

**ANALISIS KOMPARATIF MODEL BISNIS
HM SAMPOERNA VS GUDANG GARAM**

(Skripsi)

Oleh :

Rizky Faradila



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDARLAMPUNG

2016

ABSTRAK

ANALISIS KOMPARATIF MODEL BISNIS HM SAMPOERNA VS GUDANG GARAM

Oleh:

Rizky Faradila

Model bisnis adalah sebuah prototipe yang dikembangkan oleh perusahaan dalam rangka menjelaskan bagaimana proses bisnis sebuah perusahaan dan bagaimana proses penciptaan nilai bagi *stakeholders* dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis dua perusahaan rokok di Indonesia yakni HM Sampoerna dan Gudang Garam berdasarkan *Business Model Canvas* oleh Osterwalder dan Pigneur yang terdiri dari Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktivitas Kunci, Kemitraan Utama, dan Struktur Biaya sehingga kita bisa mengetahui bagaimana kedua perusahaan ini menjalankan bisnis mereka. Dalam langkah evaluasi, digunakanlah teori dari *Blue Ocean Strategy* yang digabungkan dengan *Business Model Canvas* sehingga menghasilkan metode *reduce, eliminate, raise* dan *create* yang kemudian di terapkan pada model bisnis yang sudah ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HM Sampoerna lebih unggul dalam beberapa segmen seperti *customer segments, value propositions channels* dan *key resources* daripada Gudang Garam dimana HM Sampoerna lebih cepat tanggap dalam membaca pergerakan pasar dan penempatan produknya serta dalam mengelola saluran distribusinya.

Kata Kunci: *model bisnis, business model canvas, blue ocean strategy, HM Sampoerna, Gudang Garam.*

**ANALISIS KOMPARATIF MODEL BISNIS
HM SAMPOERNA VS GUDANG GARAM**

**OLEH
RIZKY FARADILA**

Skripsi
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG**

2016

Judul Skripsi

**: ANALISIS KOMPARATIF MODEL BISNIS
HM SAMPOERNA VS GUDANG GARAM**

Nama Mahasiswa

: Rizky Faradila

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1211011137

Jurusan

: Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

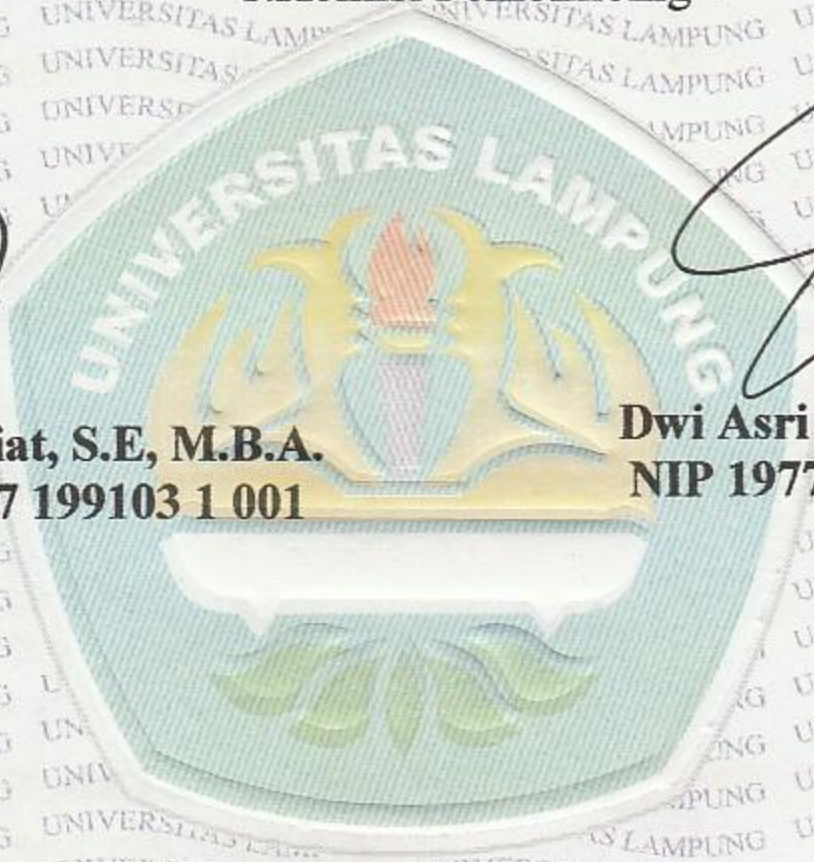
1. Komisi Pembimbing



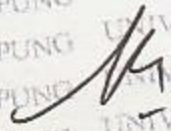
Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001



Dwi Asri Siti A., S.E., M.Sc.
NIP 19770324 200812 2001



2. Ketua Jurusan Manajemen



Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

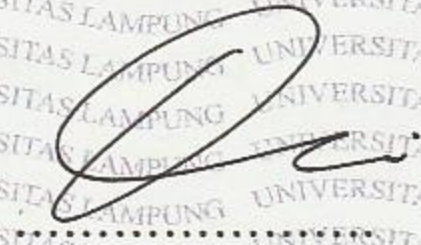
Ketua

: Dr. Ayi Ahadiat, S.E, M.B.A.

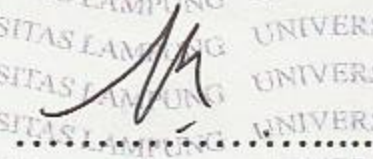


Sekretaris

: Dwi Asri Siti A. S.E, M.Sc.



