

ANALISIS PENGUATAN MODEL BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA UNIT BISNIS SALES AND CHANNEL KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULAR

STRENGTHENING OF THE BUSINESS MODEL ANALYSIS USING BUSINESS MODEL CANVAS ON SALES AND CHANNEL BUSINESS UNIT OF KOPERASI TELEKOMUNIKASI SELULAR

Tsani Fathan¹, Djoko Wahdjuadi², Tri Djatmiko³

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
tsani.fathan@gmail.com¹, dwahjuadi@gmail.com², tri570720@yahoo.co.id³

ABSTRAK

Ekonomi Indonesia telah mengalami perkembangan ekonomi yang pesat. Perkembangan ekonomi Indonesia tidak lepas dari hadirnya koperasi di Indonesia. Kisel sebagai koperasi karyawan mengalami peningkatan pendapatan pada periode tahun 2014-2016. Namun, pada periode yang sama terjadi ketidakstabilan dalam mendapatkan *Nett Profit*. Pada laporan keuangan dalam RKAP 2017, unit bisnis *Sales and Channel* memiliki kontribusi terbesar pendapatan bagi Kisel. Sebagai *Autorized dealer*, *Sales and Channel* memiliki daya saing yang cukup tinggi dalam penjualan dan distribusi produk. Maka dari itu diperlukan penguatan model bisnis untuk mengatasi kendala-kendala tersebut. Metode penelitian ini menggunakan metode kombinasi dengan model *concurrent embedded*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan kusioner yang ditunjukkan kepada tiga narasumber yang kemudian dipetakan dalam sembilan blok *Business Model Canvas*. Selanjutnya, dilakukan evaluasi kusioner menggunakan skala *Likert* berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki *Sales and Channel* serta peluang dan ancaman yang harus dihadapi. Berdasarkan hasil penelitian, *Sales and Channel* sudah memenuhi ke sembilan blok bangunan *Business Model Canvas*. Adapun hasil evaluasi menghasilkan strategi dalam mengoptimalkan kekuatan dan peluang untuk mengantisipasi ancaman. Penyempurnaan model bisnis menghasilkan rekomendasi pada delapan blok bangunan diantaranya *Value Proposition*, *Costumer Segments*, *Channel*, *Costumer Relationships*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Key Partners*, dan *Revenue Streams*.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, *SWOT*, *Sales and Channel*, *Strategi*.

ABSTRACT

The Indonesian economy has experienced rapid economic growth. The growth of the Indonesian economy can not be separated from the presence of cooperatives in Indonesia. Kisel as an employee cooperative has experienced an increase in revenue during the period of 2014-2015. However, during the same period there was instability in achieving the targeted *Nett Profit*. The financial statement in RKAP 2017 shows that the *Sales and Channel* business unit has contributed a large number of revenue for Kisel. As an *Authorized Dealer*, *Sales and Channel* has been highly competitive in selling and distributing product. To overcome this, it is necessary for Kisel to strengthen its business model. This research methodology used the combination method with the *concurrent embedded* model. Data collection was done by interviews, observations, and questionnaires which were given to three related parties that were chosen by purposive sampling. It was then mapped into the nine blocks of the *Business Model Canvas*. In general, *Sales and Channel* has a good and decently built business model. Refinement is done to strengthen the business model and generates recommendations on eight building blocks including *Value Proposition*, *Costumer Segments*, *Channels*, *Costumer Relationships*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Key Partners*, and *Revenue Streams*.

Keywords: *Business Model Canvas*, *SWOT*, *Sales and Channel*, *Strategy*.

1. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, ekonomi terbesar di Asia Tenggara memiliki sejumlah karakteristik yang menempatkan negara ini dalam posisi yang bagus untuk mengalami perkembangan ekonomi yang pesat.^[1] Perkembangan ekonomi Indonesia tidak lepas dari hadirnya koperasi di

Indonesia. Koperasi di Indonesia berjumlah cukup banyak, akan tetapi Kementerian Koperasi dan UKM melakukan program reformasi total koperasi dikarenakan banyaknya Koperasi yang tidak aktif.^[2] Tantangan lain sebuah koperasi adalah Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Koperasi perlu meningkatkan sumber daya manusia dan standar yang bisa memenuhi pasar ASEAN. Koperasi perusahaan merupakan bentuk koperasi paling stabil karena keanggotaannya yang tetap. Metode penarikan simpanan mudah karena bisa melalui sistem potong gaji. Oleh karena itu, dengan hadirnya koperasi perusahaan diharapkan dapat lebih mensejahterakan karyawan.

