

TESIS

**PERANCANGAN MODEL BISNIS CINDERAMATA
SEBAGAI IMPLEMENTASI *SOCIAL*
*ENTREPRENEURSHIP***

(Studi Kasus Pada Brand Ore Bae (OB))



Rifai

13 916 113

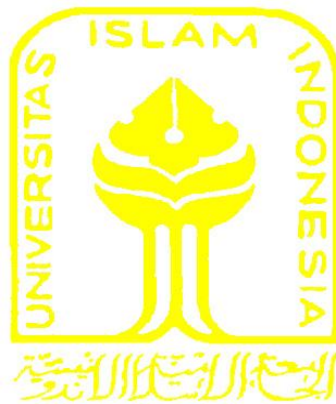
**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

TESIS

**PERANCANGAN MODEL BISNIS CINDERAMATA
SEBAGAI IMPLEMENTASI *SOCIAL*
*ENTREPRENEURSHIP***

(Studi Kasus Pada Brand Ore Bae (OB))



Rifai

13 916 113

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

**PERANCANGAN MODEL BISNIS CINDERAMATA
SEBAGAI IMPLEMENTASI *SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP*
(Studi Kasus Pada Brand Ore Bae (OB))**

**Tesis untuk memperoleh Gelar Magister
pada Program Pascasarjana Magister Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**

Rifai

13 916 113

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

**PERANCANGAN MODEL BISNIS CINDERAMATA SEBAGAI
IMPLEMENTASI *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP*
(Studi Kasus Pada Brand Ore Bae (OB))**

TESIS



Yogyakarta, 14 Desember 2017

Pembimbing I,

M. Ridwan Andi P, ST., M.Sc., Ph.D.

Pembimbing II,

Dr. Taufiq Immawan, ST. MM.

Lembar Pengesahan Penguji

**PERANCANGAN MODEL BISNIS CINDERAMATA
SEBAGAI IMPLEMENTASI *SOCIAL*
ENTREPRENEURSHIP
(Studi Kasus Pada Brand Ore Bae (OB))**

TESIS

Disusun Oleh :

Nama : Rifai

NIM : 13 916 113

Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji Program Magister Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia
Pada Tanggal 15 Januari 2018

Tim Penguji

M. Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D.

NIP : 015220101

Ketua Penguji I

Dr. Ir. Elisa Kusriani, M.T., CPIM., CSCP

NIP : 935220101

Anggota Penguji II

Ir. Ali Parkhan, M.T.

NIP : 905220102

Anggota Penguji III



Rifai

Elisa

Ali

Mengetahui,

Ketua Program Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri



Dr. R. Teduh Dirgahayu, ST., M.Sc., Ph.D

NIP. 985240101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas Akhir ini dipersembahkan untuk:

Abiy, Ummiy dan Saudara Kandung Al Mahbubun,

Keluarga Besar H. Fadli (Alm) dan Keluarga Besar H. Halimi (Alm),

Bpk. Muhammad Ridwan Andi Purnomo dan Bpk. Taufiq Immawan

Selaku Pembimbing,

Keluarga Besar Rumah Karya Souvenir dan Cinderamta Banten-Ore Bae (OB)

Serta Sahabat-Sahabat

Terimakasih atas segala do'a, kasih sayang serta dukungan yang telah diberikan kepada kami selama ini.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat, hidayah serta kemudahan-Nya didalam menjalankan amanah yang telah diberikan kepada kami dan menjadi suatu tanggung jawab. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada sang revolusioner kita Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa dari zaman jahiliyah sampai zaman Mahiriyah.

Atas kasih sayang yang telah diberikan Allah SWT kepada saya, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan judul **"Perancangan Model Bisnis Cinderamata Sebagai Implementasi Social Entrepreneurship"** sebagai prasyarat menyelesaikan pendidikan di Progrma Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

Keberhasilan dalam menyelesaikan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. R. Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc. selaku Direktur Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, beserta staff MTI UII.
2. Bapak M. Ridwan Andi Purnomo, ST., MSc.,Ph.D dan Bapak Dr. Taufiq Immawan, ST. MM. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing serta mengarahkan tidak ada hentinya dan memberikan saran dalam penyusunan tesis ini hingga selesai.
3. Ayah & Ibu, dan saudara kandungku tercinta, serta kel.besar H. Halimi (Alm) dan kel.besar H.Fadli (Alm) yang telah memberikan perhatian, do'a, dan dukungannya.
4. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas perhatian dan dukungannya.

5. Dan tidak lupa pula kepada teman-teman seperjuangan MTI angkatan ke-15. Terimakasih atas kerja sama serta motivasinya, semoga tali silaturahmi kita tidak terputus.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayah Nya kepada semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Harapan penulis semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, Januari 2018



DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Halaman Judul	iii
Lembar Pengesahan Pembimbing	iv
Lembar Pengesahan Penguji	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Intisari	xiv
Abstrak	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Batasan Penelitian	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	4
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Sistem Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2. Landasan Teori	7
2.1. Cideramata.....	7
2.2. <i>Entrepreneurship</i>	9
2.3. Business Model Canvas (BMC)	11
2.4. Analisis SWOT.....	22
2.4.1. Cara Pembuatan Analisis SWOT.....	23
2.4.2. Tahapan Perencanaan Strategis	24
2.4.2.1 Tahapan Pengumpulan Data	24

2.4.2.2 Tahapan Analisis	26
2.5. <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS).....	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	32
3.1. Objek Penelitian	32
3.2. Identifikasi Masalah	32
3.3. Landasan Teori	32
3.4. Pengumpulan Data.....	33
3.4.1. Penentuan Teknik Sampling	34
3.5. Uji Validitas Data	34
3.6. Pengolahan dan Analisis Data	34
3.7. Pembahasan	40
3.8. Kesimpulan dan Saran	40
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	43
4.1. Visi, Misi dan Tujuan	43
4.2. Model Bisnis Sekarang.....	45
4.3. Analisis SWOT Model Bisnis Sekarang	55
4.3.1. Penilaian Proposisi Nilai	55
4.3.2. Biaya dan Pendapatan	65
4.3.3. Infrastruktur.....	85
4.3.4. Hubungan Pelanggan.....	103
BAB V PEMBAHASAN.....	124
5.1. Model Bisnis Baru dalam Perspektif Strategi Blue Ocean.....	124
5.2. Model Bisnis Baru	131
5.2.1. Segmentasi Pelanggan (CS)	131
5.2.2. Proporsi Nilai (VP).....	131
5.2.3. Saluran (CH)	132
5.2.4. Hubungan Pelanggan (CR).....	134
5.2.5. Arus Pendapatan (RS)	135
5.2.6. Sumber Daya Utama (KR)	136
5.2.7. Aktivitas Utama (KA)	136
5.2.8. Bangunan Kemitraan (KP).....	138

5.2.9. Struktur Biaya (CS).....	138
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	141
6.1. Kesimpulan.....	141
6.3. Saran	141
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN.....	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Sembilan Blok Model Bisnis Kanvas	18
Gambar 2.2	Analisis SWOT	23
Gambar 2.3	SWOT dalam BMC	26
Gambar 2.4	Inovasi Nilai	28
Gambar 2.5	Kerangka Kerja Empat Langkah	29
Gambar 2.6	Kerangka Kerja BOS dengan BMC	30
Gambar 3.1	Kerangka Konsep	41
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	42
Gambar 4.1	Logo Perusahaan OB.....	44
Gambar 4.2	Aktivitas Utama	50
Gambar 4.3	Bisnis Model Canvas Sekarang.....	54
Gambar 4.4.	Kurva Pendapatan Perbulan	71
Gambar 4.5.	Kata Kunci OB di Google	82
Gambar 4.6.	SWOT Busines Model Canvas	123
Gambar 5.1.	Blue Ocean Strategy Business Model Canvas	130
Gambar 5.2.	Item Tambahan Event Banten	133
Gambar 5.3.	Bisnis Model Baru	140

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Review Penelitian (BMC)	15
Tabel 3.1. Sembilan Blok (BMC).....	35
Tabel 4.1. Penilaian Proposisi Nilai	56
Tabel 4.2. Ancaman dan Peluang Proposisi Nilai	60
Tabel 4.3. Penilaian Biaya dan Pendapatan	66
Tabel 4.4. Pembelian bahan baku 2014	69
Tabel 4.5. Pembelian bahan baku 2015	69
Tabel 4.6. Pembelian bahan baku 2016	70
Tabel 4.7. Siklus pendapatan OB	71
Tabel 4.8. Ancaman dan Peluang dari Biaya maupun Pendapatan.....	77
Tabel 4.9. Daftar Harga Kompetitor	83
Tabel 4.10. Penilaian Infrastruktur	87
Tabel 4.11. Ancaman dan Peluang dari Infrastruktur	94
Tabel 4.12. Penilaian Hubungan Pelanggan	104
Tabel 4.13. Ancaman dan Peluang dari Hubungan Pelanggan	113

INTISARI

Letak Banten yang strategis dekat dengan pusat perekonomian nasional memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan perekonomian. Namun data yang diperoleh menurut kajian ekonomi dan keuangan regional Provinsi Banten pada triwulan III tahun 2015 hanya mencapai pangsa 2,6% sehingga sektor kepariwisataan belum menjadi sektor unggulan. Hal tersebut terkendala dalam komponen-komponen pendukung salah satunya industri kreatif bernuansa khas daerah setempat yang masih kurang dan belum berkembang. Salah satu industri kreatif yang mengangkat nilai kekhasan daerah Banten melalui cinderamata adalah Ore Bae (OB) yang berlandaskan *social entrepreneurship*. OB dirintis sejak pertengahan tahun 2013, namun hingga saat ini bisnis model yang dijalankan masih belum sesuai terhadap pendapatan yang diperoleh.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan dalam perusahaan OB ini, maka penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang berjalan saat ini serta merancang model bisnis yang tepat. Penelitian ini dilakukan dengan cara observasi secara langsung di gerai Souvenir dan Cinderamata Banten brand Ore Bae serta di UKM-UKM yang dinaunginya. Interview tersebut dilakukan dengan menggunakan panduan konsep SWOT yang dipadukan dengan bisnis model kanvas (BMC).

Hasil observasi dan wawancara tersebut kemudian digunakan sebagai formula model bisnis sekarang yang selanjutnya akan digunakan untuk analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk perubahan model bisnis yang sekarang. *Blue ocean strategy* digunakan untuk mengeliminasi elemen-elemen model bisnis yang tidak sesuai dan menciptakan inovasi model bisnis terbaru. Konsep perbaikan terhadap model bisnis awal adalah dengan menambah desainer kostum sebagai segmen pelanggan baru, menghilangkan komponen harga murah pada proposisi nilai yang ditawarkan, menambah saluran distribusi produk di titik-titik tempat berpotensi dan memaksimalkan saluran yang sudah tersedia dengan menambahkan *event* Banten sebagai jasa periklanan. Hal tersebut didukung dengan penambahan sumber daya utama yang berkecimpung didalam *IT support*. Dalam menjalin hubungan terhadap pelanggan diperlukan pelayanan tambahan berupa *personal assistance* dan *customer care*. Inovasi dari model bisnis yang terbaru ini, diharapkan dapat dijadikan sebagai alternatif penyelesaian masalah yang dihadapi oleh usaha souvenir dan cinderamata *brand* Ore Bae di Banten.

Kata kunci: *social entrepreneurship*, bisnis model kanvas, analisis SWOT, *blue ocean strategy*, cinderamata.

ABSTRACT

Strategic location, near by national economic center, exposes Banten with positive vibe for its economic growth. Nevertheless, according to existing data, on the 3rd quarter in 2015, tourism sector only reached 2,6% of market share. Thus, it hasn't been existed as featured sectors. It appears due to several reasons, one of them is supporting component for this cultural creative industry that still under-developed. One of the local creative industries that has purpose to promote the uniqueness value of Banten culture through local souvenirs is Ora Bae (OB). This business is built based on social entrepreneurship. OB was established in 2013. However, the designated business model, apparently do not consistent with the income.

Referring to above problem, therefore this research is conducted to identify and evaluate the existing business model as well as to design appropriate one. This research is carried out by implementing direct observation in Ora Bae Souvenir Shop and several Small and Middle Enterprises (SMEs) under it. The interview is performed by using SWOT concept that integrated with Business Model Canvas (BMC).

Later, the results of observation and interview are used as the current business model formula that will be employed for SWOT analysis. Its results will be applied as basic for determining the business model alternative. Blue Ocean Strategy is employed to eliminate elements of business model that are insignificant and to create innovation in the latest business model. The improvement concepts are conducted by enhancing the numbers costume's designer to anticipate new customers' segmentation, neglecting low price components on offered price proposition, improving the products' distribution channel on places that potentially could maximize the available channels by participating in Banten events as advertising service. The improvements are also supported by resources in IT Support. In maintaining the relationship with customers, it is required additional services such as personal assistance and customer care. The innovation of this recent business model is expected to be the alternative for solution on problems that encountered by Ora Bae brand.

Keywords: Social entrepreneurship, Business Model Canvas, SWOT analysis, Blue Ocean Strategy, Souvenir.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan kajian ekonomi dan keuangan regional Provinsi Banten pada triwulan II tahun 2013 pertumbuhan investasi mencapai 17,62%. Letak Banten yang strategis dekat dengan pusat perekonomian nasional memberikan dampak positif hingga tahun 2015. Hal tersebut terbukti dengan pertumbuhan perekonomian yang mencapai 5,18% pada triwulan III tahun 2015. Sementara itu, perkembangan inflasi Banten pada triwulan III tahun 2015 tercatat 8,14% membaik dibandingkan tingkat inflasi triwulan II 2015 yang tercatat 8,91% (Setyawan, 2015).

Lain halnya pada sektor pariwisata, dengan Jumlah Obyek Daya Tarik Wisata (ODTW) Banten berdasarkan data Induk Pengembangan Pariwisata Daerah (RIPPDA) tahun 2013 telah tercatat sebanyak 564 obyek wisata yang terbagi kedalam beberapa kategori. Adapun kategorinya sebagai berikut: wisata marina, wisata sejarah, suaka alam, dan obyek wisata lainnya (DISBUDPAR, 2013). Namun hasil yang diperoleh menurut kajian ekonomi dan keuangan regional Provinsi Banten pada triwulan III tahun 2015 hanya mencapai pangsa 2,6% sehingga sektor kepariwisataan belum menjadi sektor unggulan. Nilai tersebut tidak sebanding dengan banyaknya obyek wisata, keberadaan bandara Sukarno Hatta dan letak Banten yang strategis diantara pulau Sumatra dan Jawa. Hal tersebut terkendala dalam komponen-komponen pendukung berupa sarana maupun prasarana dan Industri kreatif bernuansa khas daerah setempat yang masih belum berkembang di Provinsi Banten (Setyawan, 2015).

Iklim perekonomian yang menunjukkan trend positif sedangkan iklim pariwisata sebaliknya, mendorong usaha cinderamata khas Banten yang bernama “Ore Bae” atau biasa disingkat OB memberikan peluang sangat besar untuk bergerak

bersama masyarakat, untuk mengangkat perekonomian dari hal kepariwisataan. Adapun pendekatan yang digunakan untuk menggandeng masyarakat sekitar dengan melalui pendekatan *entrepreneurship*. Menurut Wennekers, et al., (1999) mengungkapkan *entrepreneurship* adalah kemauan yang nyata dari keinginan individu, diri sendiri, di tim, maupun di dalam dan di luar organisasi yang ada, untuk: pertama, memahami dan menciptakan peluang baru pada ekonomi (produk baru, metode produksi baru, skema atau struktur organisasi baru dan kombinasi produk market baru). Kedua, memperkenalkan gagasan-gagasan atau ide-ide baru mereka di pasar, dalam menghadapi suasana ketidak pastian dan hambatan lain yang terjadi, dengan membuat keputusan tentang lokasi, bentuk dan penggunaan sumber daya dan lembaga

Entrepreneurship tidak lagi dipandang sebelah mata dan bukan menjadi hal yang baru dikalangan masyarakat. *Entrepreneurship* bukanlah satu proses yang mementingkan diri sendiri dalam pencapaian finansial yang diperoleh dalam jangka pendek. Melainkan, banyak penelitian terbaru yang mengangkat dan menegaskan tentang *entrepreneurship* yang saling berkaitan dan saling bersinergi satu dengan yang lainnya guna terciptanya *Social entrepreneurship* yang menguntungkan. *Social entrepreneurship* didefinisikan sebagai proses menghargai unsur budaya tradisional dan menghilangkan cara ekonomi lama yang mengganggu dalam status ekonomi dengan melalui proses yang kreatif, mengembangkan kombinasi baru dari sumber daya yang memungkinkan untuk inovasi sosial, ekonomi, lingkungan, perubahan, dan evolusi (Curry, et al., 2016).

Adapun gagasan inovasi yang dapat merangkul masyarakat banyak, dengan menciptakan suatu karya dan memberikan kesan kepada wisatawan atas perjalalannya selama berlibur sekaligus untuk mendongkrak perekonomian masyarakat berbasis kepariwisataan melalui cinderamata. Cinderamata yang dibuat berupa T-shirt yang bernuansa khas Banten, miniatur menara Banten, gantungan kunci yang berbahan dasar limbah kayu dari perusahaan-perusahaan gergaji, kain tenun baduy dan kerajinan-kerajinan khas baduy lainnya. OB sudah dirintis sejak tahun 2013 namun

hingga saat ini, pendapatan yang diperoleh OB belum konstan dan belum mencapai harapan yang diinginkan oleh pemilik. Berdasarkan fenomena yang ditemukan dalam perusahaan OB ini, maka perlu dilakukan identifikasi dan evaluasi atas model bisnis yang berjalan saat ini serta merancang model bisnis yang tepat.

Penggunaan Bisnis Model Canvas atau biasa disebut (BMC) dapat membantu perusahaan untuk memahami aspek bisnis yang sedang berjalan, apa mungkin sistem pada perusahaan tersebut perlu dirubah atau ditambahkan. BMC adalah template manajemen strategis untuk mengembangkan sistem baru atau mendokumentasikan model bisnis yang sudah ada (Xing & Ness, 2016). BMC terdiri dari grafik visual dengan unsur-unsur yang menggambarkan sebuah perusahaan atau proposisi nilai produk, infrastruktur, pelanggan, dan keuangan. Adapun unsur BMC terdiri dari sembilan unsur yang dapat mengevaluasi, memberikan solusi dan memecahkan permasalahan-permasalahan kompleks yang dihadapi perusahaan.

Proses BMC ini dapat diaplikasikan pada OB sebagai identifikasi dan evaluasi untuk menjabarkan secara terperinci dari hulu sampai hilir dan mengelompokkan proses bisnis yang sedang berjalan di perusahaan serta mencari solusi atas kendala-kendala yang dihadapi. Hal tersebut bertujuan untuk mempermudah dalam penyelesaian masalah. Adapun sembilan elemen BMC tersebut mencakup tentang segmen pelanggan/*customers segment* (CS), proposisi nilai/*value proposition* (VP), saluran/*channel* (CH), hubungan pelanggan/*customer relationship* (CR), arus pendapatan/*revenue stream* (RS), sumber daya utama/*key resource* (KR), aktifitas utama/*key activities* (KA), bangunan kemitraan/*key partnership* (KP) dan struktur biaya/*cost structure* (CS). Elemen-elemen tersebut saling berkaitan satu sama lainnya. Jika terdapat kendala di dalam salah satu elemen, maka akan berdampak pada ketidaksesuaian di dalam proses bisnis yang dijalkannya. Hasil dari indentifikasi BMC digunakan sebagai analisis SWOT yang berfungsi untuk membandingkan antara kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang akan diterima oleh perusahaan. Pengkombinasian analisis SWOT dan BMC memungkinkan penilaian yang terfokus dan evaluasi terhadap model bisnis perusahaan serta elemen-elemennya (Tjitradi,

2015). Dari hasil analisis SWOT dijadikan bahan dasar untuk melakukan perubahan atas model sistem yang berjalan saat ini. Adapun penggunaan *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk mengeliminasi elemen-elemen model bisnis yang tidak sesuai dan menciptakan inovasi model bisnis yang terbaru.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana perancangan model bisnis Souvenir dan Cenderamata Banten Brand “Ore Bae (OB)” yang sesuai dengan kondisi sekarang ?

1.3 Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah yang penulis berikan pada penelitian ini adalah:

- a) Masalah yang dibahas adalah model bisnis yang berjalan sekarang, model bisnis masa lalu tidak dibahas.
- b) Pemecahan masalah hanya menggunakan metode *Business Model Canvas* (BMC), analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy (BOS)*, sedangkan metode lain tidak dibahas.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

Merancang model bisnis Souvenir dan Cenderamata Banten khususnya pada brand “OB” dengan tepat.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi studi dan analisa tentang usaha Souvenir dan Cenderamata Banten khususnya pada brand “Ore Bae”.

1.6 Sistem Penelitian

Agar penulisan Perancangan Model Bisnis ini lebih terstruktur dan terarah, maka dalam penyusunan disertakan sistematika penulisan berdasarkan bab demi bab yang berurutan, sistematika penulisan selanjutnya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat kajian singkat tentang latar belakang pada kajian. permasalahan yang dihadapi, rumusan masalah yang dihadapi, batasan masalah yang ditemukan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini memuat informasi yang berhubungan dengan metode dan teori-teori pendukung yang berhubungan dengan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi objek penelitian, pembangunan model, analisis model, perancangan penelitian, dan tahap-tahap penelitian, bahan dan alat-alat yang digunakan, prosedur pelaksanaan, dan cara pengolahan serta analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menguraikan tentang cara pengambilan dan pengolahan data, analisis dan hasilnya.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi informasi mengenai pembahasan atau diskusi hasil penelitian, kesesuaian dengan latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan yang mengarahkan kepada kesimpulan dari hasil penelitian.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran-saran berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI

2. Landasan Teori

2.1. Cenderamata

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Immaniar dan Ningrum (2014), mengenai cenderamata. Cenderamata adalah sebuah benda yang berbentuk dua dimensi atau tiga dimensi yang diberikan oleh pihak terkait (lembaga, instansi atau perorangan) kepada penerima atau masyarakat pada event-event tertentu sebagai tanda mata atau kenang-kenangan agar dapat mengenang kembali kejadian-kejadian yang telah terjadi. Kebiasaan inilah yang menjadi budaya bagi para wisatawan yang berkunjung ke suatu objek wisata yang dituju, belum lengkap rasanya jika tidak membawa kenang-kenangan khas daerah tersebut sebagai buah tangan ke daerah asal. Cenderamata adalah oleh-oleh atau kenang-kenangan yang mencerminkan atas keindahan dan kekhasan daerah yang dituju dan biasa dibawa oleh para wisatawan pada saat kembali ke tempat asalnya (Gunardi, 2010).

Menurut kamus Bahasa Indonesia Ensiklopedia (2017), Cenderamata adalah sesuatu produk yang dibawa oleh seorang wisatawan ke rumahnya sebagai kenang-kenangan yang terkait dengan benda tersebut. Istilah ini terkadang disinonimkan dengan oleh-oleh, souvenir dan tanda mata. Adapun produk yang biasa dibawa berupa miniatur atau prototaip bangunan, pakaian seperti kaos, gelang, tas maupun topi, dan peralatan rumah tangga seperti cangkir atau mangkok, sendok, asbak, jam pasir, maupun buku tulis. Pada umumnya, produk-produk tersebut tertulis daerah asal didapatkannya dan wisatawan dapat pula membeli cenderamata sebagai kenang-kenangan bagi orang lain.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Paraskevaidis dan Andriotis (2015) mengenai nilai yang terkandung dan alasan utama membeli cinderamata adalah sebagai berikut: pertama, sebagai nilai pengingat situs atau history selama melakukan perjalanan dan untuk mengurangi *utilitarian*. Kedua, sebagai nilai tukar kenangan dari pemberian seseorang. Ketiga, sebagai prestise dan status sosial juga berpengaruh dalam pembelian cinderamata. Dan ke empat *spiritual*-nilai, hal tersebut biasanya didasarkan pada agama dan praktek di suku-suku primitif atau pedalaman dan terus eksis melekat dimasyarakat moderen. Cinderamata memiliki nilai yang sangat unik bahkan sampai tidak dapat dihitung nilai nominalnya. Ditambah dengan bentuk yang unik, langka dan keasliannya menjadikan cinderamata tersebut menjadi nilai yang tinggi dan diburu oleh kolektor.

Perkembangan cinderamata saat ini haruslah melupakan konsep yang bertema SSS (*Sea, Sun, Sand*) dalam penjualan cinderamata, maupun souvenir otentik yang berlandaskan harga murah. Melainkan harus lebih merangkap atau melirik ke konsep *EEE (Education, Excitement, Entertainment)* yang mengekspresikan kebutuhan otentik dan souvenir yang mengandung sejarah asli (Jurič & Vuković, 2010). Selain itu, keaslian produk dari cinderamata dalam satu daerah wisata harus dijaga (Trinh, et al., 2014). Untuk menjaga keaslian cinderamata tersebut tidak lepas peran aktif dari pedagang ritel yang langsung bersentuhan dengan konsumen wisatawan dan pemasok (suplier). Semakin majunya teknologi produksi dan sarana penunjang dalam pengiriman. mengakibatkan banyaknya pesaing dalam bidang cinderamata dari luar daerah ikut berkompetisi didalam suatu wilayah pariwisata. hal tersebut akan berdampak negatif atas keaslian cinderamata.

Cinderamata merupakan suatu elemen yang meresap pengalaman seseorang selama perjalanan dan memiliki siklus hidup yang panjang jika dibandingkan dengan mainan dan model pakaian. Setiap daerah memiliki berbagai cinderamata dan memiliki berbagai bentuk dimasing-masing daerah. Cinderamata menggambarkan gambar dan memperkuat suatu idetitas yang dikunjungi, membukakan lapangan kerja, dan

memicu kenangan positif dari liburan. Cindermata sudah ada dari ribuan tahun yang lalu dan selalu ada selama seseorang melakukan perjalanan, karena cindermata merupakan elemen penting dari pengalaman (Swanson & Timothy, 2012).

2.2. *Entrepreneurship*

Seiring perkembangan waktu, *entrepreneurship* semakin berkembang dari sisi aktivitas maupun lingkup aktivitasnya sendiri. Pada awal ditemukannya oleh Schumpeter (1934) dalam mekanisme pembangunan ekonomi. *Entrepreneurship* merupakan sebuah penggabungan aktivitas dari berbagai elemen sehingga menghasilkan konsep kombinasi baru untuk terciptanya produk baru yang konsumen belum familier atau kualitas baru yang baik, pengenalan metode produksi baru, pembukaan pangsa pasar yang baru, sumber daya baru (bahan baku mentah/setengah jadi), dan melaksanakan organisasi baru dibidang perindustriaian.

Sulistyo dan Siyamtinah (2016) mengungkapkan bahwa *entrepreneurship* merupakan proses dinamis seseorang untuk menciptakan suatu kekayaan intelektual, dimana kekayaan intelektual tersebut memiliki resiko utama baik dari modal, waktu dan komitmen pada profesi dalam hal menciptakan nilai produk atau layanan. Adapun produk atau layanan yang diciptakan tidak mesti baru atau unik, melainkan produk atau layanan tersebut dapat menghargai yang akan dibuat pengusaha sebagai upaya pencapaian dan pengalokasian keterampilan dan sumber daya yang dibutuhkan.

Negara yang maju adalah negara yang memberikan peluang besar pada kebebasan ekonom terhadap penduduknya. Dimana kebebasan tersebut memberikan ruang *entrepreneurship* untuk terus bergerak di perusahaan yang dikelola agar roda perekonomian negara selalu bergerak maju. Penelitian yang dilakukan Angulo-Guerrero, et al. (2017) membahas tentang sejauh mana kebebasan ekonomi yang dikaitkan dengan aktivitas *entrepreneurship* di negara-negara yang tergabung pada OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) selama periode

2002-2012 dengan bukti baru dari pendekatan data panel dinamis. Peneliti menemukan bahwa kebebasan ekonomi menumbuhkan motivasi untuk berwirausaha. Indeks kebebasan ekonomi keseluruhan berhubungan secara positif dengan peluang kewirausahaan, sedangkan dengan kebutuhan kewirausahaan adalah negatif. Hal tersebut diakibatkan karena kebebasan ekonomi yang luas, sehingga mendorong munculnya peluang bisnis baru dan memungkinkan pengusaha untuk mengambil keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Dari penelitian ini menyoroti tentang pentingnya sebuah kerangka hukum dan peraturan yang tepat untuk menjembatani kewirausahaan yang berkualitas tinggi di negara yang tergabung pada OECD.

Dalam perkembangannya, *entrepreneurship* selalu berkembang dari satu negara dengan negara lain dengan didukungnya perkembangan teknologi sehingga muncul *internasional entrepreneurship* (IE) dimana pengusaha satu dengan yang lainnya selalu berkombinasi dan saling bersinergi. Hal tersebut memberikan dampak positif terhadap perkembangan karakteristik IE tanpa mensampingkan inovasi, proaktif dan mengambil resiko yang ada, dan itu biasanya berada di UKM. Adapun penelitian yang dilakukan Zhang, et al. (2016), tentang usaha yang berbasis rumah (UKM) di Cina dapat menembus pasar internasional. dalam penelitiannya menerangkan tentang kajian bagaimana bisnis rumah dan hubungan politik berlatih tentang karakteristik IE dan internasionalisasi antar UKM di Cina, kemudian bagaimana mengeksplorasi batasan dari efek moderating yang diusulkan pembisnis dengan hubungan politik di antara karakteristik IE dan internasionalisasi. Adapun Internasionalisasi (*internationalization*) adalah meningkatnya interaksi antar negara, terutama dalam transaksi-transaksi bisnis internasional berupa ekspor atau investasi asing langsung. Dari hasil penelitiannya memiliki kontribusi teoritis dan empiris terbaru: Pertama, tentang literature IE yang tumbuh pada internasionalisasi pasar UKM. Kedua, internasionalisasi pasar UKM yang berkembang. Ketiga, sebagai modal sosial pada internasionalisasi UKM *emerging market* (ekonomi suatu negara yang menuju menjadi maju).

2.3. *Business Model Canvas (BMC)*

Bisnis model adalah suatu hipotesis bagaimana perusahaan mampu menghasilkan pendapatan dalam jangka panjang, apa yang dijualkannya, kepada siapa barang tersebut dijual, bagaimana cara mengumpulkan pendapatannya, teknologi apa yang akan digunakan, kapan perusahaan bergantung pada mitra bisnisnya serta bagaimana dengan hal biaya. Banyaknya kompetitor yang selalu tumbuh dan persaingan semakin ketat, kepuasan pelanggan menjadi hal yang diutamakan agar tidak tergerus dengan persaingan. Oleh sebab itu, perusahaan butuh membuat model bisnis terhadap pelanggan untuk lebih dibutuhkan. Serta, perusahaan terus mengevaluasi kembali proposisi nilai yang digunakan agar dapat memastikan kesesuaian tawaran perusahaan dengan pelanggan. Status perubahan lingkungan tersebut membuat pengusaha untuk memodifikasi dengan cara sederhana dalam operasi dan struktur usahanya. Dengan demikian, perlunya merancang model bisnis yang fleksibel yang memungkinkan perusahaan untuk merancang ulang secara efisien bentuk pilihan strategis yang menjabarkan logika bisnis sesuai dengan harapan pasar (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012).

Dengan berkembangnya waktu, pengetahuan selalu berkembang. Penelitian selalu tumbuh dan saling melengkapi satu penelitian dengan penelitian lainnya. Adapun penelitian yang meneliti dengan menggunakan bisnis model adalah sebagai berikut:

Trimi dan Berbegal-Mirabent (2012) melakukan penelitian tentang pentingnya desain model bisnis sebagai tugas utama bagi pengusaha dalam proses memulai usaha berbasis teknologi serta memajukan pemahaman tentang perkembangan dalam desain model bisnis dalam bidang kewirausahaan. Kebutuhan pasar yang selalu berubah-ubah ini telah mengintensifkan kebutuhan pengusaha untuk memodifikasi sistem model bisnis yang sedang berjalan baik dari operasi maupun struktur usaha. Oleh sebab itu, pengusaha perlu merancang model bisnis yang fleksibel yang

memungkinkan perusahaan untuk merubah ulang bentuk pilihan strategi secara efisien yang menguraikan logika bisnis sesuai dengan tuntutan pasar yang berkembang.

Gabriel, et al. (2016) melakukan penelitian menggunakan bisnis model canvas untuk menganalisis bisnis pengusaha di bidang energi yang terbarukan dengan menilai jenis usaha yang saling berkaitan di setiap kondisi negara untuk menilai dampak dari perbedaan di setiap regional. Study kasus yang dilakukan pada empat puluh tiga pengusaha di 28 negara berkembang dimana konsultan, distributor dan integrator adalah sumber utama informasi pada model bisnis ini. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa berbagai wilayah dapat mendukung model bisnis tertentu lebih banyak dari pada yang lain karena perbedaan tingkat kepentingan pemerintah terhadap energi terbarukan, tata kelola dan dukungan kebijakan dan relatif mudah melakukan bisnis.

Mlecnik, et al. (2012) melakukan penelitian menggunakan kerangka proyek *one stop shop* untuk mengidentifikasi dan mengembangkan peluang kerjasama bersama UKM untuk renovasi perumahan maju di Belgia, Denmark, Finlandia dan Norwegia. renovasi ini difokuskan pada rumah keluarga tunggal untuk standar energi listrik yang sangat tinggi dengan memberikan keunggulan kenyamanan yang keberlanjutan. Untuk mendapatkan informasi penawaran yang diinginkan konsumen, peneliti menggunakan pendekatan wawancara dan kuesioner. Informasi yang diperoleh kemudian dianalisis dan dicari elemen-elemen penting untuk pengembangan portal berbasis web yang dapat menghubungkan penawaran dan permintaan. Dari peneliti tersebut dikembangkan kembali dengan bisnis model canvas dan diperoleh hasil yang berbeda, hal tersebut menjadikan bisnis baru terkait dengan proses inovasi dari renovasi rumah dimana pemilik rumah tidak terbebani.

Díaz-Díaz, et al. (2017) menggunakan pendekatan bisnis model canvas pada kerangka non profits dalam mendesain model bisnis pelayanan publik yang beroperasi di ekosistem kota pintar. Study kasus ini dilakukan di kota Santander dengan mengacu delapan *benchmarking* layanan perkotaan yang disediakan dan dibantu dengan menggunakan teknologi IOT (*Internet of Things*). Adapun delapan layanan tersebut yaitu: pengelolaan sampah, persediaan air, manajemen lalu lintas, penerangan jalan; *augmented reality* dan pariwisata, insiden manajemen, taman, kebun dan partisipasi warga. Hasil yang diperoleh bahwa layanan-layanan publik dikelola dengan baik dan berhasil menggunakan teknologi IOT sehingga dapat memberikan pengurangan biaya dalam jangka panjang. Adapun Peneliti memilih bisnis model canvas untuk kerangka non profits ini berdasarkan wawasan atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan sebelas ahli analisis model bisnis. Alat manajemen ini telah terbukti berguna untuk menggambarkan model bisnis di kota-kota pintar karena memungkinkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek penting, seperti masalah sosial dan lingkungan, dimana kerangka lain tidak memperhitungkan.

Martikainen, et al. (2014) melakukan penelitian dengan membangun model bisnis yang potensial untuk penyedia layanan logistik yang beroperasi di rantai suplai makanan lokal, dimana kebutuhan layanan logistic yang saling berbeda. Di dalam penelitiannya, peneliti menganalisis dua penawaran layanan yang berpotensi dalam suplay makanan yaitu: Pertama penyedia layanan logistic dan kedua pengusaha yang mengintegrasikan rantai pasokan makanan lokal. Kemudian, dua penawaran layanan tersebut dikembangkan dan dianalisis menggunakan model bisnis canvas. Hasil yang diperoleh dalam penelitiannya bahwa, pendekatan yang dilakukan dapat membangun koneksi yang logis antara layanan yang ditawarkan dan fundaments bisnis penyedia layanan logistic.