Penguji Utama : Dr. R. R. Erlina, S.E, M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 11 Mei 2016

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizky Faradila
Nomor Pokok Mahasiswa : 1211011137
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS KOMPARATIF MODEL BISNIS HM
SAMPOERNA VS GUDANG GARAM**

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penelitian lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 11 Mei 2016

Yang membuat pernyataan



Rizky Faradila
NPM. 1211011137

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti merupakan putri pertama dari dua bersaudara pasangan dari Bapak Firman Alamsyah dan Ibu Rida Komala. Peneliti mempunyai satu saudara perempuan. Peneliti dilahirkan di Purawiwitan Kecamatan Kebun Tebu, Lampung Barat pada tanggal 12 Oktober 1995. Peneliti menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Purajaya yang diselesaikan pada tahun 2006, peneliti melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 2 Banjaran Kabupaten Bandung yang diselesaikan pada tahun 2009, peneliti melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Baleendah Kabupaten Bandung yang di selesaikan pada tahun 2012. Pada tahun 2012 peneliti melanjutkan pendidikan Strata I jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

MOTO

Everything of you, is decided by you.

(anonymous)

Ya Allah, mudah-mudahan sederhana, tetapkanlah pikiran kami selalu melangit. Dan, dengan hati yang terus membumi.

(Fidi Baiq)



PERSEMBAHAAN

Dengan segenap rasa syukur kepada Allah SWT.
Skripsi ini ku persembahkan kepada keluargaku tercinta, ibunda Rida Komala, ayahanda Firman Alamsyah, dan adikku Rheina Faradina yang tanpa henti terus menghaturkan doa, tanpa lelah memberi semangat, nasihat dan motivasi, tanpa pamrih memberi dukungan baik secara finansial maupun moril.

*Kepada seluruh keluarga besar dan seluruh sahabatku
Atas dukungannya selama ini*

Dan Kepada Almamaterku tercinta, Universitas Lampung.



SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah- Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Komparatif Model Bisnis HM Sampoerna Vs Gudang Garam**”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing I yang telah menyisihkan sebagian waktunya untuk memberi bimbingan, saran, motivasi dan mengajarkan bagaimana menyelesaikan penelitian dengan baik dan benar.
3. Ibu Dwi Asri Siti A., S.E., M.Sc. selaku Pembimbing Akademik sekaligus Dosen Pembimbing II yang telah membimbing, memotivasi, dan sebagai tempat meminta saran selama peneliti berkuliah.

4. Ibu Dr. R. R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus sebagai Dosen Penguji Utama atas saran dan arahan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
5. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
6. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
7. Kepada kedua orang tua, Ayahanda Firman Alamsyah dan Ibunda Rida Komala beserta Adikku Rheina Faradina yang telah memberikan arahan serta dukungan baik finansial, motivasi maupun doa kepada peneliti.
8. Kepada teman-teman satu atap, Nopiani, Endah Mas Ayu, Adella Marlin, Maryani, Adies Marekas, Novi Hanifah, Anes Yuwita, Lia Febrialina, Yopita W. P. dan Sari Astuti yang telah banyak melewati suka duka bersama selama tinggal di Kost Griya Agung
9. Kepada Ikke Suherman, Sri Mentari, Esti Yuliani, Dewi Rizkiana, Mydori Putri, Ni Made Fina D., Dayu Winda S., Delta Rahmawanti, Sandra Harahap dan Dian Saputri yang telah menjadi bagian penting dari masa perkuliahan peneliti.

10. Kepada Kawan-kawan Business Management angkatan pertama, Citra, Bella, Heylin, Fernico, Giovanni, Rizal, Warits, Cigim, Wahid, Vicky dan lainnya semoga sukses semuanya.
11. Kepada Teman-teman KKN 2015 Desa Tanjung Betuah Kecamatan Cukuh Balak, Fitri, Agung, Winda, Eka, Rizka dan Andre. Serta kepada jajaran anggota dan presidium EBEC 2014-2015.
12. Kepada Dhea, Mbak Eka, Villia, Bang Beni, dan A Yoga yang telah memberikan banyak dukungan dan bantuan terutama di awal-awal masa perkuliahan peneliti.
13. Semua pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada peneliti selama menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada peneliti dan semoga hasil penelitian skripsi ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, Mei 2015

Rizky Faradila

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Model Bisnis	9
2.2 Business Model Canvas	9
2.2.1 <i>Customer Segments</i> (Segmen Pelanggan)	10
2.2.2 <i>Value Propositions</i> (Proporsi Nilai).....	13
2.2.3 <i>Channels</i> (Saluran).....	16
2.2.4 <i>Customer Relationship</i> (Hubungan Pelanggan)	18

2.2.5 <i>Revenue Streams</i> (Arus Pendapatan)	20
2.2.6 <i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama).....	22
2.2.7 <i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci).....	23
2.2.8 <i>Key Partnership</i> (Kemitraan Utama)	24
2.2.9 <i>Cost Structure</i> (Struktur Biaya)	26
2.3 Model Bisnis dan Blue Ocean Strategy	28
2.4 Kerangka Pemikiran.....	30
2.5 Penelitian Terdahulu	31

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Metode Penelitian.....	33
3.2 Sumber Data dan Pengumpulan Data	36
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	37
3.4 Teknik Pengolahan Data	37
3.5 Teknik Analisis Data.....	38
3.6 Validitas dan Reliabilitas Penelitian	39

IV.HASIL DAN PEMBAHASAAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	41
4.1.1 Profil dan Sejarah HM Sampoerna	41
4.2 Analisis Model Bisnis HM Sampoerna.....	51
4.2.1 <i>Customer Segments</i> HM Sampoerna.....	51
4.2.2 <i>Value Propositions</i> HM Sampoerna	52

