



**PENGEMBANGAN USAHA DENGAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS PADA JASA LOGISTIK
(STUDI KASUS AGEN JNE TOPAZ CITEUREUP)**

Skripsi

Diajukan oleh:

Sofa Tajkiyatul Mukhtafa

021117086

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2021**

sofatazkiyatul@gmail.com

ABSTRAK

Sofa Tajkiyatul Mukhtafa. 021117086. Pengembangan Usaha dengan *Business Model Canvas* Studi Kasus Agen JNE Topaz Citeureup. Dibawah bimbingan Hj. Sri Hartini dan Hj. Yuary Farradia.

Agen JNE Topaz merupakan jasa pengiriman barang yang berdiri sejak tahun 2018 dan memiliki banyak pesaing, untuk mengembangkan usaha dan menghadapi persaingan ini diperlukan sebuah perumusan strategi yang efektif. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis model bisnis dan untuk mendeskripsikan faktor yang menjadi kelemahan dari pengembangan usaha, serta menghasilkan rumusan strategi yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di Agen JNE Topaz berdasarkan *Business Model Canvas*.

Metode penelitian ini menggunakan penelitian *descriptive explanatory*. Metode penarikan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* dengan *purposive sampling* dan menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, kuesioner.

Hasil analisis *Customer Segment* Agen JNE Topaz berada pada segmentasi pasar massa yang ingin melakukan pengiriman barang. *Value Propositions* yang dimiliki *brand* sudah terkenal, produk beragam, *pick-up service*, dan kekeluargaan. *Channel* dengan membagikan stiker, kantor, media sosial, *word of mouth*. *Customer Relationship* berupa *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, memberi bingkisan. *Revenue Streams* Agen JNE Topaz dari *fee* penjualan produk yang ditawarkan. *Key Resources* terdiri dari sumber daya fisik berupa bangunan, aset pendukung, sumber daya intelektual kemitraan *brand* dengan JNE pusat, sumber daya manusia terdiri dari 5 karyawan. Sumber daya finansial berupa pinjaman Rp. 50.000.000,-. *Key Activities* melakukan penginputan paket, *pick-up* paket, pendistribusian barang pada JNE pusat untuk didistribusikan pada pelanggan. *Key Partnership* bermitra dengan PT. Octa Fx Indonesia, PT. Natamas Plast, Drypack plastik, Khimar Muslimah, Sulaeman Oven. *Cost Structure* yang dikeluarkan untuk pembayaran listrik, internet, gaji, biaya *pick-up service*, *service kendaraan*, alat tulis kantor, parkir kendaraan.

Kata kunci: *Business Model Canvas*, Pengembangan Usaha

**PENGEMBANGAN USAHA DENGAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS PADA JASA LOGISTIK
(STUDI KASUS AGEN JNE TOPAZ CITEUREUP)**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pajanan
Bogor

Dekan Fakultas Ekonomi
(Dr. Hendro Sasongko, Ak, MM, CA)



Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak, MM, CA)

**PENGEMBANGAN USAHA DENGAN *BUSINESS MODEL*
CANVAS PADA JASA LOGISTIK
(STUDI KASUS AGEN JNE TOPAZ CITEUREUP)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari : Selasa, 5 Oktober 2021

Sofa Tajkiyatul Mukhlafa
0211 17 086

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang
(Oktoeri Kiswati Zaini, SE., MM)



Ketua Komisi Pembimbing
(Dra. Hj. Sri Hartini, MM)



Anggota Komisi Pembimbing
(Dr. Ir. Hj. Yuary Farradia, MSc)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sofa Tajkiyatul Mukhtafa

NPM : 0211 17 086

Judul Skripsi : Pengembangan Usaha dengan *Business Model Canvas* pada Jasa Logistik (Studi Kasus Agen JNE Topaz Citeureup)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Agustus 2021

Sofa Tajkiyatul Mukhtafa
0211 17 086

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan,
tahun 2021**

Hak Cipta Dilindungi Undang–Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan mengutip tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Prakata

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa pertolongannya mungkin penulis belum sanggup menyelesaikannya dengan baik. Salawat dan salam terlimpah curahkan kepada baginda kita tercinta yakni Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Pakuan yang berjudul “**PENGEMBANGAN USAHA DENGAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA JASA LOGISTIK (STUDI KASUS AGEN JNE TOPAZ CITEUREUP)**”.

Penyelesaian Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, dukungan serta semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yaitu kedua orang yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun materil tiada henti-hentinya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK.,MM.,CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA. selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Dra. Hj. Sri Hartini, MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk, arahan dan saran pada penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Ir. Hj Yuary Farradia, MSc. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk, arahan dan saran pada penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Ir. Yayan Hadiyat, MM. Selaku Dosen Metodologi Penelitian Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pakuan beserta Staff TU dan perpustakaan FEB-Unpak yang telah memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kelancaran penyusunan skripsi ini.
8. Ibu Ermi Diana selaku owner Agen JNE Topaz yang bersedia membimbing dan memberikan informasi dan menerima penulis untuk meneliti usahanya.
9. Bapak Erwin Firmansyah selaku kepala Agen JNE Topaz yang bersedia membimbing dan memberikan informasi yang terkait penelitian yang dilakukan oleh penulis.
10. Kepada aa, teteh, dan keponakan-keponakanku terimakasih untuk doa dan dukungannya untuk bisa segera menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada kak Irfan Ilmi yang sudah membantu dan memberikan arahan dalam proses penyusunan skripsi terutama dalam pengolahan data, semoga kebaikannya Allah balas dengan kebaikan dunia hingga surga-Nya insya Allah.

12. Kepada teman-teman seperjuanganku, desfika, yustika, meli, salma, yang selalu menemani perjuangan penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini dan saling memotivasi juga saling mendukung dalam proses penyusunan skripsi ini. Serta saling menjadi pendengar yang responsif dan pengertian dalam bercerita tentang hal apapun termasuk sepanjang drama dalam penyusunan skripsi ini.

Terlepas dari itu semua, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasa. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritikan maupun saran yang membangun agar penulis dapat memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat diterima dengan baik dan dapat bermanfaat, serta menjadi inspirasi bagi para pembaca.

Bogor, Agustus 2021

Sofa Tajkiyatul Mukhtafa

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HAK CIPTA	vi
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah	4
1.2.1 Identifikasi Masalah	4
1.2.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian	5
1.3.2 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Praktis	5
1.4.2 Kegunaan Akademis	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Pemasaran	6
2.1.1 Pengertian Pemasaran	6
2.1.2 Pengertian Pemasaran Jasa	6
2.2 Logistik.....	7
2.2.1 Pengertian Logistik.....	7
2.3 Strategi.....	7
2.3.1 Pengertian Strategi.....	7
2.4 <i>Business Model Canvas</i>	8
2.4.1 <i>Customer Segment</i> (Segmen Pelanggan).....	9
2.4.2 <i>Value Propositions</i> (Proposisi Nilai).....	10
2.4.3 <i>Channel</i> (Saluran).....	11
2.4.4 <i>Customer Relationship</i> (Hubungan Pelanggan).....	11
2.4.5 <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan).....	12
2.4.6 <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama)	13
2.4.7 <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	14
2.4.8 <i>Key Partnership</i> (Kemitran Utama).....	14
2.4.9 <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya).....	15
2.5 Penelitian Sebelumnya.....	16
2.5.1 Penelitian Sebelumnya.....	16
2.5.2 Kerangka Pemikiran	22

BAB III	METODE PENELITIAN	24
3.1	Jenis Penelitian	24
3.2	Objek Penelitian.....	24
	3.2.1 Unit Analisis	24
	3.2.2 Lokasi Penelitian	24
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	24
	3.3.1 Jenis Data.....	24
	3.3.2 Sumber Data Penelitian	24
3.4	Metode Penarikan Sampel	24
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	25
3.6	Metode Pengolahan Atau Analisis Data	26
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	28
4.1	Gambar Umum Objek Penelitian	28
	4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Agen JNE Topaz	28
	4.1.2 Kegiatan Usaha	28
	4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	29
4.2	<i>Business Model Canvas</i> pada Agen JNE Topaz	30
	4.2.1 <i>Customer Segment</i> (Segmen Pelanggan).....	30
	4.2.2 <i>Value Propositions</i> (Proposisi Nilai).....	31
	4.2.3 <i>Channel</i> (Saluran).....	33
	4.2.4 <i>Customer Relationship</i> (Hubungan Pelanggan).....	34
	4.2.5 <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan).....	35
	4.2.6 <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama)	36
	4.2.7 <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	36
	4.2.8 <i>Key Partnership</i> (Kemitran Utama).....	37
	4.2.9 <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	38
4.3	Hasil Analisa <i>Software Atlas.Ti</i>	40
	4.3.1 Hasil Analisis Wawancara Ibu Ermi	40
	4.3.2 Hasil Analisis Wawancara Pak Erwin	42
	4.3.3 Hasil Analisis Wawancara Gabungan.....	43
4.4	<i>Business Model Canvas</i> Agen JNE Topaz Baru	46
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	48
5.1	Kesimpulan	48
5.2	Saran	49
	DAFTAR PUSTAKA.....	50

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Pengiriman Barang dan Omset Agen JNE Topaz.....	2
Tabel 1.2	Daftar Pesaing Agen JNE Topaz	2
Tabel 1.3	Daftar Kehilangan dan Kerusakan paket Agen JNE Topaz	3
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya	16
Tabel 3.2	Daftar Informan	25
Tabel 4.1	<i>Customer Segments</i> Agen JNE Topaz.....	30
Tabel 4.2	<i>Value Propositions</i> Agen JNE Topaz.....	31
Tabel 4.3	Daftar Nama <i>Driver Pick-up Service</i>	32
Tabel 4.4	<i>Channels</i> Agen JNE Topaz	33
Tabel 4.5	<i>Customer Relationship</i> Agen JNE Topaz.....	34
Tabel 4.6	<i>Revenue Streams</i> Agen JNE Topaz	35
Tabel 4.7	<i>Key Partnership</i> Agen JNE Topaz	37
Tabel 4.8	<i>Cost Structures</i> Agen JNETopaz.....	38
Tabel 4.9	Hasil Analisis Atlas.Ti Ibu Ermi Diana.....	40
Tabel 4.10	Hasil Urutan <i>Business Model Canvas</i> Ibu Ermi Diana	41
Tabel 4.11	Hasil Analisis Atlas.Ti Pak Erwin.....	42
Tabel 4.12	Hasil Analisis Urutan <i>Business Model Canvas</i> Pak Erwin	42
Tabel 4.13	Hasil Analisis Gabungan Kedua Informan.....	43
Tabel 4.14	Hasil Analisis Gabungan Urutan Kedua Informan.....	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sembilan Blok <i>Business Model Canvas</i>	4
Gambar 2.1	<i>Business Model Canvas</i>	8
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	23
Gambar 3.1	Tahapan Analisis <i>Software Atlas.ti</i> versi 8.....	26
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	29
Gambar 4.2	<i>Business Model Canvas</i> Agen JNE Topaz.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Surat Keterangan Riset
Lampiran	2	Transkrip Wawancara
Lampiran	3	Survey Pelanggan
Lampiran	4	Data Omset dan Resi Agen JNE Topaz
Lampiran	5	Persentase Pemasukan Agen JNE Topaz
Lampiran	6	Dokumentasi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dunia bisnis saat ini sangatlah ketat seiring dengan semakin meningkat dan berkembangnya dunia bisnis modern (Widharta dan Sugiharto, 2018). Bisnis modern yang berkembang pesat saat ini yaitu *e-commerce* atau bisnis *online*. Perkembangan usaha *online* di Indonesia mulai dari tahun 2011, karena semakin banyak pengguna internet, semakin banyak juga masyarakat yang senang melakukan transaksi melalui jual-beli secara daring. (Adiningsih, 2019).

Hal ini diperjelas oleh Adiningsih (2019) “*E-commerce* merupakan kegiatan menjual dan membeli produk di *platform* layanan *online* melalui internet. Pada dasarnya *e-commerce* menggunakan berbagai macam teknologi, seperti transfer secara elektronik, *internet marketing*, pemrosesan transaksi secara online serta pertukaran data elektronik atau *electronic data interchange* (EDI). Secara umum, konsep utama *e-commerce* adalah perdagangan yang proses transaksinya menggunakan perantara elektronik yang saling terhubung satu sama lain dalam ruang virtual.”

Data sensus Badan Pusat Statistik (2019) menyatakan, industri *e-commerce* Indonesia dalam 10 tahun terakhir meningkat hingga 17% dengan total jumlah usaha *e-commerce* mencapai 26,2 juta unit. Pada tahun 2019, *e-commerce* di Indonesia tercatat mengalami pertumbuhan sangat pesat dan diperkirakan akan terus meningkat seiring berkembangnya jumlah pengusaha dan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di tanah air. (Indonesia E-commerce Association, 2019).

Adapun keberadaan *e-commerce* tersebut membuka peluang yang sangat besar bagi bisnis jasa pengiriman barang karena layanan *e-commerce* membutuhkan jasa pengiriman untuk mendistribusikan produk kepada konsumen, saat ini terdapat banyak perusahaan logistik yang beroperasi. Salah satunya adalah PT Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) yang berdiri sejak 1990, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman logistik yang berpusat di Jakarta adalah salah satu perusahaan pengiriman terbesar di Indonesia. Salah satu cabang JNE di Kabupaten Bogor, Kecamatan Citeureup adalah Agen JNE Topaz yang beroperasi sejak 2018. Berikut data jumlah pengiriman barang dan omset Agen JNE Topaz dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1 Jumlah Pengiriman Barang dan Omset Agen JNE Topaz Citeureup

Bulan	Jumlah Paket			Omset		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Januari	-	2.125	2.931	-	Rp. 78.115.057	Rp. 98.316.632
Februari	-	2.542	3.105	-	Rp. 92.666.500	Rp. 98.987.098
Maret	-	3.126	3.849	-	Rp. 88.400.345	Rp. 122.211.200
April	-	3.814	5.398	-	Rp. 97.854.027	Rp. 158.388.969
Mei	-	2.533	5.311	-	Rp. 93.244.700	Rp. 160.110.600
Juni	-	3.689	5.410	-	Rp. 110.350.116	Rp. 197.046.240
Juli	-	2.136	6.114	-	Rp. 86.156.870	Rp. 210.091.550
Agustus	-	2.826	5.051	-	Rp. 99.703.624	Rp. 187.956.081
September	-	5.358	4.840	-	Rp. 160.468.020	Rp. 176.472.620
Oktober	206	3.344	4.587	Rp. 4.105.423	Rp. 99.294.200	Rp. 161.037.820
November	903	3.117	4.473	Rp. 28.455.014	Rp. 102.569.800	Rp. 173.931.660
Desember	1.368	2.919	5.199	Rp. 35.300.425	Rp. 106.953.500	Rp. 145.199.460

Sumber : Data Sekunder Agen JNE Topaz, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 data penjualan Agen JNE Topaz pertahun meningkat, dan sempat mengalami lonjakan pengiriman yang membuat penjualan agen meningkat pada awal tahun 2020 karena adanya fenomena pandemi Covid-19, karena meningkatnya penjualan secara *online* selama pandemi sehingga jasa pengiriman ikut terdampak dalam peningkatan ini. Namun masih terdapat kendala dalam pengembangan usaha Agen JNE Topaz seperti masih terdapat hutang, kemampuan karyawan masih minim, dan bertambahnya jenis usaha dalam bidang yang sama. Berikut ini adalah beberapa daftar perusahaan logistik di wilayah Citeureup, Kab. Bogor.

Tabel 1.2 Daftar Perusahaan Logistik di Citeureup, Kab. Bogor.

No	Nama Perusahaan	Alamat
1.	Agan JNE Topaz	Jl. Raya Tajur, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
2.	Pos Indonesia	Jl. Raya Tajur, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
3.	Lion Parcel Express	Jl. Raya Tajur, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
4.	Wahana Prestasi Logistik	Jl. Raya Tajur, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
5.	Indah Cargo Logistik	Jl. Griya Persada, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
6.	Id Express Service Solution	Jl. Raya Mayor Oking, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
7.	SiCepat Ekspres Indonesia	Jl. Raya Mayor Oking, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
8.	Sentral Cargo	Jl. Raya Mayor Oking, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
9.	Tikindo	Jl. Raya Mayor Oking, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
10.	Ninja Xpress	Jl. Raya Mayor Oking, Kec. Citeureup, Kab. Bogor
11.	J&T Express	Jl. Puspanegara, Kec. Citeureup, Kab. Bogor

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 banyaknya bisnis jasa pengiriman terutama di wilayah Jl. Raya Tajur terdapat 4 pelaku usaha jasa logistik, sehingga hal ini menjadi tantangan bagi Agen JNE Topaz untuk terus meningkatkan penjualannya ditengah banyaknya

pesaing yang menawarkan jasa yang sejenis. Agen JNE Topaz yang baru berdiri selama 3 tahun perlu melakukan evaluasi terhadap strategi dalam pengembangan usaha yang sudah dijalankan karena terdapat beberapa permasalahan diantaranya yaitu penjualan yang tidak stabil, masih sangat minim kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, kekurangan modal, kekurangan fasilitas. Dan juga masih terdapat risiko atas kehilangan barang yang dipaketkan seperti pada tabel yang disajikan berikut.

Tabel 1.3 Daftar Kehilangan dan Kerusakan paket Agen JNE Topaz

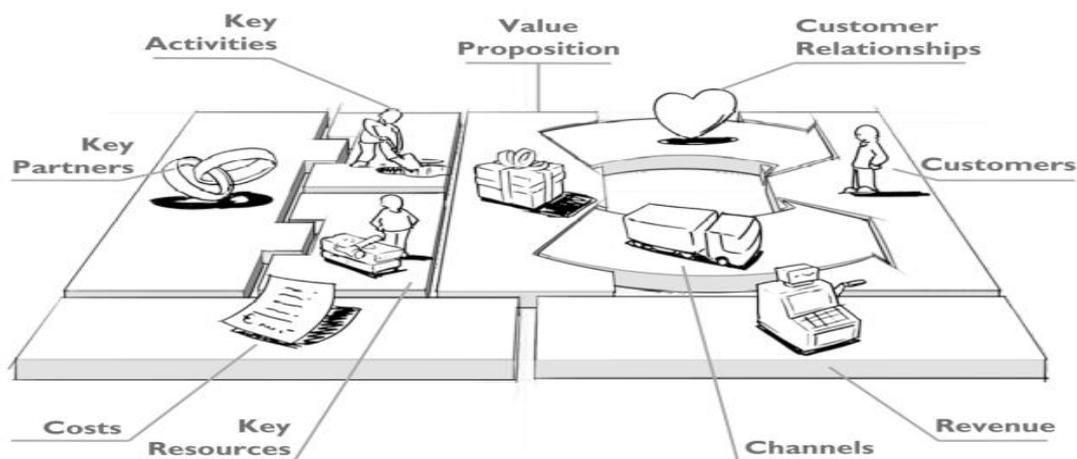
No	Keterangan	Jumlah		
		2018	2019	2020
1.	Barang hilang	-	3 paket	19 paket
2.	Barang rusak	1 paket	1 paket	6 paket
3.	Barang yang di pickup hilang oleh kurir	-	1 paket	-

Sumber: Data Sekunder Agen JNE Topaz, diolah 2020

Untuk menghadapi persaingan ini maka diperlukan sebuah perumusan strategi yang efektif. Perusahaan dituntut untuk menciptakan suatu posisi unik yang kompetitif dan memberikan nilai yang unggul kepada pelanggan. Dalam penelitian ini, metode *Business Model Canvas* dinilai sangat memberikan manfaat dalam menggambarkan aktivitas bisnis secara keseluruhan karena dalam *Business Model Canvas* ini telah mencakup segala hal yang dilakukan perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.

Konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur ini berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. (Putra et al, 2019). Menggunakan *Business Model Canvas* dapat membantu pelaku bisnis memerhatikan seluruh elemen yang ada. Dengan demikian, pelaku usaha akan sangat mudah untuk menentukan bagaimana strategi bisnis yang harus dilakukan kedepannya.

Ada Sembilan blok bangunan dasar *business model canvas* yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan yang lebih menghasilkan. Gambar 1.1 mengilustrasikan sembilan blok *business model canvas* yaitu segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), saluran (*channels*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktifitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*), dan struktur biaya (*cost structures*). Setelah itu dibagi lagi menjadi dua sisi, sisi kiri sebagai aktifitas dan sisi kanan sebagai kreatifitas.



Sumber: Data Sekunder <https://bmcintroduction.wordpress.com/the-nine-blocks-of-the-business-model-canvas//>. 2020

Gambar 1.1 Sembilan Blok Bisnis Kanvas

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Viali *et al* dalam Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor mengenai Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk. Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *new BMC* cargo PT. Garuda yang menitik beratkan perbaikan pada tiga elemen yaitu *customer segments*, *channels*, dan *revenue streams*. *Customer segments* dibagi menjadi B2C dan B2B serta adanya pengembangan *service door to door*, pada elemen channel penambahan *outlet* diseluruh *channel*, *revenue streams* terjadi penambahan pendapatan dari *fee based income*.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENGEMBANGAN USAHA DENGAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA JASA LOGISTIK (STUDI KASUS AGEN JNE TOPAZ CITEUREUP)”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yaitu:

1. Bertambahnya pesaing dalam jasa pengiriman barang.
2. Masih terdapat risiko kerusakan dan kehilangan atas barang yang dipaketkan.
3. Agen JNE Topaz belum memiliki bisnis model dalam pengembangan usahanya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini merujuk pada:

1. Bagaimana *Business Model Canvas* pada Agen JNE Topaz?
2. Apa faktor yang menjadi kelemahan dari pengembangan usaha Agen JNE Topaz berdasarkan *Business Model Canvas*?
3. Bagaimana rumusan alternatif strategi yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di Agen JNE Topaz berdasarkan *Business Model Canvas*?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang bagaimana model bisnis Agen JNE Topaz dengan *Business Model Canvas*, dan sebagai bahan untuk mencari solusi untuk masalah dalam pengembangan bisnisnya yang kemudian dapat dievaluasi, sehingga bisnis dapat semakin berkembang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis model bisnis Agen JNE Topaz menggunakan *Business Model Canvas*.
2. Untuk mendeskripsikan faktor yang menjadi kelemahan dari pengembangan usaha Agen JNE Topaz.
3. Untuk menghasilkan rumusan alternatif strategi yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di Agen JNE Topaz berdasarkan *Business Model Canvas*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan bisnis yang lebih kreatif dan inovatif yang berdampak positif bagi Agen JNE Topaz Citeureup. Sehingga perusahaan dapat memenuhi harapan konsumen.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi penelitian berikutnya terkait *Business Model Canvas*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pengertian pemasaran mengandung pengertian yang lebih luas dari sekedar penjualan dan pengiklanan. Menurut Kotler dan Keller (2016) Pemasaran merupakan suatu proses kemasyarakatan dimana individu atau kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain.

Romero (2019) mengungkapkan Pemasaran adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas terencana yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau badan usaha dalam menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, serta menawarkan produknya kepada calon konsumen.

Adapun menurut Tjiptono (2019) “Pemasaran adalah proses menjangkau publik untuk membangun *brand awareness*, menarik pelanggan, dan memberikan pengalaman yang mampu menciptakan loyalitas pelanggan.”

Berdasarkan dari beberapa definisi pemasaran yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu proses dalam menciptakan, mengkomunikasikan, mempromosikan, mengembangkan barang dan jasa, mengevaluasi kebutuhan pelanggan dengan memelihara hubungan sehingga menghasilkan nilai yang akan ditawarkan pada pelanggan, dalam rangka memuaskan pelanggan agar sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.2 Pemasaran Jasa

Menurut Fatihudin dan Firmansyah (2019) menjelaskan Pemasaran Jasa adalah proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan serta inginkan dengan cara menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk jasa yang bernilai dengan pihak lain.

Tjiptono (2020) mengungkapkan Jasa dapat di definisikan sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat di tawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Adapun menurut Putri (2017) “Jasa adalah produk tidak nyata atau tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat dirasakan sewaktu dikonsumsi. Meliputi segala bentuk hasil kegiatan produksi yang ditawarkan untuk konsumsi pihak lain.”

Berdasarkan dari definisi yang di kemukakan menurut para ahli, dapat di simpulkan bahwa pemasaran jasa adalah sesuatu yang tidak berwujud, tetapi dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Dan terdapat interaksi antara penyedia jasa dengan pengguna jasa

2.2 Logistik

2.2.1 Pengertian Logistik

Bagian dari keberlangsungan kegiatan konsumsi yang menjadi salah satu bagian terpenting adalah logistik sebagai pergerakan dalam penyaluran barang dari titik awal sampai ke titik tujuan. Menurut Garside dan Rahmasari (2017) Logistik adalah proses dari pengelolaan secara strategis dalam usaha pengadaan, pergerakan dan penyimpanan material, dan persediaan akhir, melalui organisasi dan jalur pemasarannya dalam beberapa cara untuk mendapatkan keuntungan tertentu di masa depan yang maksimal melalui efektivitas biaya dari pemenuhan pemesanan.

Martono (2019) mendefinisikan “Logistik sebagai sistem terintegrasi yang mengoordinasikan keseluruhan proses di dalam organisasi atau perusahaan yang mempersiapkan dan menyampaikan produk atau jasa kepada konsumen.”

Hal ini diperjelas oleh Ramadhan et al (2020) “Logistik adalah suatu usaha yang dilakukan perusahaan yang bertugas untuk mengirimkan barang dari titik awal (*origin*) sampai akhir dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan.”

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa logistik merupakan suatu kegiatan pendistribusian barang sekaligus sebagai perantara antara produsen dan konsumen agar produk yang diterima konsumen dapat diterima dengan baik dan cepat sesuai dengan yang diharapkan produsen dan konsumen.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Menurut Tjiptono (2019) “Strategi adalah rencana yang dibuat atau tindakan yang dilakukan dalam rangka membantu organisasi memenuhi tujuan yang diinginkan.”

Assauri (2016) mendefinisikan Strategi adalah sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa yang mengerjakannya, bagaimana cara mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai

Sedangkan menurut Taufiqurokhman (2016) Strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan penentuan arah jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan.

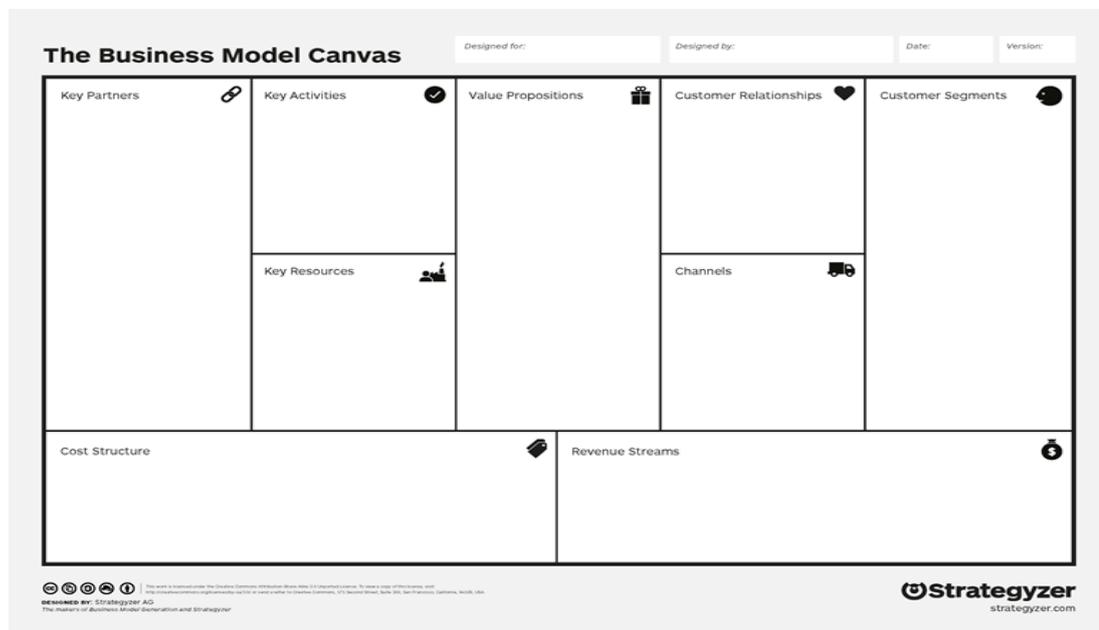
2.4 Business Model Canvas

Osterwalder dan Pigneur (2017) Membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*nine building blocks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. *Nine building blocks* terdiri dari: *value propositions, customer segments, customer relationships, channels, key resources, key activities, key partnerships, cost structures, dan revenue streams.*

Menurut Siregar et al (2020) *Business model canvas* adalah sebuah *tools* atau alat yang dirancang untuk membangun dan menggali sebuah ide bisnis. Alat yang dikembangkan oleh Osterwalder merupakan sebuah alat visual satu halaman yang terdiri dari sembilan kotak yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang.

Clark dan Hazen (2017) menyatakan bahwa “*Business Model Canvas can used to create a system view of organization and show how an entire organization creates and delivers value to customers outside the organization.*”

Berdasarkan definisi menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa bisnis model kanvas adalah sebuah alat bagi suatu organisasi untuk menggambarkan seluruh kegiatan bisnisnya dalam satu lembar kanvas. Seperti dalam gambar yang disajikan berikut:



Sumber: Data Sekunder <https://www.canvasgeneration.com/canvas/business-model-canvas>, 2020.

Gambar 2.1 Business Model Canvas

2.4.1 *Customer Segment*

Menurut Maulana dan Soepatini (2021) Segmentasi adalah kegiatan mengelompokkan konsumen yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama akan suatu produk. Pengelompokkan konsumen dapat dilakukan berdasarkan berbagai macam variabel seperti demografi (umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pekerjaan), geografi (wilayah dimana konsumen tinggal), psikografi (gaya hidup), dan *behavior* (manfaat yang dicari, tingkat penggunaan suatu produk).

Utama dan Suyasa (2018) menjelaskan Segmentasi adalah proses dimana pasar dibagi menjadi para pelanggan yang terdiri atas orang-orang dengan kebutuhan dan karakteristik yang sama yang mengarahkan mereka untuk merespon tawaran produk atau jasa dan program pemasaran strategis tertentu dalam cara yang sama.

Hal ini diperjelas oleh Osterwalder dan Pigneur (2017) Pelanggan adalah inti dari model bisnis, tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda didalam kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut yang lainnya. Ada beberapa jenis segmen pelanggan yang berbeda, berikut beberapa contohnya:

1. Pasar massa
Model bisnis yang berfokus pada pasar massa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda.
2. Pasar ceruk
Model bisnis yang memiliki target menysasar segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi.
3. Tersegmentasi
Model bisnis yang membedakan pelanggannya berdasarkan jenis kelamin, usia, atau penghasilan.
4. Terdiversifikasi
Model bisnis yang melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan masalah yang berbeda dan karakter yang berbeda.
5. *Platform* banyak sisi (pasar banyak sisi)
Model bisnis yang melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Contoh sebuah perusahaan kartu kredit, memerlukan banyak pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembelian dengan kartu kredit tersebut. Osterwalder dan Pigneur (2017)

2.4.2 Value Propositions

Harrington (2017) menyatakan bahwa *Value Propositions are the first step in the process of transforming an idea or concept into tangible results, the value propositions is the document that should be used to drive all the significant changes growth and improvements within an organization.*

Adapun menurut Dennis (2018) “*A Value Proposition is a clear and succinct statement indicating the specific value of a service or product or offer to specific customers in order to differentiate its value.*”

Osterwalder dan Pigneur (2017) menerangkan bahwa terdapat daftar elemen-elemen yang sangat panjang yang dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan yaitu:

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya.

2. Kinerja

Meningkatkan kinerja produk atau layanan merupakan cara yang umum untuk menciptakan nilai.

3. Penyesuaian

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan untuk menciptakan nilai.

4. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit untuk diukur, sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya superior.

6. Merek

Pelanggan dapat memenuhi nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan merek tertentu.

7. Harga

Menawarkan harga yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitive terhadap harga. Akan tetapi dalam implementasi harga yang murah memberikan implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara yang penting dalam menciptakan nilai.

9. Pengurangan resiko

Pelanggan menghargai penggunaan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

10. Kenyamanan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan agar dapat menciptakan nilai yang sangat berarti.

2.4.3 Channels

Menurut Madiistriyatno (2021) *Channels* atau saluran distribusi adalah penyaluran/penjualan barang yang dilakukan secara langsung oleh produsen kepada konsumen, membantu meratakan hasil produksi, meningkatkan nilai guna barang/produk, membantu melancarkan proses produksi, membantu pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Haddad (2017) menjelaskan “*Distribution channel strategy refers to crafting a formalized systems and procedures for getting the product from the point of production to the point of consumption.*”

Sama seperti halnya yang disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2017) Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebagian besar perusahaan menggunakan perantara atau saluran distribusi untuk menyalurkan produk mereka ke pasar.

2.4.4 Customer Relationship

Wijaya (2021) menyatakan bahwa “*Customer Relationship* adalah proses berkelanjutan yang mensyaratkan suatu perusahaan agar menjalin komunikasi tetap dengan *customer* untuk memastikan tujuan tercapai.”

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sa’adah dan Indriyani (2021) *Customer Relationship* merupakan proses dalam menarik, mengidentifikasi, dan mempertahankan pelanggan dengan jalan mengintegrasikan rantai pasokan perusahaan guna menciptakan *customer value* pada setiap langkah dalam proses penciptaan nilai.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017) sebuah perusahaan menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai yang bersifat umum. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi sebagai berikut :

1. Akuisisi pelanggan
2. Retensi (mempertahankan) pelanggan
3. Peningkatan penjualan

2.4.5 Revenue Streams

Rindawati (2021) menyatakan aliran pendapatan merupakan sumber utama kegiatan ekonomi yang dilakukan dari hasil menjual sejumlah barang dan jasa, pendapatan dalam suatu perusahaan menjadi salah satu tolak ukur kemajuan atau perkembangan perusahaan.

Adapun menurut Martani et al (2016) menjelaskan pendapatan adalah penghasilan yang berasal dari aktivitas normal dari suatu entitas dan merujuk kepada istilah yang berbeda-beda seperti penjualan (*sales*), pendapatan jasa (*fees*), bunga (*interest*), dividen (*dividend*), dan royalti (*royalty*).

Diperjelas oleh Osterwalder dan Pigneur (2017) Blok bangunan *revenue stream* (arus pendapatan) menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya.

2.4.6 Key Resources

Menurut Nurbaya (2020) menyatakan *Key Resources* yang dimiliki oleh perusahaan yang terdiri dari manusia, fasilitas kerja dan anggaran yang dalam hal ini apakah sumber daya tersebut telah siap menghadapi persaingan yang sedemikian cepat.

Kemudian dijelaskan kembali oleh Arifin (2019) “*Key Resources* merupakan pengorganisasian, pemberian balas jasa, pengintegrasian dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Diperjelas oleh Osterwalder dan Pigneur (2017) mengatakan *Key Resources* merupakan blok bangunan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis mempunyai kriteria aset yang berbeda tergantung dari jenis usaha itu sendiri baik itu kecil, menengah ataupun besar. Selain aset sumber daya yang digunakan juga berbeda-beda.

2.4.7 Key Activities

Suryanto (2017) menjelaskan bahwa “*Key Activities* diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.”

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017) mengatakan blok bangunan aktivitas kunci yang menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Aktivitas utama menjelaskan bagaimana kegiatan yang sedang berjalan.

Kemudian menurut Porter (2017) aktivitas utama merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, mendistribusikan produk kepada pembeli, penjadwalan kendaraan, dan fasilitas dalam kegiatan operasi.

2.4.8 Key Patnership

Menurut (Osterwalder dan Pigneur 2017) *Key patnership* merupakan blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis.

Diperjelas oleh Suryanto (2017) perusahaan membentuk aliansi atau kerjasama karena berbagai alasan, biasanya perusahaan menciptakan untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya.

Adapun menurut Clifford (2020) “*Key Partnership is a business owned by two or more people can perform all acts there are necessary to operate the business, including hiring employees and spending or borrowing money.*”

2.4.9 Cost Structure

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017)) blok bangunan *cost structure* ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu. Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan, dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama.

Sedangkan menurut Suryanto (2017) struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya dapat diperhitungkan dengan baik jika aktivitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan.

Diperjelas oleh Kautsar dan Farid (2016) “struktur biaya adalah nilai equivalen kas untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa mendatang bagi organisasi.”

2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.5.1 Penelitian Sebelumnya

Dalam melakukan penelitian strategi bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada Agen JNE Topaz, maka perlu dilakukan telaah terhadap penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk melihat relevansi dan sumber-sumber yang akan dijadikan rujukan dalam penelitian ini sekaligus untuk menghindari upaya duplikasi dalam penelitian ini. Seperti dalam tabel 2.1 yang disajikan berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Penulis	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ahmad Fariz Viali, Amzul Rifin, Imam Teguh Saptono, (2018) “Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas.”	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis <i>business model canvas</i> dengan <i>Importance and Performance Analysis (IPA)</i> , dan <i>Five Forces Porter</i>	Terdapat tiga elemen blok prioritas yang perlu dilakukan perbaikan, yaitu <i>customer segment, channel, dan revenue streams</i> . Dan BMC bermanfaat bagi pengembangan perusahaan yang sesuai perkembangan industri jasa cargo.
2.	Riza Kurniasari, Dwi Kartikasari, (2018) “Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping.”	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis <i>business model canvas</i> dengan SWOT	Dari segmentasi mengarah kalangan menengah atas terlihat dari <i>value propositions, channels</i> yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah menjalin hubungan baik dengan konsumennya.. Untuk <i>key partnership</i> pada perusahaan selalu membina dan menjaga hubungan baik antar mitra bisnis.

3.	Agung Sasongko, Abdullah Umar, Glory Agusman dan Sugiharto, (2016) "BISNIS MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS JASA PENGIRIMAN: STUDI PADA PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN DI JAKARTA."	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis <i>business model canvas</i> dengan SWOT	Beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan jasa pengiriman diantaranya, dengan memperkuat sumber daya, memetakan harga dasar dari mitra kirim untuk mendapatkan harga terbaik, yang terakhir melakukan promosi atas jasa layanan pengiriman melalui media yang dimiliki perusahaan dengan tujuan utama untuk meningkatkan penjualan.
4.	Ni Wayan Cahya Ayu Prata, Puritan Wijaya, (2016) "Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar."	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis <i>business model canvas</i> , analisis persaingan.	Jasa pengiriman dokumen harus dapat memperluas layanannya. dengan adanya fasilitas <i>trace & tracking</i> , yaitu dapat melihat harga pengiriman dan menelusuri pengiriman dokumen, Kiriman layanan pengiriman dokumen juga harus dengan SOP yang mengutamakan kecepatan dan keamanan sampai di terima oleh pelanggan.