Wiesner, et al. (2014) menggunakan pendekatan bisnis model canvas untuk meneliti tentang metodologi yang memungkinkan produsen untuk mengintegrasikan EP (Produk Extended) dan MSE (*Manufacturing Service Ecosystem*) ke dalam model bisnis perusahaan dan menganalisa hasil dari penerapannya. Study kasus yang dilakukan penelitian ini adalah industri manufaktur dan UKM di empat negara yaitu: pertama perusahaan di Belanda bergerak di elektronik, kedua perusahaan di Italian bergerak di barang kain putih, ketiga UKM di Belgia bergerak di sektor garmen, dan keempat UKM di Spanyol bergerak di sektor alat mesin. Dari hasil penelitiannya diperoleh umpan balik yang positif dari setiap study kasus yang telah dilakukan dan memberibikan strategi baru untuk perusahaan, sehingga perusahaan ingin menerapkannya.

Penelitian yang selalu berkembang dan saling melengkapi satu penelitian dengan penelitian lainnya, sehingga dapat di *Review* hasil peneliti yang menggunakan metode Bisnis Model Canvas (BMC) didalam penelitiannya yaitu sebagaimana pada Tabel 2.1.

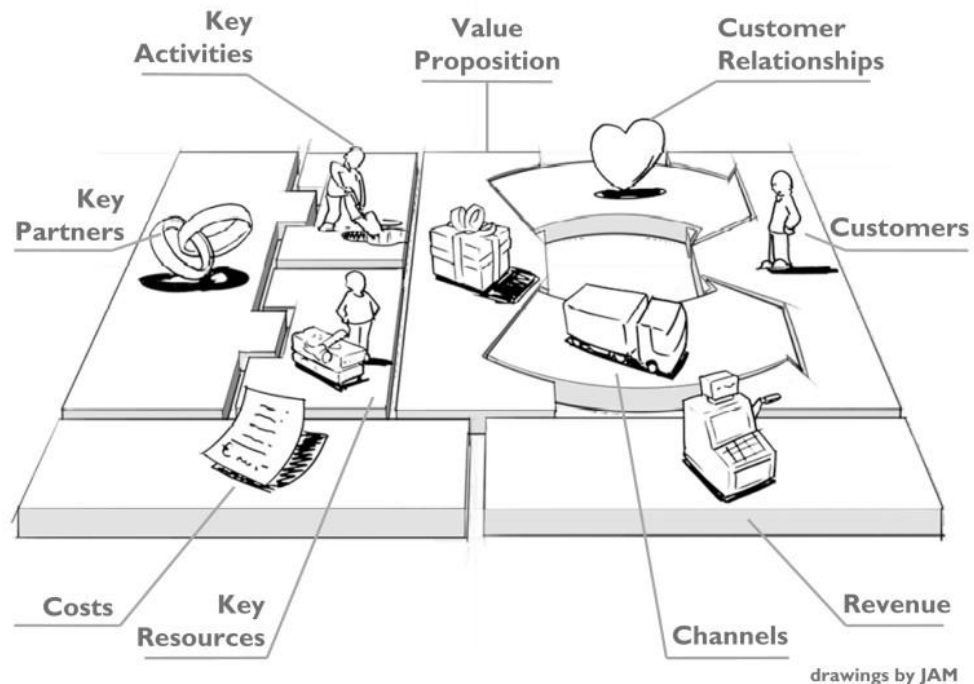
Tabel 2.1. *Review Penelitian (BMC)*

Peneliti	Judul	Tujuan	Teknik	Objek Penelitian	Hasil	Rekomendasi
Trimi et al, (2012)	<i>Business model innovation in entrepreneurship</i>	Pentingnya desain model bisnis sebagai tugas utama bagi pengusaha dalam proses memulai usaha berbasis teknologi	<ul style="list-style-type: none"> a) Open Business Models. b) Business Model Canvas c) Customer Development Model d) The lean philosophy 	Perusahaan baru berbasis teknologi	Kegunaan dan kekuatan dari model bisnis diharapkan untuk membantu pengusaha dalam membuat keputusan yang lebih, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan.	<ul style="list-style-type: none"> a) Apakah ada hubungan antara kinerja perusahaan dengan model bisnis yang dirancang? b) Apakah pemodelan bisnis yang akurat dalam proses desain membuat usaha baru yang lebih kuat atau lebih sukses? c) Bagaimana start-up, dari tahap awal mereka dari siklus hidup, dapat memiliki dampak yang lebih besar di pasar? d) Bagaimana perusahaan baru berbasis teknologi dapat meningkatkan kesesuaian antara proposisi nilai mereka dan tuntutan pelanggan?
Gabriel et al. (2016)	<i>Business models for model businesses: Lessons from renewable energy entrepreneurs in developing countries</i>	Menganalisis pengusaha yang bergerak di bisnis energi terbarukan	Bisnis Model Canvas	Pengusaha yang bergerak di bisnis energi terbarukan.	Berbagai daerah saling mendukung hasil dari bisnis model canvas	Apakah bisnis energi terbarukan paralel dengan perkembangan siklus hidup bisnis ?

Peneliti	Judul	Tujuan	Teknik	Objek Penelitian	Hasil	Rekomendasi
Mlecnik et al. (2012)	<i>Collaboration opportunities in advanced housing renovation</i>	Renovasi rumah maju yang dihuni oleh keluarga tunggal dengan berkolaborasi dengan pekerja bangunan yang berbasis UKM	Wawancara, kuesioner Wab, Bisnis Model Canvas	Pemilik Rumah maju keluarga tunggal	Menjadi bisnis baru terkait dengan proses inovasi di renovasi rumah	
Díaz-Díaz et al. (2017)	Analisis model Bisnis pelayanan publik yang beroperasi di ekosistem kota pintar: Kasus Smart Santander	Mendesain model Bisnis pelayanan publik	ICT, IoT, Bisnis Model Canvas	Masyarakat	Layanan-layanan public dikelola dengan baik dan berhasil menggunakan teknologi IOT sehingga dapat memberikan pengurangan biaya dalam jangka panjang	Pemeriksaan persepsi layanan warga yang diberikan pemerintah dengan menggunakan teknologi pintar.
Martikainen et al. (2014)	Developing a service offering for a logistical service provider — Case of local food supply chain	Membangun model bisnis yang potensial untuk penyedia layanan logistik yang beroperasi di rantai suplai makanan lokal,	Bisnis model canvas	Penyedia dan pengusaha layanan logistik	Dapat membangun koneksi yang logis antara layanan dan penyedia	
Elizabeth Cindy Tjitradi	Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan <i>Business Model Canvas</i>	Evaluasi atas model bisnis yang sedang dijalankan serta merancang model bisnis yang tepat dengan menggunakan pendekatan sembilan elemen pada <i>Business Model Canvas</i> (BMC) di perusahaan Sulis Cake	Bisnis model canvas, Analisis SWOT, Blue Ocean setrategi	Perusahaan Sulis Cake	Perusahaan Sulis Cake belum memperhatikan setiap elemen yang ada di bisnis model canvas.	

Peneliti	Judul	Tujuan	Teknik	Objek Penelitian	Hasil	Rekomendasi
Wiesner et al. (2014)	Extended Product Business Model development in four manufacturing case studies	Meneliti tentang metodologi yang memungkinkan produsen untuk mengintegrasikan EP (Produk Extended) dan MSE (Manufacturing Service Ecosystem) ke dalam model bisnis perusahaan dan menganalisa hasil dari penerapannya.	Bisnis model canvas.	Perusahaan elektronik di Belanda, perusahaan kain putih di Italian, UKM garmen di Belgia, UKM bergerak dialat mesin. di Spanyol	Memberikan umpan balik yang positif, dan memberikan bisnis model baru	

Business Model Canvas adalah sebuah alat bantu untuk mempermudah dalam penyelesaian masalah dengan cara menggambarkan, memvisualisasikan, menilai dan mengubah model bisnis kompleks menjadi sederhana. Konsep ini ditampilkan dalam satu lembar kanvas yang berisi Peta Sembilan Blok dasar yang menunjukkan logika berpikir. Bagaimana bisnis dapat berjalan sesuai harapan dan menghasilkan pendapatan dengan mempertimbangkan komponen-komponen apa saja yang dibutuhkan untuk perencanaan sebuah model bisnis. Adapun komponen sembilan blok pada model bisnis kanvas adalah sebagai berikut (Osterwalder, at al., 2010):



Gambar 2.1 Sembilan Blok Model Bisnis Kanvas

(Sumber : <https://espriex.co/business-model-canvas>)

1) Segmen Pelanggan (CS)

Segmentasi pelanggan merupakan pengelompokan pelanggan berdasarkan kebutuhan, keinginan, sumberdaya, lokasi dan faktor lainnya yang dapat

mempengaruhi keinginan dari pelanggan untuk membeli suatu produk yang ditawarkan oleh pasar. Tujuan dari adanya sebuah bisnis salah satunya adalah untuk menciptakan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu pelanggan merupakan faktor utama dari pendapatan suatu usaha, karena suatu usaha tidak akan dapat bertahan lama tanpa adanya pelanggan.

2) Proposisi Nilai (VP)

Nilai tambah apa saja yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan sehingga pelanggan ingin mencoba, menggunakan dan membeli penawaran dari perusahaan. Proporsi nilai yang akan menentukan alasan mengapa pelanggan akan beralih ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan permasalahan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Didalam pengertiannya, proporsi nilai adalah kesatuan atau gabungan serta manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Penawaran ini bersifat baru atau bisa berasal dari penawaran yang sudah ada tetapi ditambahkan fitur dan atribut lebih dari semula. Adapun kategori yang akan diamati berupa:

- a) *Newness*: produk yang baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya.
- b) *Performance*: produk atau jasa yang ditawarkan meningkatkan kinerja *customer* agar menjadi lebih efisien atau lebih efektif.
- c) *Customization* atau penyesuaian adalah produk yang ditawarkan berbeda atau ada pilihan untuk setiap segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam atau berbeda.
- d) Menyelesaikan Pekerjaan: yang dimaksud adalah dengan membeli barang tersebut akan membantu *customer* menyelesaikan sesuatu, salah satu contoh agen *travel* yang membutuhkan sesuatu khas dari daerah yang dituju untuk konsumennya sebagai kenang-kenangan wisata.
- e) Desain : menawarkan nilai artistik atau seni yang diberikan dari sekedar fungsionalnya.

- f) Status atau merek (Brand): meberikan nilai seseorang yang berbeda terhadap orang lain atas produk yang dibelinya.
- g) Harga: menawarkan harga yang bersaing atau sesuai dengan ciri *customer segmen* yang dituju.
- h) Pengurangan biaya: membantu customer untuk mengurangi biaya atau mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan.
- i) Pengurangan resiko: menawarkan produk/ jasa yang meminimalkan risiko yang ditanggung *customer* seperti garansi.
- j) Akses: mempermudah akses *customer* terhadap produk yang ditawarkan.
- k) Kenyamanan/kegunaan: menawarkan produk yang nyaman dan aman cenderung mempermudah *customer* dalam menciptakan nilai yang berarti.

3) Saluran (CH)

Saluran (*Channel*) adalah bagaimana cara yang digunakan untuk menyampaikan maupun menawarkan *value proposition* yang dimiliki kepada konsumen yang membutuhkannya baik melalui komunikasi, distribusi dan juga kanal penjualan. Disamping itu juga dalam *channels* terbagi dari beberapa jenis dan beberapa fase *channels* yang harus dilakukan pada *channels* blok. Pada jenis *channels* terbagi menjadi dua jenis *channel* yaitu mitra dan milik sendiri. Sedangkan pada fase-fase *channel* terbagi menjadi lima bagian yaitu kesadaran, evaluasi, pembelian, penyampaian dan purnajual. Dari penjabaran fase-fase tersebut maka akan memberikan informasi secara mudah dalam hal:

- a) meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- b) membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- c) Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- d) Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- e) Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

4) Hubungan Pelanggan (CR)

Hubungan pelanggan adalah bagaimana perusahaan menjalin ikatan dengan pelanggannya agar terciptanya loyalitas pelanggan dengan perusahaan begitu juga sebaliknya. Hubungan antara perusahaan dengan para pelanggannya dapat didorong oleh motivasi berikut :

- a. Akuisisi pelanggan
- b. Mempertahankan pelanggan yang dimiliki
- c. Peningkatan penjualan (upselling)

5) Arus Pendapatan (RS)

Jika pelanggan adalah inti dari bisnis yang bergerak di dalam perusahaan, maka arus pendapatan diumpamakan sebagai urat nadinya perusahaan. Arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan.

6) Sumber Daya Utama (KR)

Sumber daya utama adalah sumber daya yang perlu dimiliki oleh perusahaan dalam rangka untuk menjalankan dan menambah nilai dengan baik di perusahaan. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual dan SDM.

7) Aktifitas Utama (KA)

Aktivitas utama atau aktivitas kunci merupakan suatu gambaran yang terpenting dan harus dikerjakan oleh perusahaan agar perusahaan dapat berjalan sesuai harapan. Aktivitas-aktivitas utama tidak kalah pentingnya dengan sumber daya utama, dimana aktivitas utama diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai memperoleh pendapatan.

8) Bangunan Kemitraan (KP)

Bangunan kemitraan menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membangun kerjasama untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

9) Struktur Biaya (CS)

Struktur biaya menjelaskan komponen biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis. Dalam struktur biaya perlu dibagi dua model untuk mempermudah pengelolaan biaya yang dikeluarkan. Adapun dua model bagian tersebut yaitu: Pertama, terpacu biaya dimana model ini berfokus kepada hal-hal yang primer dan meminimalisir biaya-biaya yang tidak penting. Hal tersebut untuk merampingkan dana pengeluaran di perusahaan. Kedua, terpacu nilai dimana model ini berfokus pada estetika, keindahan dan penciptaan nilai. Proposisi nilai tinggi dan layanan pribadi sepenuhnya diberikan kepada konsumen untuk menciptakan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Hal tersebut merupakan salah satu ciri dari model bisnis yang terpacu nilai. Adapun contohnya : Hotel Mewah, Pesawat Jett cateran.

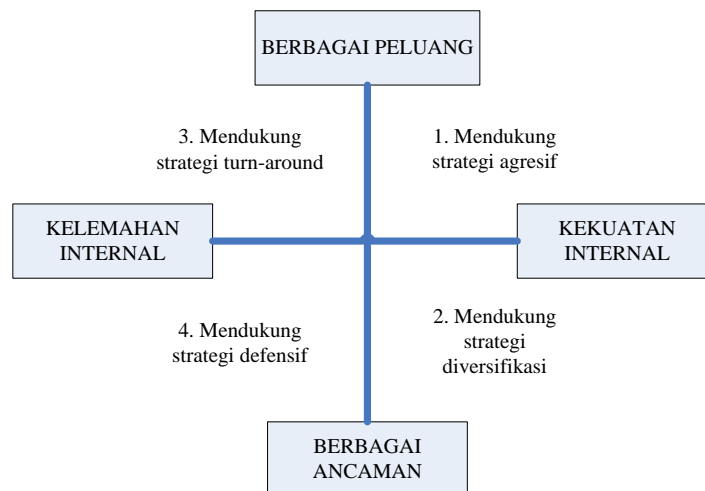
2.4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam perusahaan untuk merumuskan strateginya. Analisa ini berlandaskan logika yang memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) pada perusahaan (Rangkuti, 1997). Adapun penelitian yang pernah dilakukan oleh Budi, et al. (2016) tentang analisis SWOT yang digunakan untuk menentukan strategi yang digunakan oleh *home industry* oleh-oleh khas Jember untuk dapat bertahan dan mengembangkan bisnisnya. Analisa yang dilakukannya dimulai

dari faktor *internal* dan kondisi *eksternal* yang terjadi, untuk menggambarkan kemampuan perusahaan agar dapat mengoptimalkan sumber daya dan mendapatkan peluang yang ada.

2.4.1. Cara Pembuatan Analisis SWOT

Dalam penggunaan analisis SWOT, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu faktor-faktor *internal* maupun *eksternal*. Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh untuk membandingkan antara peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), adapun gambarannya sebagaimana pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Analisis SWOT

Kuadran 1 : Posisi ini perusahaan memberikan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga bisa memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diaplikasikan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : Posisi ini perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Strategi yang diaplikasikan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Posisi ini perusahaan memiliki situasi peluang pasar yang sangat menguntungkan, namun dilain sisi dihadapi oleh berbagai kendala/kelemahan internal. Pada kondisi seperti ini, perusahaan harus meminimalisir permasalahan-permasalahan internal yang dihadapi sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : posisi ini merupakan situasi yang tidak sangat menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.4.2. Tahapan Perencanaan Strategis

Proses penyusunan strategi dilakukan dengan tiga tahap analisis, yaitu:

- 1) Tahap pengumpulan data.
- 2) Tahap analisis.
- 3) Tahap pengambilan keputusan.

2.4.2.1 Tahap Pengumpulan Data

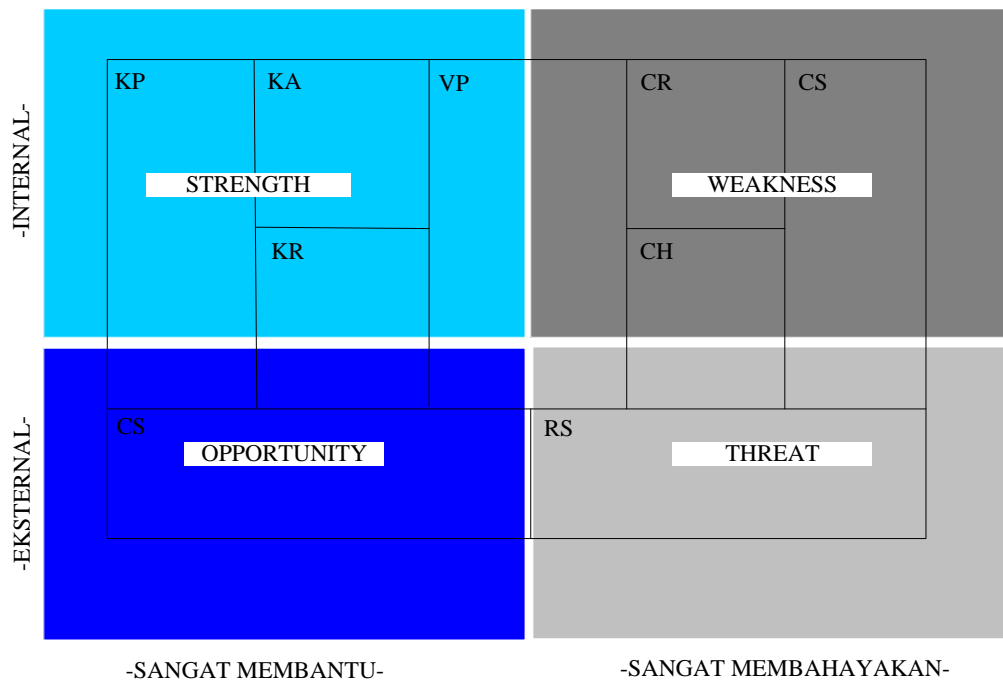
Pada tahap ini, kegiatan yang dilakukan adalah pengumpulan data, pengklasifikasian dan pra-analisis. Selanjutnya, data dibedakan menjadi dua macam, yaitu data internal dan eksternal. Data internal didapatkan dari dalam perusahaan sendiri, seperti:

- a. Laporan keuangan (neraca, laba-rugi, cash-flow, setruktur pendanaan).
- b. Laporan kegiatan SDM (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*).
- c. Laporan kegiatan operasional.
- d. Laporan kegiatan pemasaran.

Data eksternal didapatkan dari luar lingkungan perusahaan, seperti:

- a. Analisis kompetitor.
- b. Analisis pasar.
- c. Analisis komunitas.

Untuk memperoleh data-data tersebut, analisis SWOT memberikan empat pandangan didalam menilai elemen-elemen suatu model bisnis, kemudian dikombinasikan dengan *Business Model Canvas*. Adapun peran analisis SWOT didalam hal ini adalah untuk menilai dan mengevaluasi terhadap model bisnis perusahaan terhadap blok di setiap bangunannya. Adapun untuk memperoleh data informasi tersebut dilakukan dengan proses wawancara dengan pedoman SWOT yang direkomendasikan oleh Osterwalder, et al.,(2010) pada bukunya. Didalam bukunya SWOT terbagi menjadi empat pertanyaan besar yang dipaparkan secara sederhana. Pertama terbagi dari dua bagian yaitu mengungkap mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini merupakan penilaian perusahaan secara internal. Dan yang kedua terbagi dua bagian pula yaitu berhubungan dengan peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan potensi ancaman yang dihadapinya. Hal Ini merupakan penilaian perusahaan diluar (eksternal) lingkungannya. Dari pertanyaan tersebut, dua diantaranya menjelaskan tentang area-area yang sangat membantu terhadap perusahaan yaitu terdapat pada kekuatan dan peluang yang dimilikinya. Dan dua bagian lagi menjelaskan area-area yang membahayakan yaitu berupa kelemahan dan ancaman yang dihadapinya. Hal tersebut dapat dilihat dalam Gambar 2.3 dibawah ini:



Gambar 2.3. SWOT dalam BMC

(Sumber: *Business Model Generation*, 2015)

2.4.2.2 Tahap Analisis

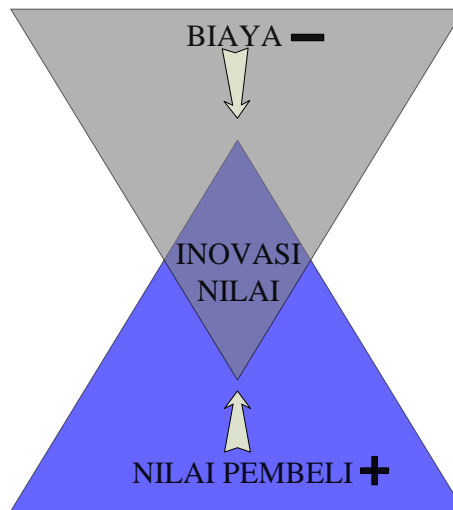
Setelah pengumpulan informasi yang berpengaruh terhadap perusahaan, tahap selanjutnya memanfaatkan semua informasi untuk pembuatan model. Model yang dapat di pergunakan merupakan hasil perpaduan analisis SWOT dalam BMC. Dari hasil tersebut perusahaan dapat menganalisis faktor-faktor yang harus dikembangkan, diperkuat atau dipertahankan, dan diminimalisir.

2.5. *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan bagian dari dunia bisnis dimasa sekarang dan masa lalu yang selalu berkembang. *Blue Ocean Strategy* (BOS) muncul karena ketatnya persaingan di *Red Ocean Strategy* (ROS). Salah satu contoh dimana masyarakat dulu sangat belum mengenal tentang industri mobil, industri *smartphone*,

industri penerbangan dan industri-industri yang lain. Namun saat sekarang, masyarakat sudah mengenal dan mengetahui keilmuannya sehingga mengakibatkan tumbuhnya kompetitor atau pesaing baru. Banyaknya pesaing yang selalu berkembang dan tumbuh disetiap waktunya mengakibatkan perusahaan dituntut untuk selalau berinovasi dan memunculkan produk-produk yang terbaru serta unggul dari pesaing-pesaingnya. Salah satu alasan berinovasi tersebut muncul karena ketatnya persaingan antar perusahaan satu dengan yang lain dan memiliki karakter yang sama. Apabila tidak berinovasi serta mengikuti keinginan konsumen maka perusahaan tersebut akan tergerus oleh pesaing dan ditinggalkan dengan konsumennya. Adapun tujuan dari persaingan tersebut adalah untuk mengambil serta menguasai kedudukan dibidang pasarnya.

Pertumbuhan persaingan yang sangat ketat di ROC mengakibatkan laba atau keuntungan yang sangat kecil pada perusahaan. Sehingga tidak jarang banyak perusahaan yang beralih ke (BOS) untuk menciptakan setrategi baru dalam membuka pasar yang belum ada pesaingnya. Kim dan Mauborgne, (2005) menyarankan pada bukunya bahwa perlunya inovasi nilai dalam penciptaan ruang pasar baru. Inovasi nilai tersebut berarti meningkatkan nilai untuk pelanggan dengan menciptakan layanan dan manfaat baru, sementara secara bersamaan mengurangi biaya dengan menghilangkan layanan dan fitur yang kurang memiliki nilai. Adapun gambaran inovasi nilai dapat dilihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:

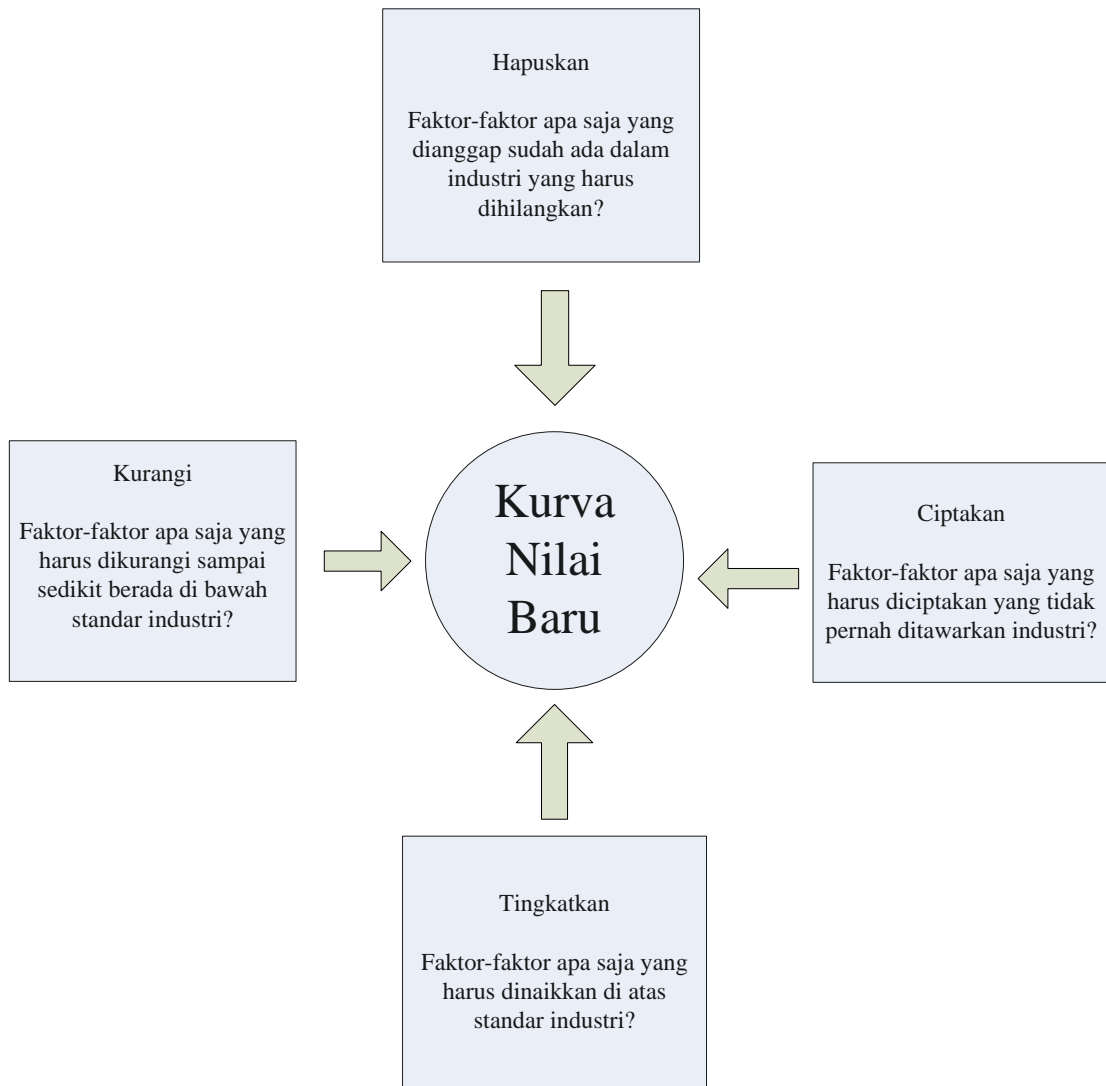


Gambar 2.4 Inovasi Nilai

Untuk mencapai inovasi nilai tersebut, Kim dan Mauborgne (2005) menyarankan menggunakan alat bantu analitis yang disebut kerangka kerja empat langkah. Kerangka kerja empat langkah, bermaksud agar dapat mendobrak dilema atau pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah serta dapat menciptakan kurva nilai baru. Terdapat empat pertanyaan kunci yang mempertanyakan logika strategi industri dan model bisnis yang terbentuk :

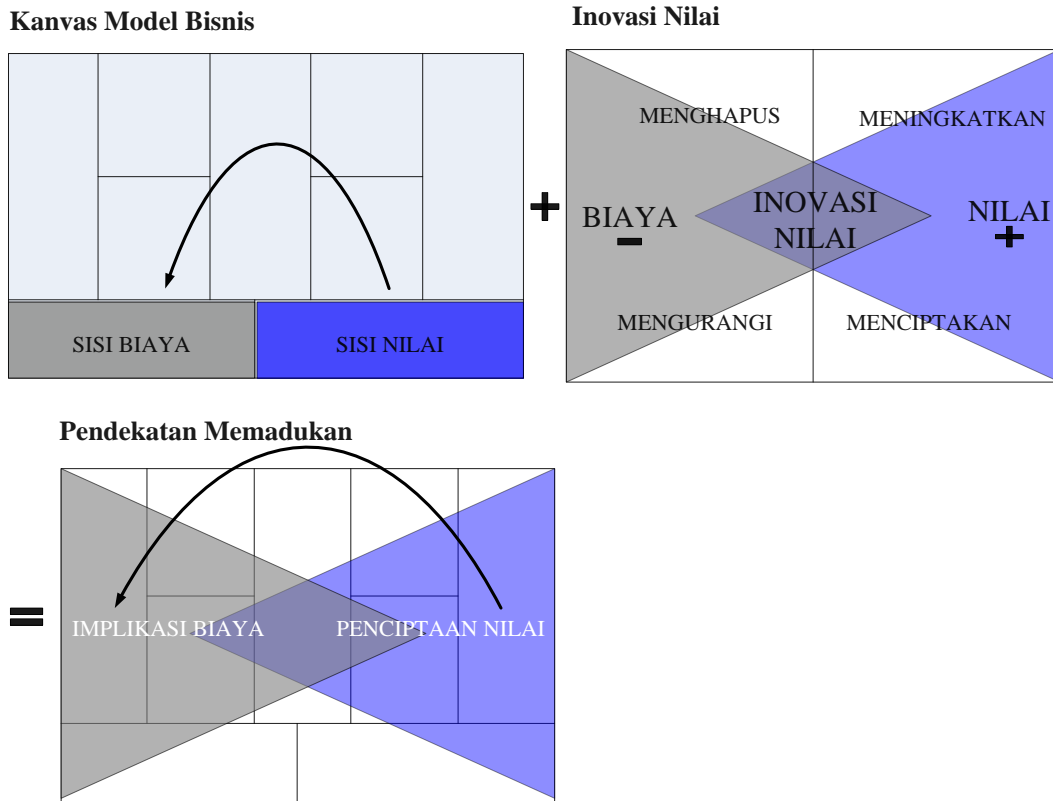
- 1) Faktor-faktor apa saja yang dianggap sudah ada dalam industri yang harus dihilangkan?
- 2) Faktor-faktor apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?
- 3) Faktor-faktor apa saja yang harus dinaikkan di atas standar industri?
- 4) Faktor-faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah ditawarkan industri?

Adapun gambaran kerangka kerja empat langkah dapat dilihat pada Gambar 2.5 sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dengan memadukan konsep inovasi nilai dan kerangka kerja empat langkah beserta *Business Model Canvas* akan menciptakan alat bantu baru yang sangat tepat dalam menciptakan sebuah model bisnis. Hal tersebut dapat dilihat dalam Gambar 2.6 dibawah ini:



Gambar 2.6. Kerangka Kerja *Blue Ocean Strategy* dengan *Business Model Canvas*.
(Sumber: *Business Model Generation*, 2015)

Dari gambar 2.5 maka dapat diketahui beberapa hal yaitu:

1) Kanvas model bisnis

Pada gambar kanvas model bisnis, sisi kanan merupakan sisi nilai dan pelanggan, sedangkan sisi kiri merupakan sisi biaya dan infrastruktur. Apabila merubah elemen yang berada pada sisi kanan, maka akan berpengaruh terhadap sisi kiri. Misalnya jika kita menambah atau menghilangkan bagian-bagian dari *Value Proposition*, *Channels*, dan *Customer Relationship*, maka akan segera berpengaruh terhadap *key activities*, *key resources*, *key partners* dan *cost structure*.

2) Inovasi nilai

Blue Ocean Strategy digunakan untuk meningkatkan nilai secara bersama-sama sambil mengurangi biaya. Hal ini dapat dicapai dengan mengenali elemen mana dalam *Value Proposition* yang dapat dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, atau diciptakan yang baru. Adapun tujuan dari *Blue Ocean Strategy* disini yaitu: pertama menurunkan biaya dengan mengurangi atau menghapuskan fitur atau layanan yang kurang bernilai. Dan kedua adalah untuk meningkatkan atau menciptakan fitur atau layanan yang bernilai tinggi tanpa harus meningkatkan biaya secara signifikan.

3) Pendekatan memadukan

Memadukan *Blue Ocean Strategy* dan *Business Model Canvas* dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan kerangka kerja empat langkah untuk setiap blok bangunan model bisnis dan dengan cepat mengenali pengaruhnya atas bagian-bagian lain model bisnis.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pengerjaan penelitian dilakukan secara bertahap dalam beberapa langkah. Langkah-langkah pengerjaan tergambar dalam diagram alir penelitian pada Gambar 3.1. Adapun langkah-langkah penelitian sebagai berikut :

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Souvenir dan Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)”

3.2. Pengidentifikasi Masalah

Subjek penelitian dalam penulisan ini adalah pemilik dan konsumen Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)”. Subjek penelitian ini penulis tujuikan untuk memberikan informasi atas data yang bersangkutan dengan proses penelitian.

Objek Penelitian dilakukan di Souvenir dan Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)”. Penelitian dilakukan pada aspek perancangan model bisnis yang sedang berjalan serta merancang model bisnis Souvenir dan Cenderamata Banten khususnya pada *brand* “OB” dengan tepat.

3.3. Landasan Teori

Landasan teori ini disusun berdasarkan gambaran umum bisnis cenderamata dengan memperhatikan fenomena model bisnis yang sedang berjalan.

3.4. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang akan diselesaikan serta mengumpulkan kebutuhan data yang diperlukan untuk penelitian ini. Pengerjaan penelitian ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan per triwulan dari Bank Indonesia dan total kunjungan wisata per tahunan dari Dinas Budaya dan Pariwisata Provinsi Banten. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pemilik, klien dan konsumen Souvenir dan Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)” dengan teknik observasi dan wawancara. Berikut metode pengumpulan data primer dalam pembuatan rencana model bisnis baru ini:

1) Observasi

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan di Souvenir dan Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)” mengenai bisnis model yang berjalan saat ini. adapun bagian yang di observasi menyangkut tentang segmen pelanggan (CS), proposisi nilai (VP), saluran (CH), hubungan pelanggan (CR), arus pendapatan (RS), sumber daya utama (KR), aktifitas utama (KA), bangunan kemitraan (KP) dan struktur biaya (CS).

2) Wawancara dengan pelaku usaha

Proses wawancara dilakukan pada pemilik OB yang disesuaikan dengan pedoman konsep SWOT dari (Osterwalder et al., 2010). Wawancara yang dimaksudkan untuk mengetahui informasi gambaran mengenai industri souvenir dan cenderamata meliputi beberapa hal seperti: pertumbuhan industri, kondisi persaingan, dan prospek bisnis ini dalam jangka panjang.