4.2.3 <i>Channels</i> HM Sampoerna	55
4.2.4 <i>Customer Relationships</i> HM Sampoerna	57
4.2.5 <i>Revenue Streams</i> HM Sampoerna	61
4.2.6 <i>Key Resources</i> HM Sampoerna.....	65
4.2.7 <i>Key Activities</i> HM Sampoerna	70
4.2.8 <i>Key Partnership</i> HM Sampoerna	73
4.2.9 <i>Cost Structure</i> HM Sampoerna	79
4.1.2 Profil dan Sejarah Gudang Garam	80
4.3 Analisis Model Bisnis Gudang Garam.....	85
4.3.1 <i>Customer Segments</i> Gudang Garam.....	85
4.3.2 <i>Value Propositions</i> Gudang Garam	86
4.3.3 <i>Channels</i> Gudang Garam	87
4.3.4 <i>Customer Relationships</i> Gudang Garam.....	88
4.3.5 <i>Revenue Streams</i> Gudang Garam.....	91
4.3.6 <i>Key Resources</i> Gudang Garam.....	92
4.3.7 <i>Key Activities</i> Gudang Garam	94
4.3.8 <i>Key Partnership</i> Gudang Garam.....	95
4.3.9 <i>Cost Structure</i> Gudang Garam	97
4.4 Komparasi Model Bisnis Sampoerna dan Gudang Garam	99
4.5 Perspektif Model Bisnis dengan Blue Ocean Strategy	107

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan 112

5.2 Saran..... 115

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

1. Kerangka Pemikiran.....	31
2. Lambang PT HM Sampoerna	46
3. Penerapan Blue Ocean Strategy pada Model Bisnis Sampoerna	107
4. Penerapan Blue Ocean Strategy pada Model Bisnis Gudang Garam	110

DAFTAR TABEL

1. Financial Highlights perusahaan rokok Indonesia yang terdaftar di BEI Tahun 2014 (dalam miliar Rupiah)	3
2. Jenis-jenis dan Fase Saluran	17
3. Mekanisme Penetapan Harga	22
4. Bidang Usaha dan Anak perusahaan PT HM Sampoerna	44
5. Company Milestones HM Sampoerna	47
6. Produk HM Sampoerna terbaru 2010-2014	51
7. Produk Inti Sampoerna	54
8. Penjualan HM Sampoerna Tahun 2010	61
9. Penjualan HM Sampoerna Tahun 2011	62
10. Penjualan HM Sampoerna Tahun 2012	63
11. Penjualan HM Sampoerna Tahun 2013	63
12. Penjualan HM Sampoerna Tahun 2014	64
13. Daftar Aset dan Sumber Daya Utama Sampoerna	65
14. Daftar Penghargaan yang diterima HM Sampoerna	67
15. Jumlah Pegawai HM Sampoerna	69
16. Persentase Kontribusi Cukai Sampoerna terhadap Pendapatan Negara	80
17. Company Milestones Gudang Garam	84
18. Produk-produk Terbaru Gudang Garam 2010-2014	86
19. Produk-produk Gudang Garam	87
20. Data penjualan Gudang Garam 2010-2014	91

21. Jumlah Karyawan Gudang Garam	93
22. Pengeluaran Cukai oleh Gudang Garam.....	97
23. Komparasi <i>Customer Segments</i>	99
24. Komparasi <i>Value Propositions</i>	100
25. Komparasi <i>Channels</i>	101
26. Komparasi <i>Customer Relationship</i>	102
27. Komparasi <i>Revenue Streams</i>	103
28. Komparasi <i>Key Resources</i>	103
29. Komparasi <i>Key Activities</i>	104
30. Komparasi <i>Key Partnership</i>	105
31. Komparasi <i>Cost Structure</i>	106

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memulai sebuah bisnis bukanlah perkara yang mudah, banyak hal yang harus dipertimbangkan termasuk berbagai tantangan dan persaingan usaha. Maraknya pertumbuhan usaha saat ini telah menjadikan persaingan usaha menjadi semakin ketat. Bisnis adalah sebuah proses mentransaksikan sebuah produk, baik barang maupun jasa, ke pasar dengan tujuan mendapatkan keuntungan.

Menurut Rahyuda (2011) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis: lingkungan, perubahan, dan model bisnis. Lingkungan merupakan pintu masuk bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Perusahaan akan mencapai keunggulan maksimal apabila mereka dapat mengidentifikasi kebutuhan lingkungannya, baik pada level *high-end*, *low-end*, atau *middle market*. Perubahan merupakan faktor selanjutnya yang selalu menjadi ancaman bagi perusahaan.

Perusahaan yang tidak mampu merespon perubahan dengan cepat tentu tidak akan mampu bertahan di pasar, begitu juga sebaliknya. Faktor terakhir adalah model bisnis. Model bisnis adalah sebuah prototipe yang dikembangkan oleh perusahaan dalam rangka menjelaskan bagaimana proses bisnis sebuah perusahaan dan bagaimana proses penciptaan nilai bagi *stakeholders* dalam perusahaan.

Jumlah perokok di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun tak terkecuali jumlah perokok usia muda. Berdasarkan data terakhir Riset Kesehatan Dasar

2013, perokok aktif mulai dari usia 10 tahun ke atas berjumlah 58.750.592 orang. Jumlah tersebut terdiri dari 56.860.457 perokok laki-laki dan 1.890.135 perokok perempuan. Hasil penelitian pun menunjukkan, setiap hari ada 616.881.205 batang di Indonesia atau 225.161.640.007 batang rokok dibakar setiap tahunnya. Jika harga 1 batang rokok Rp 1.000, maka uang yang dikeluarkan lebih dari 225 triliun Rupiah (Riskesdas Kementerian Kesehatan RI, 2013).

