

IMPLEMENTASI *DESIGN THINKING* DALAM MEMBANGUN INOVASI MODEL BISNIS PERUSAHAAN PERCETAKAN

Tommy Aland Saputra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: tommyaland@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk membangun Inovasi Model Bisnis berbasis Kanvas Model Bisnis dengan implementasi *Design Thinking* pada perusahaan percetakan di Surabaya. *Design Thinking* memiliki empat tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *empathize*, *define ideate*, dan *prototyping*. Inovasi Model Bisnis menggunakan Kanvas Model Bisnis dengan Sembilan elemen yang ada di dalamnya, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Metode penelitian adalah analisa deskriptif kualitatif dengan ditunjang oleh pendekatan *Design Thinking*. Dari hasil analisa *Design Thinking*, informan pengguna menginginkan produk kertas yang tebal, motif dan gambar yang beranekaragam dan *update*, gambar kotak dapat digambar kartun agar dapat menarik minat anak-anak, warna yang cerah, lipatan kotak yang pas dan ukuran yang beragam. *Design Thinking* dapat membangun Inovasi Model Bisnis dengan memberikan tambahan nilai pada elemen *value propositions* yaitu: *newness*, *customization*, *performance*, *problem solving*, *getting the job done* dan *design*. Pada elemen *customer relationship*, perusahaan dapat menambahkan *co-creation*. Sedangkan pada elemen *key activities*, perusahaan dapat menambahkan aktivitas *problem solving*. Peneliti juga menjabarkan Inovasi Model Bisnis dengan melakukan perbaikan elemen-elemen Kanvas Model Bisnis yang peneliti rasa butuh diperbaiki. **Kata Kunci-** *Design Thinking*, Inovasi Model Bisnis, Kanvas Model Bisnis.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan pasar yang semakin global membuat tekanan persaingan usaha dari beberapa sektor di Indonesia semakin ketat. Semakin tumbuhnya perkembangan yang dibarengi dengan ancaman persaingan usaha ini dikarenakan adanya program Masyarakat Ekonomi ASEAN (*Association of South East Asia Nations*) yang direalisasikan pada tahun 2016 ini. Konsekuensi atas kesepakatan MEA tersebut berupa aliran bebas barang bagi negara-negara ASEAN, dampak arus bebas jasa, dampak arus bebas investasi, dampak arus tenaga kerja terampil, dan modal. Ini artinya, tingkat persaingan akan semakin kompetitif (Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2015).

Agar perusahaan tetap berkembang di pasar yang kompetitif, maka perusahaan dituntut untuk memiliki *competitive advantage* dengan cara memberikan nilai lebih berupa inovasi di dalamnya. Menurut Ojasalo (2008), Inovasi

dapat diciptakan melalui inovasi pada produk, proses, dan pasar. Menurut Yin (2011), Inovasi yang tidak *mainstream* dan memberi dampak signifikan pada performa perusahaan dapat berasal dari *cost innovation*, *Application Innovation*, dan *Business Model Innovation*. Potecca dan Cebuc (2010) mengungkapkan bahwa inovasi merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan. Inovasi juga menjadi salah satu elemen penting dalam membangun keunggulan kompetitif. Melalui inovasi, perusahaan memiliki daya pembeda dengan perusahaan-perusahaan lain terutama yang berada dalam industri yang sama. Inovasi dilihat sebagai pendorong utama kinerja perusahaan (Hana, 2013).

Index inovasi di Indonesia sangatlah memprihatinkan. Hal ini dibuktikan dengan hasil *Global Innovation Index* tahun 2014, di mana Indonesia menempati peringkat ke 87 dengan nilai 31,8. Indonesia harus bercermin dan berbenah diri dalam meningkatkan inovasi dengan melakukan mengembangkan dalam bidang *research and development*, *education*, *product invention*, *information*, dan *communication channel* (Global Innovation Index, 2014).

Perusahaan juga dapat membangun *Business Model Innovation* atau Inovasi Model Bisnis dalam menciptakan nilai inovasi dan keunggulan kompetitif pada sebuah perusahaan. Menurut Tim PPM Manajemen (2012), Inovasi Model Bisnis menjadi sangat populer dan berkembang dari antara berbagai konsep manajemen sejak 20 tahun terakhir.

Inovasi produk tidak akan bertahan lama menawarkan keunggulan kompetitif yang cukup dalam membedakan perusahaan sukses dan yang tidak (McGrath, 2011). Lebih dari sekedar inovasi produk, perusahaan perlu mempertimbangkan Inovasi Model Bisnis sebagai peluang untuk membangun *sustainable competitive advantage* (Teece, 2010). Inovasi Model Bisnis sangat cocok digunakan ketika ada ketidakpastian keadaan dan dapat menjadi senjata untuk “mematahkan” persaingan yang sengit. Inovasi Model Bisnis memiliki keuntungan yang berkelanjutan yang lebih tinggi daripada inovasi produk atau proses semata (Lindgardt, Reeves, Stalk, Deimler, 2009).

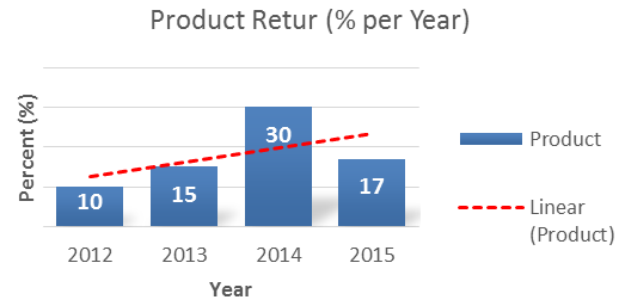
Perusahaan dalam menciptakan Inovasi pada Model Bisnis perlu membuat *Business Model Canvas* atau Kanvas Model

Bisnis sebagaimana yang dipaparkan oleh Clark, Osterwalder, dan Pigneur (2012). Dalam jurnal *review* yang ditulis oleh Wallin, Chirumalla dan Thompson (2013) mengatakan bahwa Kanvas Model Bisnis adalah *tool* yang menjanjikan untuk mendukung modifikasi atau menciptakan Model Bisnis baru dengan kecepatan yang lebih tepat. Jadi dengan menggunakan Kanvas Model Bisnis, perusahaan dapat mengetahui dimana mereka berada dan dapat mengevaluasi elemen Model Bisnis.

Saat ini, pertumbuhan Indonesia di industri kertas, *pulp* dan percetakan sangat berprospek tinggi, hal ini disampaikan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Selain itu, Asosiasi Pulp dan Kertas Indonesia (APKI) meyakini industri *pulp*, kertas beserta percetakan mampu tumbuh 12% di tahun 2015 ini (Sihombing, 2014). Kebutuhan kertas dunia telah mencapai 394 juta ton per tahun, diperkirakan kebutuhan kertas dunia akan naik menjadi 490 juta ton pada tahun 2020 (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2015). Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa prospek pertumbuhan industri kertas, *pulp* dan percetakan akan menantang ke depannya. Pertumbuhan akan terjadi, dan persaingan tentu akan semakin ketat, maka dari itu penelitian ini akan sangat berguna pada subjek penelitian untuk membangun Inovasi Model.