3.4.1 Penentuan Teknik Sampling

Teknik sampling dalam penentuan narasumber dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode *purposive sampling* karena penulis sudah mengetahui pemegang informasi-informasi yang akurat. Jika pada prosesnya kurang lengkap penulis menggunakan *snowball sampling* untuk melengkapi kekurangan-kekurangan informasi yang diketahui narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah pemilik OB. Selain itu juga penulis akan mewawancarai dengan usaha sejenis dengan OB, *klien* dan konsumen OB untuk kelengkapan data yang dibutuhkan.

3.5. Uji Validitas Data

Metode yang digunakan untuk uji validitas data penulis menggunakan metode triangulasi. Adapun macam triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber, Dimana dengan metode ini penulis memadukan tiga informasi yang diterima yaitu informasi dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.

3.6. Pengolahan dan Analisis Data

Adapun tahapan pengolahan dan analisis data yang akan dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

- 1 Tahap pertama merumuskan permasalahan *social entrepreneurship* yang terjadi pada usaha cinderamata *brand* OB.
- 2 Tahap kedua mengidentifikasi dan menganalisis terhadap kondisi sistem sistem sekarang yang berjalan pada usaha cinderamata *brand* OB. Hasil dari identifikasi dan analisis akan digunakan sebagai bahan dasar untuk merumuskan model bisnis yang terjadi. Adapun bentuk informasi yang akan digali mencakup pada sembilan blok *Business Model Canvas* (BMC) yang tertera pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1. Sembilan Blok (BMC)

No	Blok Bangunan	Informasi yang digali
1	<i>Customer Segment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kepada siapa OB menawarkan produknya ? 2) Siapakah pelanggan OB yang terpenting ?
2	<i>Value Proposition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nilai apakah yang OB berikan kepada pelanggan ? 2) Di antara masalah pelanggan, manakah yang OB bantu dalam penyelesaiannya? 3) Gabungan produk dan jasa apakah yang OB tawarkan kepada setiap segmen pelanggan ?
3	<i>Channels</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana OB menghantarkan produk OB kepada segment pasar yang telah ditentukan ? 2) Melalui <i>Channels</i> manakah segmen pelanggan ingin dijangkau ?
4	<i>Customer Relationships</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana OB membangun dan menjaga hubungan dengan konsumen dan pelanggan OB ?
5	<i>Revenue Streams</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Untuk nilai apakah pelanggan benar – benar bersedia membayar ? 2) Darimana sumber pemasukan OB ? 3) Apa saja yang gratis (jika ada)
6	<i>Key Activities</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa aktivitas paling penting yang harus OB lakukan agar bisnis dapat berjalan?
7	<i>Key Resources</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa saja sumber daya yang OB butuhkan untuk menghasilkan produk dan menghantarkannya melalui channel serta menjaga hubungan dengan pelanggan?
8	<i>Key Partnerships</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Siapa partner OB? 2) Sumber daya apa yang partner sediakan? 3) Bagaimana partner dapat membantu aktivitas bisnis OB? 4) Bagaimana bentuk kerjasamanya?

No	Blok Bangunan	Informasi yang digali
9	<i>Cost Structures</i>	1) Biaya terpenting apakah yang ada dalam model bisnis OB ? 2) Sumber daya utama apakah yang paling mahal ? 3) Aktifitas-aktivitas kunci apakah yang paling mahal ?

3 Setelah melakukan pencarian data informasi, tahap selanjutnya menganalisa permasalahan serta penilaian terhadap bisnis yang terjadi ditinjau dari berbagai aspek dengan menggunakan analisis SWOT dan dipadukan dengan *Canvas Model* (Osterwalder et al., 2010). Penilaian tersebut didasarkan dari hasil obserpasi dan wawancara. Adapun hasil dari wawancara ditujukan untuk:

a) Penilaian Proposisi Nilai

Penilaian ini meliputi dari penilaian terhadap kesesuaian proposisi nilai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, efek jaringan yang kuat dari proposes nilai tersebut, ke sinergian antara produk dengan layanan yang diberikan OB, kepuasan pelanggan.

b) Penilaian Biaya/Pendapatan.

Penilaian ini terdiri dari keuntungan dari margin, pendapatan OB yang diperoleh dapat diprediksi, arus pendapatan yang berulang dan sering mendapat pembelian yang berulang, arus pendapatan yang terdiversifikasi, arus pendapatan yang berkelanjutan, karakteristik pendapatan dan biaya (mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya/ mengeluarkan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar), kesesuaian penetapan harga, biaya produksi dapat diprediksi, kesesuaian struktur biaya dengan model bisnis, efisien dalam operasi dan sekala ekonomi.

c) Penilaian Infrastruktur.

Penilaian ini meliputi sumber daya yang digunakan OB saat ini apakah dapat ditiru dengan pesaing atau tidak, kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan dapat diprediksi, pemanfaatan sumber daya, menjalankan aktifitas kunci, duplikasi/peniruan aktivitas kunci, kualitas eksekusi, keseimbangan antara eksekutor dengan karyawan, kuantitas aktivitas kunci yang dilakukan dengan tim OB dan hubungan kerja dengan mitra.

d) Penilaian Hubungan Pelanggan.

Penilaian ini meliputi tentang tingkat perpindahan pelanggan, kesesuaian dengan basis segmen pelanggan, ekspansi mendapatkan pelanggan baru, keefisienan dalam menyalurkan (informasi/produk), keefektifitas dalam menyalurkan (informasi/produk), jangkauan saluran terhadap konsumen, kemudahan konsumen dalam melihat produk/berkomunikasi dengan OB, integrasi kanal, (*economies of scale*), kesesuaian saluran (Informasi/produk) terhadap konsumen, hubungan pelanggan/konsumen baru, kualitas hubungan cocok dengan segmen pelanggan dan konsumen baru, biaya perpindahan pelanggan dengan hubungan yang terikat dan merek yang kuat.

e) Ancaman Proposisi Nilai.

Penilaian ini meliputi tentang ancaman produk substitusi yang tersedia dan apakah penawaran harga dan servis yang diberikan pesaing lebih baik dari OB.

f) Ancaman Biaya/Pendapatan.

Penilaian ini meliputi tentang ancaman pendapatan apakah dengan adanya pesaing pendapatan menurun, sumber alir pendapatan, ancaman kehilangan alir pendapatan, ancaman biaya produksi yang tidak dapat diprediksi, ancaman biaya yang tumbuh cepat dibandingkan dengan pendapatan yang didukungnya.

g) Ancaman Infrastruktur.

Penilaian ini meliputi tentang gangguan pada pasokan sumber daya yang dihadapi, ancaman pada kualitas sumber daya, gangguan terhadap aktifitas kunci, kualitas dari aktivitas kunci yang terancam, sehingga kemitraan yang dulu dibangun terancam bahkan mitra berpindah ke pesaing, dan apakah ketergantungan terhadap mitra.

h) Ancaman Hubungan Pelanggan.

Penilaian ini meliputi tentang kejenuhan pasar, ancaman pasar dengan pesaing, ancaman terhadap pelanggan, seberapa cepat peningkatan persainagn dalam pasar OB yang geluti, ancaman pesaing terhadap saluran, ancaman saluran (Informasi/Produk) tidak relevan dengan konsumen, ancaman hubungan OB dengan pelanggan dan konsumen.

i) Peluang Proposisi Nilai.

Penilaian ini meliputi tentang peluang terhadap pendapatan yang berulang dengan mengubah produk ke jasa, integrasi produk dengan jasa, kebutuhan tambahan pelanggan, pelengkapan/perluasan pada proposisi nilai, aktivitas lain untuk pelanggan.

j) Peluang Biaya/Pendapatan.

Penilaian ini meliputi tentang jenis transaksi pendapatan, elemen lain yang bersedia dibayar pelanggan, peluang penjualan silang secara internal atau mitra, arus pendapatan lain yang dapat OB tambahkan dan diciptakan dan OB mengurangi biaya.

k) Peluang Infrastruktur.

Penilaian ini meliputi tentang menggunakan sumber daya yang murah untuk mencapai hasil yang sama, pengalihan sumber daya utama ke mitra untuk mencari kualitas, sumber daya yang belum digali, properti intelektual, standarisasi aktivitas kunci, perbaikan efisiensi, peningkatan TI terhadap efisiensi, peluang *outsourcing*, kolaborasi dengan mitra pada bisnis inti, peluang penjualan silang dengan mitra, peluang partner

saluran (informasi/produk) menjangkau pelanggan dengan lebih baik dan melengkapi proposisi nilai.

1) Peluang Hubungan Pelanggan.

Penilaian ini meliputi tentang manfaat yang didapat dari pasar yang tumbuh, melayani segmen pasar, melayani pelanggan/konsumen baru dengan lebih baik, peluang mendapatkan efisiensi atau aktifitas saluran, peluang mengintegrasikan saluran dengan lebih baik, peluang mendapatkan mitra baru, peluang mendapatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung, peluang menyelaraskan saluran (informasi/produk) dan segmen pelanggan dengan lebih baik, potensi peningkatan pelanggan, peningkatan hubungan dengan pelanggan, peningkatan personalisasi, peluang peningkatan biaya perpindahan, identifikasi pelanggan yang tidak menguntungkan serta peluang untuk mengotomatisasi hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan.

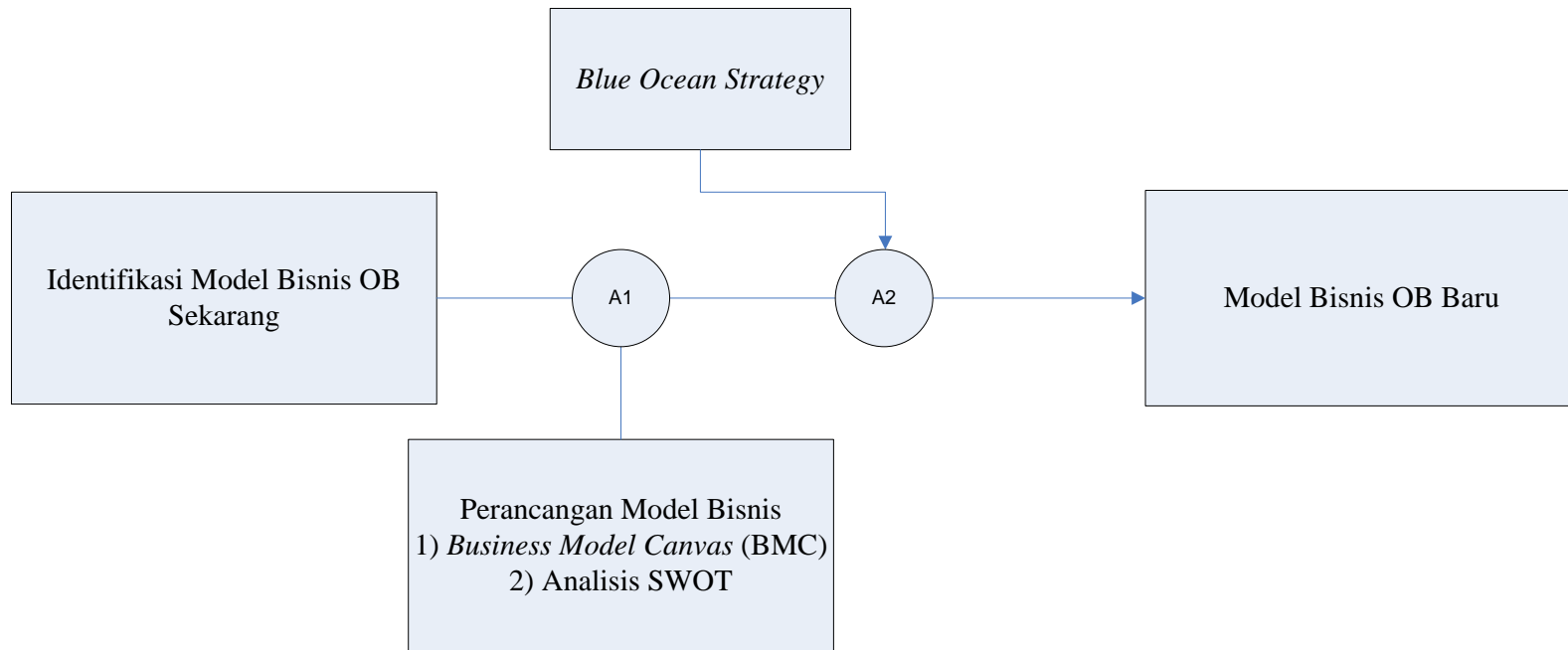
- 4 Melakukan evaluasi dengan *Blue Ocean Strategy* yang di kombinasikan dengan *Canvas Model* (Osterwalder & Pigneur, 2015) untuk terciptanya model inovasi bisnis yang terbaru dan melakukan perbaikan pada sistem yang diaplikasikan sekarang.
- 5 Memformulasikan model bisnis yang terbaru sebagai implementasi untuk peningkatan performa pendapatan pada *brand OB*.

3.7. Pembahasan

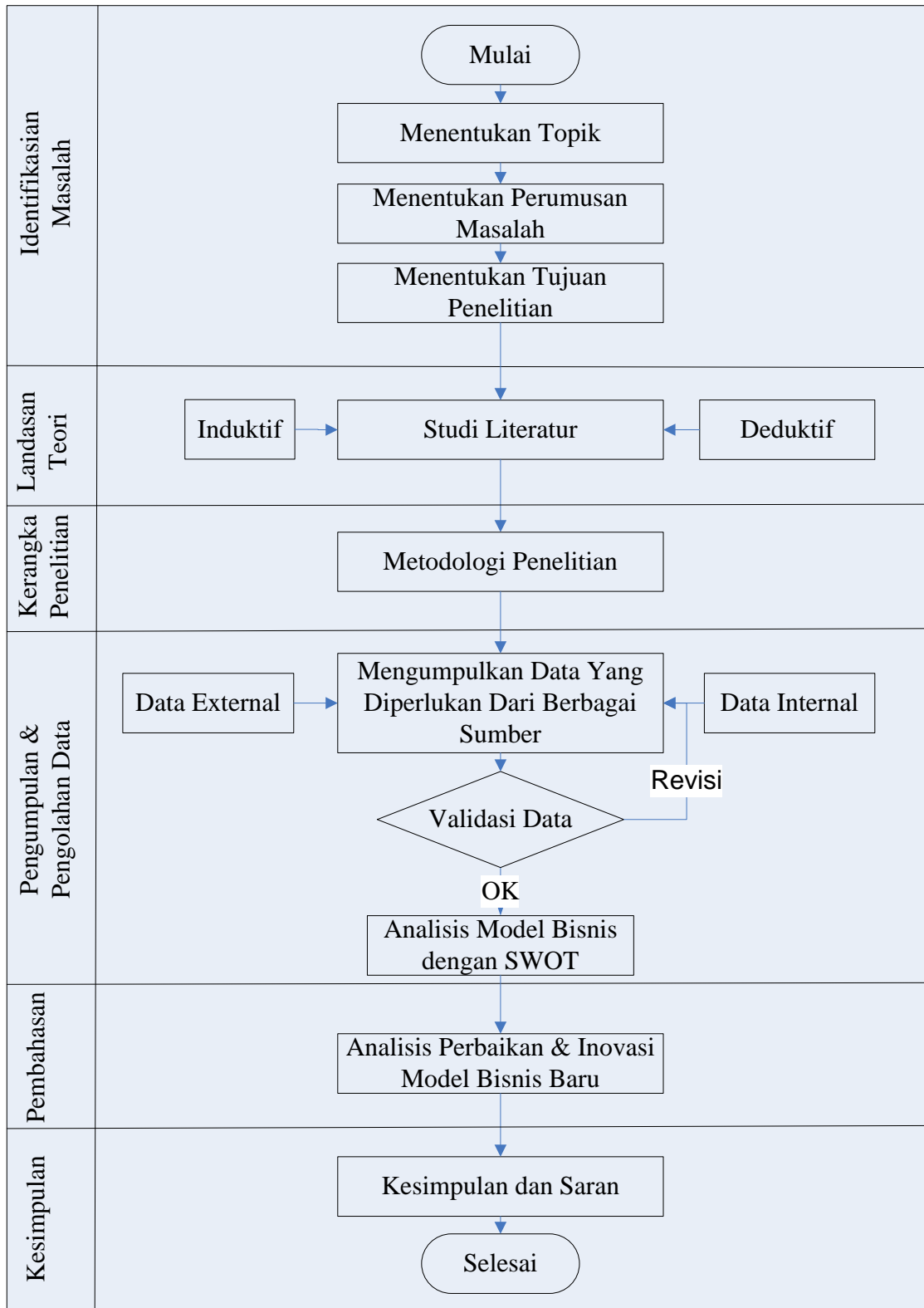
Setelah dilakukan identifikasi dan evaluasi dengan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk perubahan model bisnis yang sekarang. *Blue ocean strategy* digunakan untuk mengeliminasi elemen-elemen model bisnis yang tidak sesuai dan menciptakan inovasi model bisnis terbaru yang sesuai kondisi sekarang.

3.8. Kesimpulan dan saran.

Menarik kesimpulan dan memberikan saran kepada perusahaan terkait tentang pilihan yang optimal.



Gambar 3.1 Kerangka Konsep



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1. Visi, Misi dan Tujuan

Ore Bae atau biasa disingkat dengan OB adalah perusahaan yang bergerak dibidang penyedia souvenir dan cinderamata yang bertema khas Banten. OB dirintis pada pertengahan tahun 2013 sebagai media penyampaian pesan dan kesan dengan media cinderamata tentang Banten. Dilain sisi berdirinya OB karena melihat pelaku UKM (Usaha Kecil Masyarakat) waktu demi waktu semakin menurun dan tidak sedikit yang gulung tikar. Dampak dari hal tersebut adalah banyaknya masyarakat yang berstatus tidak bekerja (pengangguran) meningkat dan kesenjangan hidup menjadi tinggi.

Ditinjau dari keahlian seseorang di UKM dalam menciptakan suatu produk sangatlah berkompeten dan memiliki nilai jual atas karya yang diciptakannya, namun apa jadinya keahlian seseorang tanpa didukung dengan manajemen yang baik. Oleh sebab itu, perlunya pendampingan dan naungan terhadap usaha-usaha kecil yang sedang berkembang dan sedang tumbuh agar dapat bersaing dan tidak tergerus dengan pesaing-pesaing usaha yang sudah besar dan sudah maju. Adapun yang dilakukan oleh perusahaan OB adalah merangkul dan mensinergikan satu UKM dengan UKM lain yang berstatus ingin gulung tikar dan ingin berkembang untuk berjalan bersama-sama dalam menciptakan suatu karya yang bernilai.

Produk-produk yang dimiliki OB saat ini adalah syal tenun dan gantungan kunci baduy yang merupakan dari suku asli pedalaman Banten, pakaian kaos dan souvenir khas Banten. Seiring dengan berjalannya waktu serta didukung dari keinginan konsumen yang selalu meningkat, menjadikan OB terus bergerak dan selalu berinovasi menciptakan karya-karya baru yang berinovatif dan belum ada di pasar daerah Banten. Berikut ini Gambar 4.1 menunjukkan logo perusahaan OB yang memiliki visi dan misi sebagai mana berikut:



Gambar 4.1 Logo Perusahaan OB

Visi Perusahaan :

Menjadi perusahaan yang dapat memberikan kontribusi nilai budaya khas Banten berbasis industri kreatif yang senantiasa mampu bersaing dan tumbuh berkembang dengan sehat.

Misi Perusahaan :

- a) Mempromosikan lebih mengenai nilai kekhasan budaya Banten kepada masyarakat dalam negeri maupun luar negeri melalui souvenir dan cinderamata.
- b) Berkomitmen untuk menyediakan produk souvenir dan cinderamata khas Banten (berbasis industri kreatif) yang berorientasi pasar dan pelanggan yang inovatif dan berkualitas.
- c) Menjalin kemitraan kerjasama antara rekan usaha yang saling menguntungkan.
- d) Berusaha untuk memberikan kepuasan, memberikan nilai (manfaat) dan *education* secara optimal bagi pelanggan, pekerja dan masyarakat pada umumnya.
- e) Memberikan penghargaan kepada para pegawai melalui pemberian kesejahteraan yang memadai, menyediakan lingkungan kerja yang aman,

sehat dan nyaman, serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir dan melakukan inovasi.

Tujuan Ore Bae:

1. Turut serta membangun masyarakat dalam industri pariwisata Banten.
2. Mendalami, mengembangkan, dan menyebarluaskan akan kekayaan dan kekhasan adat budaya Banten.

4.2. Model Bisnis Sekarang

Berikut model bisnis yang berjalan pada perusahaan OB saat ini yang akan dijabarkan pada setiap bagian-bagian sembilan blok bisnis model canvas. Dimulai dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership* dan *cost structure*. Objek penelitian ini adalah Souvenir dan Cenderamata Banten *brand* “Ore Bae (OB)”

a. Segmentasi Pelanggan (CS)

Semua model bisnis tercipta dari pelanggan. Dari pelangganlah pendapatan perusahaan diperoleh, tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama tanpa pelanggan. Agar lebih memberikan nilai kepuasan terhadap pelanggan suatu usaha dapat mengelompokkan dalam segmen-segmen tertentu. Bisnis yang bergerak dibidang usaha cenderamata yang dilakukan oleh OB ini, memberikan sasaran pelanggan kepada beberapa jenis pelanggan yang dianggap memerlukan cenderamata untuk berbagai tujuan tertentu. Sasaran pelanggan dari bisnis ini antara lain adalah para turis lokal maupun turis internasional, para pekerja perantauan, dan penyelenggara serta peserta acara.

Turis menjadi salah satu sasaran pelanggan dari bisnis ini karena seperti yang pada umumnya, para turis akan membeli sebuah oleh-oleh yang khas daerah dari yang mereka kunjungi. Selain itu para pekerja perantauan juga dapat menjadi sasaran pelanggan karena pekerja

perantauan umumnya akan membeli sebuah oleh-oleh khas daerah tersebut dimana tempat mereka bekerja yang akan dijadikan buah tangan untuk keluarga, tetangga, maupun kerabat dekat mereka ketika akan berpulang kekampung halaman. Cenderamata juga menjadi pilihan untuk pemberian kepada para tamu undangan yang berasal dari luar dan dalam daerah Banten sendiri, maupun masyarakat Banten sendiri yang mengikuti acara diluar daerah Banten. Oleh karena itu, para penyelenggara dan peserta acara juga menjadi salah satu sasaran pelanggan pada bisnis ini.

b. Proporsi Nilai (VP)

Proporsi nilai merupakan nilai-nilai yang ditampilkan dari suatu produk yang dapat menjadi faktor ketertarikan pelanggan untuk memilih produk tersebut karena memiliki nilai tertentu yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Bisnis cenderamata yang dilakukan oleh OB ini, memberikan penekanan nilai yaitu memperkenalkan ciri khas daerah Banten melalui produk cenderamata. Sebenarnya produk ciri khas Banten telah banyak kita temui dipasaran khususnya toko oleh-oleh Banten, namun setelah ditelusuri terdapat kekeliruan terhadap ciri khas Banten pada produk yang diperjualkannya. Usaha *Souvenir & Cenderamata Banten brand OB* memberikan banyak pilihan produk *Souvenir & Cenderamata* khas Banten, seperti kaos oblong Banten, etnik Banten, tenun Badui, batik Badui, dan souvenir-souvenir dengan ciri khas Banten. Dari berbagai produk yang ditawarkan semuanya memberikan nilai ciri khas Banten yang ditunjukkan kepada pelanggan dengan tujuan untuk memperkenalkan Banten kepada masyarakat luas. Selain pada nilai kekhasan daerah yang diberikan oleh OB kepada konsumennya, OB juga memberikan harga yang rendah dan dapat bersaing oleh kompetitor-kompetitor yang baru maupun yang lama. Hal tersebut ditujukan agar konsumen dapat memiliki dan menerima produk-produk yang dimiliki oleh OB.

c. Saluran (CH)

Saluran ini digunakan sebagai media penyampaian dari proposisi nilai yang telah dimiliki oleh suatu produk dengan berbagai cara yang dapat dilakukan. Tujuan dari adanya saluran ini untuk menghubungkan kepada masyarakat terkait penjualan produk-produk ciri khas Banten yang ditawarkan sebagai bentuk dari upaya menarik pelanggan. Untuk mengenalkan produk yang ditawarkan kepada masyarakat saat ini sudah dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya secara langsung yang menawarkan kepada masyarakat dengan menjualkan di beberapa tempat maupun melalui media. Adanya dukungan teknologi saat ini sangat membantu para pedagang untuk menjualkan produk yang mereka tawarkan.

Penyaluran serta penjualan cinderamata yang dilakukan oleh OB ini melalui berbagai cara, antara lain menggunakan media *online* seperti Google Bisnisku, *website*, *social media* (*facebook*, *instagram*, dan *whatsapp*) sehingga memudahkan pelanggan untuk melakukan pembelian melalui media yang telah disediakan. Selain melalui penjualan langsung yang dilakukan oleh OB baik melalui gerai maupun *website*-nya, produk yang dimiliki OB juga dijualkan di beberapa tempat mitra seperti: toko oleh-oleh di Kota Cilegon (Asipa), *bookstore* Tiga Serangkai (Tisera) dan Rin pin-pin. Penjualan yang dilakukan menggunakan beberapa media diharapkan dapat membantu pelanggan untuk melakukan transaksi jarak jauh, sehingga pelanggan tetap dapat melakukan pembelian produk meskipun tidak secara langsung. Bagi konsumen yang memiliki keterbatasan dalam waktu maupun jarak, OB bekerjasama dengan jasa ekspedisi Titipan Kilat (TIKI) dalam pengiriman pesanan kepada tangan konsumen.

d. Hubungan Pelanggan (CR)

Hubungan dengan pelanggan merupakan cara yang dapat dilakukan untuk berkomunikasi dengan pelanggan maupun jenis hubungan yang akan dibangun oleh produsen kepada konsumen. Dalam hal ini ada beberapa jenis hubungan yang dapat terjadi antara produsen dengan konsumen yaitu *transactional* (beli putus), *longterm* (hubungan jangka panjang), *personal assistance* (sales yang melayani pelanggan), *self service* (pelanggan melayani dirinya sendiri seperti bisnis *retail*), *automated service*, *community* (menciptakan komunitas untuk pelanggan), *co-creation* (bekerjasama dengan pelanggan untuk menciptakan sesuatu dalam bisnis). Dari beberapa jenis hubungan maka bisnis cinderamata yang dilakukan OB ini, memiliki hubungan dengan pelanggan termasuk pada jenis *transactional* yaitu produsen memiliki hubungan dengan konsumen hanya saat melakukan transaksi dilakukan atau dapat dikatakan beli-putus. Terdapat juga kebijakan dari produsen saat konsumen melakukan transaksi yaitu kebijakan harga atau dapat diartikan kesepakatan harga yang telah dibuat, ketepatan waktu dalam pengiriman barang kepada konsumen terhadap pembelian *online*, terdapat *refund* ketika ada barang yang tidak sesuai, dan adanya garansi yang ditawarkan oleh produsen. Dengan adanya kebijakan yang telah dibuat oleh produsen dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen mengenai jaminan produk yang ditawarkan kepada konsumen.

e. Arus Pendapatan (RS)

Arus pendapatan merupakan cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pendapatan dalam aktivitas bisnis. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pelaku bisnis sehingga mendapatkan sebuah pendapatan. Pada umumnya arus pendapatan suatu bisnis biasanya melalui transaksi jual-beli yang terjadi. Namun tidak hanya itu, dengan melakukan kerjasama terhadap bisnis lain ataupun menyediakan jasa untuk konsultasi

suatu bisnis dapat menghasilkan sebuah pendapatan dari aktivitas bisnis yang dilakukan.

Pendapatan dapat diperoleh melalui beragam aktivitas bisnis yang dilakukan seperti pada bisnis cinderamata yang dilakukan *brand* OB. Pendapatan yang diperoleh OB yaitu melalui hasil transaksi jual-beli produk cinderamata serta melakukan kerjasama yang dilakukan terhadap kemitraan. Pendapatan melalui transaksi jual beli dalam bisnis cinderamata ini memiliki perubahan pendapatan pada setiap periodenya, hal tersebut dapat terjadi karena beberapa faktor yang mempengaruhi. Faktor yang dianggap mempengaruhi seperti naik-turunnya harga bahan baku produk dan kuantitas produk yang telah terjual atau dibeli oleh pelanggan.

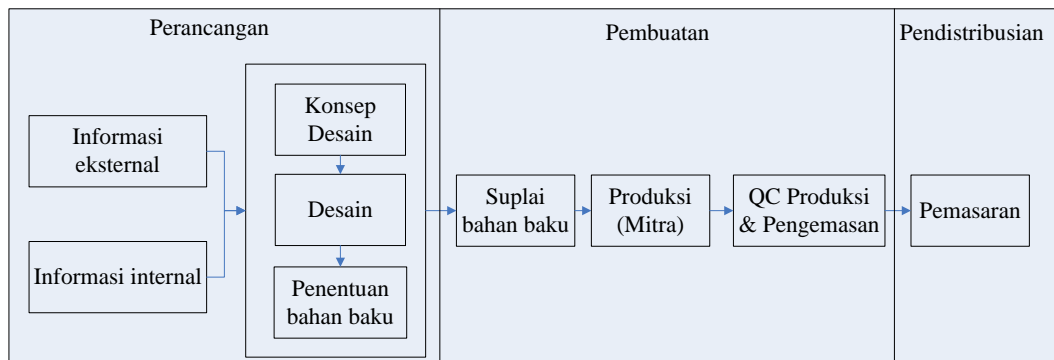
f. Sumber Daya Utama (KR)

Sumber daya utama merupakan bagian utama yang menjadi kunci dari keberhasilan suatu bisnis. Dengan adanya sumber daya utama suatu bisnis dapat melakukan aktivitas bisnis tersebut sehingga proporsi nilai suatu bisnis dapat tersampaikan kepada pelanggan. Terdapat beberapa kategori dalam sumber daya utama yaitu *physical asset*, *intellectual*, *human*, dan *financial*. Dalam bisnis cinderamata yang merupakan bagian-bagian dari sumber daya utama adalah bahan baku, *brand* yang dapat berfungsi untuk memberikan tanda hak cipta, dan juga *intellectual* tenaga kerja sebagai pengendali dari fungsi-fungsi aktivitas bisnis.

g. Aktivitas Utama (KA)

Aktivitas utama didefinisikan sebagai bagian aktivitas terpenting yang dilakukan perusahaan untuk menyampaikan *value proposition* yang ditentukan sebelumnya. Ada beberapa tipe aktivitas utama yang dilakukan perusahaan agar bisnisnya dapat berjalan yaitu produksi, pemecahan masalah dan platform/jaringan. Sesuai dengan objek yang diamati sekarang, maka tipe aktivitas utama yang dilakukan pada usaha

cinderamata *brand* OB adalah produksi. Dimana aktivitas produksi tersebut terkait dengan perancangan, pembuatan, dan pendistribusian atau penyaluran produk kepada konsumen yang dituju. Berikut gambaran aktivitas utama pada proses produksi yang dilakukan oleh OB dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Aktivitas Utama

Aktivitas utama yang dilakukan oleh OB untuk menciptakan proposisi nilai adalah diawali dari perancangan. Dimana di dalamnya terdiri dari informasi-informasi yang diperoleh dari eksternal (konsumen) maupun internal (pihak OB) yang ingin diangkat untuk dijadikan suatu nilai yang memiliki kekhasan daerah Banten. Setelah informasi tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan kepada proses pengkonsepan serta pendesainan desain yang ingin diangkat. Pada pengkonsepan ini merupakan tahapan awal informasi tersebut diolah dalam bentuk gambar yang masih kasar dan hasilnya masih berbentuk coret-coretan. Hasil dari konsep tersebut kemudian diolah untuk proses selanjutnya yaitu pendesainan yang dibantu dengan menggunakan *software* yang biasa digunakan untuk mendesain seperti *CorelDRAW* dan *Adobe Photoshop* untuk dijadikan master sesuai dengan gambar yang diinginkan. Setelah pendesainan, OB menyediakan bahan baku yang akan dibutuhkan oleh mitra dalam proses produksi. Adapun bahan baku yang disediakan oleh OB untuk mitra produksi yaitu bahan kain katun combed dan cat sablon

untuk produksi oblong Banten dan cairan kimia (resin dan katalis) untuk produksi souvenir Banten. Penyediaan bahan baku yang disediakan oleh OB terhadap mitra ditujukan agar beban yang dimiliki oleh mitra tidak berat dalam hal pembeliannya.

Pada saat bahan baku sudah naik dalam proses produksi, OB selalu mengawasi mitra dalam hal waktu produksi serta hasil produksi. Hal tersebut ditujukan untuk mengurangi mulurnya atau lamanya proses produksi dan untuk mengurangi kesalahan-kesalahan yang akan terjadi. Apabila terjadi banyaknya kesalahan dalam hasil yang diperoleh, maka akan berdampak pada biaya yang dikeluarkan semakin bertambah. Oleh sebab itu, OB selalu berusaha meminimalisir biaya-biaya yang dikeluarkan karena kesalahan.

Hasil produksi yang sudah jadi kemudian di distribusikan ke gerai OB dan mitra pemasaran OB (Asipa dan Tisera). Untuk menjangkau konsumen OB yang memiliki keterbatasan baik dari waktu maupun jarak untuk memperoleh produk yang diinginkan, Maka OB menyediakan *website* tersendiri untuk mempermudah konsumen dalam memilih serta mencari produk yang diharapkannya. Selain itu, penggunaan *website* yang dilakukann oleh OB digunakan juga sebagai media penghubung antara konsumen dengan produsen.

h. Bangunan Kemitraan (KP)

Bangunan kemitraan merupakan pihak-pihak luar yang dapat menjadi *partner* untuk bekerjasama dalam bisnis. Tujuan adanya bangunan kemitraan agar dapat memudahkan dalam menjalankan aktivitas bisnis, seperti bekerjasama dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengurangi resiko dan ketidak pastian dalam lingkungan persaingan, dan bekerjasama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat beberapa jenis kategori dalam bangunan kemitraan diantaranya adalah kerjasama dengan perusahaan yang tidak sejenis, kerjasama dengan perusahaan

kompetitor, kerjasama untuk membentuk usaha baru, dan hubungan hanya sebagai pembeli dan penjual.

Bisnis cinderamata *brand* OB ini, melakukan pembangunan kemitraan dengan penyediaan layanan jasa pengiriman dan keluarga binaan (UKM). Penyedia jasa layanan pengiriman yang biasa digunakan oleh bisnis ini adalah TIKI, adanya kerjasama dengan layanan jasa pengiriman bertujuan untuk melakukan pengiriman barang yang telah dibeli oleh pelanggan dengan transaksi jarak jauh. Selain itu, kerjasama yang dilakukan dengan keluarga binaan (UKM) seperti pendampingan terhadap pengrajin dalam melakukan proses produksi dari produk-produk bisnis cinderamata ini, pendampingan dilakukan sebagai upaya untuk mengembangkan keterampilan yang telah dimiliki oleh keluarga binaan. Oleh karena itu, bisnis yang ada dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya dan terus berupaya untuk memperbaiki dari kekurangan-kekurangan yang ada.

i. Struktur Biaya (CS)

Struktur biaya merupakan catatan atau penjelasan dari rincian pengeluaran yang akan dikeluarkan oleh perusahaan terkait dana dalam melakukan aktivitas sebuah bisnis. Terdapat beberapa tipe dari struktur biaya yaitu *cost-driven* (sensitif terhadap harga bahan baku), *value driven* (perusahaan tidak terlalu memikirkan harga produksi, karena umumnya lebih mementingkan nilai seni, atau nilai lainnya), *fixed-cost* (biaya-biaya tetap yang ada dan tidak tergantung pada jumlah produksi), dan *variable cost* (biaya-biaya yang muncul bervariasi sesuai jumlah yang diproduksi).