5.	Nefo Indra Nizar, (2019) “ANALISIS TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP MODEL BISNIS PLATFORM OJEK ONLINE.”	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis regresi berganda pada pendekatan <i>business model canvas</i>	Ada lima faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan, yaitu: keamanan dan kenyamanan, pelayanan, ketepatan waktu, kemudahan pemesanan, kesesuaian harga. Di dapat hasil bahwa faktor kesesuaian harga berpengaruh nyata terhadap tingkat kepuasan pelanggan.
6.	Irfan Ilmi, (2019) “ <i>Busines Model Canvas</i> Pada <i>Social Enterprise</i> Laz Dompot Dhuafa.”	BMC	<i>Customer Segment, Customent Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures</i>	Analisis <i>business model canvas</i> dengan <i>software</i> atlas Ti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Laz Dompot Dhuafa melakukan 3 pendekatan sebagai strategi <i>fundraising</i> yaitu membuat segmentasi donatur, menjalin hubungan baik dengan donatur dan memperbanyak kanal-kanal digital.

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

Berdasarkan tabel 2.1 terdapat penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti. Berikut adalah uraian tabel 2.1 diatas:

Business Model Canvas dapat di perluas dengan di kombinasikan dengan alat analisis yang lain seperti *Importance and Performance Analysis* (IPA), dan *Five Forces Porter* yang dilakukan oleh Ahmad Fariz Viali, Amzul Rifin dan Imam Teguh Saptono dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas.” penelitian ini menganalisis menggunakan *Business Model Canvas*. Alat analisis yang digunakan

dalam penelitian ini adalah BMC, *Importance and Performance Analysis* (IPA), dan *Five Forces Porter*. Hasil dari identifikasi awal dari 9 elemen blok disertai analisis tingkat kepentingan dan kinerja terdapat tiga elemen blok prioritas yang perlu dilakukan perbaikan, yaitu *customer segment*, *channel*, dan *revenue streams*. *Five forces porter analysis* dan *Industry foresight* pada industri cargo menjadi masukan pada perbaikan 3 elemen blok. Perubahan elemen *customer segmen*, perubahan pada elemen *channel*, pengembangan pada *revenue stream* sehingga dapat dioptimalkan yang bermanfaat bagi pengembangan perusahaan yang sesuai perkembangan industri. Persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis dengan *business model canvas* pada jasa pengiriman, perbedaannya pada analisisnya yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan IPA, *Five Forces Porter*, pada penelitian ini menggunakan *software* Atlas.ti dan terdapat perbedaan pada tempat penelitian yaitu pada penelitian terdahulu pada bisnis cargo PT. Garuda Indonesia sedangkan pada penelitian ini pada Agen JNE Topaz.

Sejalan dengan penelitian yang berjudul “Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping.” oleh Riza Kurniasari, Dwi Kartikasari. Mengenai penelitian pada PT Internasional Golden Shipping yang bergerak dibidang jasa angkut penumpang. Hasil penelitian ini PT Internasional Golden Shipping dari segi segmentasi ekonomi lebih mengarah ke kalangan menengah atas terlihat dari *value propositions* keunggulan yang dimiliki perusahaan adalah satusatunya perusahaan kapal yang dapat bersandar di Johor (pasir gudang), *channels* yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah menjalin hubungan baik dengan konsumennya yang dibangun dengan berhubungan secara personal sehingga konsumen dapat merasakan pelayanan yang ramah dari karyawan saat melakukan transaksi ataupun keluhan. Untuk penghasilan yang didapat oleh perusahaan yaitu dari penjualan tiket yang dilakukan oleh SDM yang berkualitas dan didukung dengan alat operasional berupa kapal. Untuk *key partnership* pada perusahaan dengan keterbatasan sumber daya manusia perusahaan selalu membina dan menjaga hubungan baik antar mitra bisnisnya, elemen terakhir adalah *cost structure* dibuktikan bahwa biaya yang paling sering dikeluarkan oleh perusahaan adalah *fix costs* dan *variable cost*. Persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis dengan *business model canvas* pada jasa pengiriman, perbedaannya pada analisisnya yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan analisis SWOT, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *software* Atlas.ti.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Agung Sasongko, Abdullah Umar, Glory Agusman dan Sugiharto yang berjudul “Bisnis Model Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Pengiriman: Studi Pada Perusahaan Jasa Pengiriman Di Jakarta.” yang meneliti tentang bagaimana cara untuk menentukan strategi model bisnis suatu perusahaan, bagaimana perusahaan menawarkan lebih banyak kepada pelanggan dan mempertahankan pelanggan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan

perkembangan bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi terbaik adalah pasar penetrasi. Beberapa alternatif yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan sumber daya, menciptakan skema harga, dan juga dengan melakukan promosi melalui beberapa media yang dimiliki perusahaan. Persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis dengan *business model canvas* pada jasa pengiriman, perbedaannya pada analisisnya yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan analisis SWOT, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *software* Atlas.ti.

Peneliti dapat pula menggunakan *Business Model Canvas* dalam menentukan rencana manajemen, seperti penelitian yang berjudul “Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar.” oleh Ni Wayan Cahya Ayu Prata, Puritan Wijaya. Penelitian ini membahas perkembangan dunia usaha di Indonesia sedang marak dan memang sedang di galakkan pemerintah dalam mendukung proses peningkatan ekonomi negara. Jasa transportasi merupakan kebutuhan pokok untuk menunjang mobilitas masyarakat banyak. Meneliti inovasi model bisnis untuk jasa transportasi dengan menggunakan metode bisnis kanvas, khususnya disini jasa pengiriman dokumen karena *trend* masyarakat perkotaan dengan mobilitas tinggi namun perlu mengefisienkan waktu dalam menyelesaikan kegiatannya dan setiap tahun kebutuhannya semakin meningkat. Penerapan model bisnis kanvas pada jasa pengiriman di Denpasar diharapkan dapat menggambarkan manajemen usaha yang akan dilakukan. Bagaimana sebuah manajemen usaha jasa pengiriman dokumen di Denpasar akan tergambar dalam sebuah model bisnis kanvas. Persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis dengan *business model canvas* pada jasa pengiriman, perbedaannya pada analisisnya yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan analisis persaingan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *software* Atlas.ti.

Secara lebih lanjut, *Business Model Canvas* juga dapat diperluas untuk perusahaan *start-up*, seperti penelitian yang di lakukan oleh oleh Nefo Indra Nizar yang berjudul “Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Model Bisnis *Platform* Ojek Online.” penelitian ini mengenai model bisnis *platform* saat ini sedang menjadi perhatian, karena memberikan kemudahan pada pelanggan. Sehingga lebih mudah untuk memenuhi dari dua sisi, yaitu permintaan dan pasokan. Di Indonesia model bisnis *platform* berbasis transportasi online sudah berjalan, bahkan salah satu perusahaan ojek online sudah memiliki aset di atas 1 miliar dolar dan dijuluki perusahaan *unicorn*. Dari sisi permintaan ojek online dituntut dapat memberikan alternatif solusi terhadap sistem transportasi yang ada, yang pada gilirannya adalah memberikan tingkat kepuasan kepada pelanggan ojek online. Persamaan dengan penelitian ini yaitu untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan bisnis dengan *business model canvas* pada jasa pengiriman, perbedaannya pada objek

penelitiannya yaitu pada penelitian terdahulu pada ojek online, sedangkan pada penelitian ini menggunakan pada JNE Topaz.

Menganalisis model bisnis yang dijalankan oleh lembaga sosial juga bisa menggunakan pendekatan dengan *Business Model Canvas* seperti yang dilakukan oleh Irfan Ilmi yang berjudul “*Business Model Canvas Pada Social Enterprise Laz Dompot Dhuafa.*” Penelitian ini membahas mengenai *fundraising strategy* dana zakat pada Laz Dompot Dhuafa dengan pendekatan *business model canvas* dan juga faktor apa saja yang menjadi kekuatan Laz Dompot Dhuafa dalam menghimpun dana zakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Laz Dompot Dhuafa melakukan 3 pendekatan sebagai strategi *fundraising* yaitu membuat segmentasi donatur, menjalin hubungan baik dengan donatur dan memperbanyak kanal-kanal digital. Selain itu, strategi *fundraising* dana zakat Laz Dompot Dhuafa juga dijabarkan dengan menggunakan pendekatan 11 elemen yang ada di *Business Model Canvas For Social Enterprise* yaitu *Mission, Customer Segment, Customer Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Partnership, Key Resources, Cost Structures, dan Social Impact.* Dan juga penelitian ini menggunakan *software atlas*. Ti sebagai *tools* untuk mengolah data hasil wawancara terkait *business model canvas*. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan *business model canvas* untuk menganalisis strategi dan juga menggunakan *software atlas*. Ti sebagai alat bantu analisis, perbedaannya pada objek penelitiannya yaitu pada penelitian terdahulu pada *social enterprise* Laz Dompot Dhuafa, sedangkan pada penelitian ini pada agen JNE Topaz.

Pada tabel 2.1 secara garis besar bahwa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini relevansinya yaitu mengenai *Business Model Canvas* khususnya pada bisnis jasa pengiriman, yang terdapat di beberapa lokasi yang berbeda. Namun penelitian ini lebih merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Ilmi (2019) dengan judul “*Business Model Canvas Pada Social Enterprise Laz Dompot Dhuafa.*” Dimana penelitian ini menganalisis *Business Model Canvas* pada suatu obyek penelitian, yang kemudian menggabungkannya dengan pendekatan lain yakni *software Atlas*. Ti dengan cara menganalisis hasil wawancara dan mengelompokkannya kedalam kategori kode berdasarkan *Business Model Canvas* sehingga terciptalah inovasi nilai pada *Business Model Canvas* yang baru dari obyek tersebut melalui hasil analisa *software Atlas*. Ti yang dapat dijadikan alternatif dalam penentuan strategi yang dapat digunakan Agen JNE Topaz kedepannya. Menurut Susilowati *et al* (2020) terdapat beberapa manfaat atau kelebihan *software Atlas*. Ti diantaranya sebagai berikut:

1. Pengolahan pada berbagai jenis media, *Atlas*. Ti menawarkan berbagai media untuk bisa diolah menggunakan *Atlas*. Ti sehingga seseorang bisa bekerja dengan mengkode ratusan dokumen, audio atau foto. Dan juga bisa bekerja dengan dokumen teks dalam semua format termasuk txt, doc, docx, odt, dan juga pdf.

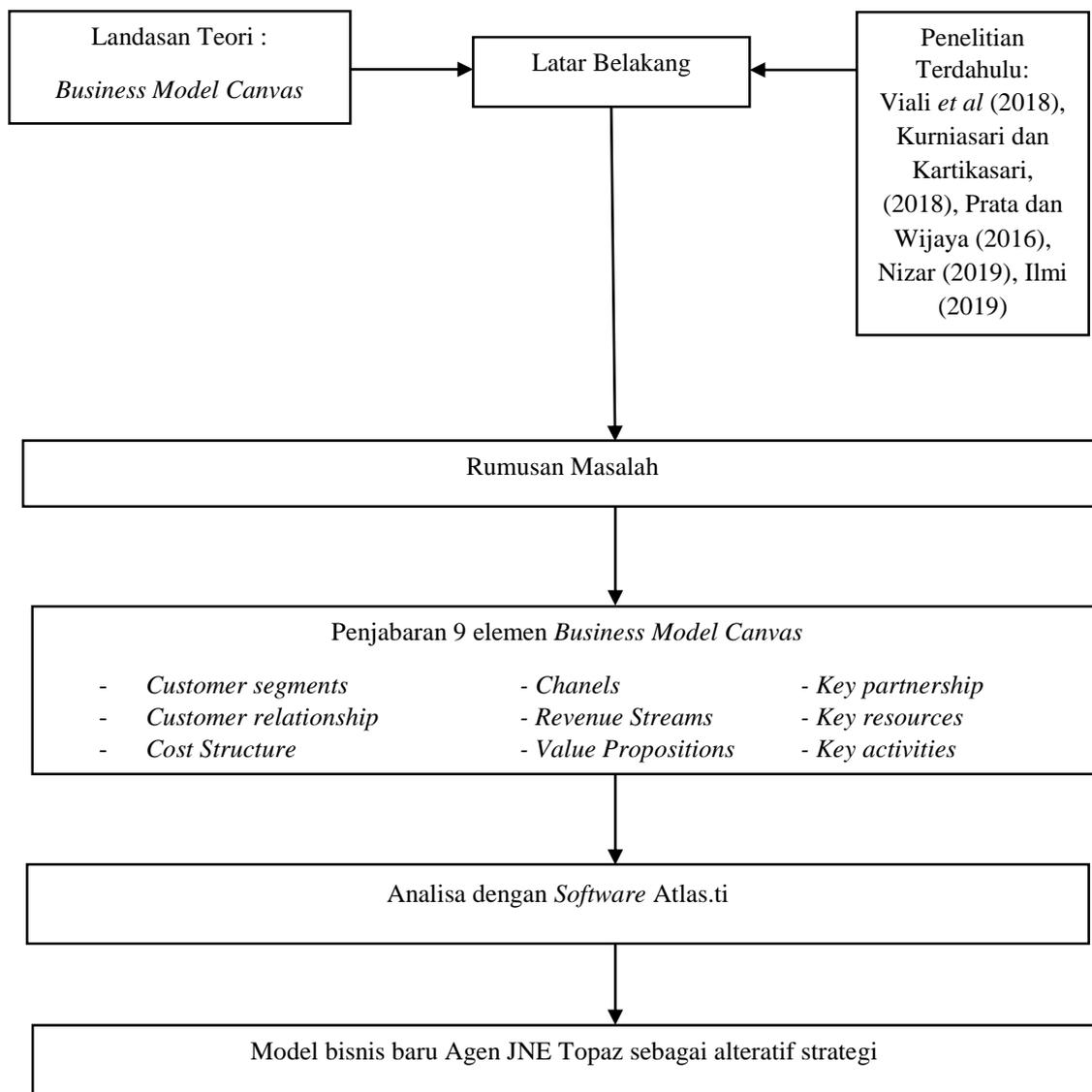
2. Sebuah perangkat yang *powerfull* yaitu fitur terbaik Atlas.ti adalah kemampuannya untuk mencari teks dalam kode yang sebelumnya disorot, Atlas.ti berfungsi sebagai wadah untuk data proyek yang akan dianalisis. Akses ke komponen proyek dasar seperti dokumen, segmen data yang dikodekan, kode, memo, *hyperlink*, grup, atau jaringan bisa dengan cepat dan nyaman.

Berdasarkan pemaparan menurut ahli yang telah dijelaskan dalam hal ini *Business Model Canvas* sebagai sebuah alat analisis organisasi dapat dikombinasikan dengan *software* Atlas.Ti untuk dapat merancang kembali proposisi nilai (*value propositions*) yang ditawarkan pada model bisnis saat ini serta mencari potensi segmen pelanggan baru (*new costumer segments*). Penggabungan *Business Model Canvas* dengan *software* Atlas.Ti dapat memudahkan untuk menganalisis inovasi model bisnis secara sistematis, hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi kesembilan aspek pada *Business Model Canvas* yang dianalisis kedalam sembilan kode yang kemudian akan memberikan skor pada setiap kode, sehingga hal ini yang melatarbelakangi peneliti untuk memilih menggunakan *software* Atlas.Ti sebagai alat bantu analisis.

2.5.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dimulai dengan menggali informasi Agen JNE melalui tahapan wawancara dengan pihak internal agen dan mengimplementasikan wawancara tersebut kedalam sembilan blok pada *Business Model Canvas*. Peneliti akan mendeskripsikan *Business Model Canvas* yang dimiliki Agen JNE Topaz saat ini yang terdiri dari segmen pelanggan (*costumer segments*), proposisi nilai (*value propositions*), hubungan pelanggan (*costumer relationships*), saluran (*channels*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnership*), dan struktur biaya (*cost structure*).

Setelah menganalisis *Business Model Canvas* pada Agen JNE Topaz saat ini, selanjutnya peneliti menggunakan alat analisis *software* Atlas.Ti dengan cara hasil wawancara dengan informan dianalisis dan akan diketahui apa yang menjadi kelemahan pada sembilan blok *Business Model Canvas* itu yang kemudian akan dievaluasi untuk pengembangan bisnis sehingga tercipta model bisnis baru sebagai alternatif strategi pada Agen JNE Topaz dan mengacu pada penelitian sebelumnya yang menggunakan metode *Business Model Canvas* yang dilakukan oleh Viali *et al* (2018), Kurniasari dan Kartikasari, (2018), Prata dan Wijaya (2016), Nizar (2019), Ilmi (2019). Yang mengimplementasikan sembilan blok *Business Model Canvas* untuk menganalisis strategi dan kemudian membuat rekomendasi *Business Model Canvas* sebagai alternatif strategi baru. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka dapat digambarkan seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *deskriptif explanatory* untuk mengetahui, memahami dan merumuskan strategi untuk agen JNE Topaz dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* pada Agen JNE Topaz.

1.2 Objek Penelitian

Objek penelitian pada penelitian ini adalah *Business Model Canvas*

1.2.1 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah dyads yaitu sumber data yang diperoleh dari dua bagian dalam hal ini Agen JNE Topaz dan perwakilan dari mitra Agen JNE Topaz.

1.2.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Jl. Raya Tajur Sabilillah, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor 16810. No Hp 08111188857

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Jenis data pada penelitian ini adalah data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui wawancara dengan pihak manajer dan kepala Agen JNE Topaz dan juga pelanggan Agen JNE Topaz.

3.3.2 Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer yaitu data utama yang bersumber dari data dan informasi yang diperoleh langsung dari sumbernya. Pada penelitian ini peneliti akan menghubungi langsung pihak Agen JNE Topaz untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu:

- a. Metode wawancara
- b. Metode dokumentasi
- c. Metode kuesioner

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber terhadap studi pustaka yang berkaitan, literature yang relevan seperti jurnal, buku, penelitian terdahulu dan serta sumber-sumber dan dokumen lain yang berkaitan.

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penentuan pengambilan sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang

atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2016).

Sedangkan pengertian *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2016). Jumlah keseluruhan sampel adalah 4 orang, yaitu manajer, kepala agen, dan dua orang perwakilan dari mitra Agen JNE Topaz. Manajer dipilih karena dianggap paling paham keadaan Agen JNE Topaz, sedangkan kepala agen JNE Topaz yang memahami seluk beluk Agen JNE Topaz. Dan perwakilan mitra dipilih untuk memperkuat pernyataan dari *owner* dan kepala agen, dan juga untuk mengetahui apa yang ingin diharapkan oleh mitra dari Agen JNE Topaz.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Tahapan dalam penelitian ini peneliti menggunakan 4 metode didalam pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2017) mendefinisikan wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara dilakukan peneliti terhadap pihak-pihak yang berwenang di Agen JNE Topaz, dan juga melibatkan salah satu perwakilan dari mitra Agen JNE Topaz.