Koperasi Telekomunikasi Seluler (kisel) adalah lembaga penyedia jasa Distribution Channel (Penjualan dan Distribusi), General Service (Layanan Umum) dan Telco Infrastructure (Layanan Infrastruktur Telekomunikasi) dengan jaringan kantor operasional sebanyak 58 buah kantor wilayah/cabang yang tersebar di Provinsi Nangroe Aceh Darussalam hingga Provinsi Papua.^[3] Berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Program (RKAP) tahunan dapat diketahui bahwa Kisel mengalami peningkatan pendapatan diatas 10% dalam rentang tahun 2014-2016. Namun, berdasarkan Nett profit yang didapatkan Kisel mengalami ketidakstabilan dan tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh RKAP tahunan dalam rentang tahun 2014-2016.^[4]

Berdasarkan RKAP tahun 2017 seperti pada menjelaskan proporsi pendapatan pada tahun 2016 yang dimiliki *Sales and Channel* merupakan yang terbesar yaitu 75 % dari total pendapatan tahunan.^[4] Dengan demikian, unit bisnis *Sales and Channel* memiliki kontribusi yang penting bagi Kisel dalam mendapatkan keuntungan. *Sales and Channel* sebagai *Authorize Dealer* Telkomsel memiliki beberapa kompetitor yang terbagi dalam *cluster-cluster* dalam mendistribusikan produk Telkomsel. , berdasarkan survei yang dilakukan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) bahwa pada tahun 2016, sebesar 97.6% atau 130 juta pengguna internet di Indonesia menggunakan perangkat *mobile* dan diproyeksikan peningkatan akan terjadi pada tahun-tahun yang akan datang. ^[5] Tentu hal ini menjadi potensi bagi *Sales and Channel* sebagai *authorized dealer* Telkomsel karena permintaan terhadap produk dan layanan yang mungkin meningkat.

Strategi yang baik diperlukan untuk meningkatkan bisnis dan daya saing bagi *Sales and Channel*. Salah satu strategi yang bisa diterapkan untuk mengatasi kendala – kendala tersebut yaitu melakukan penguatan model bisnis. Model bisnis yang tepat dapat digunakan oleh Unit bisnis *Sales and Channel*, diharapkan mampu membantu penyebaran produk dan layanan lebih merata ke seluruh pelosok Indonesia serta mampu meningkatkan penjualan sehingga mampu mencapai misi Kisel yaitu mensejahterakan anggota. Penguatan model bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*.

Business Model Canvas dapat memberikan alternatif rancangan model bisnis yang baru untuk menghadapi para pesaing dan memaksimalkan pendapatan. Maka dari itu berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian yang akan dilakukan ini berjudul “**Analisis Penguatan Model Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* pada Unit Bisnis *Sales and Channel* Koperasi Telekomunikasi Selular**”.

Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis yang diterapkan unit bisnis *Sales and Channel* menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana evaluasi model bisnis *Sales and Channel* menggunakan analisis SWOT?
3. Bagaimana rancangan bisnis model yang baru sebagai bahan rekomendasi untuk pengembangan bisnis bagi *Sales and Channel*?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui model bisnis yang terapkan oleh unit bisnis *Sales and Channel* dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Mengevaluasi model bisnis yang digunakan unit bisnis *Sales and Channel* dengan analisis SWOT.
3. Merekomendasikan model bisnis berupa *Business Model Canvas* terbaru untuk mengembangkan bisnis *Sales and Channel* Kisel.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1. Dasar Teori