Subjek penelitian yang merupakan *family business* ini berlokasi di Jalan Simorejo Sari B 57, Surabaya. Bisnis keluarga tersebut mempunyai permasalahan di dalam penjualan. Produk yang dipasarkan sering dikembalikan (*retur*) karena tidak laku, biaya operasi yang meningkat (bahan bakar minyak dan bahan baku) membuat harga tidak stabil, ketidakpastian *supplier*, pelanggan yang kurang setia, dan yang paling penting adalah permasalahan di dalam mengikuti permintaan pasar yang berubah-ubah. Secara analisis, retur produk yang dijual oleh subjek penelitian berupa kotak makanan, buku, *notes*, poster, kalender, dan mainan anak-anak yaitu kartu, catur, buku mewarnai, dan buku gambar terus mengalami peningkatan. Produk yang paling sukar terjual adalah produk kotak makanan dan poster. Penjualan kotak makanan hanya 4% dan poster 6%. Produk *retur* dan sukar terjual tersebut dapat mungkin terjadi karena produk kurang inovatif (tidak ada *value added*) dan adanya produk gagal (*spoilage*). Data tahun 2012 retur hanya 10% dari total produk yang didistribusikan, pada tahun 2013 retur mencapai 15%, tahun 2014 retur sebesar 30%, dan pada tahun 2015 (bulan Januari - Agustus) *retur* sudah mencapai 17%. Melalui analisa tren dengan menggunakan *Behavior Over Time*, (garis merah di gambar 1.2) *retur* pada tahun 2015 diperkirakan akan meningkat daripada tahun 2016. Sedangkan permasalahan dalam mengikuti permintaan pasar yang berubah-ubah, hal ini dimaksudkan karena desain gambar poster dan buku selalu mengikuti tren animasi yang *booming* sesaat.

Gambar 1. Jumlah Retur Produk



Sumber: Internal Perusahaan, diolah

Sebagai penunjang dan dalam memberikan *value of innovativeness*, penelitian ini menggunakan *Design Thinking* sebagai proses merancang Model Bisnis yang baik. Menurut Dalsgaard (2014), *Design Thinking* menjadi konsep berpikir dalam menemukan ide yang mulai digemari oleh banyak orang dalam waktu beberapa tahun ini. *Design Thinking*, akan menjadi konsep yang sangat diperlukan untuk saat ini dan nanti. Menurut Lockwood (2009), *Design Thinking* sangat esensial dengan manusia sebagai pusat proses inovasi yang menekankan pada *observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping* dan *business analysis*, yang sangat berpengaruh pada inovasi dan strategi bisnis. Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Design Thinking* dapat dijadikan alat yang relevan dalam membangun inovasi, serta dapat digunakan sebagai metode dalam membangun Inovasi Model Bisnis. Subjek dapat menggali ide yang menarik lewat pengaplikasian *Design Thinking* yang merekonstruksi gaya berpikir dan menjadi terobosan baru dalam membuat Model Bisnis yang inovatif. Hal tersebut diharapkan akan menjadi solusi dari permasalahan subjek penelitian, sebagaimana permasalahan telah dijabarkan di atas.

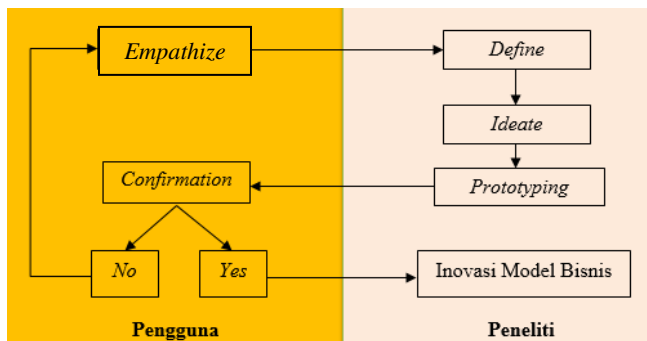
II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk memberikan gambaran Inovasi Model Bisnis pada subjek penelitian. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang masalah-masalah manusia dan sosial, bukan mendeskripsikan bagian permukaan dari suatu realita. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antarfenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah (Gunawan, 2015).

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode eksploratif. Metode eksploratif adalah suatu metode yang berusaha menjelajah atau menggambarkan apa yang terjadi termasuk siapa, kapan, di mana atau berhubungan dengan karakteristik suatu gejala atau masalah sosial, baik berupa pola, bentuk, ukuran, hingga distribusi (Silalahi, 2006). Kelebihan pada penelitian ini adalah peneliti

juga menggunakan *Design Thinking* sebagai pendekatan dan proses dalam pengumpulan informasi yang melibatkan pengguna. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah mengimplementasikan *Design Thinking* dalam membangun Model Bisnis yang inovatif. *Design Thinking* juga memiliki lima tahapan, namun pada penelitian ini, peneliti membatasi hanya sampai pada tahap *prototyping*. *Empathize* adalah proses memahami dan berempati pada pengguna. dalam proses empati, peneliti melakukan langkah-langkah seperti: *Observe* yaitu peneliti melihat pengguna dan perilaku mereka dalam menggunakan produk (kotak makanan, dan poster), *Engage* yaitu berinteraksi dan melakukan *interview* kepada pengguna terkait kebutuhan dan harapan. *Immerse* yaitu mencoba untuk mengalami atau rasakan apa pelanggan alami atau rasakan. Pada tahap *define* peneliti membongkar dan mensintesis temuan dari tahap empati dan memberikan wawasan yang bermakna dengan sudut pandang yang berasal dari pengguna. Peneliti memberikan diskripsi kebutuhan konsumen yang di temukan dan melihat pandangan konsumen terhadap produk subjek penelitian. Pada tahap *Ideate* peneliti membentuk gagasan ide dalam proses desain, dimana tim atau perusahaan fokus pada *idea generation*. Ide dapat dibentuk sebanyak mungkin, dan kemudian dipersempit atau yang dikenal sebagai “pembakaran ide”. Tahap terakhir adalah *Prototyping* dimana peneliti dan subyek penelitian menjadikan ide menjadi bentuk atau terlihat. Pada penelitian ini, *prototyping* menggunakan *post-it* dan desain gambar. Peneliti akan melihat reaksi pelanggan terhadap gambaran produk dan mengkonfirmasi apakah gambaran tersebut sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Gambar 2. Tahapan Design Thinking



Sumber: Institute of Design Stanford University (2009), diolah

Tahapan *Design Thinking* pada penelitian ini adalah berempati kepada pengguna, kemudian peneliti mendefinisikan harapan dan kebutuhan pengguna, mengumpulkan ide, memberikan gambaran produk lewat *prototype*, dan melakukan konfirmasi. Jika pengguna menganggap produk tidak sesuai dengan harapan, maka peneliti akan melakukan proses empati ulang guna mendapatkan *customer insight* yang benar. Sebaliknya jika pengguna merespon positif dan menganggap bahwa produk sesuai dengan kebutuhannya maka ide produk dan *prototype* tersebut akan dijadikan masukan dalam membangun Inovasi Model Bisnis.

Peran utama pada tahapan *empathize* adalah pengguna, dimana peneliti bertanya harapan pengguna, kemudian *ideate* dengan peran utama adalah peneliti yang mengumpulkan dan merangkai ide sebanyak-banyaknya, lalu *prototyping* dengan peran utama adalah peneliti yang membuat *prototype*, kemudian konfirmasi dengan peran utama adalah pengguna. Setelah pengguna setuju dengan *prototype*, maka peneliti akan mengimplementasikan *Design Thinking* dalam membangun Inovasi Model Bisnis. Berikut adalah alur proses *Design Thinking*.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2014), data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari informan objek penelitian secara langsung, berkaitan dengan tujuan spesifik penelitian yakni menjawab rumusan masalah. Peneliti memperoleh data primer melalui wawancara mengenai proses *Design Thinking*, dan penyusunan sembilan elemen dalam menyusun Kanvas Model Bisnis. Menurut Sugiyono (2014), data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, hasilnya didapat dari studi kepustakaan dari jurnal penelitian terdahulu, buku pengetahuan dan literatur lain serta internet.

Penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data primer melalui wawancara semiterstruktur. Menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2014), wawancara adalah pertemuan dua orang yang saling bertukar informasi dan ide melalui pertanyaan dan respon, yang dihasilkan pada komunikasi dan konstruksi arti tentang topik yang dikaji. Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semiterstruktur (*semistructured interview*). Wawancara ini termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara semi-terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan dengan lebih terbuka dan bebas di mana informan yang diwawancara diminta pendapat atau *feedback* beserta ide-idenya. Pengumpulan data sekunder peneliti menggunakan dokumentasi. Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu; berbentuk tulisan, gambar, dan skarya seseorang (Sugiyono, 2014). Menurut Bogdan (1982) dalam Sugiyono (2014), dalam penelitian kualitatif, hasil penelitian akan lebih handal jika didukung dengan sejarah pribadi kehidupan di sekolah, tempat kerja, masyarakat, dan autobiografi; ditambah dengan foto atau karya akademik dan seni yang ada.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber sebagai uji validitas data yang diperoleh. Menurut Wiersma (1986) dalam Sugiyono (2014), triangulasi sumber mengecek data yang diperoleh melalui berbagai sumber. Di mana dari informan pertama yaitu pemilik, ke informan kedua atau ketiga. Informan pertama sebagai dapat berupa direktur, lalu dibandingkan dengan data yang diperoleh manajer, dan lain sebagainya. Setelah itu, data dikategorisasikan, dipilih

pandangan yang sama, yang berbeda, dan spesifik dari informan tersebut. Peneliti melihat bahwa triangulasi sumber sangat cocok digunakan untuk menguji validitas karena pada penelitian ini peneliti melibatkan banyak informan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahapan *Design Thinking* pada Subjek Penelitian

1. *Empathize*

Pada tahapan ini, pertama peneliti mengidentifikasi kebutuhan informan keenam dan ketujuh. Identifikasi kebutuhan produk berdasarkan empati pada penelitian ini hanya pada produk kotak makanan dan poster. Terdapat dua informan yang merupakan pengguna produk, Informan pengguna pertama yang merupakan informan keenam membutuhkan kertas produk yang tidak mudah sobek, memiliki pilihan warna yang beragam, dan ukuran kotak makanan yang beragam, warna produk cerah, desain dapat digambar dengan motif batik dan juga kotaknya dapat digambar kartun agar dapat menarik minat anak-anak. Informan pengguna kedua sebagai informan ketujuh menginginkan gambar poster yang bagus, poster yang dapat mendidik, kotak makanan yang lebih tebal, motif gambar dan ukuran lebih beragam, desain berubah-ubah, gambar di perbanyak, lalu warna yang cerah. Informan menginginkan produk sedemikian rupa agar produk tidak mudah rusak dan sobek, tidak bosan, dapat menjadi alternatif pilihan bagi informan dan tentu dapat membuat nilai keindahan dari warna dan motif tersebut. Ketika produk memiliki warna dan motif yang beragam, hal tersebut akan membuat nilai tambah pada produk perusahaan. Kedua informan menginginkan produk dengan desain, tidak bosan dan memiliki nilai keunikan pada produk.

2. *Define*

Melalui tahapan *empathize*, peneliti mendefinisikan harapan informan keenam dan ketujuh yang merupakan pengguna produk. Kedua informan menginginkan produk dengan kertas yang tebal, motif dan gambar yang beranekaragam, warna yang cerah, dan ukuran yang beragam pula. Informan membutuhkan kertas yang tebal karena kotak makanan sering sobek. Kedua informan juga membutuhkan kotak makanan dengan tampilan atau desain yang memiliki motif seperti batik dan gambar seperti gambar kartun untuk menarik minat anak-anak. Warna juga menjadi aspek penting di dalam desain, dengan warna pada kotak makanan ataupun poster yang cerah, hal tersebut dapat menjadi nilai keindahan bagi kedua informan. Kedua informan juga membutuhkan ukuran yang beragam. Terkadang, setiap orang membutuhkan ukuran kotak makanan yang bermacam-macam, maka dari untuk menjawab kebutuhan informan, kotak makanan dapat diciptakan dengan ukuran yang bervariasi.

3. *Ideate*

Pada tahapan ini, peneliti mengumpulkan dan merangkai masukan ide dari kedua informan sebagai penunjang dalam menciptakan produk yang bernilai sesuai harapan informan. Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh informan keenam dan ketujuh, kedua informan mengatakan bahwa pendapat mereka terkait produk kotak makanan dan poster adalah murah dan terjangkau, kendati demikian produk memiliki banyak kekurangan seperti kertas mudah sobek, warna kurang cerah, kotak makanan polos, kurang bermotif dan bergambar, model dan ukuran kotak terbatas, serta lipatan kotak tidak pas. Kedua informan juga memberikan masukan bahwa produk dapat dibikin lebih inovatif dengan memberikan bentuk kotak yang berbeda seperti berbentuk persegi panjang ataupun segi enam serta ditambahkan sebagaimana terjawab pada saat proses empati. Ide yang didapatkan dari informan tentu sangat berguna demi perkembangan produk subjek penelitian, karena dengan adanya ide-ide tersebut dapat menambah referensi tersendiri bagi subjek penelitian dimana kadang subjek penelitian tidak terpikirkan ide yang dimiliki pengguna.

4. *Prototyping*

Pada tahapan terakhir ini, peneliti telah memberikan gambaran produk sesuai yang diinginkan kedua informan, sebagaimana hal tersebut telah dirumuskan pada tahapan *empathize* dan *ideate*. Peneliti menyampaikan *prototyping* melalui gambar yang peneliti desain sendiri dan memperlihatkan contoh produk sesuai keinginan dan masukan dari informan pengguna. Respon dari kedua informan ketika peneliti memperlihatkan desain dan contoh produk adalah senang dan mengatakan bahwa produk sesuai dengan apa yang telah informan utarakan. Informan pengguna merasa puas. Melalui tahapan ini, peneliti telah memastikan bahwa produk yang diharapkan informan benar-benar sesuai dengan apa yang mereka dambakan.

Setelah membuat *prototype* produk, peneliti mengkonfirmasi kepada informan keenam dan ketujuh, apakah *prototype* sudah sesuai dengan harapan mereka atau tidak. Jawaban dari kedua informan adalah puas dan merasa bentuk produk yang peneliti usulkan sesuai dengan keinginan mereka. Berdasarkan paparan dari kedua informan diatas. Informan merasa bahwa desain dan bentuk produk telah sesuai harapan.

Implementasi *Design Thinking* dalam Membangun Inovasi Model Bisnis

Peneliti menemukan bahwa dengan *Design Thinking*, subjek penelitian dapat mengembangkan dan membuat produk sesuai dengan keinginan dan harapan pengguna. Ketika perusahaan telah memberikan gambar dan desain yang diperbaharui terus (*update*), hal tersebut akan memberikan nilai *newness* pada *value propositions*. Melalui empati, produk dapat disesuaikan dengan harapan pelanggan atau pengguna. Pada saat produk

didesain sesuai kebutuhan dan keinginan pengguna, maka perusahaan dapat menciptakan nilai *customization*. Nilai berikutnya yang dapat ditambahkan adalah *performance*. Sebagaimana dalam *Design Thinking* pada tahapan *empathize*, kedua informan membutuhkan kertas yang tebal agar produk tidak mudah sobek. Perusahaan dapat membuat produk kuat dan tidak mudah sobek agar dapat memberikan performa produk yang maksimal. *Design Thinking* juga dapat dijadikan *problem solving*, maka hal tersebut akan memberikan nilai *getting the job done* karena perusahaan memecahkan masalah pengguna melalui produk yang dibangun berdasarkan *Design Thinking* dan ketika permasalahan dapat diselesaikan akan membuat pekerjaan pengguna cepat terselesaikan. *Value propositions* lain yang dapat ditambahkan adalah *design*. Melalui *Design Thinking*, perusahaan dapat menciptakan desain produk yang sesuai dengan harapan pengguna dan tentu menjadikan desain produk lebih baik dengan warna, gambar yang lebih beragam daripada desain sebelumnya.