Jumlah perokok di Indonesia yang terbilang sangat banyak telah menjadikan industri rokok sebagai penyumbang kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan negara. Tahun 2014, terdapat kenaikan penerimaan cukai, dari Rp 104,7 triliun pada 2013 menjadi Rp 116,3 triliun. Ada kenaikan penerimaan sebesar Rp 11,6 triliun (APBN, 2014). Dengan kontribusi pendapatan negara yang sedemikian banyak, tak heran apabila industri rokok adalah industri yang terus berkembang dan berkelanjutan secara jangka panjang. Dua pemain teratas dalam industri rokok Indonesia adalah HM Sampoerna (PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk) dan Gudang Garam (PT Gudang Garam Tbk). (<http://www.indonesia-investments.com>, 16 November 2013).

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HM Sampoerna) adalah perusahaan rokok terbesar di Indonesia karena menguasai sekitar 34 persen pasar tembakau Indonesia. HM Sampoerna mengoperasikan tujuh fasilitas manufaktur di Indonesia: dua fasilitas produksi pembuatan kretek oleh mesin ('SKM') dan 5 fasilitas produksi kretek buatan tangan ('SKT'). Perusahaan juga mendistribusikan merek Marlboro di pasar domestik. Pada tahun 2005 Sampoerna dijual kepada Philip Morris, sebuah perusahaan rokok dan tembakau raksasa internasional.

PT Gudang Garam Tbk adalah perusahaan Indonesia yang bergerak dalam pembuatan rokok. Perusahaan ini adalah produsen terkemuka rokok. Ini menghasilkan berbagai macam rokok kretek termasuk rendah tar, varian rendah nikotin dan sigaret kretek tangan tradisional yang didistribusikan sampai ke luar Indonesia.

Tabel 1. Financial Highlights perusahaan rokok Indonesia yang terdaftar di BEI Tahun 2014 (dalam miliar Rupiah).

	HM Sampoerna	Gudang Garam	Bentoel	Wismilak
Net Sales	80.690	49.028,7	14.091	1.661,5
Gross Profit	20.500	9.184,7	1.518	483,8
Net Profit	10.181	4.013,8	(2.279)	112,2
Total Assets	28.381	41.509,3	10.251	1.332,9
Total Liabilities	14.883	14.903,6	11.648	478,5
Earnings per Share*	2.323	2.086	(314.7)	53,41

Sumber: Laporan Tahunan HM Sampoerna, Gudang Garam, Bentoel dan Wismilak, 2014

Keterangan : *dalam Rupiah

Menurut duniaindustri.com, peringkat pertama dan kedua rokok di Indonesia dipegang oleh HM Sampoerna dan Gudang Garam, sementara posisi ketiga dipegang oleh Djarum dengan persentase yang berbeda tipis dengan Gudang Garam, Djarum adalah perusahaan rokok asal Kudus yang didirikan pada Tahun 1951 oleh Oei Wie Gwan. Namun berdasarkan perusahaan yang terdaftar di BEI, Gudang Garam lah yang menempati posisi kedua dan HM Sampoerna yang berada di posisi pertama. Sebagai perusahaan-perusahaan besar yang saling bersaing dan dikelola secara modern, sangatlah penting bagi pihak manajemen untuk mengetahui secara jelas bagaimana proses penciptaan, penyampaian, dan pemaparan *value* dalam proses bisnisnya melalui pengimplementasian *Business Model* yang baik.

Salah satu inovasi tentang pengkajian dan pembenahan terhadap model bisnis adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* dapat menjadi pendekatan yang bisa diimplementasikan dengan mudah oleh organisasi bisnis dalam upaya melakukan evaluasi dan perubahan atau pembenahan atau hanya sekedar peninjauan ulang terhadap model bisnis perusahaan sehingga tercipta model bisnis baru yang lebih tepat dan sesuai untuk diaplikasikan oleh perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Business Model Canvas dapat memberikan manfaat karena memudahkan perusahaan untuk menginventarisasi kembali segala bentuk aktivitas baik yang menjadi aktivitas biaya atau aktivitas pendapatan yang ada dalam perusahaan. Dalam BMC terdapat 9 komponen utama yang saling berkaitan yaitu *Customer segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationship*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structure*. *Customer Segments* menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan dalam rangka untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya.

Value Propositions adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proporsi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proporsi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik.

Channels merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan. Saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Inilah yang dinamakan *Customer Relationship*.

Revenue Streams adalah nadi dari suatu bisnis. Dari saluran pendapatan lah bisnis mendapatkan pemasukan dari konsumen. Masing-masing arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau manajemen hasil.

Key Resources dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah *Key Activities*, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Perusahaan membentuk *Key Partnership* dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

Cost Structure 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, aktivitas-aktivitas kunci, dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

Mengingat pentingnya *Business Model* yang diformulasikan dengan baik dan inovatif supaya meraih keunggulan bersaing dan pada akhirnya menghasilkan keuntungan yang lebih banyak dibandingkan para kompetitor maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang model bisnis kepada dua perusahaan pemimpin pasar rokok di Indonesia tersebut yang mengacu pada *Business Model Canvas*, yakni:

”Analisis Komparatif Model Bisnis HM Sampoerna Vs Gudang Garam”

1.2 Rumusan Masalah

HM Sampoerna dan Gudang Garam adalah perusahaan- perusahaan terbesar Indonesia di Bursa Efek Indonesia (IHSG) dalam hal kapitalisasi pasar. Model bisnis yang digunakan pun berbeda antara keduanya yang menjadikan HM Sampoerna menjadi nomor satu namun Gudang Garam harus puas berada di posisi kedua selama bertahun-tahun menjadi topik menarik untuk diteliti. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi, maka perumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana identifikasi dan pemetaan terhadap model bisnis HM Sampoerna dan Gudang Garam saat ini dengan pendekatan *Business Model Canvas*.
2. Bagaimana evaluasi dan perbandingan model bisnis yang ada pada HM Sampoerna dan Gudang Garam saat ini dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