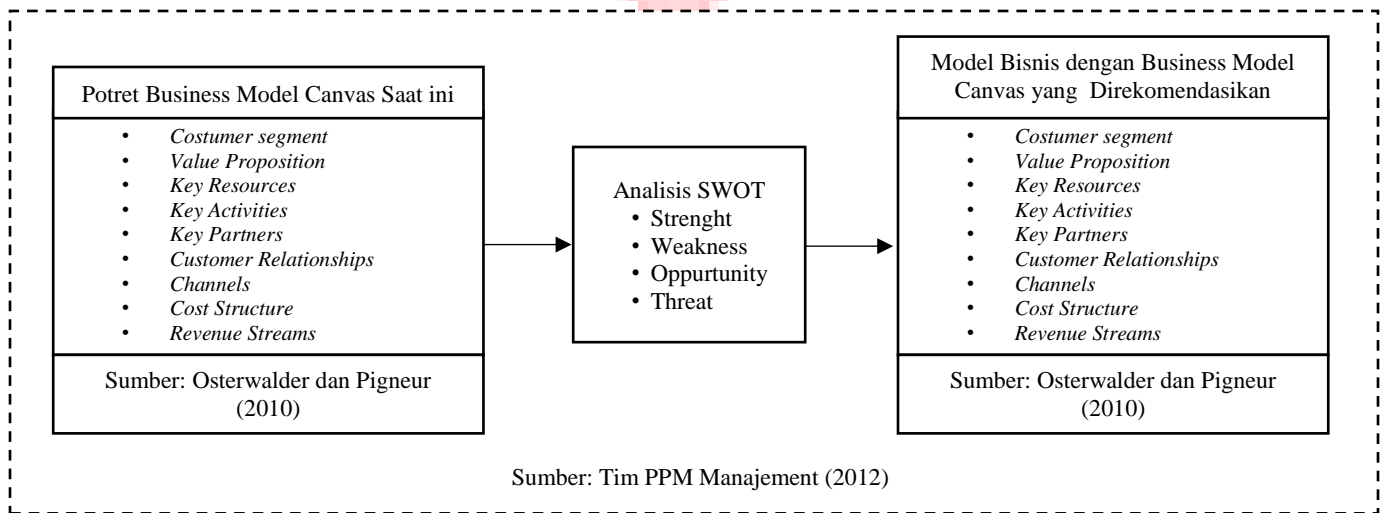
Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu pengetahuan dalam memungkinkan organisasi dalam mencapai objektifitasnya ^[6]. Manjamen strategi yaitu suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan mempertimbangkan semua aspek dengan maksud agar pengaruh rencana dapat memberikan dampak positif bagi organisasi untuk jangka

waktu yang panjang^[7]. Model bisnis merupakan penjelasan hubungan antar keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai yang mampu menghasilkan laba^[8].

Business Model Canvas merupakan sebuah bahasa yang menjelaskan tentang visualisasi, peniaian, dan perubahan bisnis model. Dalam *Business Model Canvas* terdapat elemen yang terdiri atas sembilan blok bangunan dasar yaitu *costumer segment*, *value proposition*, *channel*, *costumer relationship*, *revenue stream*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Kesembilan blok bangunan dasar yang menggambarkan logika sebuah perusahaan dalam mendapatkan uang. Sembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama dalam bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kemampuan finansial^[9].

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang dilakukan manajer dalam menciptakan gambaran secara umum mengenai situasi strategi perusahaan. SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari lingkungan internal perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman) lingkungan eksternal yang dihadapinya^[10].

2.2. Kerangka penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data yang telah diolah

2.4. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sebagai metode primer dan metode kuantitatif sebagai pendukung dan memperkuat data. Maka dari itu penelitian ini menggunakan metode kombinasi (*mixed method*) dengan model *concurrent embedded*. Tujuan dari penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Teknik pengambilan sample menggunakan metode *purposive sampling*. teknik pengumpulan data pada menggunakan observasi, wawancara, studi dokumentasi, kuisioner, dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan *data reduction*, *data display*, *conclusion*, serta analisis SWOT untuk hasil kuesioner dengan menggunakan pengukuran skala *Likert*.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Gambaran Business Model Canvas Unit Bisnis Sales and Channel