Pada elemen *customer relationship*, perusahaan dapat menggunakan *co-creation* dengan melibatkan pelanggan untuk membantu perusahaan dalam menciptakan desain produk baru yang inovatif sesuai harapan pelanggan. Pada elemen *key activities*, perusahaan dapat menambahkan aktivitas *problem solving*. *Problem solving* dapat diberikan dengan cara memberikan produk sesuai kebutuhan pelanggan. Pelanggan terkadang membutuhkan produk yang sulit didapatkan dipasaran seperti kotak makanan dengan ukuran dan bentuk tertentu atau dengan desain yang lain

Inovasi Model Bisnis Berbasis Kanvas Model Bisnis

Peneliti telah mengidentifikasi hasil wawancara dari keempat informan dan menyimpulkan bahwa segmentasi yang digunakan subjek penelitian adalah segmentasi berdasarkan demografis dan geografis. Segmentasi ini termasuk jenis *segmented market*. Pada *segmented market*, Schiffman dan Kanuk (2007) menjelaskan bahwa segmen pasar dapat berupa demografis, geografis, psikologis, psikografis, dan sosial budaya. Pada aspek demografis, segmentasi berasal dari pendapatan dan umur. Dari segi pendapatan, keempat informan mengatakan bahwa meskipun sebenarnya golongan menengah keatas maupun kebawah dapat dilayani, tetapi fokus utama segmentasi subjek penelitian ini adalah dari segmentasi pendapatan menengah kebawah. Segmentasi menengah kebawah juga ditunjang dengan pemberian harga produk yang dapat terbilang murah. Segmentasi berikutnya adalah umur. Karena subjek penelitian juga menjual mainan anak-anak dan dikatakan juga oleh informan kedua bahwa penjualan paling besar sekitar 60-70% dari total penjualan adalah mainan anak-anak, maka perusahaan lebih banyak fokus pada segmentasi dengan usia antara 4 hingga 14 tahun. Selain itu, segmentasi berikutnya adalah dari segi geografis. Keempat informan mengatakan bahwa perusahaan melayani paling banyak pada Surabaya Barat. Meskipun perusahaan

paling banyak melayani pada wilayah Surabaya Barat, namun keempat informan mengatakan bahwa perusahaan akan terus mencari dan melayani pelanggan baru hingga ke luar pulau seperti Kalimantan, Sulawesi dan Bali. Keempat informan mengatakan bahwa perusahaan selalu mendapatkan pelanggan baru.

Value Propositions

Berdasarkan informasi yang didapatkan, perusahaan memberikan nilai baik secara kualitatif dan kuantitatif. Nilai yang bersifat kuantitatif adalah *speed* dan *price*. Sedangkan secara kualitatif adalah *accessibility*, *customization* dan *design*. Klasifikasi nilai ini juga telah sesuai dengan klasifikasi nilai menurut Osterwalder dan Pigneur (2010). Dari segi kecepatan keempat informan mengatakan bahwa perusahaan sangat *aware* dengan masalah durasi pemesanan. Perusahaan selalu memenuhi pesanan pelanggan dan mendistribusikan produk dengan cepat. Kedua adalah harga, perusahaan selalu berupaya dalam memberikan nilai pada harga yang murah dan kompetitif. Harga-harga produk yang ditawarkan tergolong murah daripada produk yang lain dipasaran sebagaimana pengamatan yang peneliti lakukan. Perusahaan telah melakukan survei yang menyatakan bahwa ternyata harga produk mereka lebih murah daripada kompetitor. Jika dilihat dari segmentasi pelanggan, perusahaan juga fokus pada pendapatan menengah kebawah dan tentu dengan diimbangi melalui harga produk yang sesuai. Nilai proposisi yang ketiga adalah dari segi aksesibilitas produk. Keempat informan mengatakan bahwa produk sangat mudah diakses oleh pelanggan. Perusahaan juga telah memasarkan produk hingga hampir di seluruh Indonesia (33 provinsi), sebagaimana yang dipaparkan oleh informan pertama dan kedua. Nilai yang keempat adalah dari segi kostumisasi. Selain memproduksi produk untuk dijual secara langsung, perusahaan juga menawarkan jasa cetak. Perusahaan selalu menghubungi pelanggan, apakah desain dan bentuk sudah sesuai dengan pesanan atau tidak. Jika kurang sesuai, maka perusahaan selalu merubah dan mengupayakan hingga produk sesuai dengan pesanan. Hal tersebut membuat perusahaan dapat memberikan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan pada saat ada pemesanan cetak.

Kelima adalah dari desain. Keempat informan mengakui bahwa desain yang diciptakan selalu unik dan menarik. Perusahaan selalu berupaya agar desain dapat disukai oleh pelanggan. Kendati demikian, ternyata perusahaan memiliki masalah karena desain yang diciptakan oleh perusahaan dari produk kotak makanan dan poster kurang sesuai dengan selera mereka. Menurut informan keenam dan ketujuh, produk subjek penelitian memiliki desain yang kurang bermotif dan beragam, kurang cerah, dan pada kotak makanan hanya menjual kotak yang polos saja. Kondisi tersebut merupakan

gap yang harus perusahaan atasi karena perusahaan memandang bahwa produk memiliki desain yang unik dan sesuai dengan selera pasar, namun pada kenyataannya pelanggan kurang puas dengan desain tersebut. Perusahaan berusaha memberikan nilai melalui *speed, price, accessibility, customization* dan *design*. Melalui pemberian nilai pada pelanggan, hal tersebut sangat membantu peneliti dalam membangun Inovasi Model Bisnis terutama nilai berkaitan erat dengan inovasi.

Channels

Perusahaan mendistribusikan dan mengkomunikasikan produk secara langsung maupun tidak langsung. Ditinjau dari secara langsung (*direct*), perusahaan menggunakan *sales force* atau tenaga kerja pemasar yang langsung memasarkan produknya ke toko-toko atau ke pelanggan. Setiap bulan biasanya perusahaan mengirimkan tenaga kerja pemasar ke berbagai kota hingga luar kota untuk melakukan promosi dan mendapatkan orderan. Cara langsung berikutnya adalah dengan melalui *email*. Perusahaan sering menawarkan produk-produk baru melalui *email* yang dikirimkan ke toko-toko atau pelanggan.

Ditinjau dari saluran tidak langsung (*indirect*), perusahaan memiliki toko sendiri yang menjual berbagai macam produk perusahaan di pasar Atom Surabaya. Melalui toko tersebut, pelanggan dapat langsung membayar dan membawa produk tanpa menunggu proses cetak terlebih dahulu dan konsumen dapat secara fisik kontak kepada penjual sehingga hal ini menimbulkan perasaan aman dalam bertransaksi bila konsumen membeli produk dengan jumlah besar. Selain toko, perusahaan juga melakukan konsinyasi dengan cara mendistribusikan langsung produk ke *partner* kerja atau *retailer* seperti toko-toko untuk dijual. Perusahaan sangat menjaga komunikasi dengan setiap pelanggan yang datang. Penyampaian informasi produk juga merupakan hal penting dalam membuat pelanggan sadar bahwa adanya produk yang bermanfaat untuk mereka. Penyampaian informasi kepada pelanggan dilakukan oleh subjek penelitian dengan menyediakan layanan yang ramah dan memberikan informasi yang detail di kantor dan tokonya.

Customer Relationships

Perusahaan menjaga hubungan pelanggan dengan cara sering melakukan komunikasi baik itu berupa telfon atau *email*. Perusahaan juga selalu memberikan bingkisan atau parcel pada hari-hari raya seperti natal dan tahun baru kepada pelanggan yang setia dan toko-toko mitra bisnis. Informan pertama juga mengatakan bahwa pada saat selesai pembelian, perusahaan selalu menghubungi pelanggan dan menanyakan apakah produk sudah sampai atau sudah sesuai pesanan. Perusahaan selalu menerima masukan berupa kritik dan saran.