1.3 Tujuan Penelitian

Agar peneliti mempunyai arah yang jelas, maka ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi dan mempelajari model bisnis yang diterapkan pada HM Sampoerna dan Gudang Garam ditinjau dari perspektif *Business Model Canvas*
2. Melakukan evaluasi model bisnis pada HM Sampoerna dan Gudang Garam.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dengan dilaksanakannya penelitian ini antara lain:

1. Bagi peneliti

Menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman peneliti dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh di perkuliahan khususnya yang berhubungan dengan penerapan model bisnis yang efektif.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan bidang bisnis.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Model Bisnis

Drucker (1954) mendefinisikan 'model bisnis yang baik sebagai salah satu yang memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai siapakah target konsumen kita dan bagaimana cara menghantarkan nilai kepada konsumen dengan biaya yang sesuai. Ide implisitnya adalah bahwa model bisnis adalah tentang bagaimana sebuah organisasi menghasilkan uang dengan mengatasi dua masalah mendasar, yakni bagaimana mengidentifikasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan, dan bagaimana menjadikan beberapa nilai ini sebagai keuntungan (Casadesus-Masanell dan Ricart, 2010).

Sejalan dengan pemikiran tersebut, Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai, dan model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses dan sistem.

2.2 Business Model Canvas

Bisnis Model Canvas (BMC) *template* untuk mengembangkan model bisnis baru atau mendokumentasikan model bisnis yang ada. BMC adalah grafik visual dengan elemen yang menjelaskan proposisi nilai perusahaan atau produk,

infrastruktur, pelanggan, dan keuangan. BMC membantu perusahaan dalam menyelaraskan kegiatan mereka dengan menggambarkan potensi trade-off.

Osterwalder & Pigneur (2010) mengajukan pendekatan kanvas yang memudahkan pebisnis untuk mengkaji ulang keseluruhan proses bisnisnya agar lebih kompetitif maupun dalam pengembangan bisnis baru. Kanvas ini dibangun atas dasar “nine building blocks”. Sembilan blok bangunan tersebut terdiri dari *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Proposition* (Proporsi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), dan *Cost Structures* (Struktur Biaya).

2.2.1 Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Blok segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari setiap model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang dapat bertahan lama. Dalam rangka untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya. Sebuah model bisnis dapat mendefinisikan satu atau beberapa Segmen Pelanggan, baik besar atau kecil. Sebuah organisasi harus membuat keputusan mengenai segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang akan diabaikan. Setelah keputusan ini dibuat, model bisnis dapat dirancang dengan hati-hati dengan pemahaman yang kuat tentang kebutuhan pelanggan yang spesifik.

Kelompok pelanggan mewakili beberapa segmen terpisah jika:

- Kebutuhan mereka membutuhkan dan memperbolehkan tawaran yang berbeda.
- Pelanggan dapat dicapai melalui berbagai Saluran Distribusi.
- Pelanggan membutuhkan berbagai jenis hubungan yang berbeda.
- Pelanggan pada dasarnya memiliki tingkat profitabilitas yang berbeda.
- Pelanggan bersedia membayar untuk aspek-aspek penawaran yang berbeda.

Ada beberapa jenis Segmen Pelanggan yang berbeda. Berikut beberapa contohnya:

1. Pasar Masa

Model bisnis yang berfokus pada pasar masa tidak membedakan antara segmen-segmen pelanggan yang berbeda. Proporsi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada satu kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang sebagian besar sama. Model bisnis jenis ini sering kali ditemukan dalam sektor prosuk konsumen elektronik.

2. Pasar Ceruk

Model bisnis yang memiliki terget melayani pasar ceruk menysasar segmen pelanggan yang spesifik dan terspesialisasi. Proporsi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan dibuat khusus untuk kebutuhan spesifik pasar ceruk. Model bisnis semacam ini banyak ditemukan dalam hubungan pemasok-pembeli. Contohnya, banyak pabrikan suku cadang

mobil yang sangat bergantung pada pembelian yang dilakukan pabrikan kendaraan besar.

3. Tersegmentasi

Beberapa model bisnis membedakan segmen pasar dari kebutuhan dan masalahnya masing-masing. Kekuatan ritel sebuah bank semacam Credit Suisse, misalnya, dapat membedakan antara kelompok pelanggan besar, yang memiliki aset lebih dari US\$100.000, dan kelompok klien makmur yang lebih kecil, yang memiliki kekayaan bersih lebih dari US\$500.000. Kedua segmen ini memiliki kebutuhan dan masalah yang serupa tetapi bervariasi. Kondisi ini mempengaruhi blok bangunan model bisnis lainnya seperti proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, dan arus pendapatan.

4. Terdiversifikasi

Organisasi dengan model bisnis pelanggan terdiversifikasi melayani dua segmen pelanggan yang tidak terkait satu sama lain dengan kebutuhan dan permasalahan yang sangat berbeda.

5. Platform banyak sisi (atau pasar banyak sisi)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling bergantung. Sebuah perusahaan kartu kredit misalnya, memerlukan banyak pemegang kartu kredit dan pedagang yang bersedia menerima pembayaran dengan kartu kredit tersebut. Kedua segmen tersebut dibutuhkan untuk memutar jalannya model bisnis.

2.2.2 *Value Propositions* (Proporsi Nilai)

Proporsi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proporsi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proporsi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik.

Dalam hal ini, proporsi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Beberapa proporsi nilai menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang ada. Proposisi nilai lain mungkin saja sama dengan penawaran pasar yang sudah ada, tetapi dengan fitur dan atribut tambahan. Proposisi nilai menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui perpaduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. Nilai dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain dan pengalaman pelanggan). Daftar elemen-elemen yang sangat panjang berikut dapat berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan.