Tabel 3.2

Data Informan

No.	Nama	Keterangan
1.	Ermir Diana, SE.	Manajer Agen JNE Topaz
2.	Erwin Firmansyah, ST.	Kepala Agen JNE Topaz
3.	Drypack Plastik	Mitra Agen JNE Topaz
4.	Khimar Muslimah	Mitra Agen JNE Topaz

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2020

2. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen, arsip, ataupun catatan yang dimiliki oleh perusahaan yang memiliki keterkaitan dengan tema penelitian.

3. Kuesioner

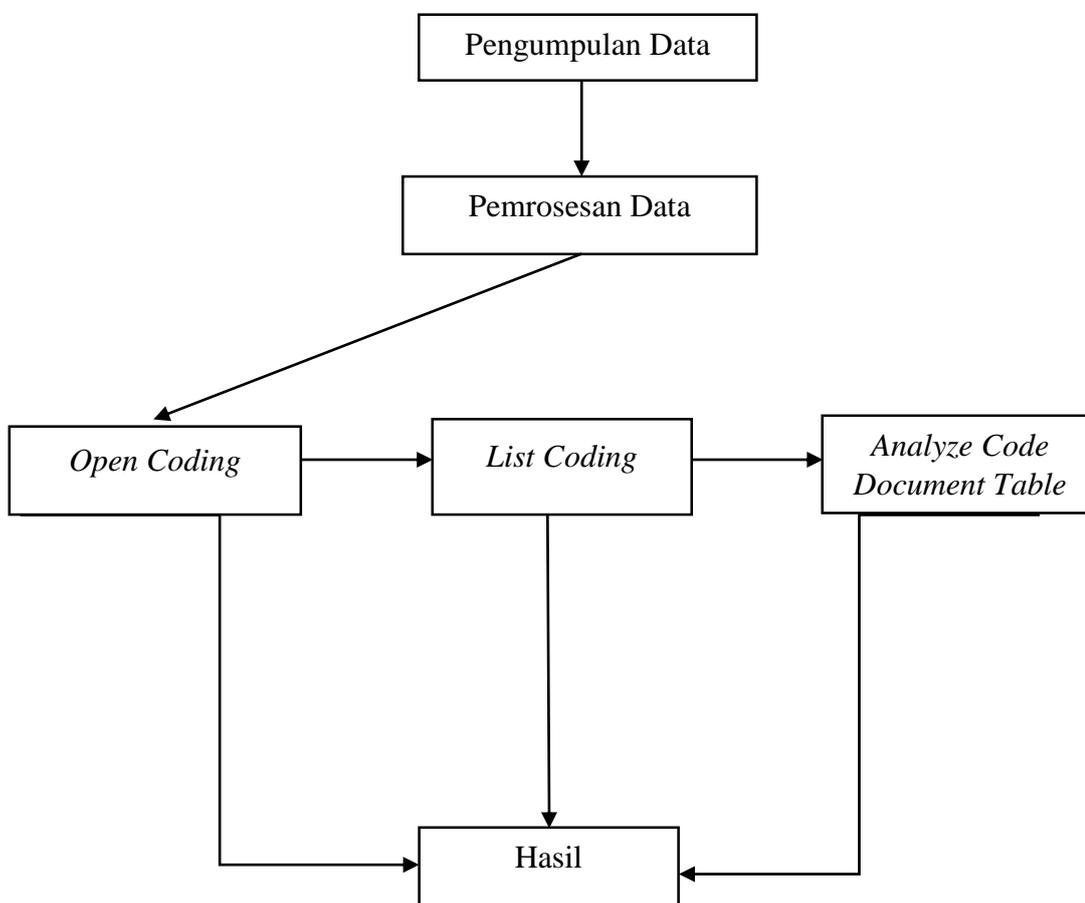
Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberi pertanyaan tersebut bersedia memberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna (Arikunto, 2016). Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data jenis kuesioner ini ditujukan kepada pelanggan Agen JNE Topaz karena tidak memungkinkan untuk dilakukan wawancara secara langsung disituasi pandemi seperti ini. Pertanyaan pada kuesioner dalam penelitian ini berupa *open ended questions*, dimana menurut Arikunto (2016), kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan

kehendak dan keadaannya. Kuesioner ini merupakan kuesioner yang dibuat melalui GoogleForm, yang kemudian dikirimkan melalui whatsapp *owner* Agen JNE Topaz kepada beberapa pelanggan.

3.7 Metode Pengolahan atau Analisis Data

Penelitian ini akan menganalisis *Business Model Canvas* pada Agen JNE Topaz. *Business Model Canvas* sebagai variabel yang akan diuji. Berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

1. Analisis deskriptif bertujuan memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi, mengenai objek penelitian.
2. Analisis *Business Model Canvas* dengan *software* Atlas.Ti versi 8 sebagai alat bantu analisis dalam mengolah data, *tools* Atlas.Ti membantu peneliti menganalisis secara sistematis seperti yang disajikan pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Tahapan Analisis Menggunakan *Software* Atlas.Ti versi 8

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi yang didapatkan dari Agen JNE Topaz.

2. Pemrosesan Data

Dokumen transkrip wawancara yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan pemrosesan data menggunakan pendekatan kualitatif dengan proses *coding* dengan bantuan *software* Atlas.ti terdapat tiga teknik *coding* yaitu:

- a. *Open coding*: menentukan kode yang akan digunakan disesuaikan menurut sumber ataupun temuan pribadi, dan menandai data dengan kode yang sesuai. Dalam penelitian ini kode yang digunakan yaitu 9 elemen dalam *Business Model Canvas*.
- b. *List coding*: menentukan kata atau kalimat dari hasil *in depth interview* kedalam kategori yang telah dibuat sebelumnya pada open coding dan dikelompokkan kedalam kategori yang sejenis.
- c. *Analyze code document table*: setiap kode yang telah dilakukan *list coding* kemudian selanjutnya ketahap *analyze code document table* nantinya setiap kode memiliki besaran angka, besaran angka menunjukkan bahwa informan selalu memberikan jawaban yang terkait dengan salah satu kode, kode yang memiliki jumlah paling besar menunjukkan bahwa kode tersebut menjadi faktor utama yang menjadi kekuatan dalam pengembangan bisnis, dalam penelitian ini yaitu pengembangan bisnis Agen JNE Topaz dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
- d. Hasil: Dalam proses terakhir ini, peneliti akan mengambil kesimpulan dari data yang sudah didapat dan juga dianalisa dari tahap-tahap sebelumnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Perkembangan dan Kegiatan Usaha

PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir didirikan pada tanggal 26 November 1990 oleh H. Soeprpto Suparno. Perusahaan ini dirintis sebagai sebuah divisi dari PT. Citra Van Titipan Kilat (TIKI) untuk mengurus jaringan kurir internasional.

Selama bertahun-tahun TIKI dan JNE berkembang dan menjadi dua perusahaan yang punya arah masing-masing. Karena ini kedua perusahaan ini menjadi bersaing, akhirnya JNE menjadi perusahaan sendiri dengan manajemen sendiri. JNE membuat logo sendiri yang membedakannya dengan TIKI.

Berkembangnya bisnis *e-commerce* menjadi peluang bagi JNE untuk mengambil bagian dalam mendistribusikan barang sebagai pergerakan dalam penyaluran barang dari titik awal sampai ke titik tujuan. Dengan demikian JNE memperluas jaringan usahanya keberbagai daerah seluruh Indonesia, salah satunya di kabupaten Bogor.

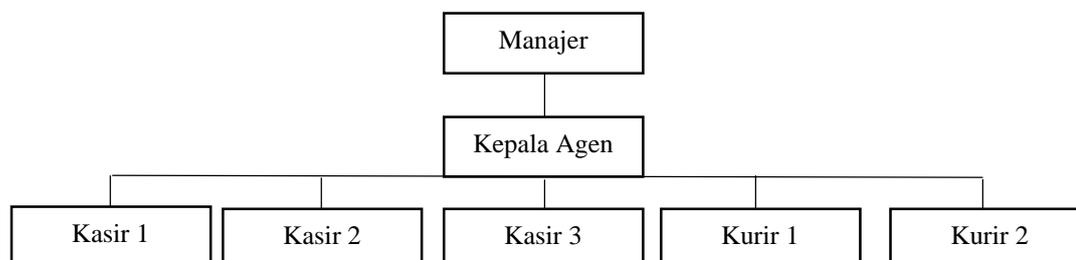
Agen JNE Topaz merupakan bisnis *franchise* yang bergerak dalam jasa pengiriman barang berdiri sejak Oktober 2018 yang dirintis oleh Ibu Ermi Diana yang beralamatkan di Jl. Raya Tajur Sabilillah, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor 16810.

4.1.2 Kegiatan Usaha

1. Layanan yang di tawarkan Agen JNE Topaz yaitu berupa jasa pengiriman barang dengan jenis produk yang di tawarkan yaitu:
 - a. YES (Yakin Esok Sampai) layanan dengan waktu estimasi sampai di tujuan keesokan hari termasuk hari minggu dan hari libur nasional.
 - b. REG (Reguler) layanan pengiriman ke seluruh Indonesia, dengan perkiraan waktu sampai di tujuan 1-7 hari kerja.
 - c. OKE (Ongkos Kirim Ekonomis) layanan pengiriman ke seluruh Indonesia dengan tarif ekonomis dengan estimasi sampai di tujuan lebih lama dari layanan REG.
 - d. JTR (JNE Trucking) layanan pengiriman dalam jumlah besar dengan menggunakan armada truk melalui darat dan laut dengan harga yang kompetitif, dengan estimasi sampai di tujuan 7-14 hari kerja.
2. Selain menerima barang yang akan di kirimkan Agen JNE Topaz juga memberikan pelayanan *pick-up service*.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Adapun struktur organisasi yang diterapkan oleh Agen JNE Topaz merupakan struktur organisasi yang berbentuk lini sederhana, dimana Agen JNE Topaz dipimpin oleh seorang manajer yang juga merangkap sebagai manajer keseluruhan, baik operasional, pemasaran, hingga finansial, dan dalam melakukan aktivitas bisnisnya dibantu oleh 6 karyawan yang terdiri dari 1 kepala agen, 3 kasir *outlet*, 2 kurir.



Sumber Data: Data Sekunder Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Deskripsi Tugas:

1. Tugas manajer
 - a. Sebagai pengambil keputusan
 - b. Sebagai koordinator semua kegiatan yang telah di laksanakan
 - c. Melaksanakan pemeriksaan yang meliputi aspek kegiatan manajemen keuangan agar pengelolaan agen dapat di laksanakan secara efektif dan efisien
 - d. Berkoordinasi dengan pihak internal maupun eksternal JNE dengan media komunikasi seperti email, telepon, dll.
2. Tugas kepala agen
 - a. Memproses paket yang bermasalah seperti (rusak, pecah, bocor, *invalid*) dan mem-*follow up*
 - b. Memastikan dokumentasi klaim tersedia dan bisa dibantu proses penggantian dapat berjalan dengan lancar
 - c. Berkoordinasi dengan pihak internal maupun eksternal JNE dengan media komunikasi seperti *email*, telepon, dll.
 - d. Melakukan pengecekan pada barang yang diterima
 - e. Melakukan kegiatan *pick-up service*
 - f. Melakukan kegiatan promosi
3. Tugas kasir
 - a. Melakukan pengecekan barang yang diterima dan akan dikirim
 - b. Melakukan penginputan barang yang akan dikirim
 - c. Menghimpun dan bertanggung jawab terhadap semua *file*, laporan pengiriman dari kurir untuk disimpan atau diserahkan untuk membuat *manifesting* laporan pengiriman

4. Tugas kurir *pick-up*
 - a. Melaksanakan *pick-up* kepada pelanggan sesuai SOP
 - b. Mengecek kesesuaian fisik barang kiriman
 - c. Menjaga keamanan kiriman, menjaga keamanan berkendara, melakukan *pick-up* sesuai waktu (ketepatan tujuan, serah terima)

4.2 Business Model Canvas Agen JNE Topaz

Setelah melakukan observasi dan wawancara diperoleh analisis berdasarkan sembilan elemen *Business Model Canvas* sebagai berikut:

1.2.1 Customer Segments

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2017) *Customer segments* yaitu tentang bagaimana perusahaan memilih segmen pelanggan yang paling potensial untuk dipilih agar kegiatan usaha yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai dengan target konsumen yang diinginkan. Osterwalder dan Pigneur menjelaskan ada beberapa jenis segmen pelanggan yang berbeda sebagai berikut:

- a. Pasar massa
- b. Pasar ceruk
- c. Tersegmentasi
- d. Terdiversifikasi
- e. *Platform* banyak sisi (pasar banyak sisi)

Dari kelima jenis *customer segments* diatas, dalam menjalankan bisnisnya Agen JNE Topaz terdapat pada segmentasi pasar massa, dimana Agen JNE Topaz melayani berbagai jenis pengiriman baik itu yang dilakukan oleh perusahaan, pedagang, dan masyarakat umum. Setelah melakukan wawancara dapat diketahui bahwa Agen JNE Topaz menggunakan segmentasi geografi, dimana Agen JNE Topaz menasar pelanggan yang berasal dari Jakarta dan Kab. Bogor, segi demografi pria dan wanita berumur 15-55 tahun, segi tingkah laku konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan untuk pengiriman barang, segi psikografi yaitu pelanggan yang ingin melakukan pengiriman barang dengan layanan yang baik, seperti yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1

Customer Segments Agen JNE Topaz

Geografi	Demografi	Psikografi	Tingkah Laku
Masyarakat yang berasal dari Jakarta dan Kab. Bogor	Pria dan Wanita berumur 15 – 55 tahun	Konsumen yang ingin melakukan pengiriman barang dengan layanan yang baik	Konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan untuk pengiriman barang

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pasar yang dilayani oleh Agen JNE Topaz adalah segmentasi pasar massa, dimana Agen JNE Topaz melayani semua konsumen yang ingin melakukan pengiriman barang.

1.2.2 Value Propositions

Setelah Agen JNE Topaz mengetahui *customer segments* yang dibidik, maka elemen kedua dalam *Business Model Canvas* adalah *value propositions*. *Value propositions* adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan, manfaat ini terwujud dalam bentuk produk atau jasa yang ditawarkan Agen JNE Topaz kepada pelanggan. Bagi pelanggan, *value propositions* terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value propositions*-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan lebih memilih produk/jasa yang ditawarkan oleh Agen JNE Topaz dan bukan produk/jasa perusahaan lain. Berikut *value propositions* yang ditawarkan Agen JNE Topaz kepada pelanggan:

Tabel 4.2

Value Propositions Agen JNE Topaz

No	<i>Value Propositions</i>
1.	<i>Brand</i> yang sudah terkenal
2.	Produk yang beragam
3.	<i>Pick-up service</i>
4.	Diskon
5.	Tepat waktu
6.	Kekeluargaan

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

1. *Brand* yang sudah terkenal

Brand yang sudah terkenal merupakan salah satu *value* bagi Agen JNE Topaz, karena nama JNE sudah tidak asing lagi bagi konsumen, terbukti dengan terpilihnya JNE sebagai *top brand award* sejak tahun 2014. Banyak hal yang dilakukan oleh JNE untuk membangun reputasi merek seperti meningkatkan inovasi dalam pengembangan produk maupun layanan, dan juga sistem kemitraan yang semakin berkembang sehingga jaringan JNE semakin banyak dan semakin dikenal masyarakat luas.

2. Produk yang beragam

Adapun produk yang ditawarkan oleh Agen JNE Topaz kepada pelanggan sebagai berikut:

- a. Pengiriman REG (Reguler)
- b. Pengiriman OKE (Ongkos Kirim Ekonomis)
- c. Pengiriman YES (Yakin Esok Sampai)
- d. Pengiriman JNE Trucking

3. Layanan *pick-up service*

Cara lain yang dilakukan Agen JNE Topaz dalam memberi nilai untuk pelanggan adalah memberikan layanan *pick-up service* kepada pelanggan yang tidak bisa mendatangi kantor agen JNE Topaz setiap harinya. Layanan *pick-up service* dilakukan oleh karyawan yang bekerja di Agen JNE Topaz, berikut adalah namanya:

Tabel 4.3

Daftar Nama *Driver Pick-up Service*

No	<i>Driver</i>	Kendaraan
1.	Hamidi	Motor
2.	Akhtar	Mobil

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

4. Diskon

Agen JNE Topaz memberikan potongan harga pada pelanggan yang melakukan pengiriman rutin yaitu diskon 3% dari minimal pengiriman sebesar Rp. 5.000.000,- dalam sebulan, dan juga Agen JNE Topaz memberikan kemudahan dengan memberikan layanan pembayaran *end of month*. Sehingga hal ini menjadi salah satu *value* Agen JNE Topaz bagi pelanggan.

5. Tepat waktu

Dalam proses pengiriman barang JNE selalu mengirimkan barang sesuai dengan estimasi sampai, misalkan layanan YES (Yakin Esok Sampai) jika tidak sampai di keesokan harinya maka JNE memberikan garansi uang kembali.

6. Kekeluargaan

Asas kekeluargaan adalah *value* yang selalu diutamakan oleh Agen JNE Topaz yaitu dengan memberikan pelayanan yang ramah, sopan, dan berdiskusi. Saat pelanggan mendapatkan kendala dalam proses pengiriman barang Agen JNE Topaz tidak semena-mena langsung mengalihkan kepada JNE pusat, namun Agen JNE Topaz berdiskusi dengan pelanggan dan juga JNE pusat apa yang menjadi kendala dan menentukan solusi bagaimana proses pergantian rugi hingga sampai pada pelanggan.

1.2.3 Channels

Channels merupakan elemen ketiga dari *Business Model Canvas*, ketika Agen JNE Topaz sudah mengetahui pelanggan yang disasar, sudah memberikan nilai dari produk atau jasa kepada pelanggan, maka *channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value propositions* yang ditawarkan.

Untuk berkomunikasi dan menyampaikan *value propositions*, Agen JNE Topaz memiliki banyak pilihan. Agen JNE Topaz bisa menggunakan cara langsung dan juga tidak langsung. Agen JNE Topaz menggunakan cara tradisional maupun cara modern dengan memanfaatkan teknologi. Cara langsung adalah Agen JNE Topaz menggunakan *channels*-nya sendiri, sedangkan cara tidak langsungnya menggunakan *channels* mitra.

Setelah melakukan observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa Agen JNE Topaz menggunakan cara langsung dalam mendistribusikan *value propositions* kepada pelanggan yaitu dengan penjualan sendiri, memiliki kantor sendiri. Selain menggunakan cara langsung, Agen JNE Topaz juga menggunakan cara tidak langsung yaitu dengan *word of mouth* dari pelanggan atau mitra yang sudah berlangganan. Cara tradisional juga pernah dilakukan oleh Agen JNE Topaz yaitu dengan menyebarkan stiker, brosur dan membagikannya

Agen JNE Topaz juga menggunakan *channels* modern dengan memanfaatkan teknologi yaitu internet, dengan internet Agen JNE Topaz dapat menyampaikan *value propositions* di media sosial yang dimiliki. Namun saat ini Agen JNE Topaz belum maksimal dalam memanfaatkan *channels* modern karena belum fokus melakukan promosi secara online. Adapun *channels* pada Agen JNE Topaz dapat dirangkum pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Channels Agen JNE Topaz

No	Channels
1.	Membagikan stiker
2.	Kantor
3.	Media sosial berupa: facebook, instagram, whatsapp
4.	<i>Word of mouth</i>

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

4.2.4 *Customer Relationship*

Fungsi *customer relationships* ini adalah untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dan menawarkan jasa kepada pelanggan, terdapat beragam cara Agen JNE Topaz untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya. Osterwalder dan Pigneur menyebutnya dengan enam kategori yaitu:

1. *Personal assistance*
2. *Dedicated personal assistance*
3. *Self-service*
4. *Automated service*
5. *Communities*
6. *Co-creation*

Setelah melakukan observasi dan wawancara, peneliti menemukan *customer relationship* Agen JNE Topaz pada kategori *personal assistance*, dalam hubungan *personal assistance*, pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia, artinya pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan Agen JNE Topaz, komunikasi ini tidak mengharuskan pelanggan untuk bertatap muka, namun agen JNE Topaz juga dapat berkomunikasi dengan pelanggannya melalui telepon jika ada kendala.