Key Partners 1. Telkomsel 2. <i>Sub-Distributor</i> 3. <i>Reseller</i> 4. <i>Outlet</i> 5. Peln 6. Candra Mart Lampung 7. Pesantren Sidogiri 8. Mitra Koperasi 9. PLN 10. PDAM 11. Mitra Server 12. Mitra <i>Device</i>	Key Activities 1. Penjualan 2. Distribusi Produk 3. <i>Monitoring Control</i> 4. <i>Training</i> 5. Rekrutmen	Value Proposition 1. <i>Availability</i> 2. <i>Visibility</i> 3. Stabilitas harga 4. <i>Margin</i> 5. <i>Channel</i> 6. Jaminan terhadap tim penjual dan produk yang dijual 7. Profesionalisme	Customer Relationships 1. Perjanjian Kerja Sama 2. <i>Event promotion</i> 3. <i>Bundling Product</i> 4. <i>Temu Outlet</i> 5. <i>Layanan Customer Service</i>	Customer Segments 1. <i>Sub-Distributor</i> 2. <i>Outlet</i> 3. <i>Reseller</i> 4. <i>Pemakai Pulsa (User)</i>
Key Resources 1. Sumber Daya Manusia 2. Titik Distribusi 3. Kantor Pusat 4. Transportasi		Channels 1. Konvensional: a. <i>Canvasser</i> b. <i>Sales Force</i> 2. Modern: a. <i>Website</i>		
Cost Structure 1. Sumber Daya Manusia: Gaji Pegawai 2. <i>Pembelian Product</i> 3. <i>Marketing</i> 4. Sistem		Revenue Streams 1. <i>Margin</i> dari penjualan produk 2. <i>KPI Reward</i> dari Telkomsel		

Gambar 3.1 Business Model Canvas Sales and Channel

Gambaran *Business Model Canvas* yang dimiliki oleh *Sales and Channel* dapat dilihat pada Gambar 3.1 yang terdiri atas sembilan blok bangunan yaitu *Customer Segments*, *Value Proposition*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. Mengenai penjelasan lebih lanjut tentang sembilan blok bangunan *Business Model Canvas* akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segments*

Segmen pelanggan menjelaskan mengenai kelompok yang menjadi fokus *Sales and Channel*. *Sales and Channel* memiliki empat segmen pelanggan diantaranya *Sub Distributor*, *Outlet*, *Reseller*, dan *Pemakai Pulsa*. Berdasarkan segmen pelanggan yang dipilih, *Sales and Channel* masuk kategori *Niche Market* karena segmen pelanggan lebih spesifik dan terspesialisasi.

2. *Value Proposition*

Sales and Channel Menawarkan nilai kepada pelanggan berupa *Availability*, *Visibility*, dan Stabilitas harga terhadap produk yang ditawarkan terhadap segmen pelanggan. *Margin* penjualan dan *Channel* berupa jaringan bisnis merupakan nilai penting yang harus ditawarkan kepada pelanggan. Selain itu, *Sales and Channel* juga memberikan jaminan terhadap tim penjual dan produk yang dijual. Dengan begitu *Sales and Channel* menjunjung profesionalisme untuk mengoptimalkan kinerja.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan *Sales and Channel* terbagi menjadi dua saluran, antara lain saluran konvensional dan saluran modern. Saluran konvensional menggunakan *Canvasser* dan *Sales Force* untuk menjangkau pelanggan langsung ke lapangan. *Canvasser* dan *Sales Force* bertugas untuk memberikan informasi mengenai produk yang ditawarkan. Sedangkan untuk saluran modern digunakan sarana *website*. Penggunaan *website* diharapkan dapat mempermudah *Sales and Channel* dalam memberikan edukasi dan informasi mengenai penjualan atau distribusi.

4. *Customer Relationships*

Perjanjian Kerja Sama dilakukan untuk mengikat hubungan dengan pelanggan. Selain itu, *Sales and Channel* mengadakan *Event Promotion* dan *Bundling Product* pada periode tertentu. Dengan cara tersebut diharapkan mampu menjaga loyalitas pelanggan. Menjaga hubungan dengan *Outlet* diadakan pertemuan setiap satu bulan atau dua bulan

sekali yang disebut *Temu Outlet*. Selain itu, dalam mengatasi keluhan pelanggan disediakan layanan *Customer Service*.