Menurut informan pertama, kritik dan saran yang paling banyak adalah terkait desain produk yang kurang *update*.

Kategori hubungan perusahaan dengan pelanggan pada perusahaan ini adalah *personal assistance*. *Personal assistance* adalah hubungan yang berdasarkan interaksi manusia. Konsumen bisa berkomunikasi dengan perwakilan konsumen untuk mendapatkan bantuan selama proses atau setelah pembelian selesai dilakukan (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Selain itu, perusahaan juga menggunakan cara *co-creation* dengan melibatkan pelanggan untuk membantu dengan desain produk baru yang inovatif. *Co-creation* pada perusahaan ini terjadi hanya ketika ada pelanggan yang memesan untuk cetak produk saja. Perusahaan tidak melibatkan *co-creation* dalam menciptakan produk untuk dijual secara umum, padahal dengan *co-creation* perusahaan akan lebih mampu menghasilkan produk yang inovatif dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Untuk mengatasi kekurangan pada *co-creation* tersebut, maka penelitian ini dibantu dengan menggunakan *Design Thinking* dalam menciptakan *co-creation*.

Revenue Streams

Perusahaan mendapatkan keuntungan melalui penjualan berupa produk dan jasa. Produk dapat berupa produk jadi yang dijual dan juga kertas bekas. Sedangkan jasa adalah jasa cetak yang dilayani perusahaan ketika ada pelanggan yang ingin mencetak berbagai produk di perusahaan.

Pertama, perusahaan menjual produk jadi berupa kotak makanan, buku, *notes*, poster, kalender, dan mainan anak-anak yaitu kartu, catur, buku mewarnai, dan buku gambar. Kedua, perusahaan juga melayani jasa cetak berbagai macam produk seperti kotak sepatu, kotak rokok, kalender dan lain sebagainya. Perusahaan merasa lebih untung besar jika memproduksi produk dengan jumlah yang lebih besar sekaligus (*economic of scale*). Ketiga, perusahaan menjual kertas bekas. Sering kali perusahaan menemukan produk gagal, kertas yang tercetak namun gagal tersebut tentu tidak dapat dipakai lagi, perusahaan akhirnya menjual kertas bekas tersebut ke pembeli kertas bekas atau biasa disebut sebagai "rombengan".

Cara pembayaran yang dapat dilakukan oleh pelanggan juga beraneka ragam. Pelanggan dapat memberikan *cash*, debit, kredit, hingga cek. Selain itu, perusahaan memberikan fasilitas tambahan kepada pelanggan yang membeli dengan jumlah besar yaitu dengan cara pembayaran secara tempo. Pembayaran secara tempo ini adalah pembayaran yang dibayarkan oleh pelanggan pada waktu tertentu sesuai kesepakatan dengan perusahaan.

Key Resources

Physical resource adalah kategori yang mencakup bangunan, kendaraan, mesin, sistem dan jaringan distribusi

(Osterwalder dan Pigneur, 2010). Perusahaan ini sudah memiliki kantor dan pabrik. Pabrik tersebut berada tepat di belakang kantor. Kantor perusahaan memiliki fasilitas yang lengkap seperti komputer, *printer*, meja, kursi, ruang tamu, ruang karyawan, ruang direktur, dan ruang rapat. Untuk menunjang produksi, pabrik memiliki mesin cetak sebanyak tujuh buah dan gudang di bagian belakang untuk menyimpan persediaan barang, dan kantor *supervisor*. Fasilitas fisik yang lain dapat dilihat dengan adanya kendaraan mulai dari montor, mobil dan *forklift*. Setiap Manajer perusahaan mendapatkan fasilitas khusus yaitu mobil dan tempat tinggal yang berada dibelakang kantor.

Sumberdaya yang dimiliki perusahaan berikutnya adalah sumberdaya intelektual. Menurut keempat informan, karyawan memiliki sumberdaya pengetahuan. Sebelum karyawan bekerja (terutama bagian operasional dan desainer), karyawan dilatih terlebih dahulu agar memiliki kemampuan yang cukup dalam menjalankan tugasnya. Dari segi *database* konsumen, perusahaan memiliki data profil konsumen yang disimpan dalam komputer agar konsumen dapat dihubungi ketika perusahaan ingin memperkenalkan produk baru atau promosi.

Dalam mendukung berkembangnya sumberdaya manusia, perusahaan dapat melakukan *training* pada karyawan. Melalui *training*, karyawan dapat mengembangkan kompetensi dalam karir mereka (Cheraghi dan Schot, 2015). Menurut keempat informan, perusahaan jarang melakukan *training* rutin. *Training* hanya dilakukan ketika ada karyawan baru yang masuk pada awal kerja saja. Untuk menunjang kompetensi karyawan, menurut narasumber kedua, perusahaan juga kadang mengikutkan karyawan seminar bisnis dan kertas meskipun jarang dan waktunya tidak tentu.

Sumberdaya berikutnya adalah sumberdaya finansial. Perusahaan memiliki sumberdaya finansial dalam menjalankan bisnis berupa uang yang terdiri dari kas dan modal. Tanpa sumberdaya finansial, perusahaan tidak mampu membeli bahan baku dan melakukan ekspansi pabrik seperti membuka gudang baru.

Key Activities

Menurut keempat informan, aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang pertama adalah produksi barang. Pada awalnya perusahaan membuat desain produk, setelah itu memesan bahan baku dan mendatangkan bahan baku dari *supplier*, setelah barang baku siap untuk di olah, bagian operasional perusahaan kemudian siap untuk mencetak produk sesuai desain yang telah dibuat oleh bagian desain. Setelah produk selesai dicetak, karyawan bagian operasional melakukan *finishing* dengan mengecek apakah ada yang cacat atau kurang dan merapikan sesuai rencana bentuk dan desain. Langkah berikutnya adalah *packaging*, dan kemudian proses pengiriman barang ke toko atau pelanggan. Aktivitas lain yang biasanya dilakukan adalah rapat atau *meeting*. Pimpinan

minimal seminggu sekali melakukan rapat dengan manajer dan karyawan. Aktivitas yang menunjang perusahaan adalah aktivitas promosi. Perusahaan sering melakukan promosi dengan mendatangi toko-toko atau pelanggan dari kota Surabaya, luar kota, hingga luar pula.

Key Partnerships

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga informan, perusahaan memiliki berbagai mitra bisnis terutama pada pihak *supplier* bahan baku dan *supplier* lain yang memberikan *input* bagi perusahaan. Selain dari *supplier*, *partnership* juga datang dari pelanggan dan toko-toko yang menjual produk subjek penelitian.

Dalam wawancara dikatakan bahwa perusahaan menjaga hubungan dengan *supplier* hanya melalui komunikasi melalui telfon dan *email*. Posisi subjek penelitian adalah sebagai pelanggan karena membeli produk, maka yang dilayani oleh *supplier* adalah subjek penelitian itu sendiri. Subjek penelitian memandang *supplier* hanya berdasarkan hubungan transaksional saja. Melalui wawancara dengan *supplier*, perusahaan tersebut memberikan bahan baku kertas seperti kertas kalkir, duplex, matt, karton, dan kertas kraft. Informan kelima mengatakan bahwa kertas-kertas yang di jual cukup unggul daripada kompetitor lain yaitu dari kualitas yang baik. Selain itu, pihak *supplier* selalu menjaga hubungan dengan subjek penelitian melalui komunikasi, memberikan ucapan hari raya dan sering mengundang jika ada acara. Lain halnya jika subjek penelitian menjaga komunikasi dan hubungan dengan pelanggan, perusahaan melakukan komunikasi melalui *email* dan telfon secara insentif, kunjungan langsung, ucapan hari raya, hingga pemberian *souvenir* atau parcel.

