

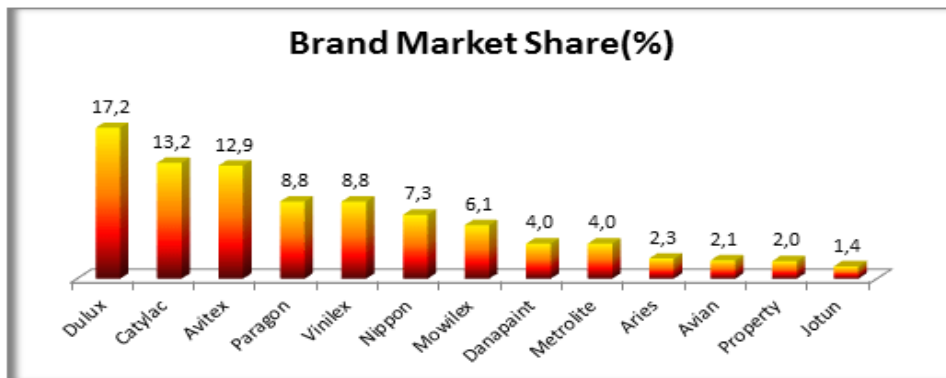
1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri cat di Indonesia mengalami kenaikan pertumbuhan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2010, nilai pasar cat mencapai Rp 10,47 triliun. Pada tahun 2011, nilai pasar cat mengalami kenaikan sebesar 8,6% menjadi Rp 11,84 triliun. Kenaikan terjadi lagi pada tahun 2012 menjadi Rp 12.57 triliun. Sedangkan pada tahun 2013, nilai pasar cat naik sebesar 13.8%. Sedangkan pada tahun 2014, nilai pasar cat akan melewati Rp 15 triliun rupiah (Muhammad Khamdi, 2014, para.6). Perkembangan industri cat yang sangat pesat ini mendorong perusahaan untuk berbondong-bondong memperluas *market share* masing-masing.

Persaingan industri cat di Indonesia sendiri sangatlah ketat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah merk cat yang sangat banyak. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, terdapat paling tidak 60 merk cat yang beredar di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Semarang, dan Makassar. Selain itu, ketatnya persaingan dapat dilihat dari *market share* masing-masing perusahaan. Berdasarkan *survey* yang dilakukan tahun 2012, ditemukan bahwa *market share* tertinggi dikuasai oleh Dulux dengan 17,2%, diikuti dengan Catylax (13,2%), Avitex (12,9%), Paragon dan Vinilex yang sama-sama menguasai 8,8% (MARS Indonesia, 2013, para.5,6). Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya dominasi atas satu perusahaan dengan perusahaan yang lain

Gambar 1.1. *Brand Market Share* Industri Cat, 2012



Sumber: MARS Indonesia (2013)

Persaingan sendiri merupakan perhatian banyak negara dan wilayah yang sedang berusaha mempercepat pembangunan dan mencapai pasar internasional. Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan adalah inovasi bisnis model. Model bisnis itu sendiri merupakan cara berpikir suatu perusahaan, jalan untuk menciptakan dan menangkap nilai bagi *stakeholders*. Model bisnis merupakan representasi dari pemikiran dan tindakan manajemen yang dapat membantu bisnis. Inovasi pada model bisnis sendiri dapat menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2010). Melakukan inovasi model bisnis secara terus menerus dapat menciptakan cara paralel dalam mengungguli persaingan (Mitchel dan Coles, 2003). Inovasi model bisnis secara terus-menerus membuat kompetitor tertinggal. Sebagian kompetitor akan tetap menjalankan bisnis dengan model lama. Sebagian lagi akan bingung dengan inovasi model bisnis yang perusahaan lakukan. Sedangkan sebagian yang lain akan mengikuti jejak perusahaan yang melakukan inovasi model bisnis. Akan tetapi perusahaan yang meniru model bisnis baru akan jauh tertinggal dikarenakan perusahaan yang melakukan inovasi model bisnis sudah memiliki jaminan konsumen, distributor, dan *supplier* (Mitchel dan Coles, 2003).