5. *Revenue Streams*

Arus pendapatan yang dihasilkan *Sales and Channel* berasal dari *margin* penjualan produk. *Margin* dari penjualan tersebut biasanya bermacam-macam tergantung dari kesepakatan antar pihak. *Key Performance Indicator* (KPI) yang diberikan pemasok yaitu PT. Telkomsel. Apabila KPI menunjukkan baik maka *Sales and Channel* berhak menerima pendapatan tambahan dari PT. Telkomsel.

6. *Key Resources*

Sales and Channel memiliki beberapa sumber daya utama yang penting yaitu sumber daya manusia, titik distribusi, kantor pusat, dan transportasi. Sumber daya manusia merupakan pegawai yang mengelola *Sales and Channel* dan memastikan proses bisnis berjalan. Titik distribusi tersebar di *cluster* ataupun *non-cluster* diseluruh Indonesia. Adapun kantor pusat merupakan tempat *monitoring control* bisnis yang sedang dilakukan. *Sales and Channel* juga menyediakan transportasi untuk mobilisasi pegawai-pegawainya.

7. *Key Activities*

Aktivitas kunci yang dilakukan *Sales and Channel* adalah penjualan produk dan distribusi produk sampai ke segmen pelanggan. Dalam menjamin agar hal-hal tersebut berjalan dengan optimal maka terdapat aktivitas *monitoring control* terhadap seluruh aktivitas yang dilakukan. Selain itu, untuk meningkatkan performansi maka dilaksanakan *training* dan rekrutmen pada periode-periode tertentu selama diperlukan.

8. *Key Partnerships*

Mitra utama yang dimiliki *Sales and Channel* adalah PT. Telkomsel selaku pemasok produk yang akan dijual. Dalam hal mendukung proses bisnis berjalan dengan baik, maka *Sales and Channel* bemitra dengan *Sub Distributor*, Reseller, dan Outlet. Ketiga mitra tersebut diikat dengan perjanjian kerja sama pada periode yang berbeda-beda. Mitra Server sebagai penyedia sistem dan mitra *device* sebagai *principle device*. Adapun PLN dan PDAM merupakan mitra untuk layanan pembayaran PPOB. *Sales and Channel* juga melakukan kerja dengan perusahaan dan yayasan. Candra Mart Lampung merupakan mitra perusahaan dimana *Sales and Channel* memasok produk pulsa dan kartu perdana. Pesantren Sidogiri merupakan mitra yayasan, *Sales and Channel* memasok produk pulsa dan kartu perdana ke unit-unit bisnis yang dimiliki pesantren tersebut. Selain itu, *Sales and Channel* juga bekerja sama dengan mitra koperasi lainnya untuk memperluas potensi bisnis.

9. *Cost Structure*

Struktur biaya yang dikeluarkan *Sales and Channel* yaitu sumber daya manusia, pembelian produk, *marketing*, dan sistem. Pada sumber daya manusia biaya yang paling besar dikeluarkan merupakan gaji pegawai. Biaya yang dikeluarkan lainnya adalah pembelian produk ke beberapa pemasok. Biaya *marketing* diperlukan untuk kebutuhan pemasaran produk agar penjualan mengalami peningkatan. Dalam mendukung kegiatan bisnis agar efektif, *Sales and Channel* mengeluarkan biaya untuk pembayaran sistem.

3.2. Analisis SWOT dengan *Business Model Canvas*

Berdasarkan evaluasi hasil kuisioner mengenai analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) terhadap sembilan blok bangunan *Business Model Canvas* akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segments*

segmen pelanggan merupakan kekuatan bagi *Sales and Channel* karena mampu melakukan segmentasi dengan baik dan mendapatkan pelanggan baru. Namun *Sales and Channel* harus mengantisipasi terhadap kemungkinan terhadap perpindahan pelanggan. Peluang berkaitan dengan pelanggan juga tinggi. *Sales and Channel* mampu mengambil keuntungan dari perkembangan pasar serta melayani pelanggan lebih baik. Akan tetapi terdapat ancaman yang tinggi pada segmen pelanggan, dimana kompetitor mengancam pangsa pasar dan persaingan pasar yang cepat dan kuat. Oleh karena itu, *Sales and Channel* mampu mengambil peluang dari perkembangan pasar di Indonesia diantaranya *online marketplace*. Perkembangan *online marketplace* terjadi pada *E-Commerce*.