Selain menggunakan kategori *personal assistance*, Agen JNE Topaz juga menggunakan kategori *dedicated personal assistance*, Agen JNE Topaz memberikan perlakuan istimewa bagi pelanggan. Biasanya perlakuan ini dikhususkan bagi pelanggan Agen JNE Topaz yang rutin melakukan pengiriman barang dengan omset minimal Rp. 5.000.000,-

Customer relationship Agen JNE Topaz juga memberikan bingkisan kepada pelanggan, ini merupakan salah satu cara Agen JNE Topaz dalam mempertahankan pelanggan. Biasanya dilaksanakan setahun sekali pada hari Raya Idul Fitri. Bingkisan yang diberikan berupa makanan dan oleh-oleh. Dari penjelasan diatas maka *customer relationship* agen JNE Topaz dapat dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5

Customer Relationship Agen JNE Topaz

No	<i>Customer Relationship</i>
1.	<i>Personal assistance</i>
2.	<i>Dedicated personal assistance</i>
3.	Memberi bingkisan

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Hal-hal yang dilakukan oleh Agen JNE Topaz untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan melakukan beberapa program diantaranya menjalin

silaturahmi dengan memberikan bingkisan saat hari Raya Idul Fitri, *personal asisstance* dan *dedicated personal assistance*.

4.2.5 Revenue Streams

Revenue streams atau aliran pendapatan adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Berdasarkan hasil wawancara pendapatan yang diterima oleh Agen JNE Topaz hanya berasal dari *fee* penjualan produk yang ditawarkan seperti YES (Yakin Esok Sampai), REG (Reguler), OKE (Ongkos Kirim Ekonomis), JTR (JNE Trucking). Adapun jumlah pendapatan yang diperoleh Agen JNE Topaz seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.6

Revenue Streams Agen JNE Topaz

No	Produk	Jumlah
1.	YES (Yakin Esok Sampai)	8.2%
2.	REG (Reguler)	45.1%
3.	OKE (Ongkos Kirim Ekonomis)	21.4%
4.	JTR (JNE Trucking)	14.6%

Sumber : Data Sekunder Agen JNE Topaz, 2020

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa *revenue streams* Agen JNE Topaz paling dominan adalah dari produk REG (Reguler) yaitu sebanyak 45.1% pendapatan pada produk lainnya tidak terlalu signifikan namun sangat mempengaruhi jalannya operasional Agen JNE Topaz. Setiap jenis arus pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga, mekanisme penetapan harga yang ditetapkan oleh Agen JNE Topaz adalah ditentukan berdasarkan volume, serta berdasarkan kota asal dan tujuan. Metode pembayaran yang digunakan yaitu menggunakan *cash*, *e-money*, dana, gopay. Dalam hal ini, Agen JNE Topaz juga memberikan peluang untuk memberikan diskon ketika paket yang akan dikirim itu banyak dan juga rutin.

Dengan demikian, *fee* penjualan produk merupakan sumber pendapatan utama dan satu-satunya yang dihasilkan oleh Agen JNE Topaz, baik penjualan melalui mitra ataupun masyarakat umum lainnya.

4.2.6 Key Resources

Agen JNE Topaz dalam menjalankan kegiatan usahanya membutuhkan *key resources*. Adapun sumber daya utama yang digunakan oleh Agen JNE Topaz dalam aktivitas bisnisnya, dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Fisik

Berdasarkan wawancara dengan manajer dan kepala Agen JNE Topaz, sumber daya fisik yang dimiliki Agen JNE Topaz antara lain berupa bangunan, kendaraan dan juga aset-aset pendukung proses operasional bisnis Agen JNE Topaz.

2. Sumber Daya Intelektual

Berdasarkan wawancara dengan manajer dan kepala Agen JNE Topaz, sumber daya intelektual yang dimiliki Agen JNE Topaz yaitu kemitraan dengan *brand* JNE pusat dan database pelanggan.

3. Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan bisnisnya, Agen JNE Topaz memiliki sumber daya manusia yang bisa mendukung seluruh proses bisnisnya. Saat ini, Agen JNE Topaz mempekerjakan 6 karyawan yang terdiri dari 1 kepala agen, 3 kasir dan 2 kurir *pick-up*.

4. Sumber Daya Finansial

Dimana dalam hal ini merupakan modal awal yang digunakan dalam melakukan persyaratan keagenan JNE pusat. Modal awal ini didapatkan dari pinjaman senilai Rp. 50.000.000.-

4.2.7 Key Activities

Key Activities mendeskripsikan tindakan utama yang dilakukan perusahaan agar dapat beroperasi dengan lancar dengan menghasilkan *value propositions*, menjangkau *customer segments*, mempertahankan *customer relationship*, dan mendapatkan *revenue stream*.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *owner* dan kepala Agen JNE Topaz, maka didapatkan aktivitas kunci yang dilakukan Agen JNE Topaz adalah berupa aktivitas pengiriman barang seperti penginputan paket, *pick-up* paket, dan melakukan pendistribusian barang pada JNE pusat untuk didistribusikan kembali hingga sampai pada pelanggan.

Pada awal berdiri manajer dan kepala Agen JNE Topaz masih melakukan kegiatan promosi baik secara langsung maupun tidak langsung seperti membagikan stiker, dan promosi di media sosial. Namun dari hasil wawancara dengan manajer dan kepala Agen JNE Topaz sudah tidak lagi melakukan kegiatan promosi karena paket yang sering *overload* sehingga tidak sempat lagi melakukan promosi.

4.2.8 Key Partnership

Key Partnership menggambarkan mitra-mitra yang bekerja sama dengan Agen JNE Topaz agar proses bisnis dan operasional yang dijalankan Agen JNE Topaz bisa berjalan dengan lancar. Tujuan dari terbentuknya kemitraan ini adalah untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas yang ada di Agen JNE Topaz itu sendiri. Dalam hal ini Agen JNE Topaz bekerjasama dengan perusahaan dan beberapa *online shop* diantaranya:

Tabel 4.7

Key Partnership Agen JNE Topaz

No	Nama Partner	Kategori	Alamat
1.	PT. Octa Fx Indonesia	Perusahaan trading	Jakarta, Indonesia
2.	PT. Natamas Plast	Perusahaan plastik kosmetik	Gunung Putri, Bogor
3.	PT. Drypack Plastik	Perusahaan kemasan kosmetik	Gunung Putri, Bogor
4.	PT. Khimar Muslimah	Perusahaan pakaian muslimah	Citeureup, Bogor
5.	Winda Ratna	Penjual pakaian	Citeureup, Bogor
6.	Love For Baby	Perlengkapan bayi	Sentul, Bogor
7.	Hanna Marlee	Penjual sandal	Gunung Putri, Bogor
8.	Sulaeman	Penjual oven	Citeureup, Bogor

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 Agen JNE Topaz bekerja sama dengan beberapa mitra ini pula memberikan keuntungan secara tidak langsung, karena dengan memiliki mitra Agen JNE Topaz juga secara tidak langsung dibantu promosi oleh mitra tersebut melalui promosi *word of mouth*, sehingga hal ini sangat membantu dan juga menguntungkan Agen JNE Topaz.

4.2.9 Cost Structures

Semua bisnis yang beroperasi pasti membutuhkan biaya, tak terkecuali Agen JNE Topaz. Dalam hal ini biaya yang muncul dalam Agen JNE Topaz mencakup biaya tetap dan biaya variabel, sebagai berikut:

Tabel 4.8

Cost Structures Agen JNE Topaz

No	Biaya Tetap	Biaya Variabel
1.	Listrik	Transportasi pick-up service
2.	Gaji dan tip karyawan	Service kendaraan
3.	Internet	Alat tulis kantor
4.	Konsumsi	Fee paket hilang
5.	Wakaf	Parkir kendaraan

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

<p><i>Key Partners</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.PT. Octa Fx 2.PT. Natamas Plast 3.PT. Drypack plastik 4.PT. Khimar muslimah 5.Hanna marlee 6.Winda ratna 7.Love for baby 8.Sulaeman oven 	<p><i>Key Activities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penginputan paket 2. <i>Pick-up</i> paket 3. Pendistribusian barang 	<p><i>Value Propositions</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Brand</i> terkenal 2. Produk beragam 3. <i>Pick-up service</i> 4. Diskon 5. Tepat waktu 6. Kekeluargaan 	<p><i>Customer Relationship</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Personal assistance</i> 2. <i>Dedicated personal assistance</i> 3. Memberi bingkisan 	<p><i>Customer Segments</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Geografi: <ul style="list-style-type: none"> - pelanggan berasal dari Jakarta dan Bogor - pelanggan umum 2. Demografi: <ul style="list-style-type: none"> - berusia lebih dari 15 tahun 3. Psikografi: <ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan yang ingin mengirim barang dengan layanan yang baik 4. Tingkah Laku <ul style="list-style-type: none"> - Konsumen yang ingin memenuhi kebutuhan untuk pengiriman barang
<p><i>Key Resources</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya fisik: bangunan, kendaraan, dan aset pendukung 2. Sumber daya intelektual: kemitraan dengan <i>brand</i> JNE pusat 3. Sumber daya manusia: 1 <i>owner</i>, 1 kepala agen, 5 karyawan 4. Sumber daya finansial: modal awal pinjaman Rp. 50.000.000,- 	<p><i>Channels</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membagikan stiker 2. Kantor 3. Media sosial: whatsapp, instagram, facebook 4. <i>Word of mouth</i> 			
<p><i>Cost Structures</i></p> <p>Biaya tetap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji dan tip karyawan 2. Listrik 3. Internet 4. Konsumsi 5. Wakaf <p>Biaya Variabel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Service</i> kendaraan 2. Alat tulis kantor 3. Fee paket hilang 4. Transportasi <i>pick-up service</i> 5. Parkir kendaraan 			<p><i>Revenue Streams</i></p> <p>Mekanisme penetapan harga: berdasarkan volume dan jarak</p> <p>Penjualan produk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yes 2. Reg 3. Oke 4. JTR <p>Metode Pembayaran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cash</i> 2. <i>E-money</i> 3. Dana 4. Gopay 	

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Gambar 4.2 Business Model Canvas Agen JNE Topaz

4.3 Hasil Analisa dengan Software Atlas.Ti

Untuk mengetahui faktor yang menjadi kelemahan pengembangan usaha Agen JNE Topaz berdasarkan elemen *Business Model Canvas*, maka hasil wawancara dianalisis dengan menggunakan *software* Atlas.Ti. Istilah kode dalam *software* Atlas.Ti mengacu pada sembilan elemen yang ada pada *Business Model Canvas*, langkah yang dilakukan ialah dengan cara memilih berbagai kutipan kutipan narasumber yang diambil dari hasil transkrip wawancara dan memasukkannya kedalam setiap kode.

Setiap kode memiliki besaran angka, besaran angka tersebut menunjukkan bahwa narasumber selalu memberikan jawaban terkait dengan salah satu kode. Angka yang paling besar menunjukkan bahwa kode tersebut selalu dijadikan pembahasan oleh narasumber (*intens*) dan menjadikan kode tersebut memiliki kekuatan yang tertinggi dibanding kode yang lain. Dan kode yang memiliki besaran angka paling kecil merupakan faktor yang menjadi kelemahan dalam pengembangan usaha.

Dari sembilan kode tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dari kesembilan elemen yang ada apa yang menjadi kelemahan dalam pengembangan usaha Agen JNE Topaz. Pada penelitian ini objek penelitiannya adalah Agen JNE Topaz, oleh karena itu narasumber yang dianalisis hasil wawancaranya adalah narasumber yang berasal dari Agen JNE Topaz yaitu Ibu Ermi Diana selaku manajer Agen JNE Topaz dan Bapak Erwin Firmansyah selaku kepala Agen JNE Topaz. Berikut adalah hasil analisis dengan *software* Atlas.Ti:

4.3.1 Hasil Analisis Wawancara Ibu Ermi Diana

Tabel 4.9
Hasil Analisis Atlas.Ti Ibu Ermi Diana

	<i>Absolute</i>	<i>Column-relative</i>
<i>Channels</i>	5	9,09%
<i>Cost Structures</i>	2	3,64%
<i>Customer Relationship</i>	7	12,73%
<i>Customer Segments</i>	10	18,18%
<i>Key Activities</i>	1	1,82%
<i>Key Partnership</i>	4	7,27%
<i>Key Resources</i>	6	10,91%
<i>Revenue Streams</i>	3	5,45%
<i>Value Propositions</i>	17	30,91%
<i>Totals</i>	55	100,00%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis dengan *software* Atlas.Ti tersebut, peneliti mengurutkan kembali seluruh elemen *Business Model Canvas*, mulai dari elemen yang memiliki hasil terkecil hingga terbesar. Berikut adalah urutan elemen *Business Model Canvas* berdasarkan informan Ibu Ermi Diana:

Tabel 4.10
Hasil Urutan Elemen *Business Model Canvas* Ibu Ermi Diana

No	Elemen	<i>Column-relative</i>
1.	<i>Key Activities</i>	1,82%
2.	<i>Cost Structures</i>	3,64%
3.	<i>Revenue Streams</i>	5,45%
4.	<i>Key Partnership</i>	7,27%
5.	<i>Channels</i>	9,09%
6.	<i>Key Resources</i>	10,91%
7.	<i>Customer Relationship</i>	12,73%
8.	<i>Customer Segments</i>	18,18%
9.	<i>Value Propositions</i>	30,91%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas hasil perhitungan analisa dengan *software* Atlas.Ti diperoleh elemen yang memiliki nilai terkecil adalah elemen *key activities* dengan total nilai 1.82% dan yang memiliki nilai terbesar adalah elemen *value propositions* dengan total nilai 30.91%. Keterangan:

Rating untuk masing-masing elemen diperoleh dari hasil wawancara, yang mana *Absolute* dalam tabel menunjukkan banyaknya jumlah kutipan wawancara yang sudah dikelompokkan dalam sembilan kode *Business Model Canvas*, dan *Column-relative* menunjukkan hasil persentase dari banyaknya kutipan.

4.3.2 Hasil Analisis Wawancara Pak Erwin

Tabel 4.11
Hasil Analisis Atlas.Ti Pak Erwin Firmansyah

	<i>Absolute</i>	<i>Column-relative</i>
<i>Channels</i>	7	14,00%
<i>Cost Structures</i>	2	4,00%
<i>Customer Relationship</i>	6	12,00%
<i>Customer Segments</i>	10	20,00%
<i>Key Activities</i>	1	2,00%
<i>Key Partnership</i>	4	8,00%
<i>Key Resources</i>	5	10,00%
<i>Revenue Streams</i>	3	6,00%
<i>Value Propositions</i>	12	24,00%
<i>Totals</i>	50	100,00%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis dengan *software* Atlas.Ti tersebut, peneliti mengurutkan kembali seluruh elemen *Business Model Canvas*, mulai dari elemen yang memiliki hasil terkecil hingga terbesar. Berikut adalah urutan elemen *Business Model Canvas* berdasarkan informan Bapak Erwin:

Tabel 4.12
Hasil Urutan Elemen *Business Model Canvas* Pak Erwin Firmansyah

No	Elemen	<i>Column-relative</i>
1.	<i>Key Activities</i>	2,00%
2.	<i>Cost Structures</i>	4,00%
3.	<i>Revenue Streams</i>	6,00%
4.	<i>Key Partnership</i>	8,00%
5.	<i>Key Resources</i>	10,00%
6.	<i>Customer Relationship</i>	12,00%
7.	<i>Channels</i>	14,00%
8.	<i>Customer Segments</i>	20,00%
9.	<i>Value Propositions</i>	24,00%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil perhitungan analisa dengan *software* Atlas.Ti diperoleh elemen yang memiliki nilai terkecil adalah elemen *key activities* dengan total nilai 2.00% dan yang memiliki nilai terbesar adalah elemen *value propositions* dengan total nilai 24.00%. Keterangan:

Rating untuk masing-masing elemen diperoleh dari hasil wawancara, yang mana *Absolute* dalam tabel menunjukkan banyaknya jumlah kutipan wawancara yang sudah dikelompokkan dalam sembilan kode *Business Model Canvas*, dan *Column-relative* menunjukkan hasil persentase dari banyaknya kutipan.

4.3.3 Hasil Analisis Gabungan

Hasil analisis gabungan berikut merupakan hasil analisis dengan *software* Atlas.Ti dari kedua informan yaitu Ibu Ermi dan Pak Erwin.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Gabungan Kedua Informan

	<i>Absolute</i>	<i>Column-relative</i>
<i>Channels</i>	12	11,43%
<i>Cost Structures</i>	4	3,81%
<i>Customer Relationship</i>	13	12,38%
<i>Customer Segments</i>	20	19,05%
<i>Key Activities</i>	2	1,90%
<i>Key Partnership</i>	8	7,62%
<i>Key Resources</i>	11	10,48%
<i>Revenue Streams</i>	6	5,71%
<i>Value Propositions</i>	29	27,62%
<i>Totals</i>	105	100,00%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan hasil analisis Atlas.Ti tersebut, peneliti mengurutkan kembali seluruh elemen *Business Model Canvas*, berikut adalah urutan elemen *Business Model Canvas* berdasarkan kedua informan:

Tabel 4.14
Hasil Gabungan Urutan *Business Model Canvas* Kedua Informan

No	Elemen	Column-relative
1.	<i>Key Activities</i>	1,90%
2.	<i>Cost Structures</i>	3,81%
3	<i>Revenue Streams</i>	5,71%
4.	<i>Key Partnership</i>	7,62%
5.	<i>Key Resources</i>	10,48%
6.	<i>Channels</i>	11,43%
7.	<i>Customer Relationship</i>	12,38%
8.	<i>Customer Segments</i>	19,05%
9.	<i>Value Propositions</i>	27,62%

Sumber: Data Primer Agen JNE Topaz, diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil analisis gabungan kedua informan menunjukkan bahwa dari sembilan elemen *Business Model Canvas*, elemen yang memiliki nilai terkecil yaitu elemen *key activities* dengan total nilai 1,90%. Menunjukkan bahwa:

1. Minimnya aktivitas yang dilakukan oleh Agen JNE Topaz, kurangnya menambah pemasukan seperti tidak menambah aktivitas penjualan dengan menjual produk-produk untuk bahan *packing* paket seperti kardus, *bubble wrap*, lakban, dengan menambah produk yang dijual ini diharapkan agar pendapatan meningkat diluar *fee* yang diterima dari penjualan produk.
2. Kurang dalam memaksimalkan promosi, promosi yang kurang maksimal merupakan salah satu kelemahan Agen JNE Topaz dalam memasarkan produk dan layanannya.
3. Alat pendukung untuk melakukan promosi juga kurang maksimal termasuk kegiatan yang kurang terlihat di media sosial. Kurangnya promosi pada Agen JNE Topaz akan mempengaruhi terhadap pengenalan produk dan layanan yang tidak banyak dikenal oleh banyak orang.