Dari hasil wawancara menurut kelima informan, dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian memiliki motivasi kemitraan pada optimasi operasi dan skala ekonomi (*optimization and economy of scale*) dimana akan lebih sulit suatu perusahaan untuk beroperasi hanya mengandalkan sumberdaya sendiri, biaya operasi lebih tinggi, dan sulit untuk mencapai skala ekonomi (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Cost Structure

Biaya yang terdapat pada perusahaan dapat dikelompokkan sebagai biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap perusahaan berupa biaya depresiasi bangunan dan mesin, gaji karyawan, langganan internet, dan katering makanan. Sementara biaya variabel berupa biaya pengiriman barang, bahan bakar minyak, listrik, air, telfon, bahan baku kertas dan tinta, biaya administrasi yang dapat berupa pembelian peralatan kantor seperti bolpen dan tinta, administrasi umum dan *fotocopy*. Menurut wawancara dan laporan keuangan, total pengeluaran perusahaan per bulan adalah berkisar Rp.150.000.000 hingga Rp.200.000.000 dengan rincian sebagai berikut:

Jumlah biaya tetap perusahaan per bulan terdiri dari depresiasi bangunan Rp.5.000.000, depresiasi mesin Rp.5.000.000, gaji karyawan Rp.120.000.000, internet Rp.300.000 dan uang makan atau katering makanan Rp.18.000.000. Sedangkan jumlah rata-rata biaya variabel per bulan terdiri dari biaya pengiriman barang Rp.4.000.000, bahan bakar minyak Rp.1.000.000, listrik Rp.3.000.000, air Rp.700.000, telepon Rp.400.000, bahan baku kertas dan tinta sekali beli bisa sampai Rp.50.000.000 (per rem Rp.900.000) dan biaya administrasi Rp.600.000.

Total biaya tetap per bulan adalah Rp.148.300.000 dan total biaya variabel adalah Rp.59.700.000. Presentase biaya tetap adalah sebesar 71% dan biaya variabel sebesar 29%. Perusahaan ini juga memiliki keunggulan biaya dalam produksi banyak, keuntungan juga akan semakin banyak (*economic of scale*). Ketika ada pesanan dari satu pelanggan namun dengan jumlah yang banyak dan seragam, perusahaan akan lebih untung daripada pesanan banyak namun dari beberapa pelanggan dengan produk yang bervariasi. Hal tersebut dikarenakan perusahaan harus menyesuaikan cetakan, desain hingga bahan baku sesuai dengan masing-masing pesanan dan hal tersebut akan memakan waktu serta biaya. Perusahaan memiliki tujuan dalam *cost structures* sebagai *cost-driven* dan *value-driven*. *Cost driven* menunjukkan bahwa perusahaan fokus pada meminimalkan biaya agar produk yang dijual dapat dibeli dengan harga yang terjangkau oleh konsumen. *Value-driven* menunjukkan bahwa perusahaan fokus untuk memberikan nilai dari kualitas produk yang baik.

Inovasi Model Bisnis Berbasis Kanvas Model Bisnis dengan Pengembangan dari *Design Thinking*

Untuk menunjang perusahaan agar terus bertumbuh, peneliti mengidentifikasi Inovasi Model Bisnis melalui Sembilan elemen Kanvas Model Bisnis dan melakukan perbaikan serta pengembangan pada setiap elemen yang membutuhkannya. Inovasi Model Bisnis dapat dijabarkan sebagai berikut:

Customer Segment

Segmentasi perusahaan telah dijalankan dengan baik dengan memilih dua *customer segment* berupa demografi dan geografis, sehingga dari aspek demografis perusahaan memilih fokus utama pada usia anak-anak dan pendapatan menengah kebawah, dan dari aspek geografis perusahaan fokus pada daerah Surabaya Barat. Pemilihan segmentasi pendapatan menengah kebawah sangat cocok, karena mayoritas penduduk di Indonesia adalah golongan menengah kebawah. Di Indonesia masih terdapat 16 Provinsi dari 33 Provinsi yang memiliki tingkat kemiskinan di atas rata-rata nasional (11,47%), seperti Papua (31,53%), Papua Barat (27,14%) dan Nusa Tenggara Timur (20,24%). Terdapat 8 Provinsi dengan populasi penduduk miskin lebih dari 1 juta jiwa, yang didominasi oleh Provinsi di Pulau Jawa, yaitu: Jawa Timur

(4,771 juta jiwa), Jawa Tengah (4,732 juta jiwa) dan Jawa Barat (4,297 juta jiwa) (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2014). Ini artinya perusahaan memiliki pelanggan dan calon pelanggan yang sangat besar. Pada usia anak-anak, di Indonesia usia anak-anak 0 hingga 14 tahun sebanyak 27,3% dari total keseluruhan penduduk atau sebanyak 67.144.054 jiwa (Indonesia Investments, 2015). Hal tersebut juga merupakan peluang perusahaan untuk tumbuh karena pangsa pasar cukup besar.

Subjek penelitian dapat melakukan pengembangan pelanggan dengan fokus pada penjualan produk melalui jasa cetak yang kebanyakan pelanggan adalah dari berbagai macam perusahaan (*business to business*). Penjualan melalui jasa cetak ini merupakan penjualan terbesar kedua, sebanyak 12%. Jika perusahaan melakukan segmentasi difersifikasi melalui penjualan kepada perusahaan, maka subjek penelitian dapat menjangkau lebih banyak pelanggan dan dapat meningkatkan profit.

Value Propositions

Subjek penelitian perlu mempertahankan nilai yang diberikan melalui *speed*, *price*, dan *accessibility*. Harga produk (*price*) sudah sesuai dengan target pasar yang notabene merupakan kalangan dengan pendapat menengah kebawah, hal ini terbukti dari hasil wawancara dimana informan keenam dan ketujuh tetap mau membeli produk karena faktor harga yang murah. Dari segi kecepatan (*speed*), subjek penelitian telah memberikan layanan yang cepat dimana hal tersebut membuat produk cepat di distribusikan. Produk yang mudah didapatkan (*accessibility*) juga hal penting yang patut dijaga agar pelanggan dapat menemukan produk dengan mudah.

Terdapat celah yang perlu diperbaiki untuk mendukung Inovasi Model Bisnis yaitu produk yang dianggap baik oleh subjek penelitian karena memiliki warna yang cerah dan berkualitas, ternyata pengguna menganggap produk tidak cerah dan memiliki banyak kekurangan yang lain seperti yang tertera pada tahap *empathize*. Perusahaan perlu memperbaiki nilai dari desain produk (*design*), subjek penelitian dapat memberikan produk dengan warna yang lebih cerah, motif dan gambar yang beragam, serta memiliki berbagai macam pilihan ukuran. Nilai lain yang dapat ditambahkan adalah dari segi *newness* dengan memberikan gambar yang berganti-ganti (*update*). Perusahaan perlu menggunakan *Design Thinking* dalam menciptakan nilai *customization*, dimana suara pelanggan akan sangat berperan penting dalam menciptakan produk. Produk perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pengguna. Nilai yang perlu ditambahkan lagi adalah *performance*. Sebagaimana dalam *Design Thinking* pada tahapan *empathize*, kedua informan membutuhkan kertas yang tebal agar produk tidak mudah sobek. Perusahaan dapat membuat produk kuat dan tidak mudah sobek agar dapat memberikan performa produk yang maksimal. Nilai lain yang dapat ditambahkan adalah *getting the job done*, karena *Design*

Thinking dapat dijadikan sebagai *problem solving* melalui produk yang sesuai harapan dan memiliki manfaat lebih daripada produk yang sebelumnya. Ketika produk menjadi lebih memiliki manfaat, hal tersebut tentu dapat membantu pengguna menyelesaikan pekerjaan atau kebutuhannya. Pembinaan pada elemen *channel* dengan membuat *website* akan membuat pelanggan dapat memesan lebih cepat. Hal ini akan membangun nilai *speed*.