1. Sifat Baru

Beberapa proposisi nilai memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan yang belum pernah mereka terima sebelumnya. Hal ini acap kali terkait dengan teknologi, tetapi tidak selalu, misalnya telepon seluler yang menciptakan industri baru di seputar telekomunikasi *mobile*. Di sisi lain, produk-produk semacam pendanaan investasi yang etis tidak terkait sama sekali dengan teknologi.

2. Kinerja

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

3. Penyesuaian (kostumisasi)

Menyesuaikan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan spesifik pelanggan individu atau segmen pelanggan juga menciptakan nilai. Akhirnya ini konsep kostumisasi massa dan penciptaan pelanggan menjadi semakin penting. Pendekatan ini memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan jasa, sambil tetap meraih keunggulan skala ekonomi.

4. “Menyelesaikan Pekerjaan”

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.

5. Desain

Desain itu penting tetapi sulit untuk diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam industri fesyen dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

6. Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya memakai jam tangann Rolex yang menunjukkan kekayaan.

7. Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih rendah sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif

terhadap harga. Akan tetapi proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

8. Pengurangan Biaya

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.

9. Pengurangan Risiko

Pelanggan menghargai pengurangan risiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.

10. Kemampuan dalam mengakses

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain untuk menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi dari keduanya.

11. Kenyamanan/kegunaan

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

2.2.3 Channels (Saluran)

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. Saluran menjalankan beberapa fungsi, termasuk:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Saluran memiliki lima fase yang berbeda. Masing-masing saluran dapat mencakup sebagian atau bahkan kelima fase tersebut. Kita dapat membedakan antara saluran langsung dan tidak langsung, dan antara saluran yang kita miliki dan yang dimiliki mitra. Menemukan paduan saluran yang tepat untuk memenuhi bagaimana pelanggan ingin dijangkau sangat penting untuk membawa proposisi nilai ke pasar. Sebuah organisasi dapat memilih antara menjangkau pelanggan melalui salurannya sendiri, melalui saluran mitra, atau melalui paduan keduanya. Saluran sendiri dapat bekerja secara langsung, seperti tenaga penjual *in-house* atau situs web. Saluran mitra menghasilkan margin yang lebih kecil, tetapi memungkinkan organisasi untuk mengembangkan jangkauannya dan memanfaatkan kekuatan mitra. Saluran sendiri, terutama yang bersifat langsung, memiliki margin yang lebih besar, tetapi mungkin sangat mahal untuk direalisasikan dan dijalankan. Untuk mengatasinya, temukan keseimbangan yang tepat antara berbagai jenis saluran yang berbeda, integrasikan semua saluran

tersebut untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang hebat, dan memaksimalkan pendapatan.

Tabel 2. Jenis-jenis dan fase saluran

Fase-fase Saluran	1. Kesadaran Bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?				
	2. Evaluasi Bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai?				
	3. Pembelian Bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?				
	4. Penyampaian Bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan?				
	5. Purnajual Bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan?				
Jenis-Jenis Saluran	Tenaga Penjualan	Penjualan Web	Toko Sendiri	Toko Mitra	Penjualan Jumlah Besar
	Langsung			Tidak Langsung	
	Milik Sendiri			Mitra	

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

2.2.4 Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

- Akuisisi pelanggan.
- Retensi (mempertahankan) pelanggan.
- Peningkatan penjualan.

Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan sangat mempengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Kita dapat membedakan beberapa kategori hubungan pelanggan, yang mungkin sudah ada dalam hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu:

1. Bantuan Personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antarmanusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.

Komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

2. Bantuan Personal yang Khusus

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukkan bagi klien individu. Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya dikembangkan dalam jangka panjang.

3. Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

4. Layanan otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Hal terbaiknya, layanan otomatis dapat meniru hubungan personal.

5. Komunitas

Saat ini, perusahaan semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan/prospek dan dapat memfasilitasi hubungan antaranggota komunitas. Komunitas juga dapat membantu perusahaan dalam memahami karakteristik pelanggannya.

6. Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan-vendor untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. Beberapa perusahaan bahkan melibatkan pelanggan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif.

2.2.5 Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk nilai apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan dari masing-masing segmen pelanggan. Masing-masing arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda, seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume, atau manajemen hasil.

Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan:

- Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
- Pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca-pembelian.

Ada beberapa cara untuk membangun arus pendapatan:

1. Penjualan Aset

Pengertian arus pendapatan yang paling luas berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik.

2. Biaya Penggunaan

Arus pendapatan dihasilkan dari penggunaan layanan tertentu. Semakin sering layanan tersebut digunakan, semakin banyak pelanggan yang membayar.

3. Biaya Berlangganan

Arus pendapatan dihasilkan dari penjualan akses yang terus menerus atas suatu layanan.

4. Pinjaman/Penyewaan/Leasing

Arus pendapatan tercipta karena memberi seseorang hak eksklusif sementara untuk menggunakan aset tertentu pada periode tertentu sebagai ganti atas biaya yang ditarik. Untuk yang meminjamkan, cara seperti ini memberikan keunggulan dalam pengembalian pendapatan. Disisi lain, penyewa menikmati keuntungan karena tidak perlu mengeluarkan uang untuk menanggung biaya penuh atas kepemilikan.

5. Lisensi

Arus pendapatan ini muncul karena memberi izin kepada pelanggan untuk menggunakan properti intelektual terproteksi sebagai pertukaran atas biaya lisensi. Lisensi memungkinkan pemegang hak untuk menghasilkan pendapatan dari properti mereka tanpa harus memproduksi data atau mengomersialkan suatu layanan.

6. Biaya Komisi

Arus pendapatan ini bersumber dari layanan perantara yang dilakukan atas nama dua pihak atau lebih.

7. Periklanan

Arus pendapatan ini dihasilkan dari biaya untuk mengiklankan produk, layanan, atau merek tertentu.