2. Value Propostion

Segmen pelanggan merupakan kekuatan bagi *Sales and Channel* karena mampu melakukan segmentasi dengan baik dan mendapatkan pelanggan baru. Namun *Sales and Channel* harus mengantisipasi terhadap kemungkinan terhadap perpindahan pelanggan. Peluang berkaitan dengan pelanggan juga tinggi, *Sales and Channel* mampu mengambil keuntungan dari perkembangan pasar serta melayani pelanggan lebih baik. Akan tetapi terdapat ancaman yang tinggi pada segmen pelanggan, dimana kompetitor mengancam pangsa pasar dan persaingan pasar yang cepat dan kuat. Oleh karena itu, Dalam proses penguatan model bisnis ditemukan peluang dan kekuatan untuk memperluas proposisi nilai yang ditawarkan. perluasan terhadap nilai tersebut salah satunya dengan memberikan konsultasi kepada segmen pelanggan tertentu.

3. Channel

Saluran yang digunakan *Sales and Channel* memiliki kekuatan karena saluran sudah terintegrasi dan sesuai dengan segmen pelanggan. Namun terdapat hal yang harus diantisipasi oleh *Sales and Channel*, karena terdapat saluran yang memiliki kemungkinan tidak efektif dan efisien bagi pelanggan. Peluang yang dimiliki tinggi, dimana terdapat peluang pada saluran yang digunakan agar efektif atau efisien, mampu mengintegrasikan saluran, dan menyeleraskan saluran dengan segmen pelanggan. Selain itu, *Sales and Channel* berpeluang untuk menemukan mitra-mitra baru serta meningkatkan margin dengan melayani pelanggan lebih baik. Ancaman yang dihadapi *Sales and Channel* terkait saluran dikategorikan tinggi dikarenakan adanya indikasi kompetitor mempengaruhi saluran membuat tidak relevan lagi bagi pelanggan. Hal yang dapat dilakukan oleh *Sales and Channel* adalah mengoptimalkan saluran yang sering digunakan oleh segmen pelanggan yaitu aplikasi pada *smartphone*.

4. Customer Relationships

Sales and Channel memiliki hubungan yang kuat dengan pelanggan. Selain itu, Terdapat peluang dalam kategori tinggi seperti peningkatan pada hubungan dan *switching cost* pada pelanggan. Ancaman yang dihadapi berkaitan dengan hubungan pelanggan dikatakan rendah. Maka dari itu perlunya dilakukan peningkatan pelayanan kepada pelanggan seperti klasifikasi pelanggan untuk meningkatkan loyalitas.

5. Revenue Streams

Berdasarkan proses penyempurnaan model bisnis terdapat peluang untuk menambah arus pendapatan lain dari proporsi nilai yang telah ditambahkan yaitu jasa konsultasi. Hal ini bisa menjadi terobosan untuk *Sales and Channel* karena pendapatan dari jasa konsultasi didapat melalui proses kesepakatan antar dua pihak. Selain itu, jasa konsultasi diharapkan mampu mengantisipasi ancaman mengenai ketergantungan *Sales and Channel* terhadap arus pendapatan tertentu seperti penjualan produk. Selain itu, *Sales and Channel* harus melakukan prediksi terhadap pendapatan yang dihasilkan untuk mengantisipasi pendapatan yang mungkin hilang. Kemudian *Sales and Channel* juga dinilai mampu menaikkan harga dengan mematok biaya tinggi melalui mekanisme harga yang ditetapkan.