Channels

Subjek penelitian perlu mempertahankan saluran atau *channels* dengan baik. Saluran secara langsung (*direct*) berupa *sales force* dan ditunjang melalui *email*, kemudian secara tidak langsung (*indirect*) berupa toko dan dengan cara *partnership* melalui *retailer*. *Sales force* sangat berperan penting dalam melakukan penjualan produk dan komunikasi terhadap pelanggan. *Sales force* berkunjung ke pelanggan dan ke *retailer* tidak tentu kapan, tapi biasanya satu bulan sekali. Subjek penelitian perlu memperbaiki *Sales force* dengan cara memberikan jadwal yang teratur untuk melakukan kunjungan ke pelanggan dan memberikan *list* pelanggan mana saja yang harus dikunjungi. Subjek penelitian juga perlu membuat situs *website* agar entah pelanggan ataupun *retailer* dapat mengakses informasi dengan baik, serta dapat melakukan pemesanan *via online*. Ketika pelanggan dapat memesan lewat *online*, hal ini akan membantu pelanggan memesan produk lebih cepat. Perusahaan akan dapat menciptakan nilai *speed* pada elemen *value propositions*.

Customer Relationships

Kategori hubungan subjek penelitian dengan pelanggan pada subjek penelitian ini adalah *personal assistance*. Perusahaan perlu memaksimalkan lagi hubungan ini secara lebih baik dan intensif. Perusahaan diketahui hanya memberikan ucapan hari raya dan *souvenir* atau parsel kepada beberapa pelanggan besar saja. Perusahaan perlu meningkatkan komunikasi ini dengan tidak hanya memberikan ucapan untuk pelanggan besar saja, tetapi juga pelanggan kecil yang lain. Subjek penelitian tidak hanya dapat memberikan ucapan hari raya, tetapi juga ucapan ulang tahun agar pelanggan merasa di hormati dan dihargai. Subjek penelitian perlu menggunakan *co-creation* dengan melibatkan pelanggan untuk membantu perusahaan dalam menciptakan desain produk baru yang inovatif sesuai harapan pelanggan. *Co-creation* dapat ditingkatkan dengan mengimplementasikan *co-creation* tidak hanya untuk produk jasa cetak saja, tetapi juga untuk produk jadi yang dijual kepada pelanggan dan toko-toko. *Co-creation* dapat diciptakan dengan implementasi *Design Thinking*.

Revenue Streams

Untuk mendapatkan peluang pendapatan (*revenue opportunity*) yang dapat dimaksimalkan, subjek penelitian dapat menjual barang-barang bekas seperti mesin komputer

dan peralatan kantor berupa meja dan kursi yang sudah tidak terpakai. Kategori sumber pendapatan ini termasuk dalam *assets sales*. Cara pembayaran yang dapat dilakukan oleh pelanggan sudah lengkap dan baik. Pelanggan dapat memberikan *cash*, debit, kredit, tempo, hingga cek.

Key Resources

Perusahaan telah memiliki sumberdaya yang lengkap. Terdapat sumberdaya fisik (*physical resource*), sumberdaya intelektual (*intellectual resource*), sumberdaya manusia (*human resources*) dan sumberdaya keuangan (*financial resource*). Dari sumberdaya intelektual, perusahaan perlu memperbaiki dengan cara melakukan pelatihan (*training*) dan pengembangan pada karyawan yang dilakukan secara rutin dan terjadwal. Saat ini, perusahaan hanya melakukan pelatihan pada karyawan baru saja. Subjek penelitian perlu melakukan perawatan, perbaikan dan peremajaan pada peralatan dan kondisi fisik perusahaan. Sebagai contoh, dinding kantor perlu di *cat* ulang, perbaikan meja yang rusak dan perbaikan tembok pabrik yang mulai rapuh.

Key Activities

Aktivitas yang dijalankan Subjek penelitian perlu dipertahankan dengan baik. Perusahaan melakukan *production activity* dari proses desain produk hingga pengiriman barang. Hal yang perlu ditambahkan pada elemen ketujuh ini adalah *problem solving activity*. Melalui implementasi *Design Thinking*, subjek penelitian dapat memberikan *problem solving* bagi pelanggan dengan cara memberikan produk sesuai kebutuhan pelanggan.

Key Partnerships

Subjek penelitian memiliki hubungan kerjasama dengan *supplier* dengan tujuan dan motivasi kemitraan pada optimasi operasi dan skala ekonomi dan motivasi berdasarkan akuisisi sumber daya dan aktivitas. Selain kerjasama dengan *supplier*, perusahaan juga bekerjasama dengan toko dan *retailer*. Terdapat hal yang perlu diperbaiki pada elemen *key partnerships*. Perusahaan berhubungan dengan mitra bisnis *supplier* hanya bersifat transaksional, yaitu hanya sebatas jual dan beli saja. Subjek penelitian dapat memperbaiki hubungan kerjasama dengan mitra bisnis dengan menjaga hubungan tidak hanya bersifat transaksional semata. Lebih dari itu, perusahaan harus menganggap mitra bisnis sebagai sumberdaya penting dan dianggap sebagai keluarga dengan sering melakukan kunjungan serta mengundang jika perusahaan mengadakan acara.

Cost Structure

Biaya tetap yang ada pada perusahaan adalah biaya depresiasi bangunan dan mesin, gaji karyawan, langganan internet, dan katering makanan. Sementara biaya variabel berupa biaya pengiriman barang, bahan bakar minyak, listrik,

air, telfon, bahan baku kertas dan tinta, biaya administrasi yang dapat berupa pembelian peralatan kantor, administrasi umum dan *fotocopy*. Total biaya tetap per bulan yang paling besar adalah 71% dan biaya variabel 29%. Selain itu, subjek penelitian memiliki keunggulan dalam *economic of scale*. Struktur biaya dianggap kurang menguntungkan karena biaya tetap yang besar. Ketika perusahaan tidak melakukan kegiatan bisnis, maka biaya tetap akan tetap muncul. Untuk mencegah peluang terjadinya *sunk cost* yang sia-sia, perusahaan perlu mempertimbangkan lagi untuk beralih dari biaya tetap kepada biaya variabel (Drury, 2008).

Hubungan Kolaboratif antar elemen Inovasi Model Bisnis.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Sembilan elemen Kanvas Model Bisnis yang kolaboratif bermanfaat dalam menunjang inovasi pada Model Bisnis. Hubungan kolaboratif dapat digambarkan sebagai berikut:

Pada elemen *cost structure*, perusahaan dapat membuat biaya produksi menjadi semakin rendah ketika perusahaan mengetahui kemampuan biayanya dalam *economic of scale*, kemudian subjek penelitian dapat membuat harga produk yang murah untuk menciptakan *value propositions*, lalu harga yang murah juga akan sesuai dengan segment pasar yang dilayani yaitu menengah kebawah. Hubungan kolaboratif tersebut tentu dapat membuat perusahaan semakin efektif dan efisien.

Dari elemen *key resources*, perusahaan dapat melakukan pelatihan sumberdaya manusia dengan baik agar dapat menguasai dan mengembangkan keterampilan khususnya pada karyawan desainer. Ketika karyawan desainer sudah terlatih dan dapat mengembangkan kemampuan mendesainnya, hal tersebut akan mendorong terciptanya *value propositions* pada *design, performance*, dan *newness* karena desain dan produk dapat berkembang.