Sedangkan elemen *value propositions* yang memiliki nilai terbesar dengan total nilai 27.62%. Menunjukkan bahwa:

1. *Brand* yang sudah terkenal, merupakan salah satu *value* bagi Agen JNE Topaz, karena nama JNE sudah tidak asing lagi bagi konsumen, terbukti dengan terpilihnya JNE sebagai *top brand award* sejak tahun 2014. Banyak hal yang dilakukan oleh JNE untuk membangun reputasi merek seperti meningkatkan inovasi dalam pengembangan produk maupun layanan, dan juga sistem kemitraan yang semakin berkembang sehingga jaringan JNE semakin banyak dan semakin dikenal masyarakat luas.
2. Produk yang beragam, produk yang ditawarkan oleh Agen JNE Topaz kepada pelanggan yaitu REG (Reguler), OKE (Ongkos Kirim Ekonomis), YES (Yakin Esok Sampai), JNE Trucking.
3. Layanan *pick-up service*, dalam memberi nilai untuk pelanggan Agen JNE Topaz memberikan layanan *pick-up service* kepada pelanggan yang tidak bisa mendatangi kantor agen JNE Topaz setiap harinya.
4. Diskon, Agen JNE Topaz memberikan potongan harga pada pelanggan yang melakukan pengiriman rutin yaitu diskon 3% dari minimal pengiriman sebesar Rp. 5.000.000,- dalam sebulan, dan juga Agen JNE Topaz memberikan kemudahan dengan memberikan layanan pembayaran *end of month*. Sehingga hal ini menjadi salah satu *value* Agen JNE Topaz bagi pelanggan.
5. Tepat waktu, dalam proses pengiriman barang JNE selalu mengirimkan barang sesuai dengan estimasi sampai, misalkan layanan YES (Yakin Esok Sampai) jika tidak sampai di keesokan harinya maka JNE memberikan garansi uang kembali.
6. Kekeluargaan, adalah *value* yang selalu diutamakan oleh Agen JNE Topaz yaitu dengan memberikan pelayanan yang ramah, sopan, dan berdiskusi. Saat pelanggan mendapatkan kendala dalam proses pengiriman barang Agen JNE Topaz tidak semena-mena langsung mengalihkan kepada JNE pusat, namun Agen JNE Topaz berdiskusi dengan pelanggan dan juga JNE pusat apa yang menjadi kendala dan menentukan solusi bagaimana proses pergantian rugi hingga sampai pada pelanggan.

4.4 *Business Model Canvas* Agen JNE Topaz Baru

Business Model Canvas Agen JNE Topaz yang baru diperoleh dari penggabungan antara *Business Model Canvas* Agen JNE Topaz saat ini dan dievaluasi dengan menggunakan alat bantu *software* Atlas.Ti. Adapun *Business Model Canvas* yang baru sebagai alternatif strategi pada Agen JNE Topaz adalah sebagai berikut:

4.4.1 *Customer Segment*

Menambah fokus segmen pasar Agen JNE Topaz tidak hanya kepada pelanggan yang berada di sekitar Kabupaten Bogor tetapi juga pelanggan yang berada di Kota Bogor. Dan menambah pelanggan di Jakarta selain PT. Octa FX Indonesia karena lokasi PT. Octa FX Indonesia berada di kawasan pusat perbelanjaan di Jakarta maka hal ini memberikan kesempatan bagi Agen JNE Topaz untuk menambah pelanggan seperti pedagang yang menjual sepatu, perlengkapan solat.

4.4.2 *Value Propositions*

Jasa pengiriman barang akan terus dibutuhkan terlebih lagi di era *modern* seperti saat ini, sehingga hal ini juga menjadi tantangan karena akan semakin banyak jasa pengiriman baru yang bermunculan. Walaupun *value* Agen JNE Topaz sudah banyak dan bermanfaat dan menjadi skor terbesar setelah dianalisis menggunakan *software* Atlas.Ti. Agen JNE Topaz dapat menciptakan inovasi baru yang belum pernah ditawarkan oleh pesaing seperti menyediakan jasa *packing* barang, hal itu akan menjadi nilai tambah dan proposisi nilai yang bagus untuk perkembangan bisnis Agen JNE Topaz kedepannya.

4.4.3 *Channels*

Agar proses bisnis Agen JNE Topaz bisa semakin efektif dan efisien, Agen JNE Topaz harus memiliki karyawan khusus sebagai marketing agar promosi tetap berjalan kembali, dan aktivitas di media sosial kembali aktif karena banyaknya pengguna media sosial bisa menjadi sebuah peluang untuk memaksimalkan promosi produk dan layanan Agen JNE Topaz. Agar *value* yang dimiliki juga semakin diketahui oleh banyak orang sehingga hal ini dapat menambah pelanggan pada Agen JNE Topaz. Dengan kata lain, hal ini turut mendorong peningkatan *revenue streams*.

4.4.4 *Customer Relationship*

Dalam hal *personal assistance*, yang mana Agen JNE Topaz seharusnya memiliki tenaga kerja khusus yang menangani pelanggan agar seluruh pertanyaan dan pesanan pelanggan bisa ditangani secepatnya. Banyaknya tanggung jawab yang diemban oleh pemilik dan kepala Agen JNE Topaz terkadang membuatnya menjadi *slow respond* dalam menangani pertanyaan dan keluhan pelanggan, sehingga ketika ada tenaga kerja yang membantunya, akan lebih memperbaiki hubungan Agen JNE Topaz dengan pelanggan. Hal ini pun sejalan dengan pernyataan dari pelanggan Agen JNE Topaz yang diperoleh dari hasil wawancara yakni Drypack Plastik yang berpendapat bahwa hal yang perlu ditingkatkan dari Agen JNE Topaz adalah kecepatan respon terutama ketika pelanggan meminta *manifest* dari *customer service*

Agen JNE Topaz yang dalam hal ini adalah pemilik dan juga kepala Agen JNE Topaz sendiri.

4.4.5 *Revenue Streams*

Menambah penjualan dengan menjual produk-produk untuk bahan *packing* paket seperti kardus, *bubble wrap*, lakban, jasa *packing* barang dengan menambah produk yang dijual ini diharapkan agar aliran pendapatan meningkat diluar *fee* yang diterima dari penjualan produk. Sehingga dapat menambah omset dan dapat membantu untuk melunasi hutang.

4.4.6 *Key Resources*

Dalam melakukan proses bisnisnya, saat ini Agen JNE Topaz menerapkan struktur organisasi yang sederhana, dimana hanya terdiri dari pemilik sebagai manajer dan kepala Agen JNE Topaz yang dibantu oleh lima orang karyawan bagian kasir dan kurir *pick-up*. Dari situ bisa dilihat bahwa manajer dan juga kepala Agen JNE Topaz juga bertanggung jawab dalam kegiatan finansial, pemasaran, hingga terjun langsung ke kegiatan operasional Agen JNE Topaz, seperti misalnya melakukan *update manifest* dan *pick-up* barang. Oleh karena itu, Agen JNE Topaz saat ini memerlukan peningkatan dari segi struktur organisasi dan sumber daya manusia, sehingga struktur organisasi yang baru bisa lebih efektif dan efisien, serta memiliki tenaga kerja yang bertanggung jawab pada masing-masing divisi.

Dan juga mengupdate *database* pelanggan yang terbaru sebagai salah satu bentuk dari sumber daya intelektual. Karena saat ini database masih pelanggan yang lama, dengan adanya database pelanggan yang terbaru, seluruh informasi tentang pelanggan akan terkumpul dalam satu tempat sehingga akan lebih mudah bagi Agen JNE Topaz dalam mencari informasi pelanggan, baik yang masih rutin melakukan pengiriman barang ataupun yang sudah jarang agar dapat kembali menjadi pelanggan aktif.

4.4.7 *Key Activities*

Menambah aktivitas penjualan dengan menjual produk-produk untuk bahan *packing* paket seperti kardus, *bubble wrap*, lakban, jasa *packing* barang dengan menambah aktivitas ini diharapkan dapat meningkatkan *revenue streams*. Dan melakukan aktivitas promosi secara aktif kembali.

4.4.8 *Key Partnership*

Menambah mitra untuk dijadikan pelanggan Agen JNE Topaz seperti umkm makanan yang berjualan secara *online*, penjual lakban, *bubble wrap*, dengan menambah mitra ini tidak menutup kemungkinan Agen JNE Topaz akan semakin dikenal karena dengan mitra yang bertambah maka akan semakin meningkatkan promosi *word of mouth* dari satu mitra kepenjual lainnya.

4.4.9 *Cost Structures*

Menghilangkan tip untuk karyawan untuk saat ini hanya menjadi gaji pokok saja, untuk mengurangi pengeluaran. Karena mengingat masih terdapat hutang yang dimiliki Agen JNE Topaz yang belum lunas, dan juga masih terdapat pengeluaran tak terduga untuk mengganti barang yang hilang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai “Pengembangan Usaha dengan *Business Model Canvas* pada Jasa Logistik (Studi Kasus Agen JNE Topaz Citeureup)”. Adapun kesimpulan yang diambil oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. *Customer Segment* Agen JNE Topaz berada pada pasar massa yang ingin melakukan pengiriman barang. Persentase terbanyak terdapat pada segmen pedagang *online shop*. *Value Propositions* yang dimiliki yaitu *brand* yang sudah terkenal, produk yang beragam, *pick-up service*, diskon, tepat waktu, dan kekeluargaan. *Channel* yang dimiliki berupa kantor, media sosial (facebook, instagram, whatsapp), membagikan stiker, *word of mouth*. *Customer Relationship* berupa *personal assistance*, *dedicated personal assistance*, memberi bingkisan pada saat hari raya idul fitri. *Revenue Streams* berasal dari *fee* penjualan produk yang ditawarkan seperti YES, REG, OKE, JTR. *Key Resources* terdiri dari sumber daya fisik berupa bangunan kantor dan aset-aset pendukung, sumber daya intelektual berupa kemitraan *brand* dengan JNE pusat dan database pelanggan, sumber daya manusia terdiri dari 1 manajer, 1 kepala agen dan 5 karyawan. Sumber daya finansial berupa pinjaman sebagai modal awal sebesar Rp. 50.000.000,-. *Key Activities* dengan melakukan pengiriman barang seperti penginputan paket, *pick-up* paket, dan melakukan pendistribusian barang pada JNE pusat untuk didistribusikan kembali hingga sampai pada pelanggan. *Key Partnership* dalam menjalankan bisnis bermitra dengan PT. Octa Fx Indonesia, PT. Natamas Plast, Winda Ratna, Drypack plastik, Love For Baby, Khimar Muslimah, Hanna Marlee, Sulaeman Oven. *Cost Structure* terdiri dari biaya tetap berupa pembayaran listrik dan internet, gaji dan tip karyawan, konsumsi, wakaf. Dan biaya variabel terdiri dari biaya *pick-up service*, *service* kendaraan, alat tulis kantor, *fee* paket hilang, parkir kendaraan.
2. *Key Activities* merupakan elemen yang menjadi faktor kelemahan utama dalam pengembangan usaha Agen JNE Topaz dan merupakan elemen terkecil diantara elemen lainnya, ini menandakan bahwa minimnya aktivitas yang dilakukan oleh Agen JNE Topaz. Walaupun Agen JNE Topaz memiliki *value* yang sangat banyak dan bermanfaat, namun Agen JNE Topaz kurang memaksimalkan aktivitas yang dilakukan. Seperti kurangnya menambah pemasukan, tidak menambah aktivitas penjualan dan saat ini Agen JNE Topaz belum secara konsisten dalam melakukan promosi, seperti sudah tidak lagi melakukan kegiatan promosi secara langsung seperti saat awal

pembukaan agen. Alat pendukung untuk melakukan promosi juga kurang maksimal karena kegiatan yang kurang terlihat di media sosial.

3. Rumusan alternatif strategi untuk diterapkan di Agen JNE Topaz berdasarkan *Business Model Canvas* yaitu dapat menambah fokus segmen pasar kepada pelanggan yang berada di Kota Bogor, dan menambah pelanggan di Jakarta selain PT. Octa FX Indonesia, dengan menambah mitra ini tidak menutup kemungkinan Agen JNE Topaz akan semakin dikenal. Menciptakan inovasi baru yang belum pernah ditawarkan pesaing seperti menyediakan jasa *packing* barang, dan menambah aktivitas penjualan dengan menjual produk untuk bahan *packing* paket seperti kardus, *bubble wrap*, lakban, dengan menambah aktivitas ini diharapkan dapat meningkatkan *revenue streams* diluar *fee* yang diterima dari penjualan produk. Sehingga dapat menambah omset dan dapat membantu untuk melunasi hutang, Agen JNE Topaz harus memiliki karyawan khusus sebagai marketing agar promosi tetap berjalan kembali, dan aktivitas di media sosial kembali aktif. Dalam hal *personal assistance*, yang mana Agen JNE Topaz seharusnya memiliki tenaga kerja khusus yang menangani pelanggan agar seluruh pertanyaan dan pesanan pelanggan bisa ditangani secepatnya. Agen JNE Topaz saat ini memerlukan peningkatan dari segi struktur organisasi dan sumber daya manusia, sehingga struktur organisasi yang baru bisa lebih efektif dan efisien, serta memiliki tenaga kerja yang bertanggung jawab pada masing-masing divisi. Menghilangkan tip untuk karyawan untuk saat ini hanya menjadi gaji pokok saja, untuk mengurangi pengeluaran, mengingat masih terdapat hutang yang dimiliki Agen JNE Topaz yang belum lunas, dan juga masih terdapat pengeluaran tak terduga untuk mengganti barang yang hilang.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis *Business Model Canvas*, yaitu:

1. Bagi pemilik perusahaan khususnya Agen JNE Topaz harus dapat meningkatkan kepercayaan kepada pelanggan khususnya pelanggan yang pernah mengirim barang lalu barangnya rusak ataupun hilang, dan juga perlu adanya komunikasi aktif khususnya di media sosial antara Agen JNE Topaz dengan pelanggan, karena hal ini juga menjadi salah satu keluhan yang disampaikan pelanggan mengenai Agen JNE Topaz yang *slow response* dalam menanggapi komunikasi pelanggan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah jumlah informan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, dan bisa juga untuk membuat pengembangan usaha dengan *Business Model Canvas* kepada Agen JNE yang baru merintis agar bisa berkembang dan mendapatkan pelanggan yang banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, Sri. 2019. Transformasi Ekonomi Berbasis Digital di Indonesia. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Arifin, Noor. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus. Jepara: Unisnu Press.
- Arikunto, S. 2016. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, Juli dan Erika Fatma. 2018. Evaluasi Pemilihan Penyedia Jasa Kurir Berdasarkan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Vol. 1 No. 1, ISSN 2598-5795.
- Assauri, S. 2016. Strategic Management. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Business Model Canvas*. 2020. *The Nine Blocks of the Business Model Canvas*. [online]. Tersedia di: <https://bmcintroduction.wordpress.com/the-nine-blocks-of-the-business-model-canvas/>
- Clark, Bruce Hazen. 2017. Business Models for Teams: See How Your Organization Really Works and How Each Person Fits In. Penerbit: Penguin.
- Clifford, Attoney Denis. 2020. Form a Partnership The Legal Guide for Business Owners. Penerbit: Nolo.
- Dennis, Lisa. 2018. Value Propositions that SELL. eBook Partnership.
- Fatihudin, Didin dan M. Anang Firmansyah. 2019. Pemasaran Jasa: (Strategi, Mengukur Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan). Penerbit: Deepublish.
- Garside, Annisa Kesy dan Dewi Rahmasari. 2017. Manajemen Logistik. Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.
- Haddad, Manal. 2017. FMCG Distribution Challenges & Workable Solutions. Lulu Press, Inc.
- Harrington, H James. 2017. Maximizing Value Propositions to Increase Project Success Rates. CRC Press.
- Ilmi, Irfan. 2019. *Business Model Canvas* Pada Social Enterprise Di Laz Dompot Dhuafa.
- Indonesia *E-commerce Association*. 2019. Data Pertumbuhan *E-Commerce*. [online]. Tersedia di: <https://www.idea.or.id/>
- JNE Indonesia. 29 September 2020. [online]. Tersedia di: <https://www.jne.co.id/id/perusahaan/penghargaan>
- Kautsar, Salman Riza dan Mochammad Farid. 2016. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Indeks.

- Kotler, Philip. 2016. *Marketing Management*. Global Edition Pearson Prentice Hall.
- Kurniasari, Riza dan Dwi Kartikasari. 2018. Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang Pada PT Internasional Golden Shipping. Vol. 2, No. 1, ISSN: 2548-9917.
- L.N.H Widiyono. 2018 *Manajemen Strategis dan Isu-isu kekinian*, Penerbit Mitra Wacana Media
- Madiistriyatno, Harries. 2021. *Seni Menjual: Kiat Praktis Meningkatkan Performa Penjualan*. Tangerang: Penerbit Indigo Media.
- Mahdaulina, Dameria et al. 2016. Analisis Manajemen Logistik Terhadap Penjualan Jasa: Studi Kasus Pada PT. Tantra Karya Sejahtera, *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB)*, Vol 11, Nomor 2, November 2016, ISSN 2354-5682.
- Martani, Dwi et al. 2016. *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK Buku I. Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Martono, Ricky Virona. 2019. *Dasar-Dasar Manajemen Rantai Pasok*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Maulana, Huda dan Soepatini. 2021. *Segmenting Targeting Positioning*. Surakarta: Penerbit Muhammadiyah University Press.
- Nurbaya, Sitti. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka.
- Nizar, Nefo Indra. 2019. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Model Bisnis *Platform* Ojek Online. Vol. 3, No. 1, ISSN : 2580-3220, E-ISSN : 2580-4588.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur. 2017. *Business Model Generation*. Jakarta (ID): PT. Elex Media Komputindo
- Porter, Michael Eugene. 2017. *Michael Porter on Creating Competitive Advantage for Yourself*. HBR Ascend.
- Putra, Muhammad Devrian Adi Putra et al. 2019. Strategi Pengembangan Bisnis CV. MSA di Majalaya, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5 No. 3. ISSN: 2528-5149/EISSN: 2460-7819.
- Putri, Budi Rahayu Tanama. 2017. *Manajemen Pemasaran*. Denpasar: Badan Penerbit Universitas Udayana.
- Pratami, Ni Wayan Cahya Ayu dan Puritan Wijaya. 2016. Penerapan Bisnis Model Kanvas Dalam Penentuan Rencana Manajemen Usaha Jasa Pengiriman Dokumen Di Denpasar. *Jurnal Sistem Dan Informatika*, Vol. 11, No. 1.