Salah satu alat dalam melakukan inovasi model bisnis adalah *business model canvas*. *Business model canvas* dapat menjadi alat yang ampuh, sederhana, dan teruji dalam memahami, merancang, mengerjakan ulang, dan menerapkan model bisnis (Osterwalder dan Pigneur, 2010). *Business model canvas* terdiri dari 9 blok dimana tiap blok mempengaruhi satu sama lain. Blok *customer segments* menjelaskan mengenai orang, grup, organisasi yang perusahaan tuju untuk dilayani. Sedangkan *value propositions* menjelaskan produk dan servis yang menciptakan nilai untuk segmen konsumen tertentu. *Channels* menjelaskan mengenai cara perusahaan berkomunikasi dan mencapai konsumen. Sedangkan *customer relationships* menjelaskan tipe relasi yang perusahaan bangun dengan konsumen. *Revenue streams* menggambarkan sumber pendapatan perusahaan yang didapat dari konsumen. *Key resources* menjelaskan aset-aset yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan model bisnis. *Key activities* merupakan hal-hal penting yang perlu dilakukan perusahaan agar model bisnis berjalan. *Key partnership* adalah *supplier* dan patner yang dibutuhkan agar model

bisnis bisa berjalan dengan baik. Sedangkan *cost structure* adalah segala biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan model bisnis.

Model bisnis itu sendiri di *design* dan di eksekusi pada lingkungan tertentu. Masalahnya, lingkungan bisnis sangatlah dinamis sehingga model bisnis yang hari ini sudah sesuai dengan lingkungan bisa menjadi tertinggal jaman atau tidak sesuai di kemudian hari. Oleh karena itu, menjadi sangat penting bagi kita menganalisa lingkungan secara berkala. Mengerti perubahan lingkungan membantu dalam mengadaptasi model secara efektif (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Salah satu alat evaluasi tersebut adalah *SWOT* atau *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*. *SWOT* sendiri merupakan analisa yang memberikan landasan bagi terwujudnya keselarasan atas isu atau variabel organisasi. Dengan cara menuliskan daftar kondisi internal yang menguntungkan dan tidak menguntungkan serta isu eksternal dalam empat kuadran dari kotak *SWOT analysis*, perencana dapat lebih memahami bagaimana kekuatan dapat dimanfaatkan untuk mewujudkan peluang baru dan memahami bagaimana kelemahan dapat memperlambat kemajuan atau memperbesar ancaman organisasi. Selain itu, perencana dapat menemukan cara untuk mengatasi ancaman dan kelemahan serta perencanaan strategi (Helms dan Nixon, 2010).