Struktur biaya yang digunakan pada model bisnis cinderamata *brand* OB ini adalah gabungan terhadap pacuan terhadap biaya (*cost-driven*) yang tersedia dan pacuan terhadap nilai (*value-driven*) yang diberikan terhadap konsumen yang dituju. Paduan biaya tersebut karena keterbatasan biaya yang dimiliki oleh OB sehingga menyebabkan OB berfokus untuk

meminimalisir biaya produksi untuk meningkatkan keuntungan yang diperoleh tanpa mengurangi kualitas dan nilai yang diberikan kepada konsumen. Adapun biaya tetap (*fixed-cost*) yang dikeluarkan digunakan untuk perawatan terhadap produk-produk yang tersedia dan untuk pembayaran *web-domain* secara rutin pertiap tahunnya. Sedangkan biaya variabel (*variable-cost*) yang dikeluarkan adalah gaji untuk karyawan-karyawan termasuk keluarga binaan dan beberapa biaya pengeluaran yang tidak tetap berdasarkan jumlah produk yang diproduksi.

Dari pemaparan informasi yang diperoleh pada setiap blok-bloknya diatas, maka dapat digambarkan model bisnis yang dilakukan oleh OB sekarang ini. Adapun gambaran bisnis model sekarang yaitu sebagaimana berikut yang di tuangkan pada bisnis model canvas pada Gambar 4.3.

KP Mitra Produksi (Keluarga binaan) Mitra Pemasaran (Asipa, Tisera, Rinpipin) Titipan kilat (TIKI)	KA - Konsep desain - <i>Supply</i> bahan baku - Produksi (QC) - Pemasaran - Hubungan pelanggan	VP Nilai kekhasan daerah Banten Harga	CR -Kebijakan Harga -Ketepatan Waktu - <i>Refund</i> - Garansi	CS - Turis lokal & internasional - Pekerja perantawan - Penyelenggara & peserta acara
	KR - SDM (Mitra Produksi) - Brand - Bahan baku		CH -Gerai OB - Media Online : <i>Wabsite & Google</i> - Sosial Media: <i>Facebook, Instagram dan WhatsApp</i> - Kemitraan: Asipa, <i>bookstore</i> Tisera, Rinpipin - Titipan Kilat (TIKI)	
CS - <i>Value driven</i> -Biaya tetap (Perawatan produk, Wab-domain) - Variabel-Cost (mitra produksi, bahan baku)		RS - Penjualan souvenir & cinderamata - Penjualan dari hasil kemitraan		

Gambar 4.3. Bisnis Model Kanvas Sekarang

4.3. Analisis SWOT Model Bisnis Sekarang

Proses selanjutnya setelah melakukan perumusan proses bisnis yang sedang berjalan yaitu mengevaluasi model bisnis dengan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis ini diterapkan dalam sembilan blok Bisnis Model Canvas (BMC) dengan item-item yang disarankan oleh Osterwalder, et al. (2010) pada bukunya. Evaluasi dan analisis dengan SWOT dapat membantu perusahaan OB dalam mengukur kemampuan dari model bisnis yang ada serta untuk menganalisa kekurangan dan permasalahan yang dihadapi sekarang. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai basis terhadap perbaikan yang akan dilakukan serta dapat menjadi faktor pemicu tumbuhnya inovasi terhadap model bisnis yang baru. Berikut ini akan menerangkan penilaian-penilaian SWOT terhadap proposisi nilai, biaya dan pendapatan, infrastruktur serta hubungan pelanggan didalam bisnis cinderamata yang dijalankan OB sekarang ini.

4.3.1. Penilaian Proposisi Nilai

Penilaian proposisi nilai ini meliputi pada aspek kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki oleh OB. Berikut ini Tabel 4.1 yang terdiri dari *key information* yang digunakan peneliti untuk menilai seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dirasakan pada bagian proposisi nilai. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 samapai 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB serta konsumen. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.1. Penilaian Proposisi Nilai

Kategori	Indikator	+					-					Indikator
		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Penilaian Proposisi Nilai	Keselarasan Proposisi Nilai OB dengan kebutuhan pelanggan			√					√			Proposisi Nilai OB dengan kebutuha pelanggan tidak sejalan
	Proposisi Nilai OB memiliki dampak jaringan yang kuat					√					√	Proposisi Nilai OB tidak memiliki dampak jaringan
	Ada sinergi yang kuat antara produk dan layanan OB berikan kepada konsumen		√					√				Tidak ada sinergi antara produk & layanan OB
	Kepuasan pelanggan	√					√					OB sering menerima keluhan

a. Keselarasan proposisi nilai OB dengan kebutuhan pelanggan

Kesesuaian proposisi nilai OB dengan kebutuhan pelanggan dapat dilihat dari dua aspek, yang pertama dari proposisi nilai model bisnis yang sekarang dan kedua kebutuhan konsumen dari segmen pelanggan yang dituju. Kesesuaian tersebut dapat dilihat dari keselarasan antara dua aspek tersebut satu sama lainnya. Pada model bisnis yang berjalan, proposisi nilai yang digunakan adalah aspek nilai kekhasan Banten yang diangkat OB dari setiap produknya dan aspek harga yang diberikan kepada konsumen. Perkembangan jaman dan modernisasi menjadikan nilai budaya kekhasan masyarakat Banten menjadi terpusus bahkan lambat waktu generasi penerus hanya mengetahui kekhasan daerah melalui sebatas cerita. Dengan berdirinya OB banyak konsumen dari masyarakat Banten yang setuju dengan ide dan nilai kekhasan daerah yang diangkat menjadi souvenir dan cinderamata.

Informasi tersebut diperoleh ketika pemilik OB mengikuti kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh Provinsi Banten maupun Kota Serang. Karakteristik konsumen lokal, yaitu masyarakat Banten yang notabene awalnya tidak mengetahui akan kekhasan daerah setelah adanya produk OB masyarakat menjadi tahu dan yakin bahwa Banten itu memiliki keunggulan. Hal tersebut tidak lepas dari peran media souvenir dan cinderamata sebagai media penyampaian yang selalu diingat. Hal lain untuk menjangkau konsumen baik dari kalangan atas sampai kalangan bawah agar pesan dari nilai tersebut tersampaikan, OB memberikan harga yang sesuai dan terjangkau. Akan tetapi kebutuhan konsumen tidak hanya terbatas pada masalah harga saja, melainkan ketersediaan produk yang masih kurang maupun kebutuhan lainnya yang belum terakomodasi pada model bisnis yang sekarang. Sehingga proposisi nilai yang ditawarkan OB pada saat sekarang masih belum dapat mengakomodasi seluruh keinginan konsumen. Oleh sebab itu, perlu sedikit perbaikan pada perusahaan OB.

b. Efek jaringan dari proposisi nilai.

Efek jaringan dari proposisi nilai adalah ketika proposisi nilai suatu produk dapat bekerja secara maksimal dan saling bersinergi satu dengan yang lainnya dari produk yang dihasilkan. Salah satu contoh dari hal ini adalah *facebook ads*. *Facebook ads* adalah suatu aplikasi yang dibuat oleh *facebook* yang umumnya digunakan sebagai tempat berbisnis bagi masyarakat Indonesia yang selalu berinteraksi satu sama lainnya dengan menggunakan akun *massenger* yang mereka miliki. Proposisi nilai ini terwujud jika sama-sama memiliki akun di *facebook*. Sehingga, dari proposisi nilai yang diberikan *facebook ads* memiliki sinergi yang saling menguntungkan karena efek jaringan yang ditimbulkan dari penggunaan layanan tersebut yang dilakukan oleh konsumen *facebook*.

Berdasarkan penjelasan diatas, model bisnis yang dilakukan OB sekarang produk souvenir dan cinderamata tidak memiliki efek jaringan tertentu. Semua konsumen yang membeli souvenir dan cinderamata bebas membeli tanpa ada jaringan. Sehingga dapat dikatakan bahwa proposisi nilai dari produk yang dihasilkan OB pada model sekarang belum memiliki efek jaringan kepada konsumen.

c. Sinergi antara produk dan layanan

Sinergi antara produk dan layanan yaitu saling berkaitan satu sama lain. Bukan saja perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas baik saja namun perlunya pelayanan terhadap konsumen yang memuaskan. Hal tersebut saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya terhadap kepuasan konsumen. Pada model bisnis OB sekarang, produk yang ada memiliki kualitas baik dan dapat diterima oleh konsumen masyarakat Banten. serata layanan yang diberikan oleh OB terintegrasi dengan baik terhadap produk yang dimilikinya. Layanan yang diberikan OB terbagi Dua macam yang pertama layanan langsung (*offline*) dan layanan kedua melalui media *internet* atau biasa disebut *online*. Pada layanan langsung konsumen datang ke gerai OB untuk saling bertatap muka untuk membeli produk yang diinginkan. layanan kedua melalui *online*, OB bekerja

sama dengan agen ekspedisi untuk mengirimkan produk yang diinginkan konsumen agar sampai ke tangan konsumen. Adapun kritikan serta masukan dapat disalurkan pada nomor telepon yang telah ditentukan oleh OB. Pada model bisnis OB sekarang dapat disimpulkan bahwa produk yang dihasilkan oleh OB bersinergi terhadap layanan jasa yang diberikan. Hal tersebut merupakan salah satu keunggulan pada model bisnis yang OB miliki.

d. Kepuasan konsumen

Kepuasan konsumen merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam proses bisnis. Konsumen yang merasa puas terhadap produk/jasa yang diberikan oleh perusahaan akan memberikan *feedback* yang positif terhadap perusahaan tersebut. Konsumen merupakan sumber pemasukan terpenting dalam suatu proses bisnis. Konsumen yang merasa puas atas produk/jasa yang diberikan perusahaan akan membeli ulang produk perusahaan tersebut, bahkan konsumen akan mengiklankan Atau merekomendasikan kepada teman-temannya untuk membeli produk-produk yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak konsumen yang merasa puas terhadap produk/jasa yang diberikan, maka akan tumbuh nilai keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan tersebut.

Besarnya keuntungan perusahaan akan berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan tersebut untuk menjadi hidup di dalam bisnisnya. Kepuasan pada model bisnis OB yang sekarang dapat dikatakan tinggi. Hal tersebut di identifikasikan dari konsumen yang membeli berulang serta merekomendasikan terhadap temannya yang lain. Ditambah lagi perusahaan yang berkecimpung dalam bidang souvenir dan cinderamata yang mengangkat akan kekhasan daerah di Banten masih kurang, Hal tersebut menjadikan OB harus lebih prima.

Setelah mengetahui kekurangan dan kelebihan dari proposes nilai yang dimiliki oleh OB sekarang ini, maka perlu untuk mengetahui ancaman dan peluang yang kemungkinan muncul pada usaha cinderamata. Berikut ini Tabel 4.2 yang terdiri dari *key information* yang digunakan peneliti untuk menilai seberapa

besar kemungkinan ancaman dan peluang dari proposisi nilai yang akan tumbuh pada usaha cinderamata *brand* OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 sampai 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.2. Ancaman dan Peluang Proposisi Nilai

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
Ancaman Proposisi Nilai.	Apakah produk dan jasa substitusi tersedia ?				√	
	Apakah pesaing OB mengancam untuk menawarkan harga atau nilai yang lebih baik ?		√			
Peluang Proposisi Nilai	Dapatkah OB menghasilkan pendapatan berulang dengan mengubah produk menjadi jasa ?				√	
	Dapatkah OB mengintegrasikan produk/jasa OB dengan lebih baik?				√	
	Kebutuhan tambahan pelanggan manakah yang dapat OB penuhi?					√
	Pelengkap/perluasan apa yang memungkinkan bagi proposisi nilai OB?				√	
	Apakah pekerjaan lain yang dapat OB lakukan demi pelanggan?					√

e. Ancaman ketersediaan produk substitusi

Ketersediaan produk substitusi pada model bisnis OB saat ini cukup banyak. Adapun produk substitusi tersebut yaitu berupa kain tenun, pakaian kaos bernuansa

khas Banten, souvenir bernuansa etnik pedalaman maupun modern, serta miniatur menara Masjid Agung Banten Lama yang dapat digunakan sebagai seserahan juga. Dengan beragamnya produk substitusi yang tersedia pada OB dan memiliki nilai keunggulan masing-masing di setiap produknya. Maka memberikan banyak pilihan kepada konsumen untuk memilih sesuai keinginan. Hal tersebut tentu saja menjadi nilai lebih pada gerai OB yang memiliki varian produk yang dimilikinya jika dibandingkan dengan kompetitor.

f. Ancaman kompetitor terhadap penawaran yang lebih baik

Ancaman kompetitor terhadap penawaran yang lebih baik pada model bisnis OB saat ini adalah rendah. Hal tersebut disebabkan karena di setiap produk yang dimiliki OB adalah hasil produksi OB sendiri serta keluarga binaan yang dikelolanya. Sehingga harga yang dikeluarkan oleh OB tersebut adalah harga yang paling terendah jika dibandingkan kompetitor-komputer lain yang ada di daerah Banten. Lain halnya dengan kompetitor yang ada di daerah Banten, lebih dominan produk yang ditawarkan melalui perpanjangan tangan sehingga harga yang dikeluarkan oleh kompetitor sangatlah tinggi. Selain itu juga, OB memberikan jaminan terhadap produk yang dikeluarkannya apabila tidak sesuai dengan keinginan konsumen dengan batas waktu tertentu.

g. Peluang pengkonversian produk ke jasa

Peluang konversi produk ke jasa pada model bisa OB saat ini dapat dilakukan. Hal tersebut dikarenakan produk yang dimiliki OB bernuansa cinderamata dan souvenir dimana item-item tersebut dapat menyampaikan pesan serta kesan kepada orang yang ditujunya sesuai dengan nilai yang akan diangkat. Selain itu, souvenir dan cenderamata dapat dijadikan media atau alat informasi kepada orang lain. Oleh sebab itu, banyak perusahaan maupun masyarakat umum yang menggunakan souvenir dan cenderamata sebagai penyampaian pesannya sekarang ini.

h. Peluang integrasi produk atau jasa

Integrasi produk atau jasa pada model bisnis OB saat ini adalah dapat di aplikasikan. Hal tersebut dikarenakan produk yang dimiliki oleh OB bervariasi macam-macamnya, sehingga mudah untuk diintegrasikan. Adapun integrasi yang akan dimunculkan yaitu tentang nilai kekhasan daerah Banten yang dimiliki oleh OB dari beberapa produk yang berbeda yang dimilikinya. Baik dari kategori oblong Banten, souvenir Banten, etnik Banten, tenun Baduy, dan batik Baduy semuanya itu saling melengkapi untuk menciptakan nilai-nilai kekhasan daerah Banten.

i. Peluang kebutuhan tambahan

Perkembangan masa saat ini, cenderamata tidak hanya memiliki fungsi sebagai buah tangan atau oleh-oleh dari tempat selama perjalanan berwisata. Namun, cenderamata berpeluang sebagai produk yang dapat berfungsi untuk menyampaikan pesan terhadap orang yang ditujunya dengan mengangkat nilai-nilai yang akan diangkatnya ke dalam cenderamata tersebut pada momen spesial. Adapun momen spesial salah satunya wisuda atau hari kelulusan. Cenderamata wisuda dapat dijadikan sebagai salah satu proposisi nilai, bahwa cenderamata tersebut memiliki proposisi nilai yang tinggi terhadap proses perjuangan untuk memperolehnya selama study di universitas. Dan setelah diperoleh cenderamata tersebut, pasti pemilik cenderamata akan mengenang kesan-kesan selama menempuh pendidikan di universitas. Semua itu akan terasa jika sudah berkeluarga ataupun sudah lama tidak bertatap muka dengan teman-temannya.

Dewasa ini banyak desainer pakaian baju yang melirik kain khas suku pedalaman Baduy. Di mana kain tersebut dibuat secara manual baik produksi maupun pewarnaannya serta proses pembuatan kain tersebut tanpa menggunakan alat mesin. Motif kain yang dihasilkan oleh masyarakat Baduy bermotif garis-garis panjang dan pendek yang mencerminkan dari filosofi "lojor teu meunang dipotong, pondok teu meunang disambung" yang berarti panjang tak boleh dipotong, pendek tak boleh disambung. Filosofi tersebut selalu diangkat dan

dipegang teguh oleh masyarakat pedalaman. Sehingga tidak sedikit dari masyarakat luar terutama desainer-desainer pakaian memiliki daya tarik tersendiri terhadap kain tersebut untuk dipadukan dengan kain-kain lain. Dengan banyaknya permintaan terhadap OB atas ketersediaan kain tersebut, OB beserta UKM di Baduy memiliki peluang untuk menyediakan kain tenun Baduy serta membantu masyarakat pedalaman dalam menyalurkan karya yang dimilikinya berupa kain tenun berukuran besar agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum dan khususnya bagi para desainer.

j. Peluang ekstensi dari proposisi nilai

Pada model bisnis OB sekarang, proposisi nilai yang dimiliki oleh OB yaitu nilai kekhasan daerah Banten yang diangkat melalui media cinderamata baik dari pakaian kaos, souvenir serta hasil kerajinan masyarakat pedalaman suku Baduy. Adapun nilai kekhasan yang diangkat tersebut berasal dari peninggalan cagar budaya Banten, pesona daerah Banten, simbol-simbol, dan kekentalan adat budaya Banten. Selain itu juga, proposisi nilai yang diberikan oleh OB yaitu harga yang ditawarkan kepada konsumen sangat sesuai. Kesesuaian harga tersebut dikarenakan OB memiliki mitra tersendiri dalam proses produksi disetiap produksinya. Sehingga tidak adanya perpanjangan tangan yang mengakibatkan harga semakin tinggi. Untuk pengembangan proposisi nilai yang diberikan oleh OB kepada konsumen, OB dapat meningkatkan layanan tambahan agar memberikan nilai positif terhadap konsumen. Sehingga konsumen dapat merekomendasikan kepada teman-temannya lebih banyak lagi. Adapun peningkatan layanan tersebut yang diberikan oleh OB yaitu berupa nilai-nilai informasi yang terkandung dari suatu produk yang diangkat, serta menerangkan proses produksinya. Hal tersebut untuk memberikan nilai tambah terhadap konsumen. Konsumen bertransaksi secara langsung bukan hanya mendapatkan produknya saja, melainkan mendapatkan ilmu atau informasi terbaru, baik dari proses produksi yang dilakukan OB maupun bahan baku yang digunakan.

k. Peluang aktivitas lain untuk pelanggan

OB dapat melakukan aktivitas tambahan atau perbaikan agar konsumen semakin meningkat. Salah satunya adalah perbaikan terhadap *key activities* yang sedang berjalan. *Key activities* bukan saja sebatas memasok bahan baku, mengawasi produksi, memasarkan, konsep desain, menjaga hubungan, serta mengawasi kegiatan aliran pendapatan. Namun OB harus mengontrol di setiap lini-lini proses kegiatannya agar sesuai dengan harapan. Terutama pada bagian pengawasan produksi, karena kepuasan konsumen diperoleh dari kesesuaian terhadap produk yang diinginkan konsumen. Apabila gagal maka akan berdampak pada nama OB itu sendiri serta aliran pendapatan yang diperolehnya.

Selain itu juga, OB dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk memperluas konsumennya. Kerjasama tersebut dapat dilakukan dengan pihak lain yang memiliki notaben yang sama maupun berbeda. OB Dapat bekerjasama dengan *event organizer* yang memiliki acara kebudayaan khas daerah Banten, Agen *tour and travel* yang selalu membawa para wisatawan baik nasional maupun mancanegara dan toko *marcendais* yang berada di daerah bandara Soekarno Hatta.

OB dapat memberikan logo serta kemasan yang menarik pada produk yang masih belum dikemas. Contohnya pada syal tenun Baduy, hal tersebut bertujuan untuk membedakan produk yang OB miliki terhadap produk pesaing lainnya yang berada di pasaran. Selain itu juga, dengan adanya kemasan yang menarik diharapkan menjadi nilai tambah terhadap produk tersebut yang mendorong emosional konsumen untuk memiliki produk yang ditawarkan.

Di samping OB memasarkan produknya berbasis *online* baik melalui *website* maupun media sosial serta memasarkannya melalui langsung. Tidak ada salahnya OB melakukan promosi terhadap media-media yang ada di Banten baik media cetak maupun media elektronik. Hal tersebut untuk menjangkau konsumen lebih luas lagi.

4.3.2. Biaya dan Pendapatan

Pada bagian ini merupakan bagian yang memiliki peran yang sangat penting untuk menghidupi usaha OB agar dapat berjalan lancar. Dimana pada bagian biaya merupakan pengeluaran yang dikeluarkan oleh OB untuk menunjang usaha, sedangkan pendapatan merupakan pemasukan yang diperoleh OB dari konsumen. Berikut ini Tabel 4.3 yang terdiri dari *key information* yang digunakan peneliti untuk menilai seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dirasakan pada bagian biaya dan pendapatan yang dirasakan oleh usaha cinderamata brand OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 samapai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi lapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.3. Penilaian Biaya dan Pendapatan

Kategori	Indikator	+					-					Indikator
		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Pendapatan	OB mendapat untung dari margin yang besar				√					√		Margin OB Kecil
	Pendapatan OB dapat diprediksi				√					√		Pendapatan OB tidak dapat diprediksi
	OB memiliki pendapatan yang berulang & sering mendapat pembelian berulang			√					√			Pendapatan OB Berupa proses transaksi dengan sedikit pembelian berulang
	Arus pendapatan OB terdiversifikasi	√					√					OB bergantung pada satu arus pendapatan
	Arus pendapatan OB dapat berkelanjutan		√					√				Keberlanjutan pendapatan OB dipertanyakan
	OB mengumpulkan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya	√					√					OB mengeluarkan biaya tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan
	OB mengenakan biaya untuk apa yang benar-benar ingin dibayar pelanggan	√					√					OB gagal mengenakan biaya untuk segala hal yang bersedia dibayar pelanggan.
	Mekanisme penetapan harga kami mencakup kemauan untuk membayar	√					√					Mekanisme penetapan harga OB kurang menguntungkan
	Biaya OB yang dikeluarkan dapat di prediksi			√					√			Biaya OB tidak dapat diprediksi
	Struktur biaya OB benar-		√					√				Struktur biaya OB dan model

Kategori	Indikator	+					-					Indikator
		5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
Biaya	benar sesuai dengan model bisnis OB											bisnis OB kurang cocok
	Operasional OB efisien dalam biaya		√					√				Operasi OB tidak efisien dari sudut biaya.
	OB mendapatkan keuntungan dari skala ekonomi (<i>economis of scala</i>)			√					√			OB tidak menikmati skala ekonomi (<i>economies of scale</i>)

a. Margin keuntungan

Margin keuntungan adalah salah satu hal yang paling terpenting dalam aktivitas *financial* dari suatu proses bisnis yang sekarang. Margin keuntungan diperoleh dari selisih aliran pendapatan dengan struktur biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan atau organisasi. Pada tahun pertama, margin keuntungan yang diperoleh oleh OB cenderung sangat rendah. Margin keuntungan yang diperoleh OB hanya dapat menutupi kekurangan-kekurangan operasional yang telah dikeluarkan. Dan margin keuntungan yang rendah tersebut pada tahun 2013 (Juni-Desember 2013) digunakan semuanya untuk pengembangan ditahun selanjutnya

Pendapatan Tahun Pertama

No.	Jenis Produk	Ukuran	Jumlah	Harga	Pendapatan
1	Kaos	S	5	45.000/pcs	225000
		M	5	50.000/pcs	250000
		L	6	50.000/pcs	300000
		XL	6	53.000/pcs	318000
Total pendapatan tahun pertama					1093000

Pengeluaran Tahun Pertama

No.	Jenis	Jumlah	Harga	Pengeluaran
1	Bahan Kaos Hitam	7 kg	67.000/kg	469000
2	Rep (kerah)	24 pcs	1.500/pcs	36000
3	Cetak & Jait	24 pcs	7000/pcs	168000
Total				673000
Keuntungan bersih tahun pertama		1.093.000-673.000 = 420.000		

Persentase keuntung tahun 2013 = $(420.000 / 1.093.000) \times 100\% = 38,4\%$

Pada tahun kedua (2014) OB menggunakan dana pendapatan 2013 secara total (senilai Rp.1.093.000,-) dan ditambah sokongan dana tambahan dari pemilik senilai Rp 4.039.500,- untuk pengembangan usaha OB. Adapun dana yang digunakan untuk pembelian bahan baku sebagai mana pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4. Pembelian bahan baku 2014

No.	Jenis	Jumlah	Harga/Kg	Pengeluaran
1	Bahan Kaos Biru	122 pcs	18.454,91803	2.251.500
2	Rep (kerah)	122 pcs	639,3442623	7.8000
3	Cetak & Jait	122 pcs	6.500	793.000
4	Stiker			50.000
5	Paket (Pengiriman Elteha)			60.000
6	Minatur Menara	100 pcs	12.000	1.200.000
7	Box Kardus	100 pcs	7.000	700.000
8	Gantungan Kunci	50 pcs	2.500	125.000
Total				5.132.500

Dana pendapatan OB selama 2014 senilai Rp.6.871.000,-. Keuntungan bersih tahun 2014 adalah Rp.6.871.000,- – Rp.5.132.500,- = Rp. 1.738.500,-

Persentase keuntung tahun 2014 = $(1.738.500 / 6.871.000) \times 100\% = 25,3\%$

Jika dibandingkan dengan tahun 2013 dengan 2014 perbandingannya menurun 13,1%, namun produk yang dimiliki oleh OB masih tersedia banyak lain dengan pada tahun 2013 yang tersedia beberapa pcs kaos. Pada tahun ketiga, OB masih menggunakan dana pendapatan 2014 secara total (senilai Rp. 6.871.000,-) untuk pengembangan usaha OB sebagai pembelian bahan baku. Adapun dana yang digunakan untuk pembelian bahan baku sebagai mana pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5. Pembelian bahan baku 2015

No.	Jenis	Jumlah	Harga	Pengeluaran
1	Bahan Kaos Hitam	122 pcs	18.454,91803	2.251.500
2	Rep (kerah)	122 pcs	639,3442623	78.000
3	Cetak & Jait	122 pcs	6.500	793.000
4	Syal Tenun	30 pcs	22.000	660.000
5	Gantungan Kunci Badak	220 pcs	3.000	660.000
6	Gantungan Kunci (etnik)	100 pcs	2.500	250.000
7	Tas Baduy Koja (sedang)	50 pcs	25.000	1.250.000
8	Tas Baduy Koja (kecil)	20 pcs	12.000	240.000
Total				4.692.500

Adapun dana yang tersisa dari 2014 setelah pembelian bahan baku senilai
 $6.871.000 - 4.692.500 = \text{Rp } 2.178.500,-$

Pendapatan OB selama 2015 senilai Rp. 14.107.950,-.

dan keuntungan bersih tahun 2015 adalah $14.107.950 - 4.692.500$
 $= \text{Rp. } 9.415.450,-$.

Persentase keuntung tahun 2015 = $(9.415.450/14.107.950) \times 100\% = 66,7\%$.

Dana yang ada di OB adalah $14.107.950 + 2.178.500 = \text{Rp. } 16.286.450,-$

Adapun pada tahun keempat 2016, dana yang digunakan untuk pembelian bahan baku sebagai mana pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6. Pembelian bahan baku 2016

No	Jenis	Jumlah	Harga	Pengeluaran
1	Bahan Kaos Hitam	153 pcs	14715.68627	2251500
2	Rep (kerah)	153 pcs	509.8039216	78000
3	Cetak & Jait	153 pcs	7000	1071000
4	Syal Tenun	30 pcs	22000	660000
5	Souvenir Banten (Likal)	250 pcs	3000	750000
6	Souvenir Banten (Hitam+Kuning)	200 pcs	1300	260000
7	Gantungan Kunci (etnik)	450 pcs	2500	1125000
8	Tas Baduy (sedang)	60 pcs	25000	1500000
9	Tas Baduy (kecil)	30 pcs	12000	360000
Total				8055500

Adapun dana yang masih tersedia pada tahun 2016 senilai:

$16.286.450 - 8.055.500$ (Bahan Baku) = Rp 8.230.950,-

Pendapatan OB selama 2016 senilai Rp. 11.213.400,-.

Keuntungan bersih tahun 2016 adalah $11.213.400 - 8.055.500 = \text{Rp. } 3.157.900,-$.

Persentase keuntung tahun 2016 = $(3.157.900/11.213.400) \times 100\% = 28,1\%$.

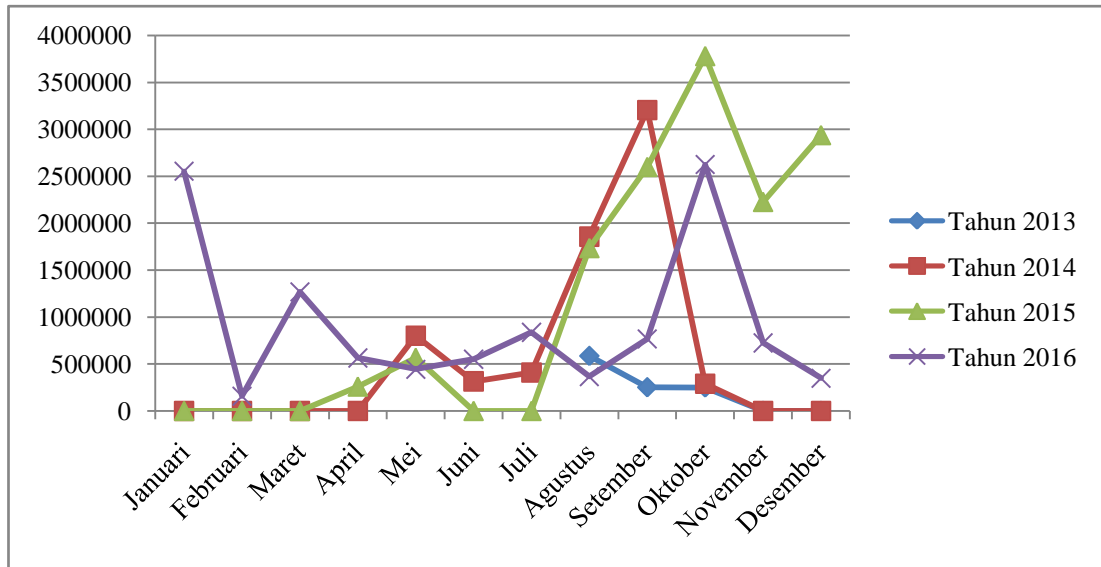
Dari dana-dana yang tersedia OB pun masih memiliki produk-produk yang masih tersedia yang belum terjual di dalam gerai OB dan di gerai mitra OB (Asipa dan Tisera).

b. Siklus pendapatan OB

Siklus pendapatan pada model bisnis yang sekarang ini cenderung tidak dapat diprediksi. Hal tersebut dapat dilihat pada data yang diperoleh pada Tabel 4.7 dan gambar kurva pada Gambar 4.4, tentang pendapatan perbulan yang diperoleh OB dari semenjak berdiri sampai dengan akhir tahun 2016. Data tersebut peneliti peroleh dari OB. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi OB dalam memperoleh pendapatan itu sendiri yaitu: pertama, tahun pertama dan kedua konsumen masyarakat sekitar masih belum mengenal produk-produk yang dimiliki OB. Kedua, Siklus kunjungan wisata dan kegiatan pada Provinsi Banten belum diketahui oleh pemilik OB. Dan ketiga, macam-macam dan ketersediaan produk yang dimiliki OB masih kurang. Hal tersebut berpengaruh pada pendapatan yang diperoleh, sehingga perlu adanya evaluasi didalam kegiatan usaha yang dilakukan OB. Jika diamati dari bulan disetiap tahunnya, maka yang selalu memiliki nominal pada bulan oktober. Hal tersebut disebabkan karena pada bulan tersebut Provinsi Banten merayakan hari jadinya, dan biasanya OB mendapatkan tawaran untuk mendisplay produk-produk yang dimilikinya.

Tabel 4.7. Siklus pendapatan OB

Bln/Thn	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016
Januari		0	0	2551600
Februari		0	0	159600
Maret		0	0	1268300
April		0	260000	566200
Mei		800000	566000	444500
Juni		315000	0	552400
Juli		408000	0	837900
Agustus	588000	1856000	1735400	367500
Setember	253000	3203000	2599400	768100
Oktober	251000	289000	3781150	2623000
November	0	0	2227100	725300
Desember	0	0	2938900	349000
Total	1092000	6871000	14107950	11213400



Gambar 4.4. Kurva Pendapatan Perbulan

c. Frekuensi pembayaran

Pada proses pembayaran yang sering OB lakukan terhadap mitra, yaitu melakukan pembayaran dua tahap. Pembayaran tahap pertama, OB membayar sebagai bayaran awal untuk pembelian bahan baku yang dibutuhkan. Pembayaran kedua OB membayar sebagai biaya tenaga kerja (kemitraan) serta pelunasan apabila terdapat kekurangan setelah produk yang dihasilkan telah jadi. pembayaran yang dilakukan OB tersebut disesuaikan dengan jumlah item atau jumlah produk yang dihasilkan oleh mitra. Tujuan adanya pembayaran tersebut agar dapat memudahkan dalam menjalankan aktivitas bisnis, serta bekerjasama dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya, mengurangi resiko yang ketidak pastian dalam lingkup persaingan, serta bekerja sama untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

d. Jenis sumber pendapatan.

Jenis sumber pendapatan yang dihasilkan oleh OB saat ini terbagi menjadi tiga sumber pendapatan yang diperoleh. Awal mula pada tahun pertama dan tahun kedua OB memperoleh pendapatan dari hasil penjualan konsinyasi, dimana produk OB dititipkan kepada distro baju yang mengangkat daerah khas Banten.

Adapun distro tersebut yaitu plat A dan Geh. Pada akhir tahun kedua toko yang biasa dititipkan oleh OB lambat waktu semakin berkurang peminatnya dan tak lama kemudian menjadi tutup. Di pertengahan tahun kedua, OB mencoba membuka gerai sendiri. Adapun item-item penunjang gerai tersebut diperoleh dari gerai Plat A.

Pada pertengahan tahun 2015 di tahun ketiga OB mendapatkan tawaran kerjasama dengan salah satu toko buku yang ternama di daerah Banten yaitu Tiga Serangkai (Tisera) sampai dengan akhir tahun 2016. Adapun kerjasama dengan Tisera yaitu mendisplay produk yang dimiliki OB di dalam *bookstore*-nya. Dan sistem pembayaran yang dilakukan oleh *bookstore* Tisera itu dengan pembayaran konsinasi. Awal tahun ini pula OB memulai sistem penjualan online dengan diawalinya pembuatan web tersendiri yang berdomain www.orebae.com. Dan pada tahun 2015 juga, OB mendapatkan tawaran dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Banten (DISBUDPAR) untuk mendisplay produk OB disalah satu galeri yang dibawah naungan DISBUDPAR Provinsi Banten yang bernama Asipa. Adapun bentuk kerjasama yang dilakukan dari tahun 2015 sampai dengan sekarang yaitu *konsinyasi* (titip), dimana pembayaran oleh Asipa terhadap OB apabila produk yang dimiliki OB di galeri Asipa terjual. Aliran pendapatan dari penjualan OB ini bersifat diversifikasi karena memiliki beberapa link atau jaringan sumber pendapatan yang diperoleh.

e. Keberlanjutan pendapatan.