- Paiqoh, Munsyifatul. 2016. Analisis Evaluasi Dan Perancangan Perbaikan Kualitas Layanan Logistik Pada Perusahaan 3PL Di Surabaya: Studi Kasus PT. POS Logistics Indonesia.
- Romero, Deddy. 2019. Kaya Raya Dengan Bisnis UKM. Yogyakarta: Penerbit Laksana.
- Ramadan, Naufal et al. 2020. Optimasi Pemilihan Mitra Kurir Dengan Metode Promethee dan Smart. Surabaya: Penerbit CV. Kreatif Industri Nusantara
- Rindawati, Septi. 2021. Strategi Peningkatan Pendapatan Nelayan. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Sa'adah, Lailatus dan Susi Indriyani. 2021. Penerapan Customer Relationship Management Pada CV. Zam-Zam. Jombang: Penerbit LPPM Universitas KH. A. Wahab. Hasbullah.
- Sasongko, Agung Hari et al. 2016. Bisnis Model Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Pengiriman: Studi Pada Perusahaan Jasa Pengiriman Di Jakarta. Jurnal Ekonomi Volume 7 Nomor 1, Mei 2016.
- Siregar, Onan Marakali et al. 2020. Penerapan Bisnis Model Canvas Sentral UMKM. Medan: Penerbit Puspantara
- Sudaryono. 2016. Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, Mikael Hang. 2017. Metode Riset dan Analisis Saluran Distribusi. Jakarta: Penerbit PT. Grasindo.
- Susilowati. *et al* 2020. Modul Penelitian *Qualitative* Dengan Atlas.ti. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Tjiptono, Fandy. 2019. Strategi Pemasaran Prinsip dan Penerapan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- _____. 2020. PEMASARAN. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Taufiqurokhman. 2016. *Management Strategic*. Jakarta: Badan Penerbit Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Utama, I Gusti Bagus Rai dan Ni Luh Christine Prawita Sari Suyasa. 2018. Segmentasi Pengunjung Daya Tarik Wisata Warisan Budaya Dunia Jatiluwih. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Viali, Ahmad Fariz et al. 2018. Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan *Business Model Canvas*. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4, No. 3, ISSN: 2528-5149/EISSN: 2460-7819.

- Vizologi. 2020. *Business Model Canvas Template*. [online]. Tersedia di: <https://www.canvasgeneration.com/canvas/business-model-canvas>
- Widharta, Willy Pratama dan Sugiono Sugiharto. 2018. Penyusunan Strategi dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai. Vol. 2, No. 1.
- Wijaya, Oscarius Y.A. 2021. Strategi Customer Relationship Marketing: Upaya Meningkatkan Citra dan Keputusan Konsumen Menabung di Bank BRI Surabaya. Klaten: Penerbit Lakeisha.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sofa Tajkiyatul Mukhtafa
Alamat : Jl. Raya Tajur RT 02/ RW 01, Kecamatan
Citeureup, Kabupaten Bogor 16810
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 21 Oktober 1999
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN Tajur 06
• SMP : SMPN 3 Citeureup
• SMA : SMAN 1 Citeureup
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, 07 Juli 2021
Peneliti,



(Sofa Tajkiyatul Mukhtafa)

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Keterangan Riset**SURAT KETERANGAN RISET****AGEN JNE TOPAZ
CABANG CITEUREUP**

Alamat: Jl. Raya Tajur Sabilillah, Kec. Citeureup, Kab. Bogor 16810. No Hp 08111188857

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ermí Diana, SE.
Jabatan : Owner Agen JNE Topaz
Lokasi : Jl. Raya Tajur Sabilillah, Kecamatan Citeureup, Kabupaten Bogor 16810

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Sofa Tajkiyatul Mukhtafa
Npm : 021117086
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Instansi : Universitas Pakuan

Telah melaksanakan penelitian di agen JNE Topaz mulai dari April sampai dengan Juni 2021 untuk memperoleh data guna penyusunan Tugas Akhir Skripsi dengan judul "Pengembangan Usaha dengan Business Model Canvas pada Jasa Logistik (Studi Kasus agen JNE Topaz Citeureup)".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 19 Juli 2021

Owner


99 - 42
99 - 42
Ermi Diana, SE.

Lampiran

Daftar pertanyaan wawancara

LAMPIRAN 2: Transkrip Wawancara

Transkrip wawancara dengan informan pertama

Informan : Ermi Diana, S.E

Jabatan : Manajer Agen JNE Topaz

Topik : Gambaran umum berdirinya Agen JNE Topaz

Penulis : bagaimana latar belakang atau awal berdirinya agen jne topaz ini mbak?

Informan : pertama kali mau mendirikan agen jne ini karena awalnya dulu itu saya jualan tupperware, untuk memenuhi permintaan dari Palembang dan Bengkulu itu saya paketin barangnya terlalu jauh. Jarak dari rumah ke agen pengiriman barang itu yang paling dekat sekitar 4 km, nah darisitu saya mikir gimana caranya supaya saya gangirim barang terlalu jauh. Kemudian terbesit lah untuk membuka suatu agen jasa ekspedisi. Jadi waktu itu saya coba datengin beberapa jasa ekspedisi, lalu jadi buka lah ini agen jne.

Penulis : kenapa namanya agen jne topaz?

Informan : namanya topaz itu artinya berasal dari batu alam yang berwarna dan harganya tinggi, jadi saya punya cita-cita suatu saat dia akan berharga seperti batu permata topaz. Aamiin.

Penulis : visi misi agen jne topaz ini apa mba? Atau sama aja dengan jne pusat?

Informan : secara umum sih sama aja, cuman saya sebagai owner mau menambahkan misi sendiri yaitu memudahkan pelaku usaha untuk mengirim barang tanpa harus keluar rumah dengan layanan pick-up service yang kita berikan. Karena saya dulu ngalamin pas saya punya bayi mau kirim paket itu susah, jadi gimana caranya ngirim paket tapi bayi gaperlu di tinggal. Jadi disitu awal mula untuk pick up service, jadi dengan begitu keinginan konsumen terpenuhi dan

mereka akan menjadi loyal kepada kita.

- Penulis : bagaimana struktur organisasi yang diterapkan agen jne topaz?
- Informan : kalau struktur organisasi saya sebagai owner tapi merangkap jadi finance, marketing, kadang jadi kurir pickup juga. Erwin sebagai kepala agen, windi petugas loket, fitri petugas loket, sama ada karyawan baru di loket namanya salwa. Kurir pick-up hamidi sama akhtar namanya.
- Penulis : berapakah jumlah karyawan agen jne topaz? Dan apakah ada kemungkinan untuk menambah jumlah karyawan?
- Informan : 6 orang, kalo kemungkinan nambah pasti dong harapannya karena kedepannya mau agen ini semakin besar dengan bertambahnya pelanggan jadi harus nambah karyawan juga. Apalagi kita kan belum ada marketing, loket juga mau nambah sama kurir pick-up juga mau nambah karna kadang suka ga ke handle.
- Penulis : produk yang di tawarkan agen jne topaz saat ini apa aja mba?
- Informan : ada YES (yakin esok sampai) estimasi sampai H+1, REG 2-3 hari, OKE 4-5 hari. JNE Tracking atau JTR itu cargo untuk packing-packing paket yang besar yang start beratnya awal dari 10 kg, sampainya 7-14 hari kerja.

LAMPIRAN

Transkrip wawancara dengan informan pertama

Informan : Ermi Diana, S.E

Jabatan : Manajer Agen JNE Topaz

Topik : 9 Blok *Business Model Canvas* agen JNE Topaz

Penulis : siapa pelanggan yang ditawarkan oleh jne saat ini dan apakah ada target khusus pelanggan agen jne?

Informan : untuk umumnya semua publik yang mau mengirimkan barang atau dokumen, tapi khususnya kita menasar PT dan online shop. Karena mereka bisa rutin kirim barang hampir setiap hari kita pick-up.

Penulis : cara agen jne topaz ini mendapat pelanggan baru itu dengan cara seperti apa?

Informan : pertama itu awal dari mulut ke mulut dari teman kemudian kita kembangkan lagi.

Penulis : pelanggan seperti apa yang penting bagi agen jne?

Informan : semua penting sih, tapi yang masuk prioritas pertama itu langganan kita seperti PT. Natamas, PT. Octa Fx, kemudian ada online shop

Penulis : kenapa menasar segmen tersebut?

Informan : lebih menjajikan, jadi income kita lebih pasti. Kalau untuk public yang datang secara umum kan kadang hari ini rame besok sepi. Nah, kalo misalnya PT itu income kita udah pasti sebulan sekian nih. Jadi udah ada pegangan untuk bayar gaji karyawan, buat operasional seperti itu.

Penulis : antara laki-laki dan perempuan mana customer segments yang paling banyak menjadi pelanggan di agen jne topaz ini?

Informan : kebanyakan laki-laki, karena kebanyakan pelanggan disini itu pekerja nya laki-laki dan ngirim barang juga paket yang besar-besar

Penulis : kebanyakan onlineshop nya bergerak di bidang apa yang menjadi pelanggan?

- Informan : rata-rata disini sih dominasi nya sama penjual oven dan loyang, karena di lingkungan kita ini di citeureup kan ada industri loyang dan oven. Selain itu juga ada penjual pakaian muslim, sandal, perlengkapan bayi.
- Penulis : pelanggan tersebut berdomisili didaerah mana?
- Informan : PT Octa. Fx jakarta, selebihnya daerah citeureup, sentul, gunung putri, cibinong.
- Penulis : lalu rentang usianya dimulai dari berapa?
- Informan : usia produktif rata-rata diatas 20 tahun.
- Penulis : produk atau layanan apa saja yang ditawarkan oleh jne?
- Informan : kita ada YES, REG, OKE, JTR. Kalau layanannya pick-up service.
- Penulis : kalau produk unggulannya itu apa?
- Informan : reguler, karena biasanya online shop itu memperkenalkannya yang reguler, kecuali kalau pelanggan yang emang butuh besok sampai mereka pakai YES. Tapi untuk online shop rata-rata pake nya reguler, tapi kalau untuk loyang atau oven dan paket-paket yang besar mereka pake JTR jadi kalau umkm yang kirim paket seperti ini mereka akalinnya pake JTR karena murah, karena kalau loyang kan lebar yah walaupun ga berat jadi pengaruh ke harga ongkirnya. Tapi tetep menang REG sih.
- Penulis : apa yang agen jne berikan kepada pelanggan yang membuat pelanggan untuk bertahan?
- Informan : pertama tadi, pick-up service. Kedua, antaran tepat waktu jadi sesuai estimasi kalau estimasi 2 hari ya tepat segitu ga nyampe 8 hari, komplain gampang jadi kita bantu sampai selesai. Kalau ada kehilangan dan syarat-syarat klaim komplit sesuai dan kalau itu kesalahan jne insyaAllah diganti. Tapi kalau kesalahan terletak di pelanggan nanti ada kebijakan sendiri.
- Penulis : apa yang membedakan agen jne dengan agen ekspedisi yang lain

dari segi produk atau jasa yang ditawarkan?

Informan : yang pasti sih namanya udah terkenal kan yah, kalau harga sih bersaing yah jadi kembali lagi ke pelanggannya mereka mau pakai jasa yang mana dan mereka lebih percaya yang di mana. Terkadang ada juga pelanggan yang terserah nyampe nya kapan yang penting murah, ada juga yang berani bayar mahal asal sampai nya cepet. Dan keunggulan yang kita kasih itu ya tadi pick- up service karena ga semua jasa ekspedisi ada termasuk di jne itu sendiri gasemua agen ada jasa pick-up service nya, karena itu kebijakan lokal dari agen itu sendiri.

Penulis : apakah ada layanan khusus bagi pelanggan tertentu? Layanan apa dan kriteria pelanggannya seperti apa?

Informan : layanan khusus gaada sih, semuanya sama. Paling nanti kalau emang pelanggannya loyal pas hari raya besar kita ada kasih bingkisan parcel kue, nah kalau itu paling kita suka bedain untuk loyal banget nih kita kasih yang besar gitu parcelnya. Jadi kalau emang dia itu pencapaian tiap bulannya ke kita banyak parcelnya kita besarin, tapi kalau pencapaiannya gak besar banget yah standar aja parcelnya.

Penulis : apa yang membuat pelanggan tertarik menggunakan jasa jne ini?

Informan : karena namanya udah terkenal, kalau di lingkungan sini mungkin ini agen yang paling dekat yah karena kalau mau pake kaya sicepat, j&t itu lumayan jauh ya.

Penulis : bagaimana agen jne ini mempromosikan produk atau layanannya?

Informan : sebenarnya ketika kita jadi agen jne itu kita tidak perlu repot memperkenalkan jne, karena dia kan udah punya nama yah udah terkenal. Jadi walaupun posisi agen saya di desa kecil orang tetep mau datang, seperti itu. Karena kalau ke tempat saya mereka tidak perlu ribet jauh, jadi mereka walaupun bawa paket besar gaperlu takut nyenggol mobil besar kan kalau ke daerah citeureup langsung

itu kan lumayan jauh ya.

Penulis : apakah agen jne membuat iklan online atau media lain untuk menawarkan produk?

Informan : pertama sih awal buka kita ada bikin brosur, stiker, spanduk. Tapi sekian lama jadi males karena kecapean input paket, terus kita juga promosi di media sosial kayak facebook, instagram.

Penulis : apakah agen jne topaz ini memiliki karyawan sebagai marketing?

Informan : untuk marketing saat ini belum ada yah, jadi cuman saya dengan erwin aja. Tapi petugas loket juga kita didik untuk jadi marketing itu sendiri, jadi mereka harus bisa menjelaskan produk kita dengan baik ke pelanggan. Apalagi kalau itu pelanggan baru mereka harus bisa menjelaskan sedetail mungkin, bersikap ramah, jadi setiap pelanggan yang datang itu kalau bisa mereka jangan keluar bawa pakatnya lagi jadi jangan sampai gajadi untuk kirim. Jadi gimana caranya kita harus bisa ngerayu.

Penulis : terus itu mba kalau petugas loketnya di sosmed nya mereka pribadi promoin agen ini nggak?

Informan : kalau dulu iya, kalau sekarang udah ngga. Jadi mereka dulu iklanin kalau posisi di desa ini ada agen jne.

Penulis : bagaimana cara agen jne menjaga hubungan dengan pelanggan?

Informan : cara jaga hubungannya itu ya standar lah ya, salam sapa senyum, terus juga ketika mereka komplain kita bantu sampe tuntas kita jelasin kaya gitu, terus ketika mereka tanya ongkir sebisa mungkin kita jawab dengan cepat.

Penulis : bagaimana cara agen jne mempertahankan pelanggan?

Informan : cara mempertahankan pelanggan layanannya tetep di pertahankan, jadi tetep ramah tamah ketika mereka komplain atau tanya resi di jawab cepat. Seperti itu aja, kalau misalnya paket mereka ada satu nama tapi dua paket biasanya kita konfirmasi dulu ke mereka ini

betul dua paket satu nama karena takutnya mereka ke double gitu.
Paling interaksi-interaksi seperti itu.

Penulis : apakah ada layanan istimewa bagi pelanggan yang setia?

Informan : gaada sih biasanya, paling banter jadi mereka kalau rutin kirim paket dan jumlahnya banyak kita boleh sistemnya bayar bulanan atau mingguan. Jadi itu kalau buat pelaku online shop apalagi yang emak-emak membantu modal mereka karena mereka gaperlu nutupin ongkir si pembeli dulu, jadi ketika mereka sudah di bayar oleh pembeli baru mereka akan bayar ke kita, jadi itu mungkin salah satu daya tarik bagi online shop untuk tetep kirim ke kita walaupun kondisi agen kita ada di desa gitu.

Penulis : apakah agen jne memiliki data lengkap pelanggan?

Informan : data pelanggan itu kebetulan kita belum perbaharui lagi, jadi cuman ada yang ke save by sistem aja, tapi paling cuman nomor hp sama alamat itu pun ga detail, kita juga suka tulis citeureup aja ga detail desa apa rt/rw berapa gitu karena ada beberapa kasus dulu kita sering tulis alamat lengkap terus pelanggan kita di intip sama agen lain, tapi alhamdulillah kemarin pelanggan kita konfirmasi ke kita dulu kalau mau cantumin alamat lengkap, dan alhamdulillah tetap loyal ke kita. Jadi kalau untuk pribadi agen kita belum di perbaharui lagi, tapi dulu saya ada data beberapa langganan karena waktu itu masih sepi jadi saya buat database pelanggan, untuk sekarang pelanggan yang baru belum saya perbaiki database nya.

Penulis : apakah aktivitas utama yang dilakukan agen jne?

Informan : biasa sih input paket, pick-up paket, karena promosi juga udah gapernah lagi sekarang, kalau dulu kita suka nyebarin stiker ya jadi di stiker itu ada nomer hp kita terus di tulis ada siap jemput paket.

Penulis : bagaimana upaya agen jne untuk meningkatkan sumberdaya karyawan?

Informan : kalau untuk dari pusat kita di bimbing satu tahun sekali nanti ada refresh pelatihan petugas loket, kalau training dari kita pribadi sendiri juga jarang sih paling diskusi aja, kalau ketemu kasus yang baru kita diskusi. Misalnya kita kan belum pernah kirim motor ya, jadi bagian penting motor itu yang kita lindungi dari gesekan kayak body nya itu paling di bubble atau di kardusin. Karena karyawan kita didik untuk ya harus sesuai prosedur kalau ada yang kirim barang berharga kaya elektronik, harus di buka dulu bener-bener di asuransiin di packing kayu.

Penulis : siapa saja pihak yang menjadi mitra agen jne?

Informan : PT. Natamas bergerak di bidang penjualan produk plastik kemasan kosmetik, PT. Octa Fx itu bergerak di bidang aplikasi trading jadi yang mereka kirim itu hadiahnya, sisanya online shop yang jual pakaian, sandal, perlengkapan bayi dan penjual loyang sama oven.

Penulis : seberapa besar manfaat yang diterima agen jne dari kerja sama dengan mitra?

Informan : besar yah, jadi dengan adanya mitra ini kita jadi di kenalin ke tempat usaha yang lain. Misalnya kita awalnya kan ada langganan loyang nanti sama pedagang itu di kenalin ke yang lain nih udah kirim ke agen ini aja gitu, jadi secara galangsung promosi dari mulut ke mulut.

Penulis : lalu bagaimana cara agen jne untuk menjaga hubungan dengan para mitra?

Informan : itu aja sih, paling diskon itupun jarang karena mereka juga udah ngerasa terbantu dengan adanya pick-up, terus komplain juga kita bantu karna kadang kalau di agen lain mereka gamau ngurusinin komplainan pelanggan jadi mereka cuman nyuruh langsung hubungi pusat aja ga di bantu follow up lagi, dilepas aja gitu. Jadi kalau kita pelanggan tinggal tunggu pencairan dana klaim ke rekening mereka

aja.

Penulis : apa saja yang menjadi biaya tetap dari operasional agen jne?

Informan : biaya tetap nya bayar gaji, bayar listrik, bayar wifi, biaya tip supir 300.000 perbulan, biaya konsumsi karyawan.

Penulis : apa saja yang menjadi biaya variabel dari operasional agen jne?

Informan : bensin untuk pick-up apalagi kalau misalnya seberapa sering kita pick-up ke jakarta, biaya parkir, uang untuk reward karyawan, diskon, biaya atk, biaya service kendaraan.

Penulis : apakah ada perubahan biaya tetap setiap tahunnya?

Informan : berubah karena gaji juga naik, pengeluaran nya juga pasti bertambah. Jadi tiap tahun selalu ada perubahan biaya sih.

Penulis : dari mana saja sumber pendapatan yang di dapatkan oleh agen jne?

Informan : pendapatannya cuman itu aja sih dari progresifnya dari jne pusat itu komisi jadi dapet fee dari kirim barang itu.

Penulis : tapi apa ada kemungkinan untuk menambah sumber pendapatan dari yang lain selain komisi dari jne ini?