Subjek penelitian dapat mengembangkan elemen *channels* dengan cara menambah situs *website* perusahaan. Ketika perusahaan telah membuat *website*, hal tersebut akan membantu pelanggan dalam mengakses informasi dan pemesanan. Ketika ada kemudahan dalam mengakses informasi dan berhubungan dengan pelanggan, perusahaan dapat menawarkan nilai *accessibility* dan *speed* pada *value propositions*. Selain itu, ketika perusahaan mampu meningkatkan *partnership* dalam mendistribusikan dan menjual produk lebih luas, hal tersebut akan berdampak dalam peningkatan nilai *speed* dan *accessibility* pada elemen *value propositions* karena produk semakin mudah ditemukan.

Pada elemen *customer relationship*, perusahaan dapat menciptakan *co-creation* melalui *Design Thinking*. *Co-creation* akan berdampak pada kepuasan pelanggan, karena perusahaan dapat membuat produk sesuai harapan pelanggan. *Co-creation* juga membantu perusahaan dalam membuat

desain produk yang baru sesuai harapan pelanggan dan dapat meningkatkan performa produk. Perusahaan dapat menciptakan nilai *design* dan *performance* pada *value propositions* dan *problems solving* pada elemen *key activities*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengimplementasian *Design Thinking* dapat membangun Inovasi Model Bisnis dengan memberikan tambahan nilai pada elemen *value propositions* yaitu: *newness, customization, performance, getting the job done* dan *design*. Pada elemen *customer relationship*, perusahaan dapat menambahkan *co-creation*. Sedangkan pada elemen *key activities*, perusahaan dapat menambahkan aktivitas *problem solving*.

Pengimplementasian *Design Thinking* dapat menciptakan produk sesuai dengan harapan pengguna melalui tahapan *empathize, define, ideate* dan *prototyping*. Pengguna menginginkan produk kertas yang tebal, motif dan gambar yang beranekaragam dan *update*, gambar kotak dapat digambar kartun agar dapat menarik minat anak-anak, warna yang cerah, lipatan kotak yang pas dan ukuran yang beragam seperti ukuran 12 × 12 cm, 12 × 16 cm, 18 × 18 cm dan 22 × 22 cm.

Inovasi Model Bisnis dapat dijalankan dengan Sembilan elemen Kanvas Model Bisnis. Sembilan elemen tersebut adalah *customer segment, value proposition, channel, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partners*, dan *cost structure*.

Saran

Perlunya pengimplementasian *Design Thinking* dalam membangun Inovasi Model Bisnis berbasis Kanvas Model Bisnis. *Design Thinking* mampu memberikan nilai sebagaimana dijabarkan di kesimpulan pada poin ke dua.

Subjek penelitian dapat mengembangkan Inovasi Model Bisnis dengan melayani lebih fokus pada pelanggan dari perusahaan (*business to business*). Pada elemen *channel* perusahaan perlu membuat *website* akan membuat pelanggan dapat memesan lebih cepat. Hal ini akan membangun nilai *speed* pada *value propositions*. Pada elemen *customer relationship*, perusahaan perlu meningkatkan komunikasi ini dengan tidak hanya memberikan ucapan untuk pelanggan besar saja, tetapi juga pelanggan kecil. Perusahaan tidak hanya dapat memberikan ucapan hari raya, tetapi juga ucapan ulang tahun. Pada elemen *revenue streams*, untuk mendapatkan peluang pendapatan yang dapat dimaksimalkan, perusahaan dapat menjual barang-barang bekas seperti mesin komputer dan peralatan kantor berupa meja dan kursi yang sudah tidak terpakai. Pada elemen *key resources*, perusahaan perlu

memperbaiki sumberdaya intelektual dengan cara melakukan pelatihan dan pengembangan pada karyawan yang dilakukan secara rutin dan terjadwal. Perusahaan perlu melakukan perawatan, perbaikan pada peralatan perusahaan. Pada elemen *key partnership*, perusahaan dapat memperbaiki hubungan kerjasama dengan mitra bisnis dengan menjaga hubungan tidak hanya bersifat transaksional semata. Pada elemen *cost structure*, perusahaan perlu mempertimbangkan dan membenahi struktur biaya karena proposi biaya tetap yang besar, yaitu 71%.

Subjek penelitian perlu melakukan perbaikan pada struktur organisasi perusahaan, karena tidak sesuai dengan UU PT tahun 2007. Struktur organisasi perusahaan harus memiliki rapat umum pemegang saham, dewan direksi dan komisaris.

DAFTAR PUSTAKA

- Cheraghi, M. & Schott., T. (2015). Education and training benefiting a career as entrepreneur. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 7 Iss 3 pp. 321 – 343.
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Business model you*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Dalsgaard, P. (2014). Pragmatism and design thinking. *International Journal of Design*, 8(1), 143-155.
- Drury, C. (2008). *Management and cost accounting*. London: Cengage Learning.
- Gunawan, I. (2015). *Metode penelitian kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Global Innovation Index. (2014). The global innovation index 2014, the human factor in innovation. Retrieved September 21, 2015, from <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Indonesia. Badan Pendidikan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan. (2015). Masyarakat ekonomi asean (MEA) dan perekonomian Indonesia. Retrieved September 20, 2015, from <http://www.bp-pk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuan-gan-umum/20545-masyarakat-ekonomi-asean-mea-dan-perekonomian-indonesia>
- Indonesia. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2014). Mencermati perangkap negara berpendapatan menengah dan kesenjangan kesejahteraan. Retrieved Desember 2, 2015, from http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=7660
- Indonesia. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2015). Kebutuhan kertas dunia. Retrieved September 20, 2015, from http://kemenperin.go.id/statistik/pd-b_growthc.php
- Institute of Design, Stanford University. (2009). *Bootcamp bootleg: an introduction to design thinking process guide*. Retrieved September 14, 2015, from <http://dschool.stanford.edu/wpcontent/uploads/2011/03/BootcampBooleg2010v2SLIM.pdf>
- Indonesia. Undang-undang Republik Indonesia. Undang-undang Republik Indonesia nomor 40 tahun 2007 tentang perseroang terbatas. (2007). Retrieved December 13, 2015, from https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwitbtwNjAhULkZQKHbZVD5QQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hukumonline.com%2Fpusatdata%2Fdownloadfile%2Ff152313%2Fparent%2F26940&usg=AFQjCNEcBe_2753wURrS_I6LrqVRfPyQ&sig2=VcWKtLN2g_iXIqU4eBvC4Q
- Indonesia Investments. (2015). Penduduk Indonesia. Retrieved December 3, 2015, from <http://www.indonesia-investments.com/id/budaya/demografi/item67>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M.S. (2009). *Business model innovation; When The Game Gets Tough, Change The Game*. The Boston Consulting Group.
- Lockwood, T. (2009). *Design thinking; integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth press.
- McGrath, R.G. (2011). When your business model is in trouble. *Harvard Business Review*. January-February, pp. 96-8.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, Vol.11 Iss: 1, pp.51 – 86.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Potecca, V. & Cebuc, G. (2010). The importance of innovation in international business. *Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, 10, 157-161.
- Sugiyono. (2014). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Silalahi, U. 2006. Metode penelitian sosial. Bandung: Unpar Press.
- Sihombing, M. (2014 December, 23). Industri pulp dan kertas bakal tumbuh 12%. *Bisnis.com*. Retrieved September 20, 2015, from <http://industri.bisnis.com/read/20141223/257/385562/industri-pulp-dan-kertas-bakal-tumbuh-12>.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 172-194.
- Tim PPM Manajemen. (2012). *Business model canvas: penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Wallin, J., Chrirumalla, K. & Thompson, A. (2013). Developing PSS concepts from traditional product sales situation: The Use of Business Model Canvas, Product Service Integration for Sustainable .solution, *LNPE*, pp. 263-273.
- Yin, E., Kahane, M., Rochlin, S. & Landis, J. (2011). Rethinking innovation for a recovery. *Ivey Business Journal*, Vol. 75 Issue 3, p28.