Keberlanjutan pendapatan yang diperoleh OB dari hasil penjualan produk-produk yang dimilikinya tergolong tinggi. Karena dari setiap produk yang dimiliki OB saling melengkapi satu dengan yang lainnya baik bernuansa etnik, nilai kekhasan daerah maupun moderen. Lain halnya dengan kompetitor yang ada di daerah Banten. Sampai saat ini kompetitor hanya mampu menyediakan kepada konsumen hanya bernuansa etnik Banten saja yaitu berupa hasil kerajinan dari suku masyarakat Baduy yang berada di daerah Banten selatan.

f. Karakteristik pendapatan dan biaya

Karakteristik pendapatan dan biaya pada model bisnis sekarang terdiri dari pendapatan yang diutamakan, karena pendapatan tersebut digunakan untuk keberlangsungan usaha OB ke depan. OB selalu mengumpulkan pendapatan terlebih dahulu sebelum melakukan pengeluaran baik untuk pembelian bahan baku maupun yang lainnya. Hal tersebut karena dana yang dimiliki oleh OB sangat terbatas dan harus mempertimbangkannya terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Pengeluaran yang digunakan oleh OB biasanya pada biaya pengkonsep desain yang akan diangkat sampai menjadi cetakan, pembelian bahan baku, serta biaya tenaga mitra yang digunakan. Adapun persentase pendapatan keuntungan pertahun yang diperoleh sejak dari tahun 2013 (Juni-Desember) samapai dengan 2016 adalah 38%, 25%, 66,7% dan 28,1% dan dana yang sampai sekarang diperoleh masih untuk pengembangan OB ke depan.

g. Kesesuaian harga

Yang dimaksud dengan kesesuaian harga adalah kesesuaian terhadap manfaat yang diberikan dengan harga yang dibayar oleh konsumen kepada perusahaan. Serta perusahaan bertanggung jawab atas hal-hal yang tidak diinginkan konsumen terhadap produk yang dibayarkannya. Mengenai kesesuaian harga yang diberikan OB kepada konsumen sampai saat ini dapat diterima, karena pemilik OB sebelum memproduksi barang selalu memperhatikan keinginan dan kesanggupan konsumen pada umumnya terhadap harga yang dapat dibayarnya. Atas dasar itu pemilik OB berusaha mengcustom, menyediakan serta memproduksi produk yang disesuaikan keinginan konsumen tanpa mengurangi manfaat yang konsumen peroleh. Dilain sisi perusahaan OB selalu memantau harga dipasaran yang beredar mulai dari harga tertinggi sampai harga terendah.

h. Mekanisme harga

Mekanisme harga adalah penentuan harga yang diberikan perusahaan kepada konsumen atas produk yang diinginkan. Mekanisme harga yang dilakukan OB sekarang ini, OB mensurvei kepada mitra pemasaran OB (Asipa) untuk

menentukan harga yang layak di pasaran tanpa mengurangi harga pokok produksi (HPP). Sampai saat ini, harga produk yang dikeluarkan OB relatif standar dibandingkan dengan kompetitor-komputer yang ada di daerah Banten.

i. Biaya produksi

Biaya produksi yang dikeluarkan oleh OB pada model bisnis sekarang yaitu cukup dapat diprediksi. Hal tersebut dikarenakan bahan baku yang dibutuhkan oleh OB lebih dominan bersinggungan dengan kurs dollar. Apabila harga dolar naik maka harga bahan baku menjadi naik pula. Adapun bahan baku tersebut yaitu kain kaos, cat sablon, resin dan katalis. Dengan ketidak stabilan harga tersebut OB selalu mensiasatinya dengan menganggarkan biaya produksi terutama bahan baku dengan menggunakan harga batas atas, harga batas atas tersebut diperoleh dari penambahan nilai nominal dari harga sebelumnya contoh harga cat sablon yang awal mulanya seharga Rp.71.000,00 maka akan dianggarkan menjadi Rp.86.000,00. Nilai tambah tersebut dijadikan nilai safety anggaran biaya produksi untuk mensiasati hal yang tidak diinginkan.

j. Kesesuaian struktur biaya dengan model bisnis

Struktur biaya adalah komposisi biaya untuk mengoperasikan perusahaan mewujudkan proposisi nilai yang diberikan kepada pelanggan. Struktur biaya yang efisien, menjadi kunci besarnya laba yang diperoleh organisasi. Adapun kesesuaian struktur biaya dengan model bisnis dapat dilihat dari berbagai aspek. Salah satunya adalah dengan membandingkan antara tipe proposisi nilai dengan struktur biaya dari bisnis model sekarang. Model bisnis OB sekarang, struktur biaya yang digunakan adalah berupa *variable cost* dengan proposisi nilai berupa nilai kekhasan daerah yang diangkat melalui produk berupa *souvenir* dan cindermata Banten. Model bisnis yang dilakukan OB sesuai dengan prinsip yang dimilikinya yaitu untuk pengembangan masyarakat terutama UKM. Adapun yang mempengaruhi *variable cost* tersebut adalah biaya untuk menciptakan suatu produk yang bernuansa khas daerah Banten, tingkat kesulitan dalam pembuatan, bahan baku serta banyaknya hasil produksi. Dengan menggunakan model bisnis

yang menekankan kepada *variable cost*, OB memfokuskan penggunaan biaya pengeluaran yang seminimal mungkin. salah satunya dalam penggunaan bahan baku untuk pembuatan souvenir yang lebih dominan menggunakan dari bahan limbah dan bahan alam. Hal tersebut dapat dilihat bahwa biaya yang dikeluarkan OB pada model bisnis sekarang hanya terbatas pada biaya produksi.

k. Efisiensi biaya

Efisien biaya dari operasional bisnis OB saat ini termasuk efisien. OB hanya memplot-plotkan biaya pada hal-hal yang terpenting sesuai dengan fungsinya. Adapun pengeluaran yang biasa dikeluarkan adalah pengadaan bahan baku, biaya tenaga kerja, pembuatan master cetakan, dan wab. Dari penggunaan biaya pada bisnis yang dilakukan OB saat ini dapat disimpulkan memiliki efisiensi yang tinggi.

l. Skala ekonomi

Skala Ekonomi adalah proses untuk menurunkan struktur biaya pengeluaran baik dari biaya produksi maupun dari bahan baku yang mengandalkan pada volume produksi/jasa yang terjadi bersamaan dengan meningkatnya jumlah produksi (*output*). Pada model bisnis OB sekarang, skala ekonomi yang digunakan hanya pada pembuatan kaos Banten dan souvenir. Pada kaos Banten apabila OB membeli kain minimal 1 roll, dimana 1 roll tersebut berbobot 25 kg maka OB akan mendapatkan potongan harga Rp 5.000,00/kg. Begitu juga dengan pembuatan souvenir dalam proses pembuatannya, cairan kimia resin sangat berperan penting selain plat almunium dari limbah percetakan dan kayu lingkaran dari limbah pabrik penggergajian. OB lebih menguntungkan apabila membeli cairan resin minimal 1 kaleng dengan berat 4 kg dan harganya Rp.700.000,00/btl jika dibandingkan membeli cairan tersebut dalam bentuk eceran atau grammasi. Ada selisih harga di antara pembelian satu botol dengan per gram yaitu sekitar Rp 320,-. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model bisnis OB sekarang ini akan mendapatkan keuntungan dari adanya pembelian bahan baku atau sumber daya dengan jumlah yang tertentu untuk memenuhi skala ekonomi.

Setelah mengetahui kekurangan dan kelebihan dari biaya dan pendapatan yang dirasakan oleh OB sekarang, maka perlu untuk mengetahui ancaman dan peluang yang kemungkinan muncul pada usaha cinderamata. Berikut ini Tabel 4.8 yang terdiri dari pertanyaan *key information* yang disarankan oleh Osterwalder dan Pigneur (2015) pada bukunya. Dan digunakan peneliti untuk menilai seberapa besar kemungkinan ancaman dan peluang dari biaya maupun pendapatan yang akan tumbuh pada usaha cinderamata *brand* OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereting dari 1 samapai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.8. Ancaman dan Peluang dari Biaya maupun Pendapatan

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
Ancaman Pendapatan	Apakah margin OB terancam oleh pesaing ? oleh teknologi ?		√			
	Apakah OB sangat bergantung pada satu arus pendapatan atau lebih ?			√		
	Arus pendapatan manakah yang mungkin hilang di masa depan ?		√			
Ancaman Biaya	Biaya manakah yang mengancam untuk tidak dapat diprediksi ?			√		
	Biaya manakah yang mengancam untuk tumbuh lebih cepat dari pada pendapatan yang didukungnya ?	√				
	Dapatkah OB menggantikan pendapatan dari satu kali transaksi dengan pendapatan berulang?				√	

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
Peluang Pendapatan	Elemen lain apakah yang bersedia dibayar pelanggan?				√	
	Apakah kita memiliki peluang penjualan silang, secara internal atau dengan mitra ?					√
	Arus pendapatan lain apakah yang dapat OB tambahkan atau ciptakan ?					√
	Dapaktah OB menaikkan harga ?				√	
Peluang Biaya	Di manakah OB dapat mengurangi biaya ?				√	

m. Ancaman kompetitor lain

Ancaman kompetitor OB pada model bisnis sekarang terhadap pendapatan yang diterima oleh OB masih belum terancam. Karena produk yang dimiliki OB lebih variatif jika dibandingkan kompetitor. Kompetitor hanya menawarkan produk-produk karya masyarakat suku pedalaman Banten yaitu Baduy mulai dari batik, pakaian, serta perlengkapannya. Dan didalam kompetitor yang mereka tawarkan, tidak memiliki cinderamata yang mengangkat nilai khas daerah Banten lainnya selain Baduy. Adapun harga yang diberikan kompetitor kepada konsumen lebih tinggi jika dibandingkan dengan OB dengan produk yang sama. Mahalnya harga yang kompetitor tawarkan kepada konsumen karena perpanjangan tangan. Lain halnya dengan OB, produk yang diperoleh langsung dari pengrajinnya (keluarga binaan) sehingga harganya dapat bersaing di pasaran.

Adapun penggunaan media teknologi yang dilakukan oleh OB sebagai tempat sarana penyampaian nilai-nilainya produk kepada konsumen dengan melalui *website*, media sosial serta toko *online*. Selain itu juga, OB selalu mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju untuk mempromosikan produk. Hal tersebut guna menjangkau konsumen serta memudahkan konsumen dalam bertransaksi. Sedangkan yang dilakukan kompetitor untuk menawarkan

produk yang dimilikinya hanya mengandalkan media sosial baik melalui facebook maupun twitter, serta toko online dan itu pun kurang begitu maksimal penggunaannya. Hal tersebut diketahui dari *track record* kompetitor di dalam dunia maya selamat pelayanannya.

n. Sumber aliran pendapatan

Sumber aliran pendapatan yang diperoleh pada model bisnis OB saat ini diperoleh dari penjualan produk-produk OB. Baik dari penjualan langsung maupun tidak langsung yang di salurkan produk-produk OB di gerai mitra (Asipa dan Tisera). Adapun varian produk yang ditawarkan oleh OB bermacam-macam, maka pendapatan yang diperoleh saling mengisi satu komponen dengan komponen lainnya untuk biaya operasional maupun pengembangan. Salah satu contohnya, pada minggu pertama komponen Etnik Banten lebih diminati dibandingkan oblong Banten maka biaya oprasional oblong Banten akan ditutupi oleh Etnik Banten begitupun komponen-komponen lainnya. Hal tersebut guna menjaga kestabilan pada biaya operasional serta menjaga keberlanjutan pengembangan OB kedepannya.

o. Ancaman kehilangan aliran pendapatan

Ancaman kehilangan aliran pendapatan yang diterima oleh OB pada model bisa sekarang ini dapat saja terjadi. Hal tersebut disebabkan karena beberapa faktor yaitu: Banten bukanlah tempat tujuan destinasi utama bagi para wisatawan pada umumnya. Jikapun ada wisata tersebut adalah wisata musiman, seperti pantai yang biasa ramai di awal tahun baru serta hari perayaan saja, wisata religi yang ramai di bulan-bulan tertentu saja dan kegiatan instansi maupun masyarakat umumnya tidak setiap hari ada juga. Atas dasar itulah pendapatan yang diperoleh oleh OB masih membahayakan. Selain itu pula, pertumbuhan kompetitor lambat waktu pasti akan bertumbuh dan bersaing dengan OB.

p. Ancaman biaya yang tidak terprediksi

Ancaman biaya yang tidak terprediksi pada bisnis saat ini bisa saja terjadi. Adapun ancamannya yaitu pada komponen kenaikan harga bahan baku utama seperti harga kain, cat sablon dan cairan kimia (resin). Kenaikan dan turunnya harga bahan baku tersebut disebabkan karena bahan baku tersebut mengikuti harga kurs dollar. Hal tersebut dapat menjadi ancaman karena dapat meningkatkan struktur biaya pada produksi OB. Dan lagi biaya untuk bahan baku utama merupakan biaya terbesar pada OB sampai dengan mencapai 70% dari total pengeluaran.

q. Ancaman pertumbuhan biaya

Ancaman pertumbuhan biaya yang melebihi aliran pendapatan yang diperoleh oleh OB sekarang ini kemungkinan kecil terjadi. Karena biaya produksi yang dikeluarkan oleh OB hanya terbatas pembelian bahan baku dan tenaga kerja. Pengeluaran yang paling terbesar yang dikeluarkan oleh OB adalah biaya pembelian bahan baku. Namun, biaya pembelian bahan baku tersebut hanya sebesar 30% dari nilai pendapatan. Berdasarkan pengalaman, peningkatan harga bahan baku yang ada belum pernah melebihi aliran pendapatan yang diterima oleh OB. Jikapun ada kenaikan harga bahan baku tersebut, biasanya OB sudah dapat melakukan langkah antisipasi sebelumnya.

r. Peluang jenis transaksi pendapatan

Penggantian jenis transaksi pendapatan oleh OB dari tipe transaksional menjadi pendapatan berulang memiliki peluang untuk dilakukan. Salah satunya yaitu dengan diperbanyaknya mitra-mitra yang ingin bekerja sama dengan OB terutama pada daerah kota Tangerang dan kota Tangerang Selatan. Daerah tersebut merupakan daerah yang memiliki nilai potensi ekonomi yang tinggi, karena banyak konsumen yang bertransaksi melalui *online* mengharapkan produk OB dipasarkan didaerah Tangerang melalui gerai juga.

s. Peluang elemen lain yang bersedia dibayar pelanggan

OB dapat memberikan layanan pengantaran produk kepada konsumen terhadap produk yang diinginkannya sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan konsumen. Mengingat waktu yang dimiliki oleh konsumen sangat terbatas dan jauh untuk mengunjungi gerai OB. Misalnya seperti masyarakat Banten yang bekerja maupun yang study di luar daerah Banten yang tidak dapat berkunjung ke gerai OB. Maka konsumen dapat bertransaksinya melalui *online* dan kemudian akan dikirimkan oleh OB kepada alamat yang dituju. Dalam Hal pengiriman, OB kerja bekerjasama dengan mitra pengiriman yaitu Tiki untuk mengirimkan produk yang diinginkan konsumen agar cepat sampai sesuai dengan waktu yang diharapkan konsumen. Atas keterbatasan yang dimiliki pelanggan, pelanggan bersedia membayar terhadap jasa-jasa lain yang dibebani, yang terpenting produk yang diharapkan sampai ke tujuan tepat waktu.

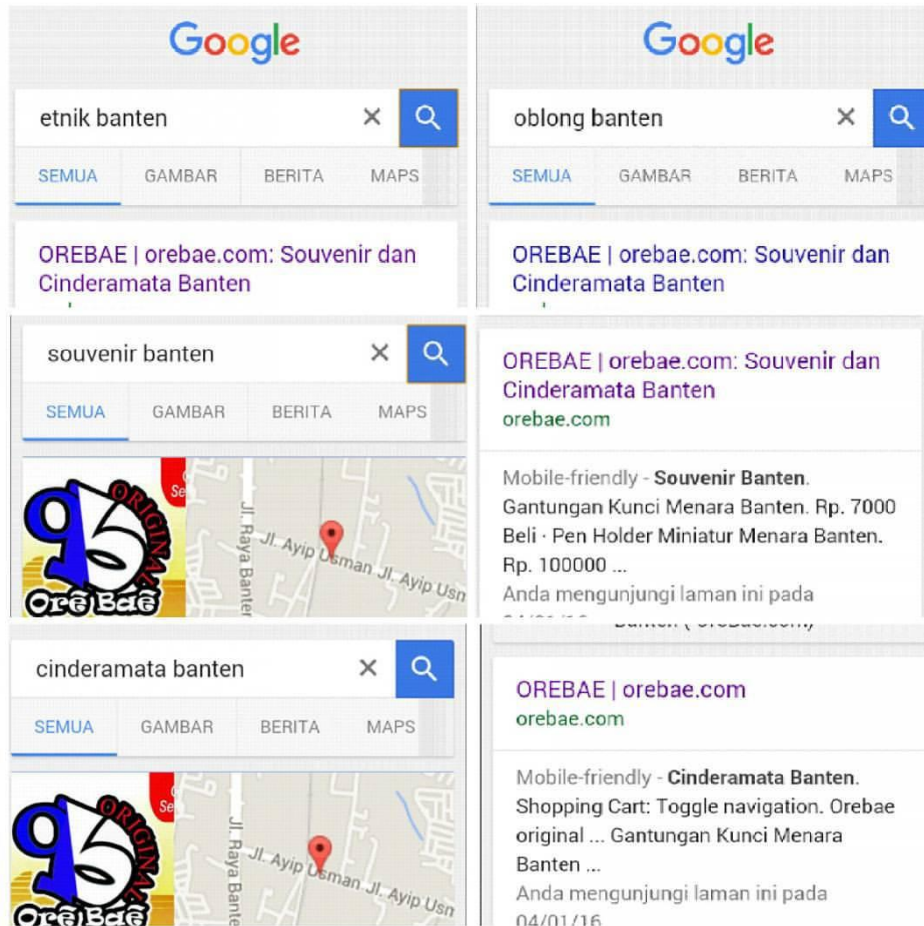
t. Peluang *cross-selling*

Peluang *cross selling* pada model bisnis OB saat ini mungkin untuk diwujudkan. Hal tersebut karena produk yang dimiliki oleh OB bervariasi dan bermacam-macam. Sehingga peluang melengkapi satu komponen produk dengan komponen lain bisa saja baik secara internal pada OB sendiri maupun dengan mitra OB.

u. Peluang penciptaan aliran pendapatan baru

Peluang untuk menciptakan aliran pendapatan baru dapat juga diwujudkan oleh OB, yaitu dengan memanfaatkan *home* dan menambah kategori *event* Banten pada *website* yang dimiliki oleh OB sebagai media jasa informasi. Adapun target yang ditunjukkan yaitu kepada hotel-hotel, *tour and travel* serta kepada unsur-unsur yang mengangkat wisata di daerah Banten. Dimana *website* yang dimiliki oleh OB saat ini berada pada *top level* pada mesin pencarian (Google) di daerah Banten. Adapun kata kunci pada google yaitu cinderamata Banten, souvenir Banten, *ethnic* Banten, oblong Banten, serta tenun Baduy. Item ini merupakan hal-hal yang terpenting secara tidak langsung dalam industri pariwisata di daerah Banten

untuk menciptakan kepuasan terhadap konsumennya. Berikut ini Gambar 4.5 tentang kata kunci yang digunakan OB pada mesin pencarian (Google) sebagai mana berikut:



Gambar 4.5. Kata Kunci OB di Google

v. Peluang peningkatan margin

Peluang peningkatan harga pada OB sangat besar sekali. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel daftar harga yang ditawarkan oleh beberapa kompetitor dibawah ini:

Tabel 4.9. Daftar Harga Kompetitor

Produk	Offline & Online Shop		Online Shop					
	Asipa	OreBae	Saung Banten	Batik Baduy	Awan ethniccraft	Baduycraft	Hejo	Lapak Cx
Gantungan kunci angklung Baduy		5.000		10.000			8.000	
Gantungan kunci sandal Baduy	10.000	5.000		10.000				
Gantungan kunci kelontong	11.200	6.000		10.000			8.000	
Gantungan kunci gong		7.000		15.000				
Gantungan leuit Baduy		6.000		10.000				
Gantungan kunci teko Baduy		7.000						
Gelang Baduy	11200	5.000		10.000			10.000	
Gelang Handam		10.000				20.000	8.000	
Tas Koja Kecil	27.800	28.000	25.000	30.000				35.000
Tas Koja Sedang	55.600	50.000	60.000	45.000	135000	70.000		60.000
Tas Koja Besar	170.000	160.000						
Tas Jarog	50.000	70.000			180000			
Tas Kepek	200.000	185.000			199000		124.500	
Tenun Ikat Kepala		40.000						
Syal Tenun	83.400	60.000	60.000	50.000	75000	70.000	60.000	
Kain tenun	350.000	-	250.000	300.000		350.000	260.000	
Kain lomar segitiga	25.000	25.000	30.000	35.000				30.000
Kain Lomar segiempat	35.000	40.000	40.000					
Gantungan kunci Heritage	7.000	4.000						

Produk	<i>Offline & Online Shop</i>		<i>Online Shop</i>					
	Asipa	OreBae	Saung Banten	Batik Baduy	Awan ethniccraft	Baduycraft	Hejo	Lapak Cx
Tempelan kulkas Heritage	-	8.000						
Kaos Banten (Lengan Pendek)	60.000-100.000	60.000-90.000						
Kaos Banten (Lengan Panjang)	-	70.000-100.000						
Kota	Kab. Serang	Serang	Serang	Cilegon	Jakarta	Lebak	Lebak	Pandeglang

Peningkatan harga tersebut harus seimbang dengan *value* yang diberikan OB terhadap konsumen baik dari *branding*, kualitas produk, layanan maupun yang lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap konsumen serta meningkatkan manfaat yang diperolehnya. Penambahan *value*, dapat memberikan nilai jual terhadap produk-produk yang dimiliki OB jika dibandingkan sekarang. Selain itu pula, *branding* yang dimiliki oleh OB akan memiliki nilai jual tersendiri dan kekhasan tersendiri yang positif bagi para konsumennya. Atas dasar tersebut, OB memiliki peluang untuk menaikkan harga yang sesuai serta OB tidak menitik beratkan kepada harga yang murah pada proposisi nilai yang dimilikinya.

w. Peluang pengurangan biaya

Peluang pengurangan biaya pada model bisa OB saat ini dapat dilakukan. Adapun pengurangan biaya tersebut dapat dilakukan pada kategori yang tertentu saja yaitu pada kategori souvenir Banten dan etnik Banten. Pengurangan biaya tersebut dapat dilakukan pada pemilihan bahan baku yang digunakan tanpa mengurangi kualitas yang diperoleh konsumen. Pada kategori etnik Banten, OB dapat mengurangi biaya produksinya dengan menggunakan bahan baku yang diperoleh dari hasil alam. Sedangkan pada kategori souvenir Banten, OB dapat mengurangi biaya bahan baku yang digunakan dengan menggunakan limbah ataupun serbuk-serbuk seperti pasir, kapur ataupun sejenisnya yang memiliki nilai biaya yang rendah.

4.3.3. Infrastruktur

Pada bagian infrastruktur ini merupakan bagian-bagian penunjang yang digunakan usaha cinderamata untuk menjalankan roda usahanya agar berjalan. Adapun *block* yang memiliki pengaruh terhadap infrastruktur yaitu pada *block* sumber daya, aktivitas kunci, dan kemitraan. Berikut ini Tabel 4.10 yang terdiri dari *key information* yang digunakan peneliti untuk menilai seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dirasakan pada bagian infrastruktur yang dirasakan oleh usaha cinderamata *brand* OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 sampai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan

kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.10. Penilaian Infrastruktur

NO	Kategori	Idikator	+					-					Indikator
			5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
3	Penilaian Infrastruktur	Sumber daya utama OB sulit ditiru pesaing.		√					√				Sumber daya utama OB mudah ditiru.
	Sumber Daya	Kebutuhan sumber daya OB dapat diprediksi			√					√			Kebutuhan sumber daya tidak dapat diprediksi.
		OB memanfaatkan sumber daya utama dalam jumlah yang tepat di saat yang tepat.		√					√				OB kesulitan memanfaatkan sumberdaya
	Aktivitas Kunci	OB menjalankan aktivitas-aktivitas kunci dengan efisien		√					√				Pelaksanaan aktivitas kunci tidak efisien
		Aktifitas OB sulit ditiru			√					√			Aktivitas kunci OB mudah ditiru
		Kualitas pelaksanaan bagus		√					√				Kualitas pelaksanaan rendah
		Keseimbangan antara in-hours versus pelaksanaan outsourcing adalah ideal pada OB			√					√			OB terlalu banyak atau terlalu sedikit melaksanakan aktivitas sendiri
	Kemitraan	OB berfokus dan bekerja dengan mitra jika perlu	√					√					OB tidak berfokus dan gagal bekerja secara memadai dengan mitra

NO	Kategori	Idikator	+					-					Indikator
			5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
		OB menikmati hubungan kerja yang baik dengan Mitra Usaha	√					√					Hubungan kerja dengan mitra utama hanya menciptakan konflik

a. Duplikasi sumber daya kunci pada model bisnis sekarang

Penduplikasi sumber daya kunci pada model bisnis OB sekarang ini cenderung sedikit susah dilakukan oleh kompetitor yang ada di Banten. Disebabkan karena terdapat beberapa faktor untuk menjalankan proses produksi mulai dari aspek pemilihan bahan baku sampai dengan aspek SDM. Dalam pemilihan bahan baku kompetitor sangat sedikit susah untuk memperoleh bahan baku di daerah Banten, jikapun ada pasti harganya akan tinggi. Penyebab tingginya harga bahan baku tersebut dan pengusaha yang berkecimpung dalam hal industri kreatif sangat sedikit sekali sehingga toko yang menyediakan bahan baku tersebut merasakan tingginya biaya perawatan. Adapun bahan baku yang biasa digunakan tersebut berupa kain untuk pakaian kaos dan cairan kimia untuk pembuatan souvenir. Maka dengan tingginya harga bahan baku akan berdampak pada nilai jual yang dihasilkannya. Sedangkan untuk aspek manusia (SDM) yang berfungsi sebagai pembuat model desain mungkin dapat diduplikasikan karyanya. Namun berbeda dengan pembuat souvenir setiap pahatan dalam pembuatan cetakan di baja berbeda dengan orang lain dan untuk pengrajin daerah Banten belum ada yang mampu membuatnya.

b. Prediksi sumber daya yang dibutuhkan pada model bisa sekarang

Sumber daya yang dibutuhkan OB pada model bisnis sekarang lebih dominan dapat diprediksi dan ada yang tidak dapat diprediksi. Sumber daya yang dapat diprediksi adalah seperti bahan kain kaos, cat sablon untuk produk oblong Banten dan resin untuk bahan baku souvenir. Dan ada yang tidak dapat diprediksi disebabkan bahan baku tersebut berasal dari bahan alam yaitu kulit kayu terep. Sampai saat ini pohon terep sebagai bahan baku tas koja sangatlah susah diperoleh karena sudah langkanya pohon tersebut dan permintaan tas semakin meningkat. Dilain sisi proses untuk menghasilkan seutas benang tersebut harus membutuhkan waktu proses yang begitu lama mulai dari penyayatan, perendaman, penjemuran, sampai dengan pemintalan untuk menjadi benang. Sedangkan untuk pembuatan kaos, banyaknya kain yang dibutuhkan untuk pembuatan dalam satu tahun

minimal 1 roll dan cat sablon 3 kg jumlah pakaian kaos yang di hasilkan 120-145 pcs/tahun. Adapun untuk pembuatan souvenir membutuhkan cairan resin minimal 10 kg dalam satu tahun.

c. Penggunaan sumber daya

Penggunaan sumber daya pada model bisnis OB sekarang ini terbilang masih efektif dan efisien. Ditinjau dari setiap pengadaan sumber daya bahan baku harus segera diproses sampai dengan menjadi produk yang diterima oleh masyarakat. Dari hal tersebut, OB menggunakan sumber daya yang sesuai dengan ukuran dan takaran yang dibutuhkan. OB menggunakan kain sesuai dengan jumlah kebutuhannya yaitu 1 roll untuk 1 tahun dan 3 kg untuk cat sablon. Dan untuk bahan baku souvenir, OB menggunakan minimal 10 kg resin. Apabila ada penambahan kebutuhan bahan baku maka akan disesuaikan dengan banyaknya permintaan yang diinginkan. OB tidak menyetok bahan baku karena disebabkan resiko perawatan yang tinggi. Dalam hal SDM atau tenaga kerja, OB bekerja sama dengan keluarga binaan yang sudah diseleksi oleh OB dan keluarga tersebut memiliki kemampuan didalam bidangnya masing-masing untuk menciptakan suatu karya yang bernilai. Dari karya yang bernilai tersebut kemudian dikemas dan di *branding* untuk memberikan tanda hak cipta.

d. Eksekusi aktivitas kunci.

Eksekusi aktivitas kunci pada model bisnis OB sekarang ini dapat dikatakan efektif. adapun aktifitas kunci yang dimaksud pada model bisnis adalah kegiatan penciptaan produk, penentuan proposisi nilai (pengelolaan desain), penyampaian pada pelanggan (*channels*), membina hubungan dengan pelanggan, pengelolaan aliran pendapatan. Kegiatan penciptaan produk pada bisnis OB sekarang ini, OB sebagai *supplier* material bahan baku serta penyalur ide desain yang akan dijadikan sebagai proposisi nilai kepada keluarga binaan. Setelah itu keluarga binaan membuat dan mengolah bahan baku tersebut untuk dijadikan produk yang bernilai dan memiliki nilai kekhasan daerah Banten. Dalam penyampaian proposisi nilai kepada pelanggan, OB melakukannya secara efektif dan efisien.

Hal tersebut didukung dengan penggunaan teknologi informasi sebagai penunjang, baik dari media sosial, wab maupun personal secara langsung kepada konsumen OB.

Tiga fungsi dari pembinaan hubungan terhadap pelanggan yaitu fungsi mengakuisisi agar mendapatkan pelanggan baru, fungsi mempertahankan pelanggan lama dan fungsi untuk meningkatkan penjualan. (Osterwalder dan Pigneur, 2010). kegiatan pembinaan hubungan pelanggan yang OB lakukan masih kurang maksimal. OB hanya melakukan kegiatan menjual dan memasarkan nilai yang dimilikinya melalui *online* maupun *offline*. Dan pada hubungan konsumen, OB hanya mempertahankan proses hubungan pada pelanggan lama saja sedangkan proses hubungan terhadap pelanggan baru belum terlaksana. sehingga dampak dari proses hubungan yang kurang maksimal tersebut akan berdampak terhadap aliran pendapatan yang kurang maksimal juga.

e. Duplikasi aktivitas kunci

Aktivitas kunci yang dilakukan OB kemungkinan dapat diduplikasi oleh siapa saja. Aktivitas kunci pada model bisnis yang OB lakukan adalah mendesain dan mengkonsep nilai kekhasan daerah yang akan diangkat untuk dijadikan produk, mensupply bahan baku yang akan dibutuhkan, mengawasi produksi, memasarkan kepada pasar dengan melalui kanal-kanal (*channel*) yang sudah tersedia, serta aktivitas pembinaan hubungan terhadap pelanggan lama.

Aktivitas mendesain dan mengkonsep nilai kekhasan daerah yang akan diangkat untuk dijadikan suatu produk, seseorang harus memiliki keterampilan khusus yang tidak banyak orang dapat melakukannya sehingga sulit untuk ditiru. Selain itu, seseorang harus mengetahui terlebih dahulu dari nilai filosofi yang akan diangkatnya, serta tahapan-tahapan proses produksinya dimulai dari pemilihan bahan baku yang akan digunakan, proses pembuatannya sampai dengan proses *finishing*. Aktivitas pemasaran yang dilakukan OB kemungkinan dapat ditiru oleh orang lain, karena semakin majunya perkembangan teknologi informasi mempermudah para penggunanya untuk belajar mencari tahu dari ilmu-

ilmu yang baru. Dari beberapa jenis aktivitas kunci yang dilakukan oleh OB, maka yang paling sulit untuk ditiru atau diduplikasi oleh orang lain adalah proses mendesain dan mengkonsepkan sampai dengan memproduksi produk menjadi barang jadi yang bernilai.

f. Kualitas eksekusi

Kualitas eksekusi yang dilakukan OB dapat dikatakan baik. Kualitas eksekusi tersebut menyangkut didalam kegiatan yang akan menghasilkan proposisi nilai serta menyalurkannya kepada pelanggan, menjalin hubungan dengan pelanggan dan kegiatan untuk memproses aliran pendapatan. Dari aktivitas tersebut, aktivitas yang masih kurang dan butuh sedikit penanganan lebih lanjut yaitu dalam hal proses pencatatan aliran pendapatan. Dimana dalam aliran pendapatan disebut kurang terperincinya database penjualan. Oleh sebab itu OB harus memperhatikannya kembali tentang pentingnya *database* penjualan baik secara komputer maupun manual.

g. Kuantitas aktivitas kunci yang dieksekusi oleh OB.

Kuantitas aktivitas kunci yang dilakukan oleh OB pada model bisnis sekarang ini belum dieksekusi secara maksimal, sehingga berdampak pada pendapatan yang diperoleh. Pada model bisnis sekarang, OB melakukan aktivitasnya dengan bekerja sama atau bermitra dengan Usaha Kecil Masyarakat (UKM) dalam proses produksi. Adapun proses produksi yang dilakukan oleh UKM adalah memproses bahan baku yang sudah disediakan oleh OB, mulai dari bahan mentah kemudian diproses sampai dengan menjadi produk sesuai dengan konsep desain yang dikeluarkan oleh OB. Untuk tahap aktivitas penciptaan *channel* OB melakukannya bersamaan dengan mitra. *Channel* yang dilakukannya baik dalam hal pemasaran maupun pengiriman. Dalam *channel* pemasaran OB menggunakan media iklan berbasis *internet* di media sosial maupun *website* dan semua itu dilakukan oleh OB. Dan dalam proses penjualannya OB menjalin kerjasama dengan Asipa, Tisera, Rin pin pin untuk penjualannya. Adapun pada proses

pembelian melalui *online*, OB bekerja sama dengan salah satu ekspedisi yang ada di Kota Serang yaitu Tiki untuk pengiriman produk ke tempat tujuan konsumen.

h. Hubungan kerja dengan mitra

Hubungan kerjasama dengan Mitra pada model bisnis OB sekarang ini sangat membantu dan memiliki nilai timbal balik yang saling menguntungkan didalam menjalankan roda kehidupan usahanya masing-masing. Dalam penciptaan produk, OB bekerjasama dengan ukm-ukm yang notabennya belum maju namun memiliki kompetensi di dalam membuat produk yang bernilai. Sedangkan pada proses penjualan, OB bekerja sama dengan mitra yaitu Asipa dan untuk mendapatkan laba keuntungan dari penjualan di galerinya serta Tisera pada *bookstore* di area Kota Serang dan Kota Cilegon. Untuk aktivitas lain pada model bisnis seperti aktivitas penyampaian produk melalui *channel*, OB bekerja sama dengan agen ekspedisi yaitu Tiki untuk mengirimkan produk ke tangan konsumen.