6. Key Resources

Sales and Channel memiliki kekuatan arus pendapatan seperti pendapatan dengan *margin* yang baik dan dapat diprediksi. Akan tetapi terdapat kelemahan yang dimiliki *Sales and Channel* yaitu tidak mematok biaya tinggi sebelum mengumpulkan pendapatan. Selain itu, terdapat peluang pada arus pendapatan dalam kategori cukup. Peluang tersebut dapat diambil dengan menambah arus pendapatan lain dan menaikkan harga produk dan layanan pada saat yang diperlukan. Terdapat ancaman yang cukup mengancam terhadap arus pendapatan yang harus diantisipasi dari teknologi atau kompetitor serta ketergantungan terhadap arus pendapatan tertentu yang mampu menghilangkan arus pendapatan di masa mendatang. Berdasarkan hal tersebut, *Sales and Channel* memiliki kekuatan untuk memprediksi sumber daya utamanya dan peluang untuk menggunakan properti yang belum digunakan. Maka dari itu *Sales and Channel* dapat membentuk tim *Research and Development* sebagai sarana untuk melakukan riset.

7. Key Activities

Sales and Channel memiliki kekuatan pada pelaksanaannya yang dilakukan sudah ideal. Namun terdapat kemungkinan-kemungkinan berkaitan dengan aktivitas yang harus diantisipasi oleh *Sales and Channel* seperti aktivitas yang mungkin ditiru kompetitor maupun kualitas pelaksanaan. Peluang yang dimiliki cukup tinggi yaitu

dengan memanfaatkan teknologi informasi dan peningkatan improvisasi pada efisiesnsi. Ancaman termasuk dalam kategori cukup sehigga harus diantisipasi karena adanya kemungkinan gangguan terhadap aktivitas.

8. *Key Partnerships*

kemitraan utama *Sales and Channel* memiliki kekuatan karena dapat fokus bekerja dan menikmati hubungan dengan mitra. Terdapat juga peluang yang kuat berkaitan dengan kemitraan seperti berkolaborasi untuk fokus terhadap bisnis inti, dapat melengkapi proporsi nilai, dan *cross selling* dengan mitra. Namun terdapat ancaman dalam kategori cukup. Adanya kemungkinan yang harus diantisipasi misalnya, mitra berkolaborasi dengan kompetitor serta ketergantungan dengan beberapa mitra. Maka dari itu, *Sales and Channel* diharapkan mampu mengambil peluang dengan menggunakan saluran mitranya untuk menjangkau pelanggan. Maka *Sales and Channel* bisa menambah mitranya yaitu *Travel Agent*.

9. *Cost Stuctures*

Melalui proses penguatan model bisnsis, *Sales and Channel* memiliki struktur biaya yang baik sehingga tidak ada biaya yang perlu ditambahkan. Namun, *Sales and Channel* harus meminimalisir pengeluaran untuk meningkatkan efisiensi penggunaan biaya. Struktur biaya juga harus selalu di *monitoring* untuk mengantisipasi pertumbuhan biaya lebih cepat dari pendapatan sehingga dapat memastikan penggunaan biaya sudah efektif.

4. **Kesimpulan**

Secara umum *Sales and Channel* telah memilki model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* yang cukup baik. Hal tesebut bisa dilihat dari model bisnis yang telah memenuhi sembilan blok bangunan pada *Business Model Canvas*. Berdasarkan hasil dari analisis SWOT terhadap blok bangunan *Business Model Canvas*, maka *Sales and Channel* perlu beberapa perbaikan untuk memperkuat model bisnis dan strategi bisnis di masa mendatang. Terdapat sembilan blok bangunan yang direkomendasikan untuk dilakukan perubahan berupa penambahan rekomendasi pada setiap blok *Business Model Canvas* yang dimiliki *Sales and Channel*. Rancangan *Business Model Canvas* yang disempurnakan dapat dilihat pada Gambar 4.1.