Masing-masing arus pendapatan memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda. Jenis mekanisme penetapan harga yang dipilih dapat membedakan

pendapatan yang dihasilkan. Ada dua jenis mekanisme penetapan harga, yaitu penetapan harga tetap dan penetapan harga dinamis.

Tabel 3. Mekanisme Penetapan Harga

Penetapan Harga Tetap Standar harga didasarkan pada variabel-variabel statis		Penetapan Harga Dinamis Harga berubah bergantung pada kondisi pasar	
Daftar harga	Harga tetap untuk produk individu, jasa, atau proposisi nilai lainnya.	Negosiasi (penawaran)	Harga dinegosiasikan antara dua tau lebih mitra. Bergantung pada kekuatan dan/atau keahlian bernegosiasi.
Kebergantungan fitur produk	Harga bergantung pada jumlah atau kualitas fitur proposisi nilai.	Manajemen hasil	Harga bergantung pada persediaan dan waktu pembelian (biasanya digunakan untuk jenis sumber daya yang tidak tahan lama, seperti kamar hotel atau kursi pesawat).
Kebergantungan segmen pelanggan	Harga bergantung pada jenis dan karakteristik segmen pelanggan.	Pasar <i>real-time</i>	Harga ditentukan secara dinamis berdasarkan permintaan dan penawaran.
Kebergantungan volume	Harga sebagai fungsi dari jumlah yang dibeli.	Lelang	Harga ditentukan dari hasil penawaran kompetitif.

Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

2.2.6 Key Resources (Sumber Daya Utama)

Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya ini memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan memperoleh pendapatan. Kebutuhan sumber daya utama berbeda-beda sesuai dengan jenis model bisnis. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat dimiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh dari mitra utama.

Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten, hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sulit dikembangkan namun apabila berhasil, akan memberikan nilai yang sangat berarti.

3. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu.

4. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan/atau jaminan finansial seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan.

2.2.7 Key Activities (Aktivitas Kunci)

Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci, yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut:

1. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan/atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

2. Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lainnya biasanya didominasi oleh aktivitas ini. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

3. Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan platform sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan. Jaringan, platform, matchmaking, software bahkan merek dapat berfungsi sebagai platform. Aktivitas kunci dalam kategori ini terkait dengan manajemen platform, ketentuan layanan, dan promosi platform.

2.2.8 Key Partnership (Kemitraan Utama)

Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

Kita dapat membedakan empat jenis kemitraan berbeda:

- Aliansi strategis antara non-pesaing.
- Coopetition: kemitraan strategis antar pesaing.
- Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
- Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Agar bermanfaat, berikut kita bedakan tiga motivasi dalam membangun kemitraan:

1. Optimisasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling mendasar dari kemitraan atau hubungan antara pembeli-pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan aktivitas. Tidak logis bagi sebuah perusahaan memiliki semua sumber daya atau mengerjakan semua aktivitasnya sendiri. Optimisasi dan skala ekonomi kemitraan biasanya dibuat untuk mengurangi biaya, dan itu sering kali melibatkan outsourcing atau pemanfaatan infrastruktur bersama.

2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu mengurangi risiko dalam lingkungan kompetitif yang bercirikan ketidakpastian. Bukan sesuatu yang tidak biasa bagi pesaing untuk memberntuk aliansi strategis dalam satu area sambil tetap bersaing di area lainnya.

3. Akuisisi Sumber Daya dan Aktivitas Tertentu

Hanyasedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua aktivitas yang digambarkan oleh model bisnisnya. Kebanyakan dari mereka lebih suka memperluas kemampuan dengan

mengandalkan perusahaan lain untuk melengkapi sumber dayanya atau melaksanakan aktivitas tertentu. Kemitraan semacam ini muncul karena adanya kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses kepada pelanggan.

2.2.9 Cost Structure (Struktur Biaya)

Blok bangunan 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, aktivitas-aktivitas kunci, dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain.

Adalah biasa apabila setiap model bisnis harus meminimalkan biaya. Akan tetapi, struktur biaya yang rendah lebih penting bagi beberapa model bisnis daripada model bisnis lainnya. Oleh karenanya, akan sangat berguna apabila struktur biaya model bisnis dibedakan dalam dua kelas, yaitu yang terpacu biaya (*cost-driven*) dan terpacu nilai (*value-driven*). Banyak model bisnis yang berada diantara kedua titik ekstrim ini.

- *Cost-driven*

Model bisnis yang terpacu biaya berfokus pada peminimalan biaya.

Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan struktur biaya seramping mungkin, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah, otomisasi maksimum, dan outsourcing secara ekstensif.

- *Value-driven*

Beberapa perusahaan kurang peduli terhadap implikasi biaya desain model bisnis tertentu, dan berfokus pada penciptaan nilai. Proposisi nilai premium dan layanan pribadi tingkat tinggi biasanya menjadi ciri model bisnis yang terpacu nilai.

Struktur biaya dapat memiliki karakteristik berikut:

1. Biaya Tetap

Biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda.

2. Biaya Variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

3. Skala Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati suatu bisnis ketika produksinya berkembang. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar, misalnya mendapat manfaat dari rata-rata harga pembelian yang lebih rendah karena membeli dalam jumlah besar. Hal ini dan faktor lain menyebabkan turunnya biaya rata-rata per unit ketika produksi meningkat.

4. Lingkup Ekonomi

Keunggulan biaya yang dinikmati bisnis terkait dengan lingkup operasional yang lebih besar. Dalam perusahaan besar misalnya, aktivitas pemasaran atau saluran distribusi yang sama dapat mendukung beberapa produk sekaligus.