Setelah mengetahui kekurangan dan kelebihan dari infrastruktur yang dimiliki OB mulai dari sumber daya utama, aktifitas kunci dan kemitraan utama. Kemudian diperlukan juga untuk mengetahui ancaman dan peluang yang kemungkinan muncul pada usaha cinderamata. Berikut ini Tabel 4.11 yang terdiri dari pertanyaan *key information* yang digunakan peneliti untuk menilai seberapa besar kemungkinan ancaman dan peluang pada infrastruktur yang akan tumbuh pada usaha cinderamata *brand* OB ini. Penilaian dilakukan dengan cara mereting dari 1 samapai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.11. Ancaman dan Peluang dari Infrastruktur

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
Ancaman Infrastruktur	Dapatkah OB menghadapi gangguan dalam pasokan sumber daya tertentu ?			√		
	Apakah kualitas sumber daya OB juga terancam ?			√		
Ancaman Aktivitas Kunci	Aktivitas kunci apakah yang dapat terganggu ?			√		
	Apakah kualitas aktivitas OB juga terancam ?			√		
Ancaman Mitra	Apakah OB terancam kehilangan salah satu mitra?		√			
	Mungkinkah mitra OB berkolaborasi dengan pesaing?		√			
	Apakah OB terlalu bergantung pada mitra tertentu?				√	
Peluang Sumber Daya	Dapatkah OB menggunakan sumber daya yang lebih murah untuk mencapai hasil yang sama ?					√
	Sumber daya utama manakah yang lebih baik diperoleh dari mitra ?				√	
	Sumber daya utama manakah yang kurang digali	√				
	Apakah OB memiliki properti nilai intelektual yang tidak digunakan untuk yang lainnya?	√				
Peluang Aktivitas Kunci	Dapatkah OB menstandarisasi beberapa aktivitas kunci?				√	
	Bagaimana OB dapat meningkatkan efisiensi secara umum?				√	
	Apakah TI mendukung peningkatan efisiensi?					√
Peluang Mitra	Apakah ada peluang untuk melakukan <i>outsourcing</i> ?					√
	Dapatkah kolaborasi yang					√

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
	lebih kuat dengan mitra pembantu OB untuk berfokus pada bisnis inti ?					
	Adakah peluang penjualan silang dengan mitra?	√				
	Dapatkah saluran mitra membantu OB menjangkau pelanggan dengan lebih baik?					√
	Dapatkah mitra melengkapi proposisi nilai OB?				√	

a. Ancaman gangguan pasokan

Gangguan pasokan dalam model bisnis sekarang biasanya terjadi pada komponen etnik Banten. Dimana bahan bakunya berasal dari bahan baku alam yaitu dari kulit kayu maupun buah-buahan dari pepohonan di daerah pedalaman. Ketersediaan bahan baku tersebut terganggu karena bahan baku hanya muncul dua kali dalam setahun, sedangkan permintaan di pasaran sangatlah banyak. Atas dasar itulah biasanya OB selalu mengumpulkan sebanyak-banyaknya ketika bahan baku tersebut sedang melimpah. Namun, pada komponen-komponen lain tidaklah terganggu pasokannya karena sudah tersedia di toko-toko yang menyediakannya.

b. Ancaman kualitas sumber daya

Ancaman kualitas sumber daya pada OB bisa saja datang dari faktor SDM maupun dari bahan baku yang diterima. Ancaman kualitas bahan baku yang pernah OB alami yaitu untuk kategori etnik Banten. Dimana bahan baku tersebut berasal dari bahan alam yang memiliki nilai kesensitifan tinggi apabila musim hujan. hasil bahan baku yang diperoleh kurang bagus jika dibandingkan dengan musim panas. Serta untuk proses pengeringannya membutuhkan waktu yang sangat lama. Adapun ancaman pada SDM yaitu kurang pasnya komposisi pada proses pencampuran bahan baku resin untuk pembuatan souvenir Banten dan pencampuran cat sablon dengan lem serta air untuk pembuatan oblong Banten.

Apabila campuran tersebut tidak pas dengan komposisi maka hasil yang diperoleh adalah retak-retak atau berserat pada hasil sablonannya.

c. Ancaman gangguan terhadap kegiatan kunci

Gangguan terhadap kegiatan kunci pada model bisnis OB sekarang ini lebih banyak terjadi pada kegiatan penciptaan produk. Salah satunya pada kategori oblong Banten, dimana penciptaan produk tersebut dilakukan oleh UKM sebagai keluarga binaan yang dipercayai oleh OB untuk memproduksi. Ketika UKM tersebut sedang penuh untuk memproduksi pesannya sendiri, maka OB harus menunggu untuk mendapatkan gilirannya, begitu juga pada kategori souvenir Banten. Namun hal tersebut masih bisa diantisipasi oleh OB dengan menambah waktu produksi satu minggu dari waktu yang diinginkan. Sedangkan ancaman lain yang mungkin terjadi yaitu pada kategori etnik Banten dimana pengadaan bahan baku tersebut diperoleh dari alam. Dan hal tersebut dapat diantisipasi dengan mengumpulkan sebanyak-banyaknya ketika bahan baku tersebut sedang melimpah.

d. Ancaman kualitas dari aktivitas kunci

Kualitas dari aktivitas kunci pada model bisnis OB sekarang ini bisa saja mengalami gangguan yang dapat menjadi ancaman. Aktivitas kunci yang terjadi meliputi pengonsepan desain, penyaluran bahan baku, pembuatan produk, kegiatan menyalurkan produk (memasarkan) tersebut dan menjalin kualitas dari hubungan dengan pelanggan serta kegiatan pengelolaan aliran pendapatan. Kualitas pada aktivitas kunci tersebut bisa saja terganggu karena adanya faktor eksternal dan internal yang terjadi. Adapun dari faktor *internal* yaitu mengenai SDM, oleh sebab itu OB selalu mengawasi aktivitas-aktivitas kunci yang sedang berjalan atau sedang diproses. Hal tersebut guna menghindari dari hal-hal yang tidak diinginkan, baik dari molornya waktu produksi maupun pengiriman serta kualitas yang tidak sesuai harapan. Adapun faktor *eksternal* yang dirasakan oleh OB yaitu tentang ketersediaan bahan baku yang berasal dari alam untuk digunakan pada pembuatan cinderamata yang bertema etnik Banten. Namun hal

tersebut dapat diantisipasi dengan produk substitusi lainnya yang dimiliki oleh OB. Karena produk yang dimiliki oleh OB saling melengkapi satu dengan yang lainnya dan memiliki nilai *value* yang sama. Hubungan pelanggan yang dilakukan oleh OB sangatlah lebih baik jika dibandingkan dengan kompetitor yang ada sekarang. Hal tersebut karena OB selalu mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju saat ini dengan didukungnya penggunaan *website* serta media sosial untuk menjalin hubungan kepada konsumen. Selain itu juga cepat tanggap OB terhadap keinginan konsumen yang sangat memuaskan.

e. Ancaman dari hubungan kemitraan yang terjalin

Ancaman dari hubungan kemitraan yang terjalin pada model bisnis OB sekarang ini jarang terjadi. Karena OB sebelum menjalin hubungan kemitraan, OB sudah mensurvei serta mengevaluasi dari kegiatan-kegiatannya yang mitra lakukan. Hal tersebut guna mengantisipasi dari hal-hal yang tidak diinginkan selama menjalin kerjasama dengan mitra. Adapun terjadi, itupun sangat jarang dan hal tersebut melebihi dari kesepakatan bersama.

f. Ancaman kemungkinan mitra berkolaborasi dengan pesaing

Kemungkinan mitra berkolaborasi dengan pesaing pada model bisnis OB sekarang ini adalah rendah. Baik dari kategori oblong Banten dan souvenir Banten karena jarak produksi yang dilakukan oleh mitra OB sangatlah jauh dari daerah Banten. Hal tersebut untuk menghindari dari kemungkinan mitra berkolaborasi dengan pesaing. Jika pun ada itu hanya pada kategori tenun Baduy dan itu semua sudah sesuai dengan kesepakatan dan perjanjian bersama.

g. Ancaman ketergantungan terhadap mitra

Ketergantungan terhadap mitra pada bisnis OB saat ini adalah tinggi. karena proses produksi dari hulu sampai hilir untuk terciptanya produk yang diinginkan OB dilakukan oleh mitra. Hal tersebut guna mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh OB terhadap biaya operasional baik dari penggunaan listrik, perawatan mesin, serta tenaga kerja pertiap harinya. Selain itu juga mitra memiliki

kemampuan untuk menciptakan nilai produk sesuai dengan keahliannya masing-masing.

h. Peluang penggunaan sumber daya

Penggunaan sumber daya yang digunakan saat ini sudah sangat efektif dan efisien baik dari SDM maupun dari penggunaan bahan baku. Penggunaan bahan baku berupa kain dan cat sablon yang digunakan untuk pembuatan pakaian kaos, serta cairan kimia (resin) yang digunakan dalam pembuatan souvenir semuanya itu sesuai dengan standar tertentu. Sehingga tidak dapat dikurangi dan dihilangkan lagi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Penggunaan sumber pada kategori etnik Banten, OB dapat mengurangi biaya produksinya dengan menggunakan bahan baku yang diperoleh dari hasil alam. Dan pada kategori souvenir Banten, OB pun dapat mengurangi biaya bahan baku yang digunakan dengan menggunakan limbah ataupun serbuk-serbuk seperti debu, kapur ataupun sejenisnya yang memiliki nilai biaya yang rendah.

i. Peluang pengalihan sumber daya kepada partner

Pengalihan sumber daya kepada partner pada aktivitas model bisnis OB saat ini memiliki peluang. Adapun aktivitas tersebut yaitu didalam penciptaan produk, dimana partner OB tersebut memiliki potensi dan kemampuan dalam menciptakan suatu produk. Selain itu juga, partner yang dipercayai oleh OB memiliki alat-alat penunjang produksi yang biasa partner gunakan, mulai dari mesin maupun yang lainnya. Atas dasar itu, untuk meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh OB dalam hal produksi maupun perawatan mesin, maka OB memiliki peluang dalam pengalihan sumber daya kepada partner.

j. Peluang eksploitasi sumber daya

Penggunaan sumber daya yang digunakan oleh OB saat ini sudah efektif dan efisien mulai dari SDM, *branding* maupun dari penggunaan bahan baku. Pada SDM, OB memperkerjakan sesuai dengan kemampuannya masing-masing dan waktu proses pengerjaannya pun tidak terikat sehingga pekerja dapat mengeksplor

imajenasi-imajenasi terbaru untuk dituangkan kedalam suatu produk yang bernilai. Dan hal tersebut yang terpenting bagi OB adalah sesuai dengan jadwal yang disepakati bersama. Sedangkan penggunaan bahan baku berupa kain dan cat sablon yang digunakan untuk pembuatan pakaian kaos, serta cairan kimia (resin) yang digunakan dalam pembuatan souvenir semuanya itu sesuai dengan standar tertentu. Pada model bisnis OB sekarang ini, penggunaan sumber daya masih dalam taraf wajar dan tidak ada yang digunakan secara berlebihan.

k. Peluang properti intelektual

Pada model bisnis OB saat ini properti intelektual sangatlah digunakan. Karena OB berkecimpung di dalam industri kreatif yang harus mampu bersaing dengan kompetitornya dengan imajinasi-imajinasi terbaru. Maka keahlian-keahlian yang dimiliki oleh SDM sangatlah digunakan untuk menciptakan inovasi terbaru yang dituangkan ke dalam suatu produk yang bernilai sampai dengan produk tersebut dapat diterima oleh masyarakat.

l. Peluang standarisasi aktivitas kunci

Beberapa aktivitas kunci yang dilakukan oleh OB dapat distandarisasikan dengan standar yang ditentukan. Misalnya pada aktivitas quality control terhadap hasil produksi di kategori souvenir Banten. OB harus memperhatikan standarisasi terhadap produk yang diproduksinya mulai dari dimensi objek, kualitas dan bahan baku yang digunakan agar hasil yang diproduksi memiliki kualitas yang sama dan memiliki nilai estetik yang tinggi

m. Peluang perbaikan efisiensi.

Secara umum, efisiensi pada model bisa OB sekarang ini cukup baik. Dalam meningkatkan efisiensi yang dilakukan oleh OB secara umum yaitu dengan memperhitungkan hal-hal yang akan dibutuhkannya. Mulai dari penggunaan bahan baku yang akan dibutuhkan dan biaya tenaga kerja mitra yang digunakan oleh OB. Kemudian penggunaan penambahan *tagline* yang dijadikan oleh OB sebagai nilai *value* tambahan untuk menciptakan kesan kepada konsumen. Dengan

adanya *tagline* konsumen akan mengetahui ciri khas dari produk yang dimilikinya. serta *tagline* pun dapat dijadikan sebagai alat pemasaran yang kuat untuk memotivasi pelanggan dalam mendukung sebuah merek atau *branding* yang di miliki OB.

n. Peluang penggunaan Teknologi Informasi (TI)

Penggunaan TI yang dilakukan oleh OB saat ini sangatlah mendukung sekali. Mulai dari pemasaran yang dilakukan OB, promosi-promosi produk yang dimiliki, serta menjalin hubungan terhadap konsumen. Dengan Adanya TI khususnya penggunaan *website* pula dapat membantu dan mempermudah konsumen dalam mencari kebutuhannya berupa nilai kekhasan daerah. Ditinjau dari biaya yang dikeluarkan, penggunaan TI dalam hal promosi produk lebih murah jika dibandingkan dengan menyebarkan poster, sopanduk maupun sejenisnya dan itu pun terkadang tidak sesuai dengan sesaran yang diharapkan. Sehingga, dengan penggunaan TI yang dilakukan OB saat ini dapat meminimalisir biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk menjangkau dan menyalurkan kepada konsumen yang memiliki keterbatasan dalam mendapatkan produk yang ditawarkan. Secara lebih lanjut, penggunaan TI yang dilakukan OB dapat membantu untuk melayani dan mempermudah konsumen melalui media *online* baik dari media sosial maupun *website*.

o. Peluang pengalihdayaan

Peluang pengalihdayaan pada model bisnis OB saat ini dapat dilakukan. Peluang pengalihdayaan tersebut dilakukan pada beberapa aspek seperti pendesainan pada desain yang akan diangkat, pembuatan kemasan, proses produksi, serta pendistribusian produk kepada konsumen. Adapun pengalihdayaan aktivitas-aktivitas maupun aspek tambahan tersebut karena tidak dapat dilakukan sendiri oleh OB. Adanya aktivitas tersebut dapat membantu OB untuk meningkatkan nilai jual produk yang dimilikinya. Selain itu juga, dengan adanya pengalihdayaan dapat meminimalisir biaya-biaya yang dikeluarkan oleh OB.

p. Peluang kolaborasi dengan partner

Produk OB yang berkecimpung dalam industri kreatif perlu memiliki jaringan kerjasama untuk menciptakan produk yang diinginkan konsumen. Adapun kerjasama tersebut dapat dilakukan terhadap para ahli desainer, produksi dan pemasaran. Pada bagian proses desain produk OB dapat bekerjasama dengan pihak desainer. Adanya kerjasama tersebut dapat membantu OB dalam menciptakan produk baru yang memiliki nilai jual yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk sekarang.

Sedangkan pada proses produksi yang dilakukan oleh OB saat ini. OB dapat bekerja sama dengan para ahli lainnya yang memiliki kemampuan dalam menciptakan produk yang hampir sama dengan yang dimiliki oleh OB. Kerjasama tersebut dapat dimanfaatkan oleh OB untuk menyalurkan keinginan konsumen dimana produksi yang dilakukan ketika penuh. OB dapat menyalurkannya kepada partner tersebut dengan kualitas yang sama. Sehingga menjadi nilai tambah bagi OB terhadap pelanggan lain.

Kemudian dalam hal penyaluran hasil produksi, karena produk yang dimiliki OB memiliki nilai *education*, maka OB juga dapat bekerjasama dengan *bookstore* buku di Banten, toko oleh-oleh yang menjual kekhasan daerah yang berada di bandara Soekarno Hatta, maupun di daerah pelabuhan Merak. Adanya kerjasama dengan pihak-pihak tersebut yaitu untuk mengenalkan produk dan *branding* OB terhadap masyarakat umum secara langsung serta menambah jaringan-jaringan baru dalam pemasaran agar dapat memberikan nilai tambah pada pendapatan OB. Kolaborasi dengan pihak-pihak di atas akan memberikan nilai tambah kepada OB baik dari jaringan maupun terhadap pendapatan yang diterima. Selain itu juga *branding* OB tersebut dapat dikenal oleh partner maupun konsumen partner tersebut. Sehingga ada nilai timbal balik yang diberikan, baik dari OB ke partner maupun sebaliknya yang positif.

q. Peluang *cross-selling*

Peluang *cross selling* pada model bisnis OB sekarang ini dapat dilakukan dengan mitra. Salah satunya yaitu dengan mitra dari suku pedalaman yang memasok kain tenun Baduy kepada OB. Dengan adanya produk yang dimiliki oleh OB bervariasi dan memiliki bermacam-macam produk. OB memiliki peluang untuk melakukan *cross selling* terhadap produk yang dimiliki kepada mitra masyarakat Baduy maupun sebaliknya. Adapun produk *cross-selling* tersebut berupa kaos yang bertema khas Baduy, serta souvenir bertema baduy pula yang terbuat dari resin yang dibuat oleh OB.

r. Peluang *partner channels*

Kerjasama OB terhadap mitra, dapat membantu untuk meraih konsumen secara lebih luas sehingga jangkauan konsumen OB menjadi lebih tinggi. Adanya kerjasama dengan pihak mitra yang pembantu OB dalam menyalurkan produk yang dimilikinya. OB mendapatkan keuntungan melalui kerjasama yang dilakukannya yaitu produk yang dimiliki OB menjadi lebih dikenal dan lebih mudah didapatkan oleh konsumen. Serta mitra yang bekerjasama dengan OB memiliki peluang yang besar untuk membantu OB dalam meraih konsumen secara lebih luas daripada sebelumnya.

s. Peluang pelengkap proposisi nilai

Kerjasama dengan mitra dapat membantu untuk melengkapi proposisi nilai OB. Kerjasama yang dilakukan OB dengan mitra pemasaran seperti jasa pengiriman, *partner store*, gerai ditempat-tempat terpenting seperti bandara Soekarno Hatta, dermaga pelabuhan Merak dan di kota-kota yang memiliki perekonomian tinggi di daerah Banten. Apabila OB bekerjasama dengan mitra tersebut maka OB akan terbantuan dalam menyalurkan proposisi nilai produk sebagai produk yang memiliki nilai kekhasan daerah Banten dengan kualitas yang baik.

Pada saat sekarang ini OB masih bekerja sama dengan sedikit mitra di atas, salah satunya yaitu jasa pengiriman yang selalu mendistribusikan produk OB kepada konsumen yang memiliki keterbatasan baik waktu maupun jarak. Dengan bekerjasama dengan mitra, OB terasa terbantuan serta memberikan nilai positif tambahan terhadap *branding* OB sendiri. Hal tersebut dibuktikan dari suara konsumen yang diperoleh OB tentang respon atas kecepatan, ketepatan waktu pengiriman dan kesesuaian produk yang diinginkan.

4.3.4. Hubungan Pelanggan

Pada bagian hubungan pelanggan ini merupakan bagian yang memiliki peran terhadap segmen pelanggan yang dituju, kanal atau saluran yang digunakan dan hubungan terhadap pelanggan yang diberikan dari usaha cinderamta. Berikut ini Tabel 4.12 yang terdiri dari *key information* yang disarankan oleh Osterwalder dan Pigneur (2015) pada bukunya dan digunakan peneliti untuk menilai, seberapa besar kekuatan dan kelemahan yang dirasakan pada bagian hubungan pelanggan yang dirasakan oleh usaha cinderamata *brand* OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 samapai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4 berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.12. Penilaian Hubungan Pelanggan

NO	Kategori	Idikator	+					-					Indikator
			5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
4	Hubungan Pelanggan	Tingkat perpindahan pelanggan OB rendah		√					√				Tingkat perpindahan pelanggan tinggi
		Basis pelanggan OB tersegmentasi dengan tepat		√					√				Basis pelanggan tidak tersegmentasi
		OB terus-menerus mendapatkan pelanggan baru		√					√				OB gagal mendapatkan pelanggan baru
	Hubungan Channel	Saluran OB sangat efisien	√					√					Saluran OB tidak efisien
		Saluran OB sangat efektif		√					√				Saluran OB tidak efektif
		Jangkauan saluran yang kuat di antara pelanggan	√					√					Jangkauan saluran diantara prospek lemah
		Pelanggan dapat melihat saluran kami dengan mudah	√					√					Prospek gagal untuk memperhatikan saluran kami.
		Saluran sangat terintegrasi		√					√				Saluran tidak terintegrasi
		Saluran memberikan lingkup ekonomi (<i>economies of scope</i>)		√					√				Saluran tidak memberikan lingkup ekonomi (<i>economies of scope</i>)
		Saluran sangat sesuai dengan segmen pelanggan	√					√					Saluran tidak sesuai dengan segmen pelanggan
Hubungan Pelanggan	Hubungan pelanggan yang kuat		√					√				Hubungan pelanggan lemah	

NO	Kategori	Idikator	+					-					Indikator
			5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
		Kualitas hubungan benar-benar cocok dengan segmen pelanggan		√					√				Kualitas hubungan tidak cocok dengan segmen pelanggan
		Hubungan mengikat pelanggan melalui biaya perpindahan yang tinggi					√					√	Biaya perpindahan pelanggan rendah
		Merek kami kuat			√					√			Merek kami lemah.

a. Kemungkinan perpindahan konsumen ke produsen lain

Kemungkinan perpindahan konsumen OB ke produsen lain pada model bisnis sekarang ini sangatlah rendah. Hal tersebut dikarenakan terdapatnya berbagai faktor, faktor pertama kurangnya toko penyedia yang menjual souvenir dan cinderamata yang mengangkat nilai khas daerah Provinsi Banten. Kedua, banyak varian produk yang diangkat oleh OB mulai dari kaos yang bertema Bantennya, souvenir sampai dengan produk etnik dan kain tenun yang diproduksi oleh suku pedalaman Banten yaitu suku Baduy yang diproduksi secara manual tanpa penggunaan mesin. Ketiga, harga yang diberikan oleh OB sangatlah wajar dan dapat bersaing di pasaran. Hal tersebut mengakibatkan kemungkinan perpindahan konsumen dari OB itu sangatlah rendah. Hal tersebut dibuktikan dengan beberapa konsumen yang melakukan pembelian yang berulang, bahkan tidak sedikit konsumen tersebut mengajak, mengiklankan serta merekomendasikan kepada temannya untuk membeli produk yang bernuansa khas Banten kepada OB. Dengan kepercayaan dan kepuasan konsumen terhadap OB tersebutlah yang selalu dijaga oleh perusahaan untuk terciptanya loyalitas konsumen.

b. Basis segmen pelanggan

Basis segmen pelanggan pada model bisnis sekarang yang dilakukan oleh OB cukup tersegmentasi secara baik. Adapun yang disegmentasikan oleh OB dalam menjual produknya yaitu para turis domestik maupun nasional yang berwisata ke Banten, masyarakat perantauan sementara yang datang ke Banten untuk bekerja dan yang terakhir adalah untuk para akademisi atau instansi yang menyelenggarakan *event* di luar daerah maupun di dalam daerah sebagai tanda mata untuk orang spesial. Namun didalam kenyataannya yang terjadi di lapangan yang sering bertransaksi kepada OB adalah masyarakat pencinta etnik dan para desainer kostum atau pakaian yang bernuansa kain tenun. Atas dasar tersebut perlu pembenahan kembali terhadap segmentasi pelanggan yang dituju agar penyediaan produk yang diinginkan pelanggan tersedia.

c. Ekspansi ke pelanggan baru

Pada ekspansi ke pelanggan baru dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah produsen memberikan penawaran yang menarik kepada konsumen mulai dari harga yang berbeda di pasaran, pemberian diskon, pemberian jaminan terhadap produk yang dibeli, memberikan nilai *value* lebih terhadap produk yang diinginkan konsumen atau cara lain yang dapat mendorong konsumen baru untuk mengonsumsi produk perusahaan tersebut. Adapun yang dilakukan oleh OB saat ini untuk menciptakan pelanggan baru yaitu: pertama, menjaga kualitas produk yang dimiliki oleh OB saat ini dilain sisi selalu mengevaluasi produk yang sudah ada mulai dari kualitas maupun yang lainnya. Kedua, OB berinovasi menciptakan produk-produk yang belum ada di pasaran Banten. Ketiga, OB melakukan promosi produknya dengan mengikuti ajang pameran yang diselenggarakan oleh instansi di daerah Banten sekaligus OB mengiklankan melalui *online* juga. Keempat, OB selalu menjaga hubungan terhadap pelanggan lama serta pelanggan baru yang sudah pernah bertransaksi kepada OB. Hal tersebut bertujuan untuk mendatangkan pelanggan baru yang dibawa oleh pelanggan lama.

d. Efisiensi *channels*

Efisiensi *channel* yang dilakukan oleh OB pada model bisnis sekarang sudah efisien namun perlu dimaksimalkan kembali. Ada dua tipe *channel* yang dilakukan oleh OB yaitu *channel* pribadi dan *channel* mitra. Pada *channel* pribadi OB membuat dua saluran penjualan, yang pertama penjualan melalui *online* (wab dan media sosial) dan yang kedua penjualan secara langsung di gerai. Begitu pula pada *channel* mitra, ada yang menggunakan dua *channel* penjualan (*online* dan *offline*) dan ada pula yang satu *channel* (*offline* ataupun *online*) dalam penjualan. Salah satu contoh mitra yang menggunakan dua *channel* dalam penjualannya yaitu Asipa dan yang menggunakan satu *channel* yaitu *bookstore* Tisera dan Rin Pin Pin. Namun, terdapat *channel* pada model bisnis OB sekarang ini dinilai masih kurang, butuh sedikit peningkatan terutama dalam hal penjualan langsung di gerai. Dalam penjualan langsung di gerai OB, digerai harus menyediakan salah

satu tenaga kerja yang mengerti proses produk OB itu sendiri, agar dapat menjelaskan kepada konsumen atas komposisi yang dimilikinya serta nilai-nilai yang terkandung di dalam setiap produknya.

Dengan perkembangan teknologi yang semakin maju mempermudah OB untuk mengurangi biaya-biaya yang dibutuhkan untuk promosi, iklan serta penawaran produk kepada konsumen yang berada jauh dari gerai untuk melakukan transaksi. Dan dengan adanya *website* dan media sosial berbasis *online* semua keinginan konsumen dapat dilayani dengan baik. Hal tersebut tidak lepas dari pantauan OB terhadap jasa pengiriman untuk sampai ke tangan konsumen tepat pada waktunya. Pada *channel* pengiriman dapat dinyatakan sudah baik dan perlu dipertahankan. hal tersebut diperoleh dari tanggapan para pelanggan yang OB peroleh setelah bertransaksi melalui pembelian *online*.

e. Efektivitas *channels*

Efektivitas *channels* pada model bisnis sekarang ini masih cukup baik. Dari penggunaan *channel* yang diaplikasikan baik melalui oleh OB sendiri maupun mitra. Dimana dua-duanya saling mengukung sistem *offline* dan *online* sehingga mempermudah konsumen dalam bertransaksi. Selain itu pula, dengan berkembangannya teknologi yang semakin maju penjualan dengan melakukan sistem *online* dapat menjangkau konsumen-konsumen baru dan mempermudah dalam pencarian informasi yang diinginkan serta mendapatkannya. Dengan adanya dua sistem tersebut, OB sangat diuntungkan karena mendapatkan peran aktif konsumen untuk menyampaikan kritikan dan masukan maupun tanggapan tentang produk-produk atau layanan yang diberikan oleh OB itu sendiri.

f. Jangkauan *channels* terhadap konsumen

Jangkauan *channels* terhadap konsumen pada model bisnis OB sekarang ini cukup luas. Banyak cara yang digunakan OB untuk meningkatkan *channel* terhadap pelanggan yang sudah ada pada saat ini, salah satu yang dilakukannya yaitu dengan memperluas *channel* yang dimilikinya. OB bekerjasama dengan toko-toko

sejenis gerai maupun instansi yang memiliki visi dan misi yang sama. Dengan banyaknya *channel* yang dimiliki OB, mempermudah mendistribusikan produk-produk yang dimilikinya kepada konsumen. Dilain sisi, *channel* juga dapat membantu dalam menyampaikan proposisi nilai yang dimiliki oleh OB. Sehingga konsumen dapat mengerti dan memahami nilai dan manfaat yang diberikan kepada konsumen melalui produk yang dibelinya. Pada model bisnis OB sekarang ini, jangkauan *channel* yang dilakukan OB dapat dikatakan cukup luas. Mulai dari mitra, instansi-instansi terkait di Provinsi Banten yang memiliki visi dan misi yang sama untuk mengangkat nilai kekhasan daerah Banten, serta pelanggan OB. Oleh sebab itu, produk yang dimiliki oleh OB dapat didistribusikan dengan baik kepada konsumen.

Selain itu, OB perlu mempertahankan serta mengevaluasi terhadap *channel* yang dimilikinya. Untuk mempermudah menyampaikan serta menawarkan proposisi nilai berupa produk yang dimiliki oleh OB kepada konsumen. Adapun jangkauan yang dilakukan oleh OB melalui media *online* adalah senusantara hal tersebut dibuktikan dengan konsumen yang telah membeli produk dari luar Banten seperti Batam, Jambi, Riau, Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jogja, Jawa Timur serta Kalimantan Timur.

g. Kemudahan konsumen untuk mendapatkan *channels*

Kemudahan konsumen untuk mendapatkan *channel* pada model bisnis OB sekarang ini sangat mudah. Ditunjang dengan perkembangan teknologi semakin maju mempermudah konsumen untuk bertransaksi langsung maupun tidak langsung. Bagi konsumen yang ingin bertransaksi secara langsung dapat menggunakan sistem aplikasi *maps* pada *smartphone* yang dimiliki konsumen untuk mengetahui area lokasi gerai OB dengan mengetik id *maps* Souvenir & Cinderamata Banten atau Oblong Banten atau Tenun baduy. Dan bagi konsumen yang ingin bertransaksi secara *online* konsumen dapat mengaksesnya melalui *website* Orebae.com atau media sosial OB lainnya. Selain itu juga konsumen dapat memperoleh produk OB di gerai mitra yang dipercaya oleh OB yaitu Asipa

dan *bookstore* Tisera . Dalam hal ini, OB berusaha untuk mempermudah konsumen dalam memperoleh yang dibutuhkannya.

h. Integrasi *channels*

Integrasi *channels* yang ada pada model bisa OB sekarang ini terintegrasi dengan baik. Mulai dari proses pembuatan konsep dan desain, pengadaan bahan baku, proses produksi sampai dengan menjadi produk jadi yang memiliki nilai proposisi, pengiriman produk kepada konsumen, serta timbal balik konsumen terhadap OB. Semua itu terintegrasi atas kerjasama tim OB dan mitra yang selalu mendukung untuk menciptakan kepuasan terhadap konsumen.

i. *Economies of scope*

Economies of scope channels pada model bisnis OB saat ini cukup baik. *Economis of scope* didefinisikan sebagai pengurangan biaya yang memanfaatkan volume aktivitas. Sebagai contohnya adalah pendistribusian beberapa produk ke suatu wilayah dengan satu jasa pengiriman lebih efektif jika dibandingkan dengan pendistribusian satu produk saja kepada satu wilayah dengan menggunakan jasa pengiriman yang sama. Pada model bisnis OB sekarang ini, OB memanfaatkan pada *websitenya* untuk menyampaikan atau mendistribusikan produk-produk yang lebih dari satu item di dalam satu *website*-nya, hal tersebut guna mengurangi biaya yang dibutuhkan untuk pembayaran domain dan hostingnya.

j. Kesesuaian *channels* dengan segmen pelanggan

Kesesuaian *channels* dengan segmen pelanggan pada model bisnis OB yang sekarang ini tergolong baik. Dimana segmentasi konsumen OB yaitu para turis lokal maupun mancanegara, para pekerja perantauan, serta penyelenggara acara. Dimana segmen konsumen tersebut sudah mengenal dan sudah mengetahui cara penggunaan *internet* maka mempermudah konsumen untuk mencari OB lewat *online* dengan mencari pada mesin pencarian (Google) dengan id Cinderamata Banten atau Souvenir Banten maka pelanggan dapat menemukannya baik dari lokasi maupun dari produk-produk yang dimilikinya. Bagi masyarakat yang

tinggal di daerah Kota Serang maupun masyarakat yang belum mengenal *online* dapat langsung berkunjung ke gerai OB yang selalu melayani dari jam 07.00-21.00 WIB. Dengan dua sistem tersebut OB menyesuaikan pangsa pasar yang dituju serta menyesuaikan dan mempermudah konsumen dalam memenuhi keinginannya bertransaksi.

k. Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan yang terjalin oleh OB saat ini tergolong cukup baik. Hal tersebut dibuktikan dengan peran aktifnya para konsumen kepada OB mulai dari kritikan serta masukan yang membangun. Adapun informasi tersebut diperoleh dari layanan informasi OB melalui media *whatsApp* secara langsung ataupun melalui *message* di media sosial. Hasil dari informasi konsumen tersebut dimanfaatkan oleh OB untuk menyempurnakan hal-hal yang masih kurang.

l. Kesesuaian kualitas hubungan pelanggan dengan segmen pelanggan

Kesesuaian kualitas hubungan pelanggan dengan segmen pelanggan yang dilakukan oleh OB saat ini cukup baik. Dengan segmen pelanggan yang memiliki nilai kecintaan dan kekhasan daerah yang tinggi maka mempermudah OB dalam menjalin hubungan baik secara personal. Selain itu juga, yang diberikan oleh OB sangat memuaskan bagi para konsumen baik dari respon OB terhadap konsumen sangat cepat, pengiriman ke tujuan tepat waktu, harga yang diberikan oleh OB terjangkau, serta kualitas produk yang diberikan sesuai dengan konsumen. Hal tersebut terbukti dari beberapa para pelanggan yang merekomendasikan kepada teman-temannya serta kerabatnya, dalam mencari kekhasan daerah berupa souvenir maupun cenderamata di Banten untuk berkunjung ke gerai OB atau membelinya melalui *online*.

m. Biaya perpindahan konsumen

Biaya perpindahan konsumen ke produk lain atau konsumen lain pada model bisnis yang dilakukan oleh OB saat ini adalah rendah. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya membership pada pelanggan OB, sehingga konsumen memiliki

peluang untuk berpindah ke produsen lain selain OB. Namun, dengan tidak banyaknya gerai yang menyediakan souvenir dan cenderamata bertema khas Banten. Maka OB berpegang teguh terhadap kualitas produk yang dimilikinya, harga yang diberikan sesuai dengan konsumen, serta respon terhadap konsumen cepat. Hal tersebut guna menanggulangi tidak munculnya kompetitor terhadap OB.

n. Kekuatan merek

Kekuatan merek OB pada model bisnis saat ini berstatus cukup baik. Dikarenakan belum lamanya OB tersebut berdiri kurang lebih empat tahun. Dimana OB tersebut mengangkat nilai kekhasan daerah Banten melalui media cinderamata, oblong Banten, etnik Banten serta kain tenun suku pedalamannya. Dari setiap produk yang dikeluarkannya selalu memiliki merek OB sebagai identitas khas daerah Banten. Hal tersebut guna menekankan serta mengangkat merek OB kepada konsumen serta masyarakat pada umumnya terhadap produk yang dikeluarkan oleh OB tersebut.

Setelah diketahui kekurangan dan kelebihan dari hubungan terhadap pelanggan yang dimiliki OB mulai dari segmen pelanggan yang dituju, *channels* yang digunakan sampai dengan hubungan yang terjalin terhadap pelanggan (*customer relationship*). Perlu diketahui juga ancaman dan peluang yang kemungkinan muncul pada usaha cinderamata OB. Berikut ini Tabel 4.13 yang terdiri dari *key information* yang disarankan oleh Osterwalder dan Pigneur (2015) pada bukunya dan digunakan peneliti untuk menilai, seberapa besar ancaman dan peluang yang dirasakan pada bagian hubungan pelanggan yang dirasakan oleh usaha cinderamata *brand* OB. Penilaian dilakukan dengan cara mereteng dari 1 sampai dengan 5 berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik OB, konsumen dan kondisi dilapangan. Adapun arti dari nilai 1 sampai dengan 5 yaitu: nilai 1 berarti memiliki kesesuaian yang sangat lemah, nilai 2 berarti memiliki kesesuaian yang lemah, nilai 3 berarti memiliki kesesuaian yang sedang, nilai 4

berarti memiliki kesesuaian yang kuat dan nilai 5 berarti memiliki kesesuaian yang sangat kuat.

