

Apa ancaman dari aliran pendapatan yang dimiliki Bina Artha?

“ancamannya mungkin kalo pesaing itu karna ada produk yang lain jadi mereka punya pendapatan lebih banyak”

Tabel Triangulasi

| no | Sumber | | | Kesimpulan |
|----|--|--|--|--|
| | Wawancara | Observasi | Dokumentasi | |
| 1 | Bina Artha Babelan hanya memiliki dua produk saja yaitu, Group Lending dan KOMPAK. | Secara keseluruhan produk yang dimiliki Bina Artha Ventura ada tiga yaitu, Group Lending, Individual Lending dan KOMPAK. |  | Bina Artha Ventura cabang Babelan hanya memiliki 2 produk dari keseluruhan produk. |
| 2 | Warga yang punya usaha, disini kita tidak ada jaminan yang menjadi jaminan itu perkumpulan ibu-ibu. (BM) | Sebagian besar nasabah Bina Artha adalah ibu-ibu yang memiliki usaha |  | Nasabah Bina Artha sebagian besar adalah pemilik usaha, hanya beberapa yang belum memiliki usaha. |
| 3 | Value yang dijunjung Bina Artha itu dari personal branding staff, sama lebih ke angsuran mingguannya dan kita udah berabi kasih modal lebih tinggi dari kompetitor lalu kita juga ada program pembinaan usaha. | Pelayanannya baik, sopan kadang juga petugasnya suka makan dan kasih saran juga. Saya bisa pinjam 4 juta bayarnya dua minggu sekali jadi lebih ringan. |  | Value yang disampaikan oleh Ibu Rini Juniarti sesuai dengan yang disampaikan nasabah Bina Artha Babelan. |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| 4 | <p>Channel pemasaran Bina Artha menggunakan cara datang langsung, membagikan brosur, mitra itu sendiri, instagram, website dan aplikasi BAVKU.</p> |  |   | <p>Bina Artha menggunakan saluran langsung dan digital sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Rini dan juga Nasabah Bina Artha.</p> |
| 5 | <p>Bina artha selalu melakukan Pembinaan usaha dan follow up nasabah melalui call center dan juga ada undian BERKAH yang khusus untuk nasabah yang sudah mengikuti aturan di Bina Artha.</p> | <p>Bina Artha memiliki undian BERKAH yang dilaksanakan pada periode tertentu dan ada Call center yang menghubungi nasabah untuk memastikan usaha nasabah.</p> |   | <p>Call Center serupa dengan pembinaan usaha, tapi yang membedakan hanya call center menggunakan jaringan telfon, pembinaan usaha dengan datang langsung begitu juga dengan undian.</p> |

Lampiran 6. Rating IFAS dan EFAS

Rating IFAS

| No. | Faktor Internal | Peringkat (Rating) | | | |
|-----|---------------------------------------|--------------------|---|---|---|
| | Kekuatan (<i>Strenght</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Kondisi Lingkungan | | | ✓ | |
| 2 | Segmentasi Pelanggan Spesifik | | | | ✓ |
| 3 | <i>Personal Branding Staff</i> | | | | ✓ |
| 4 | Keunggulan Produk | | | | ✓ |
| 5 | Pembinaan Usaha | | | | ✓ |
| 6 | Program Undian | | | ✓ | |
| 7 | Fasilitas Memadai | | | ✓ | |
| 8 | Dukungan Mitra Kerjasama | | | | ✓ |
| 9 | Pengelolaan Biaya | | | ✓ | |
| | | | | | |
| | Kelemahan (<i>Weakness</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Kredit Macet | ✓ | | | |
| 2 | Biaya Operasional Tinggi | | ✓ | | |
| 3 | Pengambilan Keputusan Sulit | | ✓ | | |
| 4 | Kurang Memaksimalkan Pemasaran | | ✓ | | |
| 5 | Kurangnya SDM yang Kompeten | | ✓ | | |
| 6 | Kurang Sumber Pendapatan | | ✓ | | |
| 7 | Masalah Keamanan | ✓ | | | ✓ |
| 8 | Ketergantungan Dengan Mitra Kerjasama | ✓ | | | ✓ |
| 9 | Biaya Tidak Terkendali | | ✓ | ✓ | |

Sumber: Diolah Peneliti

Keterangan:

1= Sangat Tidak Penting

3= Penting

2= Tidak Penting

4= Sangat Penting

Rating EFAS

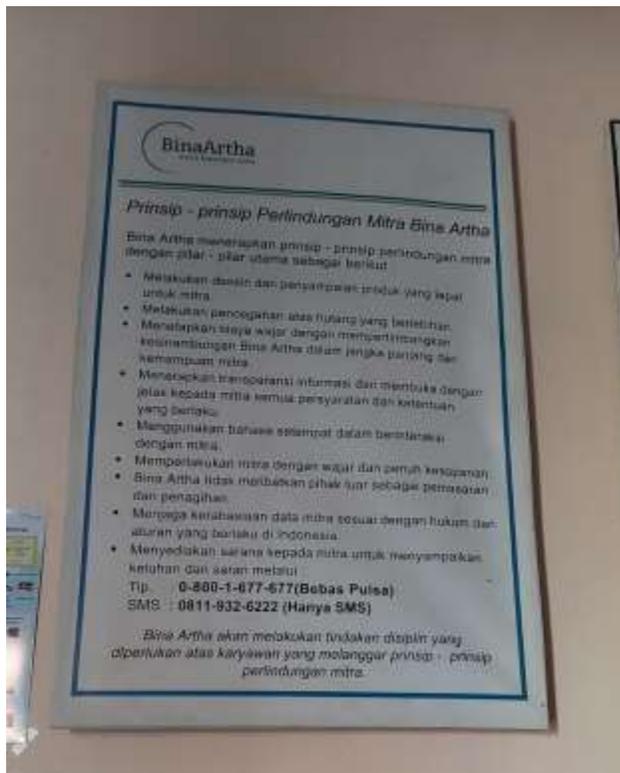
| No. | Faktor Eksternal | Peringkat (Rating) | | | |
|-----|---|--------------------|---|---|---|
| | Peluang (<i>Opportunity</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Pertumbuhan Sektor UMKM | | | | ✓ |
| 2 | Kekurangan Layanan Kompetitor | | | | ✓ |
| 3 | Kemajuan Teknologi | | | ✓ | |
| 4 | Jaringan Mitra Bina Artha Babelan | | | | ✓ |
| 5 | Pengembangan Produk dan Layanan | | | | ✓ |
| 6 | Investor Luar | | | ✓ | |
| | | | | | |
| | Ancaman (<i>Threats</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Lembaga Kompetitor | ✓ | | | |
| 2 | Perubahan Regulasi Pemerintah | ✓ | | | |
| 3 | Perubahan Aturan Perusahaan Induk dan Mitra Kerjasama | ✓ | | | |
| 4 | Kerusakan dan Kehilangan | ✓ | | | |
| 5 | Perubahan Biaya | | | ✓ | |

Sumber: Diolah Peneliti

Lampiran 7. Dokumentasi









Lampiran. 8. Kartu Bimbingan



GBS
GROWING BUSINESS SCHOOL

Jl. Raya Cilayam No.123
RT. 01, J. Permana Depok Regency
Kel. Pd. Jaya, Kec. Cipayung, Kota Depok
Telp. 021 – 77275094 Fax. 08111408068

KARTU BIMBINGAN

NAMA : Khusnul Hayati
 NIM : 2411907370
 JURUSAN : Manajemen
 JENJANG STUDI : Strata Satu (S-1)
 JUDUL KARYA AKHIR : Usulan Penerapan Business Model Canvas (BMC) Dalam menentukan Strategi Bersaing (Studi kasus Pada PT. Dina Artha Ventura cabang Babelan Bekasi)
 NAMA PEMBIMBING : Haris Karyadi, S.ST, MM
 PERIODE BIMBINGAN : 13 Februari - 30 Juli 2023

| NO | TANGGAL | TOPIK BAHASAN | TANDA TANGAN PEMBIMBING | TANDA TANGAN MAHASISWA |
|----|---------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | 15-feb-2023 | Pembelajaran Teoritis | [Signature] | [Signature] |
| 2 | 19-feb-2023 | Mencatatkan Konsep pertemuan | [Signature] | [Signature] |
| 3 | 15-feb-2023 | Latar belakang BAB 2 | [Signature] | [Signature] |
| 4 | 16-feb-2023 | BAB 3 | [Signature] | [Signature] |
| 5 | 17-feb-2023 | BAB 1, 2, 3 | [Signature] | [Signature] |
| 6 | 20-feb-2023 | PPT Seminar Proposal | [Signature] | [Signature] |
| 7 | 10 April 2023 | Seminar Proposal | [Signature] | [Signature] |
| 8 | 20 April 2023 | Bab 4 | [Signature] | [Signature] |
| 9 | 11 Mei 2023 | Pengalaman Data | [Signature] | [Signature] |
| 10 | 26 Mei 2023 | Kelembaban Bab 4 | [Signature] | [Signature] |
| 11 | 10 Juli 2023 | Bab 5 | [Signature] | [Signature] |
| 12 | 12 Juli 2023 | PPT Sidang akhir | [Signature] | [Signature] |
| 13 | 21 Juli 2023 | Persiapan sidang & persiapan | [Signature] | [Signature] |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |

Depok, 13 Februari 2023
STIE "GDC"

Atatik Dhanawati, S.Si, MM
Ketua Jurusan

www.stieglc.ac.id

Lampiran 9. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : KHUSNUL HAYATI
No. KTP : 321608600000
Tempat, Tanggal Lahir : Tegal, 25 April 2000
Agama : Islam
No. Handphone : 081293995126
Alamat : Kp. Cibarengkok Desa Jatiwangi Rt/Rw 01/01 Kec.
Cikarang Barat Kab. Bekasi
Email : khusnulhayaelf@gmail.com

Pendidikan Formal

- 2006 – 2012 SDN Gandamekar 02, Kab. Bekasi, Jawa Barat
 - 2013 – 2016 SMPN 3 Cikarang Barat, Kab. Bekasi, Jawa Barat
 - 2016 – 2019 SMAS Putradarma Global School, Kab. Bekasi, Jawa Barat
 - 2019 – Sekarang Program Studi Manajemen STIE GICI Business School
-
-

Pengalaman Kerja

- Y 2018 – 2020 Part time, Exida Group Wedding
- Y 2020 – 2021 Guru Privat, SDN Jatiwangi 02