Informan : untuk sekarang sih belum, karena kondisi tempat aja yang masih kurang luas.

Penulis : cara apa yang paling banyak di gunakan pelanggan untuk membayar?

Informan : ada yang cash, e-money, dana, gopay, cuman kebanyakan pake cash sih.

Penulis : berapakah range keuntungan yang didapatkan oleh agen jne?

Informan : itu sekitar 25-30 juta sebulannya.

Penulis : apa saja aset yang dimiliki agen jne topaz?

Informan : kalau bangunan sih punya pribadi, kendaraan juga sebenarnya belum ada sih ini aja masih pakai kendaraan pribadi, alat kantor, komputer itu aja sih paling. Sama kita modal awal dapet pinjaman sebesar 50 juta.

Penulis : apa saja sumber daya utama agen jne?

Informan : karyawan sih udah pasti sumber daya utama nya ya walaupun belum sesuai dengan yang diharapkan kinerja nya cuman akan terus kita tingkatkan kembali ya dengan tujuan agar pelanggan puas dengan layanan kita.

LAMPIRAN

Transkrip wawancara dengan informan kedua

Informan : Erwin Firmansyah, S.T

Jabatan : Kepala Agen JNE Topaz

Topik : 9 Blok *Business Model Canvas* Agen JNE Topaz

Penulis : oke kak, jadi kita mulai ya pembahasan tentang 9 elemen bmc yang ada di agen jne topaz ini. Yang pertama apa ada target khusus pelanggan agen jne?

Informan : kalo target khusus sih kita lebih prioritasin ke PT.

Penulis : PT nya itu yang memproduksi apa aja atau ada ketentuannya ka?

Informan : iya yang produksi apa aja, karena PT itu kan penjualannya stabil terus di banding online shop. Soalnya kan kalo online shop misalnya ownernya lahiran atau sakit otomatis jualannya keganggu kan, kalo PT kan namanya perusahaan ya pasti jalan terus kan kegiatan produksinya nah jadi tetep bisa kirim barang terus juga. Makanya itu yang jadi target utama agen.

Penulis : kalo selain PT ada lagi ka?

Informan : kalo disini kaya online shop yang jual baju, yang jual loyang, sih paling yang kirim barang masyarakat lingkungan sini aja yang dateng sendiri kirim barang sesekali gitu.

Penulis : terus kak gimana cara agen jne ini dapat pelanggan baru?

Informan : memperbanyak promosi di media sosial kaya facebook, instagram, whatsapp.

Penulis : promosinya itu kaya gimana ka?

Informan : kalo di sosmed jadi kita dm satu-satu kita yang kita follow tawarin nih agen jne kita, kalo secara langsung dilapangan kita bawa brosur bawa stiker ketoko-toko gitu sambil ngenalin agen kita siapa tau mereka juga perlu jasa pengiriman barang.

Penulis : pelanggan seperti apa yang penting buat agen jne topaz ini?

- Informan : semuanya sama sih tapi yang jadi prioritas paling PT karena kontribusinya paling banyak, kalau masyarakat umum kan hanya sesekali.
- Penulis : antara perempuan dan laki-laki yang mana paling banyak jadi pelanggan disini?
- Informan : paling banyak laki-laki, karena rata-rata pekerja onlineshop yang berbisnis nya itu laki-laki.
- Penulis : latar belakang dari pelanggan disini itu apa pekerjaannya?
- Informan : yang memproduksi loyang, online shop yang jual pakaian, hijab, sendal, perlengkapan bayi.
- Penulis : pelanggan tersebut berdomisili di daerah mana ka?
- Informan : untuk saat ini yang paling jauh itu PT. Octa Fx itu di Jakarta, sisanya di kabupaten Bogor ini daerah Citeureup, Gunung Putri, Sentul, Cibinong.
- Penulis : lalu rentang usianya dimulai dari berapa?
- Informan : kalau masyarakat umum sih mulai dari 15 tahun keatas, kalau pelanggan seperti UMKM, OLshop dan PT itu usianya 22 tahun keatas.
- Penulis : lanjut ya kak, produk dan layanan apa saja yang ditawarkan?
- Informan : yes, reguler kalo untuk produknya. Kalo layanan kita ada pick-up service, kalo ada trouble kita bantu sampai tuntas dan dibantu klaim apabila ada kendala dalam pengiriman barang.
- Penulis : produk unggulannya apa saja?
- Informan : yang reguler karena harganya juga ga terlalu mahal dan estimasi sampai nya juga gaterlalu lama kalau Jabodabek 1-3 hari, non Jabodabek kalau Pulau Jawa 4 harian. Sumatera sekitar 3-6 hari.
- Penulis : terus kak keunggulan apa yang diberikan agen jne kepada pelanggan hingga membuat pelanggan mau bertahan?
- Informan : kalau sebenarnya ya, mereka mau bertahan disini karena kita anggap mereka itu gacuman pelanggan tapi kita anggap keluarga,

misalnya mereka ada hajatan kita ngamplop, kematian kita dateng. Dalam segi trouble dalam pengiriman, itu pasti kita ada tanggung jawab. Walaupun nggak memuaskan, kita tetep turun bantu sampe selesai.

- Penulis : apa yang membedakan agen jne dengan agen ekspedisi yang lain dari segi produk atau jasa yang ditawarkan?
- Informan : kalau secara umum jne sih karena jaringan jne itu udah banyak udah masuk ke pelosok-pelosok agennya banyak, dalam pengecekan resi udah detail. Jadi detailnya itu dalam trace and trackingnya dari awal input sampai ke pelanggan step by stepnya ada.
- Penulis : apakah ada layanan khusus bagi pelanggan tertentu? Layanan apa dan kriteria pelanggannya seperti apa?
- Informan : layanan khusus palingan diskon, minimal omset 5 juta keatas kalo kirim barang ke kita dalam sebulan. Diskonnya 3% dari omset yang di hasilkan. Kriteria yang dapet diskon ini kriteria pelanggannya yang mengirimkan paket dengan nominal nya besar.
- Penulis : apa yang membuat pelanggan tertarik menggunakan jasa jne?
- Informan : kalau pelanggan tertarik itu karena ya brand nya udah terkenal, udah menang nama, agennya banyak dimana-mana mudah ditemukan, dan pengirimannya juga gacuman dalam negri tapi luar negri juga. Kalau harga sebenarnya gajauh beda dari jasa yang lain istilahnya bersaing
- Penulis : bagaimana agen jne ini mempromosikan produk/layanannya?
- Informan : dengan adanya kantor ini juga salah satu cara kita promosikan kalau didesa tajur ini ada berdiri agen jne dan juga media sosial, pergerakannya lebih promosi di situ daripada secara langsung.
- Penulis : apakah agen jne topaz membuat iklan online atau media lain untuk menawarkan poduk sekaligus memperkenalkan agen jne topaz itu sendiri?
- Informan : nggak sih, karena biaya nya juga mahal kalau buat iklan itu. Jadi

- kita lebih promosi sendiri aja.
- Penulis : kalau di agen jne topaz ini ada karyawan khusus marketing nya tidak?
- Informan : gaada, jadi pribadi owner sama kepala agen saja yang mempromosikannya
- Penulis : bagaimana cara agen jne topaz menjaga hubungan dengan pelanggan?
- Informan : dalam moment-moment tertentu, kaya hari raya besar kita kasih bingkisan. Bingkisannya parcel makanan gitu, itu untuk pelanggan yang sudah loyal.
- Penulis : kalau cara mempertahankan pelanggannya gimana kak?
- Informan : sering di ajak komunikasi pelanggan itu, sesekali tanya kita tuh kurangnya apa. Kamu perlu nya apa, ya kita minta saran masukan sama kritik kepelanggan. Kan kita juga gamungkin bagus terus pasti ada salah dan khilaf, terus juga kalau mereka ada acara hajatan itu ya dateng kita kalau diundang, jadi kan ada ikatan lah kita sama pelanggan. Terus juga kalau saya pribadi pulang kampung saya bawain oleh-oleh buat pelanggan, ya itu juga buat nutupi kalau kita ada salah sekaligus permintaan maaf kalau kita banyak kurang ke pelanggan.
- Penulis : ada layanan istimewa ga kak untuk pelanggan yang sudah loyal?
- Informan : ya itu tadi paling-paling diskon, sama kasih bingkisan pas hari raya.
- Penulis : apakah agen jne topaz memiliki data lengkap pelanggan?
- Informan : data lengkap pelanggan gaada, kalau nomer telpon ada. Karena kan kalau mereka kirim cuman ngasih no telpon doang sama kalau alamat juga gak detail.
- Penulis : aktivitas utama yang dilakuin jne topaz ini apa aja?
- Informan : aktivitasnya yang utama menerima dan mengirim paket pastinya, dan melakukan pendistribusian itu, sesekali bantu ngereview produk

pelanggan, ya agar saling membantu lah dengan pelanggan, lalu melakukan kegiatan wakaf dalam mendonasikan uang juga selain itu ada kegiatan kaya tebar seribu quran, donatur tetap nya jne sendiri dari hasil omset kita tiap bulan.

- Penulis : bagaimana upaya agen jne topaz untuk meningkatkan sumberdaya karyawan?
- Informan : kadang sekitar 3 atau 6 bulan itu karyawan itu di kasih training ulang tentang produk yang di jual apa keunggulan yang kita jual dan apa yang baru. Sering juga sharing apa yang kurang di agen ini dari segi perlengkapan atau fasilitas ke karyawan.
- Penulis : sering kasih reward ga ke karyawan supaya kinerjanya semakin baik dan supaya mereka semangat gitu?
- Informan : iya kasih, kaya misalnya alhamdulillah lagi omset banyak kita kasih reward dalam bentuk uang gitu.
- Penulis : siapa saja yang jadi mitra agen jne topaz ini?
- Informan : PT. Octa Fx Indonesia, PT. Natamas, winda ratna onlineshop penjual pakaian, khimar muslimah penjual hijab, hanna marlee penjual sandal, sulaeman penjual oven dan loyang, love for baby penjual perlengkapan bayi.
- Penulis : seberapa besar manfaat yang diterima agen jne dari kerja sama dengan mitra?
- Informan : manfaatnya itu jadi dari mitra kita di rekomendasikan ke rekanan nya yang tempat usaha lain tentang agen jne ini topaz ini jadi nambah pelanggan. Jadi untuk omsetnya juga kebantu jadi meningkat.
- Penulis : lalu bagaimana cara agen jne untuk menjaga hubungan dengan para mitra?
- Informan : itu kita tanya apa yang dibutuhkan mitra, kita berusaha menyanggupi, misalnya mitra perlu plastik tambahan untuk packing

agar lebih safe, kalau sekiranya ga nambah biaya kita sediain. Jadi dengan menyanggupi kebutuhan pelanggan tuh salah satu menjaga hubungan dengan pelanggan, tapi itu tadi gasemuanya di kasih, tergantung omsetnya.

Penulis : lalu kak apa saja yang menjadi biaya tetap dari operasional agen jne topaz?

Informan : bayar listrik, gaji karyawan, akses internet, uang tip karyawan, bayar wakaf 250.000 perbulan, sedia makanan untuk karyawan.

Penulis : apa saja yang menjadi biaya variabel dari operasional agen jne?

Informan : biaya transport pickup dan service kendaraan, beli atk, ganti rugi paket rusak, sumbangan untuk masyarakat sekitar agen jne.

Penulis : apakah ada perubahan biaya tetap setiap tahunnya?

Informan : iya karena berubah karena gaji naik, dan biaya-biaya lain juga naik.

Penulis : dari mana saja sumber pendapatan yang di dapatkan oleh agen jne topaz?

Informan : dari penjualan produk saja, tidak ada reward dari jne pusat.

Penulis : cara apa yang paling banyak di gunakan pelanggan untuk membayar?

Informan : e-money karena lebih praktis, kalau yang cash paling sesekali dan itupun jarang. Karena yang paling banyak digunakan apalagi sama mitra itu menggunakan cashless.

Penulis : berapakah range keuntungan yang didapatkan oleh agen jne?

Informan : itu range nya sekitar 17-25 juta sebulannya.

Penulis : apakah aset yang dimiliki agen jne dalam bentuk wujud fisik? Apa saja?

Informan : kendaraan untuk pick up seperti motor dan mobil, infrastruktur perlengkapan kantor.

Penulis : apa saja sumber daya utama agen jne?

Informan : armada pickupnya ya walaupun belum memadai karna masih

menggunakan kendaraan pribadi, dan sumberdaya utamanya itu sdm pastinya, namun belum sesuai harus terus dilakukan peningkatan dalam hal permasalahan pengiriman, mereka masih belum bisa baca data tracking, dan juga belum bisa mengambil keputusan dalam barang yang beresiko misalnya barang gampang pecah yang seharusnya gaboleh dikirim tetep dikirim, terkendala di kurir juga kekurangan armada dan juga driver pickup motor belum bisa pickup mobil.

LAMPIRAN

Lampiran 3: Survey Pelanggan

Transkrip kuesioner dengan pelanggan

Informan : PT. Drypack Plastik

1. Apa yang anda tahu tentang agen jne topaz?
Jawaban: service level yang baik
2. Bagaimana anda bisa mengetahui agen jne topaz?
Jawaban: dari team ekspedisi pick-up
3. Mengapa anda memilih agen jne topaz sebagai mitra usaha?
Jawaban: pick-up tepat waktu
4. Apa kelebihan dari produk jne?
Jawaban: payment bisa termin (bulanan)
5. Apa manfaat yang ada dapatkan dari layanan jne secara umum?
Jawaban: efisien
6. Hal apa yang perlu diperbaiki dari agen JNE Topaz?
Jawaban: info update resi dan fast respon
7. Apa saran anda untuk jne kedepannya?
Jawaban: manifest H+1 jam 9 pagi sudah dikirim

LAMPIRAN

Transkrip kuesioner dengan pelanggan

Informan : PT. Khimar Muslimah Indonesia

1. Apa yang anda tahu tentang agen jne topaz?
Jawaban: sebuah cabang jne untuk menerima jasa pengiriman barang atau paket
2. Bagaimana anda bisa mengetahui agen jne topaz?
Jawaban: penawaran langsung dari agen
3. Mengapa anda memilih agen jne topaz sebagai mitra usaha?
Jawaban: karena sangat memudahkan dalam pengiriman, dari mulai paket di pick-up
4. Apa kelebihan dari produk jne?
Jawaban: pengiriman cepat dan dapat ditracking dengan mudah
5. Apa manfaat yang ada dapatkan dari layanan jne secara umum?
Jawaban: sangat membantu untuk pengiriman paket baik jarak jauh maupun dekat dengan harga terjangkau
6. Hal apa yang perlu diperbaiki dari agen JNE Topaz?
Jawaban: memberikan fasilitas loyalitas pelanggan agar pelanggan dapat terus mengirim barang di agen jne topaz
7. Apa saran anda untuk jne kedepannya?
Jawaban: semoga semakin maju dan memudahkan dalam pengiriman barang

LAMPIRAN

Lampiran 4: Data Omset dan Resi Agen JNE Topaz

Data Omset Agen JNE Topaz Tahun 2018-2020

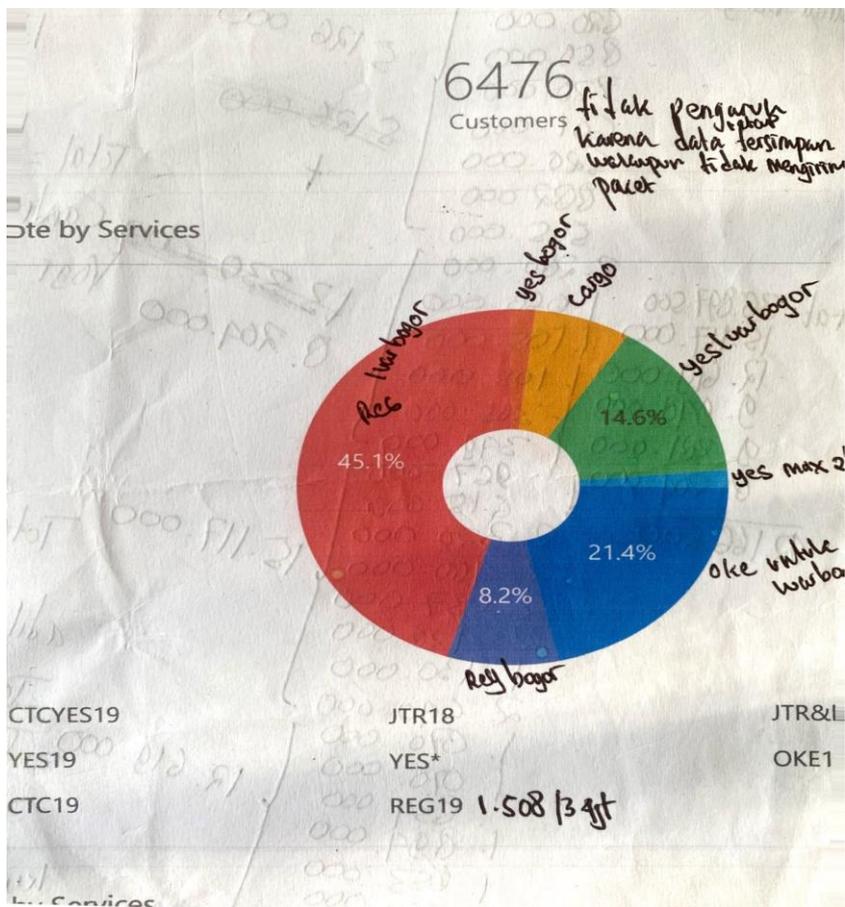
	JNE CONNOTE BY SERVICES OMSET		
	2018	2019	2020
JANUARI	-	Rp. 78.115.057	Rp. 98.316.632
FEBRUARI	-	Rp. 92.666.500	Rp. 98.987.098
MARET	-	Rp. 88.400.345	Rp. 122.211.200
APRIL	-	Rp. 97.854.027	Rp. 158.388.969
MAY	-	Rp. 93.244.700	Rp. 160.110.600
JUNI	-	Rp. 110.350.116	Rp. 197.046.240
JULI	-	Rp. 86.156.870	Rp. 210.091.550
AGUSTUS	-	Rp. 99.703.624	Rp. 187.956.081
SEPTEMBER	-	Rp. 160.468.020	Rp. 176.472.620
OKTOBER	Rp. 4.105.423	Rp. 99.294.200	Rp. 161.037.820
NOVEMBER	Rp. 28.455.014	Rp. 102.569.800	Rp. 173.931.660
DESEMBER	Rp. 35.300.425	Rp. 106.953.500	Rp. 145.199.460

Data Resi Pengiriman Agen JNE Topaz 2018-2020

	JNE CONNOTE BY SERVICES RESI		
	2018	2019	2020
JANUARI	-	2.125	2.931
FEBRUARI	-	2.542	3.105
MARET	-	3.126	3.849
APRIL	-	3.814	5.398
MAY	-	2.533	5.311
JUNI	-	3.689	5.410
JULI	-	2.136	6.114
AGUSTUS	-	2.826	5.051
SEPTEMBER	-	5.358	4.840
OKTOBER	206	3.344	4.587
NOVEMBER	903	3.117	4.473
DESEMBER	1.368	2.919	5.199

LAMPIRAN

Lampiran 5: Persentase Pemasukan Agen JNE Topaz



LAMPIRAN

Lampiran 6: Dokumentasi