Tabel 4.13. Ancaman dan Peluang Hubungan Pelanggan

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
Ancaman Segmen Pelanggan	Dapatkah pasar OB segera jenuh ?			√		
	Apakah pesaing mengancam pangsa pasar OB ?		√			
	Besarkah kemungkinan pelanggan untuk menyebrang ?		√			
	Seberapa cepat peningkatan persaingan dalam pasar OB?		√			
Ancaman Chennel	Apakah pesaing mengancam saluran OB ?		√			
	Apakah saluran OB terancam menjadi tidak relevan bagi pelanggan ?	√				
Ancaman Hubungan Pelanggan	Apakah hubungan pelanggan OB yang terancam memburuk ?	√				
Peluang Hubungan Segmen Pelanggan	Bagaimana OB mendapatkan manfaat dari pasar yang bertumbuh ?					√
	Dapatkah OB melayani segmen pelanggan baru?				√	
	Dapatkah OB melayani pelanggan dengan lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik ?					√
Peluang Hubungan Channels	Bagimana OB dapat meningkatkan efisiensi atau efektivitas saluran ?					√
	Dapatkah OB mengintegrasikan saluran dengan lebih baik?				√	
	Dapatkah OB menemukan saluran-saluran mitra baru lainnya?				√	

Kategori	Idikator	1	2	3	4	5
	Dapatkah OB meningkatkan margin dengan melayani pelanggan secara langsung ?				√	
	Dapatkah OB menelaraskan saluran dan segmen pelanggan dengan lebih baik ?					√
Peluang Hubungan Pelanggan	Adakah potensi untuk meningkatkan tindak lanjut pelanggan?					√
	Bagaimana OB dapat mempererat hubungan dengan pelanggan?				√	
	Dapatkah OB meningkatkan personalisasi?			√		
	Bagaimana OB dapat meningkatkan biaya berpindah?		√			
	Sudahkah OB mengenali dan melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan? Jika belum mengapa?				√	
	Apakah OB perlu mengotomatisasikan beberapa hubungan?		√			

a. Ancaman kejenuhan pasar

Ancaman kejenuhan pasar pada model bisnis OB sekarang ini memiliki kemungkinan jarang terjadi. Karena produk yang dimiliki OB bernuansa industri kreatif dan juga berbeda dengan kompetitor lain. Dimana industri kreatif tersebut biasanya selalu membutuhkan terobosan-terobosan inovasi terbaru untuk menciptakan produk bernilai baru maupun terbaru. Adapun terobosan inovasi tersebut, agar produk yang diciptakan OB dapat diterima oleh konsumen.

b. Ancaman pangsa pasar oleh kompetitor

Ancaman pangsa pasar oleh kompetitor pada model bisnis objek sekarang ini bisa saja datang dari berbagai faktor. Namun pada saat ini di daerah Banten gerai yang menyediakan cinderamata bertema nuansa nilai kekhas daerah Banten tersebut sangatlah terbatas. Hal tersebut menjadi peluang besar bagi OB untuk memperbesar dan melebarkan jaringan pemasarannya. Adapun saat ini, souvenir dan cenderamata yang beredar dan dijual belikan oleh kompetitor hanya sebatas bertema suku pedalaman Banten yaitu suku Baduy. Padahal nilai kekhasan daerah Banten sangatlah banyak namun belum terangkat oleh masyarakat sekitar untuk dijadikan kekhasan daerah ataupun cinderamata. Atas dasar itulah peluang terbesar bagi OB untuk mengangkat hal-hal yang masih terpendam dan belum tergali oleh masyarakat sekitar.

c. Ancaman kehilangan pelanggan

Ancaman kehilangan pelanggan pada saat ini jarang terjadi. Karena produk yang dimiliki oleh OB bervariasi dan bersubstitusi baik dari kategori yang sama jenis maupun produk substitusi yang berbeda jenis. Salah satu contoh produk bernuansa lumbung padi Baduy (leuit) pada kategori etnik Banten tersedia dan pada kategori souvenir Banten pun tersedia. Adapun perbedaan dari dua kategori ini yaitu bahan baku yang digunakan dan hasil dari proses produksi tersebut, namun proposisi nilai yang diangkat adalah sama.

d. Daya saing industri kreatif

Daya saing dalam industri cinderamata saat ini di daerah Banten sangatlah kurang. Hal tersebut diungkapkan oleh Setyawan pada laporan ekonomi regional Provinsi Banten pada triwulan III pada tahun 2015. Bahwasannya industri kreatif bernuansa khas daerah Banten yang masih belum berkembang sehingga berdampak pada pendapatan pariwisata. Atas dasar tersebut, menjadikan peluang terbesar bagi OB untuk bergerak. Selain itu juga, kurangnya masyarakat serta pengrajin yang melirik ke industri cinderamata di Banten menjadikan nilai positif bagi OB. Ditambah dengan banyaknya pendatang ke Banten untuk bekerja, dan

didukung dengan pertumbuhan tempat wisata-wisata baru oleh instansi dari Provinsi Banten maka menjadikan peluang yang baik untuk kemajuan OB kedepan.

e. Ancaman saluran oleh pesaing

Ancaman saluran oleh pesaing pada model bisnis yang dijalankan OB sekarang ini masih belum dirasakan. Hal tersebut disebabkan karena jumlah gerai yang menyediakan cinderamata bertema nuansa nilai kekhas daerah Banten tersebut masih sangat terbatas. Jika pun ada pesaing hanya menjualkan produk bertema suku Baduy yang di jualnya pada *marketplace* dengan dibandrol harga lebih tinggi dari OB. Dengan tingginya harga yang diberikan pesaing, sehingga tidak banyak konsumen yang tertarik untuk membelinya.

f. Kesesuaian Kanal dengan segmen pelanggan yang dituju

Kesesuaian kanal atau *channel* dengan segmen pelanggan pada model bisnis OB yang sekarang ini belum tergolong mengancam oleh kompetitor. Seperti yang telah dijelaskan pada penilaian kekurangan pada sub bab sebelumnya, dimana segmentasi konsumen OB yaitu para turis lokal maupun mancanegara, para pekerja perantauan, serta penyelenggara acara. Dan konsumen tersebut sudah mengenal dan sudah mengetahui cara penggunaan *internet* maka mempermudah konsumen untuk mencari OB lewat *online* dengan mencari pada mesin pencarian (Google) dengan id Cinderamata Banten atau Souvenir Banten maka pelanggan dapat menemukannya baik dari lokasi maupun dari produk-produk yang dimilikinya. Bagi masyarakat yang tinggal di daerah Kota Serang maupun masyarakat yang belum mengenal *online* dapat langsung berkunjung ke gerai OB yang selalu melayani dari jam 07.00-21.00 WIB. Dengan dua sistem tersebut OB menyesuaikan pangsa pasar yang dituju serta menyesuaikan dan mempermudah konsumen dalam memenuhi keinginannya bertransaksi.

g. Penurunan pembinaan hubungan konsumen

Penurunan pembinaan hubungan konsumen yang dirasakan oleh OB saat ini memiliki probabilitas yang rendah untuk terjadi dan belum menjadi ancaman bagi OB sendiri. Pembinaan hubungan pelanggan yang dilakukan oleh OB dapat menjadi peluang tersendiri bagi OB. Karena OB mempunyai proses pendistribusian yang jelas dan dapat dijangkau oleh konsumen yang lebih luas dengan media yang dimilikinya. Pada model bisnis sekarang, OB memiliki pembinaan hubungan konsumen yang lebih baik yaitu dengan menjual produk yang dimiliki OB secara *online* maupun *offline* semuanya itu akan dilayani oleh pemilik OB. Hal tersebut tujuan untuk mendekatkan hubungan OB terhadap konsumennya secara langsung. Lain halnya dengan yang dilakukan oleh kompetitor yang belum memiliki pembinaan terhadap konsumennya.

h. Peluang keuntungan dari market yang sedang berkembang

Dengan perkembangan perekonomian yang maju di Banten, serta didukung banyaknya perusahaan-perusahaan serta instansi-instansi yang tumbuh. Hal tersebut membuat nilai positif terhadap industri kreatif OB untuk memenuhi kebutuhannya salah satunya dalam acara *event* formal maupun nonformal. Biasanya pada event tersebut akan membutuhkan produk kekhasan daerah sekitar salah satunya plakat, cendramata maupun yang lainnya.

Dalam hal ini, OB tidak saja menyediakan produk-produk yang dibutuhkan konsumen luar maupun dalam daerah Banten sebagai cinderamata, oleh-oleh dan *event-event*, melainkan produk OB juga dapat dijadikan sebagai media penyampaian nilai kesan dan pesan atas daerah Banten. Dengan tidak banyaknya gerai yang menyediakan kekhasan daerah tersebut, maka akan memberikan nilai positif terhadap OB dalam menyalurkan produk-produknya. Adapun peluang keuntungan yang akan diperoleh yaitu OB akan dikenal konsumen terlebih dahulu jika dibandingkan dengan kompetitor yang baru tumbuh.

i. Peluang ekspansi segmen pelanggan

Pada model bisnis OB sekarang, segmentasi pelanggan yang dituju oleh OB adalah turis lokal maupun internasional, para pekerja yang tidak asli domisili Banten, serta penyelenggaraan acara formal maupun nonformal. Namun, dengan berjalannya waktu banyak konsumen yang OB terima dari kalangan desainer. Dan desainer-desainer tersebut memberi masukan terhadap OB atas pengadaan produk-produk berupa kain tenun yang berasal dari suku pedalaman baduy. Adanya peningkatan permintaan tersebut memberikan peluang baru terhadap OB untuk memenuhi kebutuhan desainer tersebut.

j. Peluang pelayanan yang lebih baik melalui segmentasi yang lebih baik

Adanya segmentasi yang lebih terfokus dan terarah, membantu OB dalam memberikan nilai pelayanan yang lebih baik. Segmentasi yang baik, akan dapat membantu OB dalam kebutuhan pelanggan yang lebih spesifik. Pelayanan yang dilakukan oleh OB terhadap pelanggan sudah dapat dikatakan sangat baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dari tawaran-tawaran OB yang diberikan kepada pelanggan mulai dari harga yang dapat bersaing dengan konsumen lain, ketepatan waktu dalam pengiriman, terdapat *refund* apabila terjadi kelebihan dalam pengiriman biaya, garansi terhadap produk yang memiliki kerawanan pecah dalam hal pengiriman.

k. Peluang memperbaiki efisiensi dan efektivitas kanal

Adanya integrasi dari kerjasama sesama OB dengan mitra yang saling melengkapi produk yang dimilikinya. Sehingga memberikan nilai efisiensi dan efektivitas dari sesama produk yang dimilikinya baik dari aspek distribusi, pemasaran dan aspek lainnya. Integrasi dan kerjasama tersebut akan memberikan serta menciptakan pemenuhan skala ekonomi yang dapat mengurangi biaya-biaya promosi maupun pengiriman. Selain itu juga, penggunaan media *internet* dapat membantu OB untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas *channel*, khususnya di bidang pemasaran dan promosi didalam dunia maya. Pada akun *website* yang dimiliki OB

yang berdomain OreBae.com perlu adanya perbaikan dan pembenahan kembali dalam kunci di *Search Engine Optimization* (SEO). Di mesin pencarian google agar dapat mempermudah masyarakat di luar Banten mencarinya dan OB perlu memaksimalkan kembali dalam konten-konten informasi pertiap produknya. Begitu juga pada media sosial, perlu dimaksimalkan kembali dalam penggunaannya.

l. Peluang integrasi kanal

Peluang integrasi *channel* dapat dilakukan oleh OB dengan menambah kerjasama dengan *partner store* yang menjual oleh-oleh terutama di daerah yang memiliki perekonomian tinggi, salah satunya di kota Tangerang dan kota Tangerang Selatan. Hal tersebut untuk mendekatkan OB terhadap konsumen dalam memasarkannya secara langsung di area tersebut. Peluang integrasi *channel* antara penggiat industri kreatif yang memiliki nilai daerah Banten juga dapat dilakukan tahapan *channel* misalnya untuk proses promosi, pemasaran produk dan penjualan produk secara *online*.

m. Peluang adanya mitra baru

OB memiliki peluang untuk bekerja sama dengan pihak lain untuk meningkatkan serta mengangkat nilai produk yang dimilikinya. Kerjasama tersebut dapat dilakukan dalam hal kemasan produk dan pengiriman. Di mana kemasan tersebut biasanya memberikan nilai daya tarik konsumen terhadap produknya. Selain itu, kemasan juga dapat mengangkat harga dari suatu produk dari harga pada umumnya. Selain itu juga kerja sama dengan jasa pengiriman lainnya, apabila jasa pengiriman mitra OB memiliki penuh dalam pengiriman. Hal tersebut ditujukan agar produk pelanggan segeranya sampai pada tujuan.

n. Peluang peningkatan margin dengan layanan langsung

Adanya peningkatan layanan yang diberikan OB terhadap konsumen akan dapat meningkatkan nilai jual produk. Dengan peningkatan layanan tersebut memberikan nilai positif terhadap konsumen sehingga konsumen dapat

merekomendasikan kepada teman-temannya lebih banyak lagi. Adapun peningkatan layanan yang diberikan oleh OB yaitu memberikan nilai-nilai informasi yang terkandung dari suatu produk tersebut serta menerangkan proses produksinya. Hal tersebut untuk memberikan nilai tambah terhadap konsumen. Konsumen bertransaksi secara langsung bukan hanya mendapatkan produknya saja, melainkan mendapatkan ilmu atau informasi terbaru, baik dari proses produksi yang dilakukan OB maupun bahan baku yang digunakan.

o. Penyelesaian kanal dengan segmen pelanggan

Penyelesaian *channel* yang digunakan untuk menuju segmen pelanggan juga perlu diperhatikan. Penyelesaian tersebut ditujukan agar pangsa pasar OB dapat dicapai dengan baik. Dimana pangsa pasar OB yang sudah mengenal media *online*, OB menyelesaikan dengan penggunaan *website* maupun media sosial untuk melihat produk-produk yang dimiliki serta informasi-informasi lainnya. Dan bagi masyarakat yang belum mengenal atau bertransaksi secara *online*, OB menyesuakannya dengan bertransaksi secara langsung baik di gerai OB maupun di mitra. Kerjasama yang dilakukan oleh OB dengan mitra ekspedisi maupun *partner store* akan menunjang proses penyelesaian *channel* juga.

p. Potensi peningkatan pelanggan

Adanya peningkatan pelayanan nilai informasi dari setiap produk. Dan sedikit perbaikan terhadap kondisi sekarang akan membantu OB untuk meraih konsumen yang lebih luas lagi. OB tidak hanya terbatas pada daerah kota Serang maupun Kota Cilegon saja dalam bertransaksi langsung, namun dengan adanya mitra diharapkan dapat membantu dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

q. Peningkatan hubungan dengan konsumen

Peningkatan hubungan terhadap konsumen dapat dilakukan dengan kerjasama dengan pihak-pihak lain seperti *bookstore*, *partner store* dan mitra lain dalam membantu OB untuk meningkatkan hubungan dengan konsumen. Selain itu, penjualan melalui telepon maupun *WhatsApp* dapat membantu OB untuk lebih

meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. Penjualan melalui *online* dengan menggunakan *website* maupun media sosial juga dapat dijadikan sebagai salah satu cara meningkatkan hubungan terhadap konsumen, khususnya konsumen yang memiliki keterbatasan waktu maupun jarak untuk menjangkau produk yang ditawarkan OB.

r. Peningkatan personalisasi

Peningkatan personalisasi produk yang diinginkan oleh konsumen bisa namun harus memenuhi kapasitas produksi yang ditentukan oleh OB. Karena pembuatan produk secara personalisasi tersebut akan membutuhkan sumber daya dan waktu yang lebih banyak bila dibandingkan dengan produk secara massal. Fokus dari OB adalah menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat menekankan biaya-biaya pada proses produksi.

s. Peningkatan *switching cost*

Penambahan nilai pelayanan serta informasi yang terkandung dari produk OB tersebut dapat membantu OB dalam meningkatkan pembelian berulang (*switching cost*). Dengan produk yang memiliki nilai kualitas yang baik serta harga yang kompetitif akan membuat nilai produk tersebut menjadi tinggi dan diharapkan dapat meningkatkan permintaan berulang agar dapat mempertahankan pelanggan lama. Atas dasar itu, kemungkinan konsumen untuk kembali ke produk lain menjadi kecil.

t. Identifikasi konsumen yang tidak menguntungkan

Pada model bisnis OB sekarang ini segmen pelanggan yang tidak menguntungkan bagi OB yaitu konsumen yang membeli produk OB dengan kapasitas banyak dan untuk dijual kembali (*reseller*). Hal tersebut memberikan *image* buruk terhadap OB. Di mana produk yang dijual oleh konsumen tersebut memiliki *branding* OB dan harga yang dijual kepada konsumen memiliki selisih yang besar jika dibandingkan dengan harga pada *website* yang telah ditetapkan. Dan pihak OB pernah melakukan kerjasama ternyata harga yang dijual kepada konsumen

tersebut tetap sama nilainya dengan harga yang tinggi. Padahal OB sudah mengurangi harga terhadap *reseller*, untuk dapat disamaratakan baik OB maupun *reseller*. Atas dasar itu, akan berdampak pada *branding* OB yang menumbuhkan *image* buruk terhadap harga yang berbeda-beda.

u. Otomatisasi hubungan

Otomatisasi hubungan dapat dilakukan oleh OB melalui pemasaran maupun pembayaran. Dan adanya media *online (website)* serta media sosial pula, OB dapat menciptakan hubungan terhadap konsumen-konsumennya baik dalam promosi, memasarkan produk, serta hubungan secara personal. Salah satu contoh hubungan secara personal terhadap konsumen yaitu mengucapkan hari ulang tahun konsumennya atau hari spesial yang lainnya. Hal tersebut dapat menciptakan *image* yang positif kepada konsumen, sehingga konsumen tumbuh rasa loyalitas terhadap OB.

Berikut ini Gambar 4.6 merupakan rangkuman dari penilaian dan evaluasi dari bisnis cendramata pada *branding* OB. Dengan menggunakan metode analisis SWOT yang dipadukan kedalam model bisnis canvas. dengan menggunakan pendekatan sembilan *bloks* yang diperoleh dari hasil wawancara langsung.

KP + Berfokus & bekerjasama dengan mitra, Menikmati hubungan kerja baik dengan mitra	KA + Kualitas kunci efisien, Kualitas pelaksanaan baik.	VP - VP tidak memiliki efek jaringan + Kesinergian produk dan layanan terhadap konsumen, Kepuasan pelanggan	CR - Biaya perpindahan rendah + Hubungan pelanggan baik, Kualitas hubungan cocok dengan pelanggan,	CS + Perpindahan konsumen rendah, Pelanggan tersegmentasi baik, mudah mendapatkan pelanggan baru
	KR + Sumberdaya tidak dapat ditiru kompetitor, Penggunaan sumberdaya yang tepat, Penggunaan sumberdaya		CH + Channels efisien, Efektif, Jangkauan saluran yang kuat dengan pelanggan, Pelanggan dapat melihat <i>channel</i> dengan mudah, Saluran terintegrasi, Memiliki <i>economies of scope</i> , Sesuai dengan pelanggan	
CS + Struktur biaya sesuai dengan model bisnis OB (<i>Variable Cost</i>), Efisiensi biaya		RS - Margin keuntungan rendah, pendapatan tidak dapat diprediksi + Pendapatan terdiversifikasi, keberlanjutan pendapatan, pengumpulan pendapatan sebelum mengeluarkan biaya, kesesuaian harga, mekanisme menetapkan harga menguntungkan		

Gambar 4.6. SWOT Business Model Canvas

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Model Bisnis Baru dalam Perspektif Strategi *Blue Ocean*

Perumusan model bisnis sekarang yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, memberikan gambaran mengenai kondisi di lapangan sekarang ini. Setelah itu, analisis SWOT pada bab sebelumnya juga memberikan gambaran mengenai permasalahan yang terjadi sekarang pada model bisnis yang digunakan. Hal tersebut dapat membantu usaha yang berkecimpung dalam industri kreatif yaitu cinderamata untuk melakukan inovasi dan melakukan perbaikan dalam sistem sekarang ini, agar dapat dijadikan dasar perumusan model bisnis yang terbaru.

Pada bab ini akan dilakukan analisa dengan menggunakan strategi *blue ocean*. Strategi *blue ocean* ini digunakan untuk memberikan titik berat dan penekanan terhadap penciptaan nilai (*value creation*) dari sebuah inovasi yang terbaru yang ingin diangkat pada model bisnis yang akan dibuat. Selain itu juga, dengan menciptakan nilai terbaru tersebut diharapkan dapat melakukan perbaikan pada komponen model bisnis yang memiliki dampak positif terhadap usaha cinderamata kedepan. Adapun penciptaan nilai tersebut dapat ditujukan kepada proposisi nilai, pendapatan dan biaya, infrastruktur, serta hubungan terhadap pelanggan.

Strategi *blue ocean* memiliki dua sisi yang harus diperhatikan dalam pembuatan inovasi model yang terbaru yaitu sisi biaya dan sisi nilai. Dari dua sisi tersebut memiliki empat bagian yang harus diperhatikan pula yaitu bagian yang dieliminasi, bagian yang dikurangi, bagian yang ditingkatkan, dan bagian yang diciptakan. Pada bab ini akan dijelaskan bagian-bagian biaya yang akan dieliminasi dan yang akan dikurangi, serta nilai apa saja yang akan diangkat

maupun yang akan diciptakan pada masing-masing blok dengan pendekatan di sembilan bisnis model canvas. Berikut ini penjelasan dan analisa mengenai strategi *blue ocean* pada usaha cinderamata *brand* OB yang akan dijabarkan dalam empat tahapan yaitu mengeliminasi, mengurangi, meningkatkan dan menciptakan.

Pada tahap eliminasi, OB harus mengeliminasi bagaiian-bagaiian yang merugikan didalam aktifitas usahanya. Dalam usaha cinderamata yang memiliki nilai kekhasan daerah apalagi dibuatnya secara manual tanpa penggunaan mesin. Seharusnya pemilik usaha cendramata *brand* OB jangan terlalu memperhatikan bahkan menitik beratkan terhadap harga yang murah terhadap proposisi nilai agar produk tersebut dapat diterima oleh masyarakat banyak. Karena suatu produk jika memiliki nilai kekhasan sendiri dan dijual dengan harga yang murah maka menimbulkan hal yang negatif. Selain itu juga akan menimbulkan *image* atau pandangan kepada pelanggan bahwa produk yang dimiliki OB adalah produk pasaran. Jika sudah pandangan masyarakat mengenai harga yang rendah maka cukup lama untuk menaikkan harganya ke atas. Selain itu juga akan menimbulkan terhadap kurangnya kebanggan serta penghargaan terhadap segala proses yang diciptakan.

Pada tahapan pengurangan (*reduce*), OB harus mengurangi kepada hubungan terhadap konsumen yang memberikan dampak yang negatif kepada *brand* OB kedepannya. Adapun hubungan terhadap konsumen tersebut yaitu konsumen yang membeli produk OB dengan kapasitas banyak dengan maksud untuk dijualkan kembali (*riseller*) dengan harga melebihi dari standar atas yang ditentukan OB kepada mitra. Hal tersebut akan berdampak pada citra OB kedepannya terhadap konsumen-konsumen yang baru. Oleh sebab itu, dengan masih sedikitnya konsumen yang seperti itu diharapkan OB dapat menanggulangnya secepatnya.

Pada tahap peningkatan (*raise*), dimana usaha cinderamata *brand* OB tersebut sudah memiliki media sebagai *channels* terhadap konsumen baru maupun lama. Diperlukan terhadap OB untuk dikelola secara maksimal dalam penggunaan media berbasis *online*, baik berupa *website* maupun media sosial yang digunakan sebagai sarana promosi ataupun informasi lainnya. Dalam penggunaan media sosial, OB diharapkan adanya penargetan pangsa pasar yang dituju didalam promosinya mulai dari status, pendidikan, usia, domisili tinggal dan yang lainnya. Begitu juga dalam penggunaan *website* yang dimiliki oleh OB, perlu menggunakan *id Search Engine Optimization* (SEO) yang tepat dalam mesin pencarian (Google). Semua itu ditujukan agar pasar yang diharapkan oleh OB dapat tercapai secara cepat dan tepat.

Pada tahap peningkatan pula, OB juga dapat menambahkan saluran penjualan pada tipe *channels* yang dimilikinya. OB tidak hanya sebatas pada mitra dalam penjualan langsungnya yang berada didaerah Kota Serang dan Kota Cilegon saja. Namun. OB dapat bekerja sama dengan mitra yang berada di titik-titik daerah yang memiliki nilai ekonomi yang tinggi di Provinsi Banten. Adapun titik daerah tersebut yaitu Kota Tangerang, Kota Tangerang Selatan dan bandara Soekarno Hatta yang memiliki peranan penting terhadap keluar masuknya para wisatawan mancanegara maupun domestic serta di area pelabuhan Merak. Dengan kerjasama tersebut, OB dapat terbantuan dalam penyaluran produk-produk yang dimilikinya dan OB juga akan mendapatkan pendapata baru dari mitra tersebut. Selain itu juga, dengan adanya penambahan pada aspek *channels*, maka OB perlu mengadakan *self service (customer service)* sebagai bentuk peningkatan pelayanan di tipe *customer relationships*. Adapun tujuan lain dengan diadakannya *customer service* yaitu untuk mempermudah dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan melalui pelayanan yang dapat memenuhi keinginan serta kebutuhan konsumen yang diinginkan.

Pada tahap peningkatan pula, OB perlu meningkatkan kembali pada laporan pendataan terhadap aliran keuangan dan produk-produk dari setiap kategori yang masuk dan keluar. Dalam laporan data keuangan tersebut,

digunakan untuk menjelaskan kondisi keuangan yang dialami oleh OB saat ini. Data keuangan sebuah usaha akan menggambarkan kinerja usaha tersebut dalam menghasilkan keuntungan. Jika laporan keuangan usaha menunjukkan indikasi yang positif maka kondisi keuangan usaha akan baik pula. Hal tersebut memberikan kemungkinan besar kepada para pihak yang terkait akan lebih percaya kepada usaha yang digeluti oleh OB, sehingga berbagai kerja sama terkait perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik dan lebih lancar. Sedangkan laporan terhadap produk-produk di setiap kategori digunakan untuk menjaga ketersediaan stock produk yang dimiliki OB. Pada model bisnis OB sekarang ini, pendataan yang dilakukannya yaitu berupa pendataan manual. dimana pendataan tersebut berupa nota-nota penjualan yang rawan akan kehilangan.

Pada tahap penciptaan (*create*), OB perlu menciptakan nilai tambahan terhadap konsumen didalam *customer relationships* sesuai dengan konsumen yang dituju. Adapun nilai tambah tersebut yaitu berupa layanan pelanggan (*customer care*) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan informasi berupa penjelasan atas nilai yang terkandung dari setiap jenis produk yang diproduksinya, serta menyediakan pelatihan terhadap konsumen yang ingin mencoba untuk membuat souvenir dan cinderamata sendiri dengan bahan yang telah disediakan oleh OB. Dengan adanya penambahan nilai tersebut, diharapkan konsumen tidak saja mendapatkan produk yang diinginkan, melainkan konsumen juga dapat mendapatkan pengetahuan terbaru yang diperoleh. Dilain sisi, dengan penambahan pelayanan terhadap pelanggan yang bernilai tersebut, maka akan menimbulkan rasa kedekatan pihak OB terhadap konsumen begitu juga sebaliknya secara tidak langsung.

Pada tahapan *create* juga, OB memiliki peluang pasar untuk menciptakan pada segmentasi konsumen baru yaitu *segmented* yang terdiri dari para desainer kostum. Adanya segmentasi baru tersebut muncul dari permintaan yang tidak sedikit dari kalangan desainer untuk pengadaan kain tenun yang dibuat oleh masyarakat pedalaman (suku Baduy), yang memiliki nilai kekhasan didalam motif yang dibuat. Segmentasi konsumen baru tersebut memberikan peluang yang dapat

diciptakan oleh mitra OB untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari aktivitas bisnis OB dari sebelumnya.

Tahapan *create* juga dapat dilakukan pada tipe *channel* yaitu media online (*website*) yang dimiliki OB saat ini. Dimana produk yang di *display* pada *website* adalah produk yang memiliki nilai terhadap kepariwisataan, maka OB dapat memanfaatkan pada halaman depannya untuk dijadikan sebagai jasa informasi periklanan terhadap komponen-komponen usaha yang memiliki visi terhadap kepariwisataan. Selain itu juga, OB dapat menciptakan pada aitem tambahan pada *website* yang dimilikinya berupa informasi-informasi kegiatan yang akan dilaksanakan di Banten. Adapun informasi yang dipublis tersebut berupa informasi kegiatan formal (pelatihan, seminar, pameran, dll) maupun informasi berupa kegiatan non formal seperti acara *outbond*, jalan-jalan ketempat suatu destinasi wisata bersama-sama (*open trip*) ataupun acara yang lainnya. Hal tersebut diciptakan karena *website* yang dimiliki oleh OB berada pada runtutan atas selain itu juga kurangnya pemain yang berkecimpung didalam media informasi tentang kegiatan yang akan dilaksanakan di Provinsi Banten baik dalam kegiatan mingguan, bulanan maupun tahunan.

Dalam menciptakan perkembangan dalam *website* yang dimiliki OB, maka berpengaruh terhadap aspek ketersediaan sumber daya manusia dalam hal *intellectual* di bidang *IT support*. Kemampuan *intellectual* yang dimiliki *IT support* tersebut memiliki pengaruh terhadap *key activities* yang digunakan, hal tersebut digunakan untuk menjaga dan merawat *channels* yang digunakan terutama pada *website* OB. Selain itu pula, ketersediaan *IT support* akan memberikan penambahan terhadap pengeluaran di struktur biaya. Penambahan pengeluaran tersebut akan berbanding lurus dengan pendapatan yang akan diperoleh bahkan lebih dari biaya yang dikeluarkan. Ketersediaan sumber daya yang memiliki kemampuan dalam *IT support* maka akan memberikan peluang yang sangat besar pada pasar yang sudah menggunakan era digital pada saat sekarang ini.

Berikut ini Gambar 5.1. yang menjelaskan *blue ocean strategy* pada usaha cinderamata Banten *brand Ore Bae (OB)* dalam pendekatan *The 9 building blocks* yang dijabarkan pada bisnis model canvas di setiap masing-masing bloknnya. Adapun penjabaran tersebut mulai dari *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structure*.

KP	KA Ra: pendataan laporan keuangan dan produk C: <i>Maintenance & pengelolaan website</i>	VP E : Harga yang murah	CR C: Layanan konsumen (Informasi dan pelatihan)	CS Re: Kosumen Riseller C: Desainer Kostum
	KR C: SDM (<i>intellectual IT support</i>)		CH Ra: Saluran berbasis online Ra: Saluran pendistribusian produk secara <i>offline</i> (penambahan mitra pemasaran) C: Jasa periklanan C: Media informasi kegiatan	
CS C: SDM (IT support)		RS Ra: Mitra baru C: <i>Income</i> dari periklanan		

Gambar 5.1. *Blue Ocean Strategy Business Model Canvas*

5.2. Model Bisnis Baru

5.2.1. Segmentasi Pelanggan (CS)

Segmentasi pelanggan merupakan bagian dari pasar yang ingin dituju dan dilayani kebutuhannya dengan produk yang ditawarkan. Segmentasi pasar yang dijadikan target dalam produk yang dihasilkan oleh OB sekarang adalah para turis lokal dan luar negara, pekerja perantauan, penyelenggara maupun peserta acara baik di dalam provinsi Banten maupun di luar provinsi Banten serta para desainer kostum pakaian semuanya itu ditujukan untuk laki-laki dan pria dari segala usia. Produk yang akan dihasilkan nantinya dapat dijadikan sebagai buah tangan serta sebagai aktualisasi diri bahwasannya sudah pernah mengunjungi ke daerah provinsi Banten dengan memiliki produk khas Banten.

Produk yang diproduksi oleh OB juga, nantinya dapat dijual sebagai tanda mata yang akan dijadikan sebuah koleksi yang bernilai dari seorang yang memberikannya yang diperoleh dari segala proses kegiatan yang dicapainya. Selain itu juga, produk yang dihasilkan dapat juga dijadikan sebagai penyampaian pesan terhadap masyarakat pada umumnya atas nilai-nilai kekayaan dan kekhasan daerah dari Banten. Provinsi Banten adalah salah satu provinsi yang memiliki nilai kekhasan daerah yang banyak namun, tidak banyak masyarakat mengetahui akan kekhasan daerah Banten tersebut. Padahal semuanya itu berasal dari bekas peninggalan kejayaan kerajaan Banten pada tempo dulu. Oleh sebab itu melalui media cinderamata yang dibuat oleh OB, diharapkan masyarakat dapat mengetahui dan mengenal akan kekhasan Banten yang dapat dijadikan sebagai oleh-oleh maupun kenang-kenangan setelah berkunjung ke daerah Banten.

5.2.2. Proporsi Nilai (VP)

Proporsi nilai adalah suatu nilai yang akan dijadikan *value* serta kekuatan dari produk yang dihasilkan untuk ditawarkan kepada konsumen agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang dituju. *Value proposition* juga merupakan faktor yang mempengaruhi konsumen untuk bertransaksi kembali terhadap produk yang sudah pernah dibeli dalam waktu yang berbeda. Selain itu juga, dengan *value*

proposition konsumen yang sudah pernah membeli secara tidak langsung akan merekomendasikan kepada kerabatnya serta sanak saudaranya terhadap produk yang pernah dibelinya.

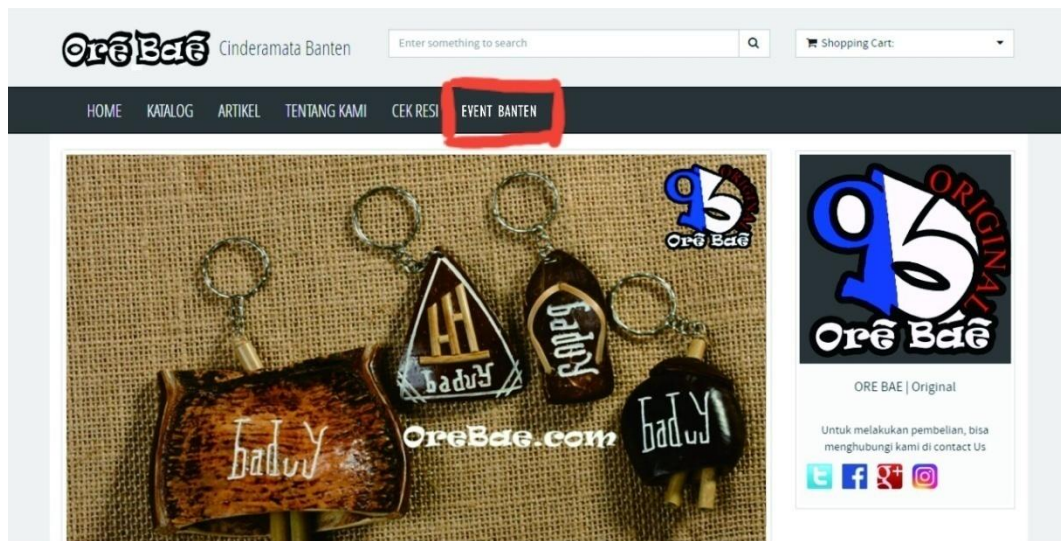
Berdasarkan fakta di lapangan bahwa, proporsi nilai yang akan ditekankan terhadap bisnis cendramata brand OB ini adalah nilai kekhasan daerah Banten yang diangkat melalui produk-produk yang dibuatnya. Adapun media untuk penyampaian nilai tersebut tertuang di dalam beberapa kategori yaitu: souvenir Banten, oblong Banten, etnik Banten dan tenun Baduy.

Nilai kekhasan daerah yang dijadikan sebagai proporsi nilai yang ditawarkan oleh OB, merupakan menjadi nilai tersendiri serta memiliki keunggulan dari kompetitor yang lainnya. Dengan adanya ciri khas daerah yang terkandung dalam setiap produk yang ditawarkan oleh OB, maka akan mempengaruhi persepsi terhadap konsumen mulai dari opini dan kesan mengenai daerah Banten. Jika sudah terbangun opini dan kesan terhadap konsumen maka mempermudah pihak OB untuk mengekspansi ke lebih besar lagi. Selain itu juga dengan memiliki proporsi nilai OB yang berbeda dengan kompetitor, maka OB memiliki peluang untuk mengangkat harga yang sesuai estetika yang terkandung didalam produk yang ditawarkan terhadap konsumen.