Mengkaji model bisnis secara teratur sangat penting. Tetapi perusahaan perlu melakukan melakukan evaluasi sebagai tindak atas perubahan yang terjadi dalam bisnis. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah *Blue Ocean Strategy (BOS)*. *BOS* mengajak kita untuk merubah prespektif dari pertarungan *head to head* melawan pesaing demi pangsa pasar atau berulang kali berusaha untuk tumbuh segmentasi pasar yang tak ada habisnya. Sebaliknya, kita diajak untuk melihat diri mereka sebagai penjelajah, mencari untuk menemukan permintaan baru pelanggan. *BOS* percaya bahwa pelanggan melakukan pembelian karena didasari atas atribut penawaran seperti kualitas, ketersediaan, dan harga. *BOS* menyarankan bagi manajer yang ingin menemukan *blue ocean* yaitu pasar yang benar-benar baru, dengan bereksperimen dan menciptakan manfaat baru, serta bersama-sama mengurangi biaya dengan menghapus nilai-nilai yang kurang bermanfaat. *BOS* menawarkan kerangka kerja empat langkah yang terdiri dari *eliminate*, *reduce*, *raise*, dan *create* (Sheehan dan Vaidyanathan, 2009).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri cat adalah PT. Sarana Warna Megah. Perusahaan berlokasi di Jl. Dukuh Kupang Barat I / 198, Surabaya. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1985. Perusahaan menawarkan produk cat dengan berbagai macam kegunaan seperti lapisan tembok, minyak, genteng, plamir, meni kayu dan besi, poster, scotlight, gold, dan lukis. Selain itu perusahaan memiliki beberapa merk seperti AGA, Asri, Postex.B, Satelit, Wallex, dan Artha. Selain itu, perusahaan juga memiliki jasa pengecatan yang menggunakan cat merk perusahaan. Dalam praktek bisnis, PT. Sarana Warna Megah memiliki kendala berupa lemahnya *brand* perusahaan karena *brand* masih baru. Selain itu, pemasaran yang dilakukan perusahaan masih kurang dibandingkan dengan kompetitor-kompetitor perusahaan. Hal ini diperparah jalur distribusi perusahaan yang sangat terbatas dan tidak luas. Akibatnya, *market share* perusahaan tidak sebesar kompetitor-kompetitor lain.

Hal ini diperparah dengan *trend* penguatan mata uang *dollar* Amerika Serikat terhadap rupiah. Berdasarkan data yang didapat dari tahun 2013 hingga pertengahan 2015, nilai tukar rupiah telah melemah sebanyak 35% terhadap *dollar* Amerika Serikat (Kompas, 2015, para.1). Padahal, sebagian besar bahan baku perusahaan merupakan bahan baku impor. Perusahaan sendiri melakukan pembelian bahan baku menggunakan *dollar* Amerika Serikat, sedangkan pendapatan perusahaan menggunakan mata uang rupiah. Dengan pelemahan rupiah, perusahaan mengalami kenaikan biaya pembelian bahan baku. Kenaikan biaya ini pun dapat mempengaruhi harga produk dan jasa perusahaan maupun margin perusahaan. Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang terjadi serta masalah yang dihadapi perusahaan PT. Sarana Warna Megah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai model bisnis perusahaan. Dengan mengetahui model bisnis yang dijalankan, peneliti dapat melakukan evaluasi sehingga ditemukan model bisnis baru yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model bisnis dengan *business model canvas* pada PT. Sarana Warna Megah?
2. Bagaimana evaluasi *business model canvas* pada PT. Sarana Warna Megah dengan menggunakan *SWOT strategy*?
3. Bagaimana model bisnis yang tepat berdasarkan hasil analisa atas *business model* PT. Sarana Warna Megah menggunakan *blue ocean strategy*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengidentifikasi model bisnis dengan *business model canvas* di PT. Sarana Warna Megah.
2. Untuk melakukan evaluasi model bisnis pada PT. Sarana Warna Megah dengan menggunakan analisis *SWOT strategy* pada *business model canvas*.
3. Untuk menggambarkan model bisnis yang tepat berdasarkan *business model canvas* menggunakan *blue ocean strategy*.

1.4 Batasan Penelitian

Adapun batasan penelitian sebagai berikut:

1. Pembahasan hanya dibatasi dengan produk cat dengan *merk* AGA dan jasa pengecatan perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi peneliti:
 - a. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai model bisnis dan aplikasinya menggunakan *business model canvas*.

- b. Untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
- 2. Bagi perusahaan:
 - a. Untuk memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai model bisnis yang sedang dijalankan serta membantu merancang model bisnis yang baik sesuai dengan lingkungan persaingan yang ada.
 - b. Sebagai pertimbangan bagi PT. Sarana Warna Megah dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan model bisnis.
- 3. Bagi pendidikan dan akademis:
 - a. Dapat menambah wawasan mengenai identifikasi dan perancangan model bisnis perusahaan.
 - b. Sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan pertimbangan untuk menyelesaikan masalah serupa.