<p>Key Partners</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Telkomsel 2. <i>Sub-Distributor</i> 3. <i>Reseller</i> 4. <i>Outlet</i> 5. Peln 6. Candra Mart Lampung 7. Pesantren Sidogiri 8. Mitra Koperasi 9. PLN 10. PDAM 11. Mitra <i>Server</i> 12. Mitra <i>Device</i> 13. <i>Travel Agent</i> 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan 2. Distribusi Produk 3. <i>Monitoring control</i> 4. <i>Training</i> 5. Rekrutmen 6. Memberikan Konsultasi 7. <i>Research & Development</i> <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia 2. Titik Distribusi 3. Kantor Pusat 4. Transportasi 5. Tim Research and Development 	<p>Value Proposition</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Availability</i> 2. <i>Visibility</i> 3. Stabilitas harga 4. <i>Margin</i> 5. <i>Chanel</i> 6. Jaminan terhadap tim penjual dan produk yang dijual 7. Profesionalisme 8. Menambah proporsi nilai seperti Konsultasi. 	<p>Customer Relationships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perjanjian Kerja Sama 2. <i>Event promotion</i> 3. <i>Bundling Product</i> 4. <i>Temu Outlet</i> 5. <i>Layanan Costumer Service</i> 6. Klasifikasi Pelanggan <p>Channels</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konvensional: <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Canvasser</i> b. <i>Sales Force</i> 2. Modern: <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Website</i> b. Aplikasi 	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sub-Distributor</i> 2. <i>Outlet</i> 3. <i>Reseller</i> 4. <i>Pemakai Pulsa (User)</i> 5. E-Commerce
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber Daya Manusia: Gaji Pegawai 2. <i>Pembelian Product</i> 3. <i>Marketing</i> 4. Sistem 5. Research and Development 6. Pengembangan Aplikasi 7. Kebutuhan Konsultasi 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Margin</i> dari penjualan produk 2. <i>KPI Reward</i> dari Telkomsel 3. Jasa Konsultasi 		

Gambar 4.1 Rekomendasi *Business Model Canvas* untuk *Sales and Channel*

5. Saran

5.1. Saran bagi Sales and Channel

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa saran yang sebagai berikut:

1. Melayani segmen pelanggan baru dengan memanfaatkan perkembangan pasar yaitu *E-Commerce*. Hal tersebut diharapkan mampu mengatasi ancaman persaingan yang tinggi dari kompetitor serta meningkatkan penjualan.
2. Menambah aktivitas kunci dengan memberikan konsultasi sebagai bentuk perluasan proporsi nilai kepada segmen pelanggan tertentu sehingga dapat menambah arus pendapatan baru.
3. Membuat aplikasi *smartphone* untuk mengoptimalkan jangkauan saluran yang banyak digunakan pelanggan.
4. Membentuk tim *Research and Development* sebagai sarana untuk melakukan riset pengembangan potensi pada sumber daya yang dimiliki.
5. Bekerja sama dengan *Travel Agent* untuk memaksimalkan jangkauan terhadap pelanggan baru.

5.2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Saran bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu melakukan pendalaman untuk alternatif strategi lainnya. Penelitian dapat menggunakan *Resource Based View* (RBV) agar memfokuskan pada pengembangan dan perolehan sumber daya yang ada. Tentu hal ini diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki *Sales and Channel* agar sulit ditiru oleh pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Indonesia Investments. (2016). *Ekonomi Indonesia*. Diambil kembali dari Indonesia-Investments: <http://www.indonesia-investments.com/id/budaya/ekonomi/item177> [7 November 2016]
- [2] Ramdan, D. (2016, October 2016). *32.427 Koperasi akan dibubarkan*. Diambil kembali dari Kontan.co.id: <http://nasional.kontan.co.id/news/32427-koperasi-akan-dibubarkan> [18 November 2016]
- [3] Koperasi Telekomunikasi Selular. (2016). *Sales & Channel*. Diambil kembali dari Kisel: <http://www.mykisel.com/sales-channel.php> [1 Januari 2017]
- [4] Koperasi Telekomunikasi Selular. (2016). *RKAP 2017*. Jakarta: Koperasi Telekomunikasi Selular.
- [5] Polling Indonesia. (2016). *Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia survey 2016*. Jakarta: Asosiasi Penyelenggara jasa Internet Indonesia.
- [6] David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases (13th ed.)*. Florence, South Carolina: Pearson Education.
- [7] Fahmi, I. (2013). *Manajemen Strategis: teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- [8] Tim PPM Manajemen. (2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: PPM Manajemen.
- [9] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John wiley & Sons, inc.
- [10] Serdamayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung : Refika Aditama.