5.2.3. Saluran (CH)

Saluran merupakan bagaimana cara yang digunakan untuk menyampaikan maupun menawarkan *value proposition* yang dimiliki kepada konsumen yang membutuhkannya baik melalui komunikasi, distribusi dan juga kanal penjualan. Adapun *channel* yang akan digunakan untuk memasarkan produk yang dimiliki oleh OB yaitu dengan cara langsung (*direct*) dan tidak langsung/mitra (*indirect*). Pada proses penjualan langsung (*direct*) yang dilakukan oleh OB yaitu menggunakan media gerai dan media *online* (*website*, media sosial dan *Google*) sebagai tempat bertransaksi secara langsung. Penjualan yang bersifat *direct* melalui *website* akan digunakan untuk menjangkau konsumen yang memiliki keterbatasan dalam waktu dan jarak. Dalam pengiriman produk tersebut, OB

bekerjasama dengan mitra ekspedisi Titipan Kilat (Tiki) agar sampai ke tangan konsumen sesuai dengan waktu dan produk yang diharapkan. Selain itu juga dengan adanya *website* yang dimiliki OB, OB memiliki peluang tambahan untuk memperoleh pendapatan bukan saja melalui menjual produk yang bertema nilai kekhasan daerah, melainkan melalui penyediaan jasa periklanan kegiatan daerah Provinsi Banten yang ditempatkan pada *website* (www.OreBae.com). Hal tersebut didasarkan dari beberapa id kata didalam kategori pencarian pada mesin pencarian (google) berada pada level atas, serta didukung dengan tidak adanya informasi kegiatan provinsi yang terpusat pada *website* tertentu. Atas dasar tersebut memberikan peluang terbaru terhadap OB untuk memperoleh nilai tambah dari saluran yang dimiliki. Adapun penambahan *item* baru pada *website* OB yaitu berupa *Event* Banten sebagaimana pada Gambar 5.2. yang menginformasikan tentang kegiatan-kegiatan di Banten pertiap harian, mingguan, bulanan, bahkan tahunan.



Gambar 5.2 *Item* Tambahan *Event* Banten

Adapun konsep di dalam pada *item* tambahan *Event* Banten yaitu sebagaimana berikut dibawah ini:

Event Banten

Oktober						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

Rabu, 4 Oktober

1. Ulang Tahun Provisi Banten
2. Perlombaan MTQ
3. Banten Expo
4. Hari Bahari Karangntu

Sedangkan pada proses penjualan tidak langsung (*indirect*). OB dapat berkerjasama dengan mitra pemasaran tambahan yang berada pada titik-titik tempat setrategis, serta daerah yang memiliki potensi besar terhadap kemajuan OB kedepannya selain dari yang sudah ada (Asipa, Tisera & Rinpimpin). Adapun titik dan daerah yang memiliki potensi yaitu bandara Soekarno Hatta, di pusat kota Tangerang dan kota Tangerang Selatan serta pelabuha Merak.

5.2.4. Hubungan Pelanggan (CR)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *customer relationship* merupakan sebuah gambaran sebagai jenis hubungan yang akan dibangun produsen kepada konsumen yang dituju. Berdasarkan tipe *channel* yang digunakan, maka tipe *customer relationship* yang sesuai dengan OB terbagi menjadi dua bagian yaitu: pertama, *personal assistance* yang digunakan untuk mitra pemasaran OB dan untuk menanggapi terhadap keluhan konsumen didalam pembeliannya. Dan kedua tipe *self-service* yang digunakan untuk *channel* penjualan melalui *website* dan gerai OB. Dimana konsumen dapat memilih sendiri sesuai dengan keinginannya dan memasukkannya pada keranjang belanjannya didasari dari informasi yang tersedia dari setiap produk yang dipilih. Selain itu juga *customer relationship* untuk pendekatan OB terhadap konsumen yang akan dibangun yaitu berupa layanan pelanggan (*customer care*) yang berfungsi untuk memberikan pelayanan informasi berupa penjelasan atas nilai yang terkandung dari setiap jenis produk yang diproduksinya, serta menyediakan pelatihan terhadap konsumen yang ingin

mencoba untuk membuat souvenir dan cinderamata sendiri dengan bahan yang telah disediakan oleh OB. Dengan adanya penambahan pelayanan terhadap konsumen yang dituju, diharapkan akan menimbulkan rasa kedekatan OB terhadap konsumen begitu juga sebaliknya secara tidak langsung.

5.2.5. Arus Pendapatan (RS)

Arus pendapatan atau *Revenue streams* merupakan blok paling terpenting dari *nine building block* yang lainnya, Karena pada blok ini bagaimana suatu usaha harus memiliki pendapatan dan keuntungan agar dapat menghidupi usahanya sehingga dapat berjalan lancar. Ada beberapa cara agar dapat membangun arus pendapatan yaitu: penjualan aset, biaya penggunaan, biaya berlangganan, pinjaman/penyewaan/leasing, lisensi, biaya komisi dan periklanan. Tipe *revenue stream* yang sudah dilakukan oleh OB adalah penjualan aset. Dimana OB untuk menghasilkan pendapatannya melalui penjualan aset berupa produk yang memiliki nilai kekhasan daerah, yang dijual secara langsung maupun bermitra yang berarea di daerah kota Serang dan kota Cilegon. Untuk menambahkan arus pendapatan agar lebih baik lagi, maka OB perlu menambahkan mitra pemasaran yang berada pada titik-titik strategis (bandara Soekarno Hatta dan pelabuhan Merak), serta di daerah yang memiliki potensi perekonomian tinggi seperti kota Tangerang dan Kota Tangerang Selatan.

Selain itu juga dengan adanya *website* yang dimiliki oleh OB yang memuat konten-konten produk yang mengangkat nilai daerah Banten. Serta didukung dengan beberapa kata kunci pencarian yang berada pada peringkat atas pada mesin pencarian di daerah Banten. Maka OB memiliki peluang dalam penyediaan jasa periklanan pada segala aktivitas acara di Banten dengan di tambahkan kategori kegiatan Banten (*Event Banten*) kedalam *website* (www.OreBae.com). Selain untuk mendapatkan pendapatan dari jasa periklanan, OB juga akan memperoleh rating yang tinggi terhadap *website* yang dimilikinya. Hal tersebut disebabkan dari kunjungan masyarakat kepada *website* tersebut untuk mengetahui *event-event* Banten yang terbaru.

Apabila OB menerapkan bisnis model yang baru ini, maka OB akan memperoleh keuntungan lebih banyak lagi. Adapun keuntungan tersebut yaitu: Pertama, ditinjau dari mitra pasar yang ditambah maka akan berpengaruh terhadap perolehan pendapatan yang akan diterima oleh OB. Kedua, dengan menyediakan jasa periklanan pihak lain terhadap konten *website* OreBae.com yang sudah disediakan. maka OB akan memperoleh pendapatan dari jasa periklanan pula. Ketiga, *branding* yang dimiliki oleh OB akan diketahui oleh masyarakat umum.

5.2.6. Sumber Daya Utama (KR)

Sumber daya utama atau *key resources* merupakan kunci dalam menjalankan usaha agar dapat berjalan dengan lancar. Ada beberapa bagian dari sumber daya utama yaitu *physical*, *intellectual*, *human* dan *financial*. Berdasarkan kasus yang ada, maka tipe *key resources* yang digunakan oleh OB pada *physical* adalah kain kaos dan cat sablon untuk pembuatan oblong Banten, sedangkan untuk pembuatan *souvenir* menggunakan cairan kimia (resin). Pada bagian tipe *intellectual* yaitu berupa brand, standar *quality control* produk, cara pengkonsepian dan pendesainan produk yang ingin diangkat serta *it support* yang dibutuhkan untuk mengelola dan merawat *website* yang dimiliki. Sedangkan pada bagian *human* terdiri dari sumber daya manusia yang melakukan proses produksi produk OB, yaitu para pengrajin dan pelaku usaha kecil menengah (UKM) sendiri yang berfungsi untuk melakukan proses penciptaan produk yang memiliki proposisi nilai yang terkandung atas kekhasan daerah Banten. Adapun kegiatan *human* tersebut yaitu mengontrol kualitas produk, pengemasan produk (*packaging*), pelabelan, *branding*, distribusi dan penjualan.

5.2.7. Aktivitas Utama (KA)

Aktivitas utama disini didefinisikan sebagai segala aktivitas yang harus dilakukan untuk menjalankan proses bisnis. Ada beberapa aktivitas utama yaitu *production*, *problem solving*, dan *platform/network*. Sesuai dengan kasus sekarang ini, maka aktivitas utama yang digunakan adalah *production*. Hal tersebut dikarenakan

berkaitan dengan aktivitas pendesainan, penciptaan, *quality control* dan proses kemasan (*packaging*).

Proses produksi yang baik dimulai dari informasi yang diperoleh dari *internal* maupun *eksternal* (suara konsumen) untuk dijadikan cinderamata sebagai *value proposition*. Informasi tersebut diproses dengan diawali pengkonsepan dalam bentuk desain yang masih kasar, desain yang masih kasar tersebut kemudian diolah dengan menggunakan komputer dengan *software* (*corelDRAW*, *Photoshop* dan *solidworks*) untuk dijadikan master desain yang diinginkan. Master desain tersebut merupakan sangatlah vital karena mempengaruhi pada produk-produk yang ingin dipasarkan. Apabila terjadi kesalahan sekecil apapun pada master maka akan berdampak kurang bagusnya hasil yang diperoleh. Oleh sebab itu perlu ketelitian pada pembuatan master. Setelah master desain sudah sempurna, maka kemudian dicetak untuk dijadikan *molding* desain cinderamata. Proses selanjutnya setelah *molding* sudah siap sesuai keinginan yang diharapkan, maka cinderamata siap untuk diproduksi. Proses ini digunakan dalam pembuatan oblong Banten maupun souvenir Banten yang ditawarkan oleh OB. Adapun produk etnik Banten dan tenun Baduy dibuat secara manual (*handmade*) tanpa penggunaan mesin, hal tersebut disebabkan karena untuk menjaga kearifan lokal yang dimiliki oleh masyarakat pedalaman suku Baduy. Pada produk etnik Banten tersebut bahan bakunya diperoleh dari hasil alam yang berbentuk biji-bijian, kulit kayu maupun daun-daunan. Hasil alam tersebut kemudian diolah secara manual dan dirajut secara manual tanpa menggunakan alat yang bermesin.

Produk yang sudah jadi kemudian dilakukan *quality control* untuk memperoleh hasil yang sesuai terhadap konsumen. Aktivitas selanjutnya apabila produk tersebut sudah sesuai, kemudian dilakukan pengemasan (*packaging*) dan *branding*. Semua itu dilakukan untuk memberikan nilai *value* terhadap produk dan kepuasan konsumen. Selain itu juga untuk menumbuhkan pola *message* terhadap konsumen atas *branding* dan kualitas yang ditawarkan oleh OB. Didalam pendistribusian produk yang sudah jadi, *IT support* akan memiliki pengaruh besar untuk membantu dalam hal pendistribusian produk kepada segmen

konsumen yang OB tuju. Adapun peran terhadap *IT support* tersebut yang lebih dominan digunakan pada pengelolaan *website*, maupun media sosial yang dimiliki oleh OB agar kelancaran di dalam promosi serta terjalinnya hubungan dan kenyamanan dalam bertransaksi maupun berkomunikasi didalam jaringan yang dibuatnya.

5.2.8. Bangunan Kemitraan (KP)

Bangunan kemitraan merupakan hubungan yang dilakukan oleh OB terhadap kalangan luar untuk menjalankan model bisnis yang sedang berjalan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2015) di dalam bukunya mengungkapkan bahwa sebab-sebab perusahaan menjalin kemitraan terhadap pihak luar yaitu untuk mengoptimalkan model bisnisnya, mengurangi resiko, serta untuk memperoleh sumber daya mitra. Selain itu juga kemitraan dibagi menjadi ke dalam empat jenis yaitu aliansi strategis antara non-pesaing, *competition* (kemitraan strategis antarpesaing), usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru, hubungan terhadap pembeli dengan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan. Pada kasus yang ditangani sekarang, maka tipe kemitraan yang akan digunakan adalah aliansi strategis terhadap usaha kecil menengah (UKM) yang dibina oleh OB, jasa ekspedisi titipan kilat (Tiki), serta mitra- mitra pemasaran (Asipa, Tisera, Rin Pin Pin, gerai oleh-oleh di bandara, di pelabuhan serta di kota-kota yang memiliki potensi besar).

5.2.9. Struktur Biaya (CS)

Struktur biaya merupakan susunan maupun runtutan pengeluaran yang dikeluarkan oleh OB untuk mengoperasikan model bisnisnya. Struktur biaya yang akan dikeluarkan oleh OB yaitu terpacu terhadap biaya dan nilai. Permasalahan yang dihadapi oleh OB adalah untuk meningkatkan nilai jual dengan menggunakan biaya yang seminimal mungkin tanpa mengurangi nilai kualitas yang diberikan kepada konsumen serta tidak mengecewakan gaji yang diperoleh UKM binaan OB. Adapun karakteristik untuk masing-masing tipe biaya yang akan dikeluarkan oleh OB terdiri dari biaya tetap, yang terdiri dari biaya

perawatan produk, biaya domain dan hosting terhadap *website* OB, bahan baku dan gaji tenaga *IT support*, karyawan *office*. Sedangkan rincian untuk variable cost terdiri dari gaji karyawan (mitra UKM keluarga binaan). Berikut ini Gambar 5.2 yang menjelaskan gambaran bisnis model baru yang dirumuskan melalui pendekatan *the nine building blocks* pada bisnis model kanvas.

<p>KP</p> <p>Mitra Produksi (Keluarga binaan)</p> <p>Mitra Pemasaran (Asipa, Tisera, Rinpipin, gerai di Bandara, Pelabuhan, dan dikota-kota lain.)</p> <p>Titipan kilat (TIKI)</p>	<p>KA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsep desain - <i>Supply</i> bahan baku - Produksi (QC) - Pemasaran - Hubungan pelanggan - Pendataan (Pendapatan & Produk - Perawatan & Pengelolaan Jaringan (IT Support) 	<p>VP</p> <p>Nilai kekhasan daerah Banten</p>	<p>CR</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>personal assistance</i> (mitra pemasaran & keluhan konsumen) - <i>self-service</i> (<i>website</i> dan gerai) - <i>Customer care</i> (Informasi & Pelatihan) 	<p>CS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turis lokal & internasional - Pekerja perantawan - Penyelenggara & peserta acara - Desainer kostum
<p>CS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Value driven</i> -Biaya tetap (Perawatan produk, Wab-domain, IT Support, Karyawan Office) - Variabel-Cost (mitra produksi, bahan baku) 	<p>KR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Physical (Bahan baku) - Brand - intellectual (knowledge) - human 		<p>CH Direct :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerai OB - Media Online : <i>Wabsite</i> & Google - Sosial Media: <i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> dan <i>WhatsApp</i> <p>Indirect :</p> <p>Kemitraan: Asipa, <i>bookstore</i> Tisera, Rinpipin, gerai di Bandara, Pelabuhan, dan dikota-kota lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Titipan Kilat (TIKI) 	
		<p>RS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan Souvenir & Cinderamata di OB sendiri - Penjualan dari hasil kemitraan - Jasa Periklanan dari Website 		

Gambar 5.3. Bisnis Model Baru

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang diperoleh model bisnis Souvenir dan Cenderamata Banten *brand Ore Bae* agar sesuai dengan kondisi sekarang, maka dibutuhkan perbaikan dari model bisnis awal dengan menambah segmen pelanggan baru berupa desainer kostum, menghilangkan komponen harga murah pada proposisi nilai yang ditawarkan, menambah saluran distribusi produk di titik-titik tempat berpotensi (bandara Soekarno Hatta, pusat kota Tangerang, pusat Kota Tangerang Selatan, dan pelabuhan Merak), memaksimalkan fungsi saluran yang sudah tersedia baik secara *direct* dan *indirect* yang bersifat *online* maupun *offline* serta menambah *event* Banten pada *website Ore Bae* sebagai jasa periklanan. Hal tersebut didukung dengan penambahan sumberdaya utama yang memiliki kemampuan dibidang *IT support* untuk mengelola dan merawat saluran berbasis *online* serta jaringan didalam administrasi. Dalam menjalin hubungan terhadap pelanggan, maka diperlukan pelayanan tambahan berupa *personal assistance* dan *customer care* yang digunakan sebagai layanan informasi proposisi nilai yang terkandung didalam produk dan pemberian pelatihan terhadap pelanggan. Dari inovasi model bisnis baru ini, diharapkan dapat memberikan manfaat lebih dari model bisnis yang lama.

6.2. Saran

1) Bagi usaha souvenir dan cenderamata Banten *brand OB*
Diharapkan OB dapat memenuhi kebutuhan segmen pelanggan baru (desainer kostum), memanfaatkan semaksimal mungkin saluran yang sudah dimiliki, menyediakan SDM yang bergerak di bidang *IT support*

2) Bagi akademisi

Penelitian berikutnya dapat melakukan penelitian tentang seberapa besar pengaruh model bisnis yang terbaru OB terhadap omset pendapatan yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Angulo-Guerrero, M. J., Pérez-Moreno, S., & Abad-Guerrero, I. M. (2017). How economic freedom affects opportunity and necessity entrepreneurship in the OECD countries. *Journal of Business Research*, 73, 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.017>
- Budi, I., Bhayangkara, W. D., & Fadah, I. (2016). Identification of Problems and Strategies of the Home-Based Industry in Jember Regency. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 9, 363–370. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.151>
- Curry, J. A., Donker, H., & Michel, P. (2016). Social entrepreneurship and indigenous people. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 4(2), 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2016.09.002>
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. *Future Generation Computer Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032>
- DISBUDPAR. (2013). Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Banten Tahun 2013. Banten. Retrieved from <http://disbudpar.bantenprov.go.id/upload/article-pdf/LPPD-2013.pdf>
- Ensiklopedia. (2017). Cendera mata. Retrieved from https://id.wikipedia.org/wiki/Cendera_mata
- Gabriel, C. A., & Kirkwood, J. (2016). Business models for model businesses: Lessons from renewable energy entrepreneurs in developing countries. *Energy Policy*, 95, 336–349. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.05.006>

- Gunardi, G. (2010). Identifikasi potensi kawasan wisata kali pasir, kota tangerang. *Jurnal PLANESA*, 1(1), 28–35.
- Immaniar, D., & Ningrum, D. A. (2014). ENRICHING MEDIA MERCHANDISE SARANA PENUNJANG PROMOSI STUDI KASUS PADA BOOK-, 7(40), 420–436.
- Jurič, B., & Vuković, D. (2010). Analysis and promotion of the tourist. *Tourism & Hospitality Management 2010*, (pp. pp. 1457-1484). Croatia.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy. *California Management Review*, 47(3), 105–121.
<https://doi.org/10.4018/jabim.2010010104>
- Martikainen, A., Niemi, P., & Pekkanen, P. (2014). Developing a service offering for a logistical service provider-Case of local food supply chain. *International Journal of Production Economics*, 157(1), 318–326.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.05.026>
- Meilia, R. (2013). Rencana Peningkatan Nilai Jual Salak Melalui Pendekatan Nine Building Blocks Sebagai Implementasi Social Entrepreneurship (Studi Kasus: Komunitas Petani Salak Turi Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta). Di Yogyakarta: MM UGM.
- Mlecnik, E., Kondratenko, I., Cré, J., Vrijders, J., Degraeve, P., Van Der Have, J. A., ... Paiho, S. (2012). Collaboration opportunities in advanced housing renovation. *Energy Procedia*, 30, 1380–1389.
<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.11.152>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *You ' re holding a handbook for visionaries , game changers , and challengers striving to defy outmoded business models and design tomorrow ' s enterprises . It ' s a book for the ... written by co-created by designed by. Booksgooglecom* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business Model Generation*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Paraskevaidis, P., & Andriotis, K. (2015). Values of souvenirs as commodities. *Tourism Management*, 48, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.014>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, 46(2), xii, 255 . <https://doi.org/10.2307/1812657>
- Setyawan, B. (2015). *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Banten Triwulan III 2015*. Banten. Retrieved from <http://www.bi.go.id/id/publikasi/kajian-ekonomi-regional-banten/Documents/Kajian-Ekonomi-dan-Kuangan-Regional-Provinsi-Banten-Triwulan-III-2015.pdf>
- Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of {SMEs} through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Swanson, K. K., & Timothy, D. J. (2012). Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization. *Tourism Management*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.10.007>
- Tjitradi, E. C. (2015). Evaluasi Dan Perancangan Model Bisnis Berdasarkan Business Model Canvas, 3(1), 8–16.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>

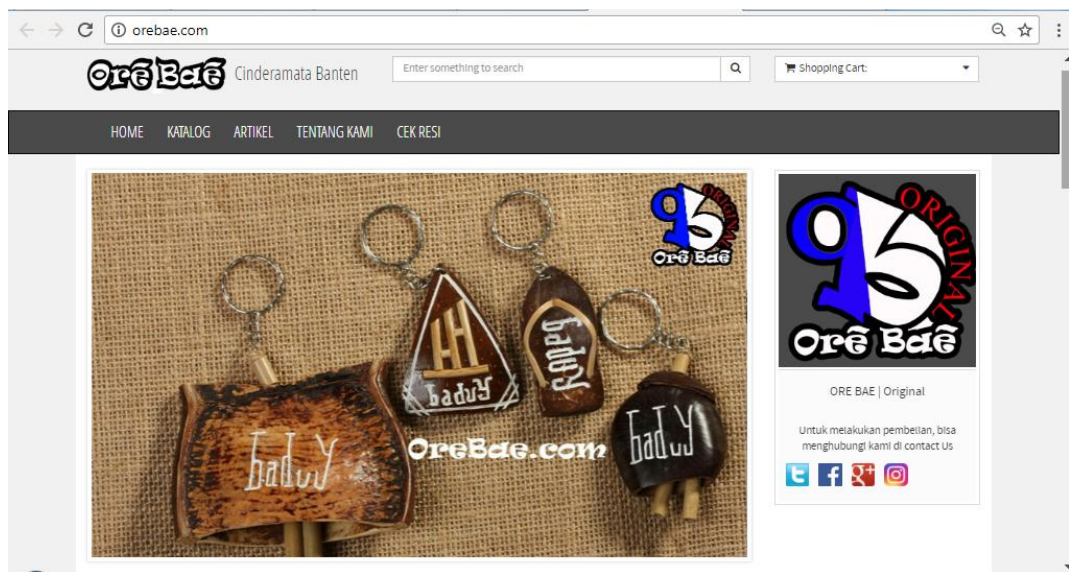
- Trinh, T. T., Ryan, C., & Cave, J. (2014). Souvenir sellers and perceptions of authenticity - The retailers of Hôi An, Vietnam. *Tourism Management*, 45, 275–283. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.005>
- Wennekers, Sander; Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13, 27–55. <https://doi.org/10.1023/A:1008063200484>
- Wiesner, S., Padrock, P., & Thoben, K.-D. (2014). Extended Product Business Model Development in Four Manufacturing Case Studies. *Procedia CIRP*, 16, 110–115. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.014>
- Xing, K., & Ness, D. (2016). Transition to product-service systems : principles and business model. *Procedia CIRP*, 47, 525–530. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.236>
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X., & Huo, D. (2016). What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. *International Business Review*, 25(2), 522–534. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.09.001>

LAMPIRAN

Pemasaran di Gerai OB (*offline*)



Pemasaran melalui *website* www.orebae.com (*online*)



Mitra Pemasaran



Aktivitas Utama

Oblong Banten



Souvenir Banten



Tenun Baduy



Pembutan Tas Baduy (Manual)



QC dan Kemasan



Produk-produk

KATEGORI : OBLONG-BANTEN



LOGAT WONG BANTEN



BANTEN THE SPIRIT OF RELIGION



HERITAGE OF PLACE KAIBON



BANTANIY



RABEG



SA GURU SA ELMU ULAH
NGAGANGGU (PUTIH)



NIKI BANTEN



BANTEN ADVENTURE



MERIAM KI AMUK



SA GURU SA ELMU ULAH
NGAGANGGU



RAMPAK BEDUG



AJE KENDOR LUR



AING TI BANTEN



LET'S TRIP BANTEN



WONG BANTEN

KATEGORI : ETNIK-BANTEN



GANTUNGAN KUNCI BADUY 1



GANTUNGAN KUNCI BADUY 2



GANTUNGAN KUNCI GONG
BADUY



GANTUNGAN KUNCI LEUIT
BADUY



GANTUNGAN KUNCI ANGKLUNG
BADUY



GANTUNGAN KUNCI TRIP BADUY



TAS KOJA KECIL



TAS KOJA SEDANG



TAS KOJA BESAR



TAS KEPEK



KATEGORI : TENUN-BADUY



TENUN BADUY (SYAL 01)



TENUN BADUY (SYAL 02)



TENUN BADUY (SYAL 03)



TENUN BADUY (SYAL 04)



TENUN BADUY (SYAL 05)



TENUN BADUY (SYAL 06)



TENUN BADUY (SYAL 07)



TENUN BADUY (SYAL 08)



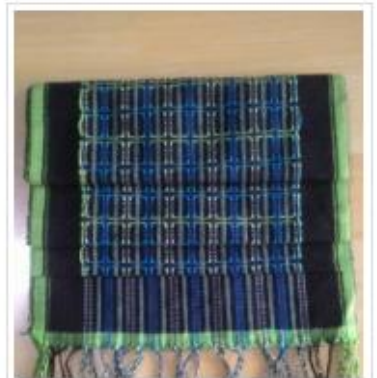
TENUN BADUY (SYAL 09)



TENUN BADUY (SYAL 10)



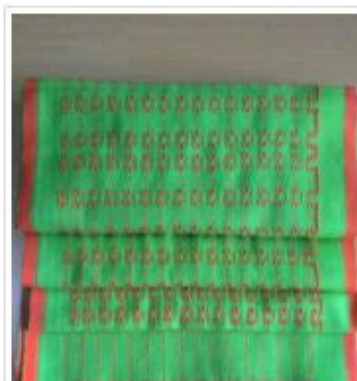
TENUN BADUY (SYAL 11)



TENUN BADUY (SYAL 12)



TENUN BADUY (SYAL 13)



TENUN BADUY (SYAL 14)



TENUN BADUY (SYAL 15)



TENUN BADUY (SYAL 16)



TENUN BADUY (SYAL 17)



TENUN BADUY (SYAL 18)



TENUN BADUY (SYAL 19)



TENUN BADUY (SYAL 20)



TENUN BADUY (SYAL 21)



TENUN BADUY (SYAL 22)



TENUN BADUY (SYAL 23)



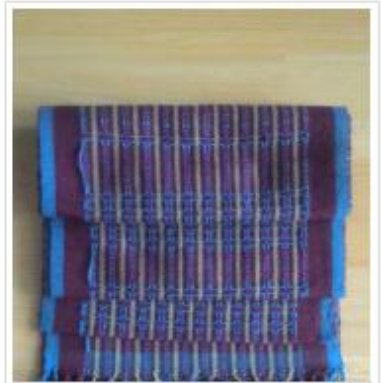
TENUN BADUY (SYAL 24)



TENUN BADUY (SYAL 25)



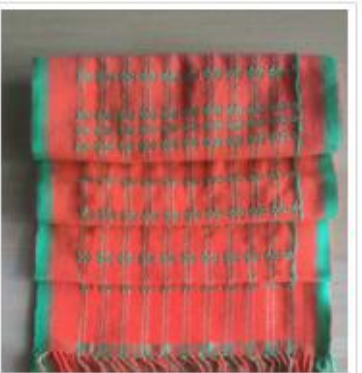
TENUN BADUY (SYAL 26)



TENUN BADUY (SYAL 27)



TENUN BADUY (SYAL 29)



TENUN BADUY (SYAL 30)



TENUN BADUY (SYAL 31)



TENUN BADUY (SYAL 32)



TENUN BADUY (SYAL 34)

KATEGORI : BATIK-BADUY



LOMAR SEGITIGA



MOTIF WARINGIN KURUNG



BATIK LEUIT BADUY



BATIK BADUY (LOMAR SEGI EMPAT)

KATEGORI : KAIN-TENUN-BADUY



KAIN TENUN BADUY DALAM (KAIN AROS KECIL)



KAIN TENUN BADUY DALAM (KAIN AROS BESAR)



KAIN TENUN BADUY (TIPE 1)



KAIN TENUN BADUY (TIPE 2)



KAIN TENUN BADUY (TIPE 3)

KATEGORI : SOUVENIR-BANTEN



PEN HOLDER MINIATUR MENARA BANTEN



GANTUNGAN KUNCI GOLOK CIOMAS BANTEN



GANTUNGAN KUNCI SAVE OUR RHINO (HITAM)



GANTUNGAN KUNCI SAVE OUR RHINO 01



GANTUNGAN KUNCI SAVE OUR RHINO 02



SB RAMPAK BEDUG



LEUIT BADUY



MASJID AGUNG BANTEN LAMA

Harga Usaha Sejenis

















Produk	<i>Offline & Online Shop</i>		<i>Online Shop</i>					
	Asipa	OreBae	Saung banten	Kain nesia	Awan ethniccraft	Baduycraft	<u>Hejo</u>	<u>Lapak Cx</u>
Gantungan kunci angklung Baduy		5.000					8.000	
Gantungan kunci sandal Baduy	10.000	5.000						
Gantungan kunci kelontong	11.200	6.000					8.000	
Gantungan kunci gong	-	7.000						
Gantungan leuit Baduy	-	6.000						
Gantungan kunci teko Baduy	-	7.000						
Gelang Baduy	11200	5.000					10.000	
Gelang Handam	-	10.000				20.000	8.000	
Tas Koja Kecil	27.800	28.000	25.000					35.000
Tas Koja Sedang	55.600	50.000	60.000	160000	135000	70.000		60.000
Tas Koja Besar	170.000	160.000						
Tas Jarog	50.000	70.000			180000			
Tas Kepek	200.000	185.000			199000		124.500	
Tenun Ikat Kepala	-	40.000						
Syal Tenun	83.400	60.000	60.000	95000	75000	70.000	60.000	
Kain tenun	350.000	-	250.000			350.000	260.000	
Kain lomar segitiga	25.000	25.000	30.000					30.000
Kain Lomar segiempat	35.000	40.000	40.000					
Gantungan kunci Heritage	7.000	4.000						
Tempelan kulkas Heritage	-	8.000						

Produk	<i>Offline & Online Shop</i>		<i>Online Shop</i>					
	Asipa	OreBae	Saung banten	Kain nesia	Awan ethniccraft	Baduycraft	<u>Hejo</u>	<u>Lapak Cx</u>
Kaos Banten (Lengan Pendek)	60.000-100.000	60.000-90.000						
Kaos Banten (Lengan Panjang)	-	70.000-100.000						
Kota	Kab. Serang	Serang	Serang	Jogja	Jakarta	Lebak	Lebak	Pandeglang

Produk	<i>Online Shop</i>				
	Batik Baduy Online	<u>Amang Amenk</u>	<u>Batik Baduy</u>	<u>Scarlette Shop1</u>	<u>Aksesoris Etnik Bandung</u>
Gantungan kunci angklung Baduy			10.000	15.000	
Gantungan kunci sandal Baduy			10.000	15.000	
Gantungan kunci kelontong			10.000		
Gantungan kunci gong			15.000		
Gantungan leuit Baduy			10.000		
Gantungan kunci teko baduy					
Gelang Baduy		25.000	10.000	15.000	
Gelang Handam					25.000
Tas Koja Kecil	25.000		30.000	35.000	45.000
Tas Koja Sedang	40.000	70.000	45.000	75.000	68.000
Tas Koja Besar					
Tas Jarog					

Produk	<i>Online Shop</i>				
	Batik Baduy Online	<u>Amang Amenk</u>	<u>Batik Baduy</u>	<u>Scarlette Shop1</u>	<u>Aksesoris Etnik Bandung</u>
Tas Kepek					
Tenun Ikat Kepala					
Syal Tenun			50.000	70.000	100.000
Kain tenun			300.000		
Kain lomar segitiga	25.000	35.000	35.000	25.000	
Kain Lomar segiempat	40.000				
Gantungan kunci heritage					
Tempelan kulkas heritage					
Kaos Banten (Lengan Pendek)					
Kaos Banten (Lengan Panjang)					
Kota	Kab. Tangerang	Bandung	Cilegon	Lebak	Bandung

Suara Konsumen

← Feedback		← Feedback		← Feedback		← Feedback	
PEMBELIAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PENJUALAN	PEMBELIAN	PENJUALAN
 Martina Fandasaki Ulasan positif untuk #170462833117 17:09 · 24 Juli 2017		 Bintang Dua Tiga Empat Ulasan positif untuk #170595357529 14:58 · 05 Januari 2018		 Supri Atna Ulasan positif untuk #170511155037 19:14 · 29 September 2017		 Muhammad wildan Ulasan positif untuk #170485062642 21:20 · 24 Agustus 2017	
 Saya cukup puas. Barang sangat murah dibanding pelapak lain. Tapi kualitas bagus. Barang cepat sampai dan respon pelapak cepat. Terima kasih Ore Bae dan Bukalapak		 Packing Baik. Cepat Sampai		 Barang Sesuai Pesanan		 Cepat Sampai	
 Intania Pharamita Ulasan positif untuk #170458731252 17:43 · 20 Juli 2017		 Lenin Surya Ulasan positif untuk #170593875819 15:23 · 27 Desember 2017		 Dedy Aria Wiranatakusumah Ulasan positif untuk #170506510742 20:52 · 22 September 2017		 dilah wati Ulasan positif untuk #170485220842 16:00 · 24 Agustus 2017	
 Respon chat cepat. Packing baik. Barang sudah diterima. Cepat sampai. Barang sesuai pesanan		 Respon Chat Cepat		 Respon Chat Cepat. Packing Baik. Cepat Sampai. Barang Sesuai Pesanan		 Cepat Sampai	

← Feedback

PEMBELIAN

PENJUALAN



Desi Wahyuningsih

Ulasan positif untuk #170427596112
12:03 · 02 Juni 2017

Barang Sudah Diterima



Budi Cahya Rasyid

Ulasan positif untuk #170430229617
05:14 · 02 Juni 2017

Packing baik. Barang sudah diterima.
Cepat sampai. Barang sesuai pesanan.

← Feedback

PEMBELIAN

PENJUALAN



Aji Dewantoro

Ulasan positif untuk #170473199472
15:16 · 07 Agustus 2017

Respon Chat Cepat. Packing Baik. Barang
Sudah Diterima. Cepat Sampai. Barang
Sesuai Pesanan

← Feedback

PEMBELIAN

PENJUALAN



eka novardika

Ulasan positif untuk #170450731002
20:44 · 04 Juli 2017

Respon chat cepat. Packing baik. Barang
sudah diterima. Cepat sampai. Barang
sesuai pesanan. Tas koja na alus pisan
euy....hatur nuhun



Ria Safitrie

Ulasan positif untuk #170450090477
17:11 · 03 Juli 2017

Barang sudah diterima.

← Feedback

PEMBELIAN

PENJUALAN



IRFAN ZIDNI

Ulasan positif untuk #170474544992
23:50 · 09 Agustus 2017

thanks gan



Gege Rae

Ulasan positif untuk #170471625492
21:36 · 07 Agustus 2017

Barang Sudah Diterima. Barang Sesuai
Pesanan. keren pissaaaannn... hatur nuhun

← Feedback

PEMBELIAN

PENJUALAN



Miemie H Marwan

Ulasan positif untuk #170381939776
19:43 · 30 Maret 2017

Bagus barangnya...




sendy kiki


Ulasan positif untuk #170366427243
15:57 · 09 Maret 2017


sipp


← Feedback

PEMBELIAN PENJUALAN

 **restu utomo**
Ulasan positif untuk #170505508017
11:06 · 22 September 2017


 barang memuaskan,
Barakallah usahanya!!


 **Thoriqul Hady**
Ulasan positif untuk #170489043567
20:17 · 31 Agustus 2017


 Respon chat cepat. Packing baik.
Recommended seller. Cepat sampai.
Barang sesuai pesanan.


← Feedback

PEMBELIAN PENJUALAN

 **ucusuhendisp suhendisp**
Ulasan positif untuk #170447357982
13:07 · 29 Juni 2017

 Packing Baik. Barang Sudah Diterima.
Barang Sesuai Pesanan

 **Administrator**
Ulasan positif untuk #170442798797
23:26 · 21 Juni 2017

 Feedback untuk transaksi 170442798797
untuk pembelian 1 buah Tas Baduy (Tas
Koja Kecil).