2.3 Model Bisnis dan Blue Ocean Strategy

Model bisnis kanvas adalah ekstensi sempurna dari alat-alat analisis yang disajikan oleh Kim dan Mauborgne. Mereka memberikan kerangka yang kuat untuk mempertanyakan model bisnis yang telah ada dan menciptakan model baru yang lebih kompetitif. Strategi Blue Ocean adalah metode ampuh untuk mengkaji kembali Proposi Nilai dan model bisnis serta menggali Segmen Pelanggan baru dengan memberikan kita sebuah "gambaran besar" yang membantu untuk memahami bagaimana mengubah salah satu bagian dari model bisnis dapat memberi dampak bagi komponen lainnya.

Singkatnya, strategi Blue Ocean adalah tentang menciptakan industri yang benar-benar baru melalui diferensiasi mendasar bukannya bersaing dengan industri yang sudah ada dengan mencari keuntungan dari model-model yang sudah terbentuk.

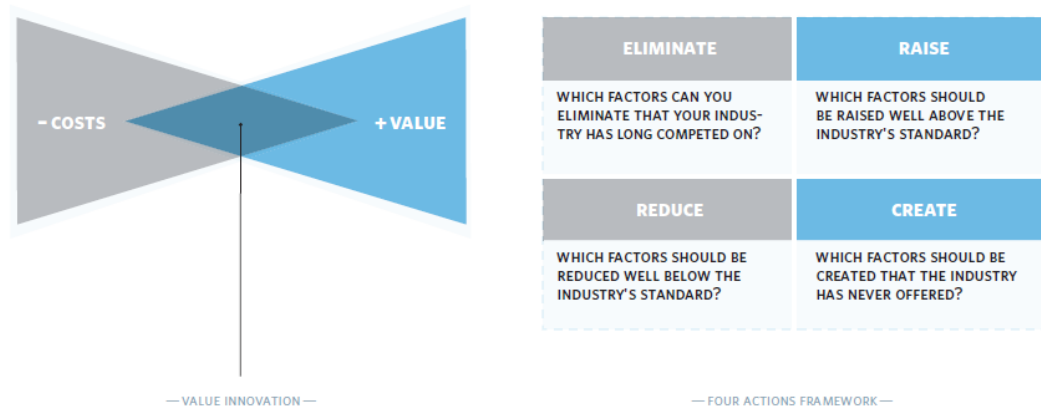
Bukannya mengalahkan pesaing dengan bentuk ukuran kerja tradisional, Kim dan Mauborgne justru menyarankan untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum memiliki persaingan melalui apa yang mereka sebut dengan Inovasi Nilai. Ini berarti meningkatkan nilai untuk pelanggan dengan menciptakan manfaat dan layanan baru, sementara secara bersamaan mengurangi biaya dengan menghilangkan fitur dan layanan yang kurang memiliki nilai.

Untuk mencapai inovasi nilai, mereka mengusulkan alat analisis, yang mereka sebut Kerangka Kerja Empat Tindakan:

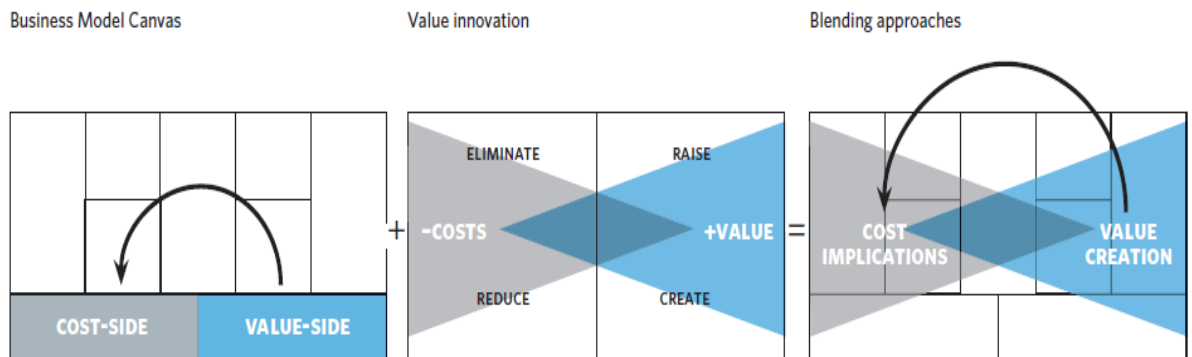
1. Manakah dari faktor-faktor yang dianggap sudah ada di dalam industri yang harus dihilangkan?
2. Faktor yang harus apa saja yang harus dikurangi sampai sedikit berada di bawah standar industri?

3. Faktor apa saja yang harus dinaikkan di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang harus diciptakan yang tidak pernah diciptakan industri?

Selain inovasi nilai, Kim dan Mauborgne mengusulkan untuk mengeksplorasi kelompok non-pelanggan untuk menciptakan pasar yang belum tersentuh.



Bisnis Model Canvas sisi kanan merupakan sisi nilai dan pelanggan dan sisi kiri merupakan sisi biaya dan infrastruktur.



Mengubah semua elemen yang ada pada sisi kanan berpengaruh terhadap sisi kiri.

Misalnya jika kita menambah atau menghilangkan bagian-bagian dari blok bangunan proposisi nilai, saluran, dan hubungan pelanggan, perubahan ini akan segera berpengaruh terhadap sumber daya, aktivitas, kemitraan dan biaya.

Blue Ocean Strategy adalah tentang peningkatan nilai dan pada waktu yang sama mengurangi biaya. Ini dapat diidentifikasi dengan melihat unsur-unsur yang dapat dihilangkan, dikurangi, atau diciptakan. Tujuannya adalah mengurangi / menghilangkan fitur atau layanan yang kurang berharga, meningkatkan/membuat fitur bernilai tinggi atau jasa yang tidak secara signifikan meningkatkan basis biaya Memadukan Blue Ocean Strategy dan Bisnis Model Canvas memungkinkan untuk secara sistematis menganalisis inovasi model bisnis secara keseluruhan.

2.4 Kerangka Pemikiran

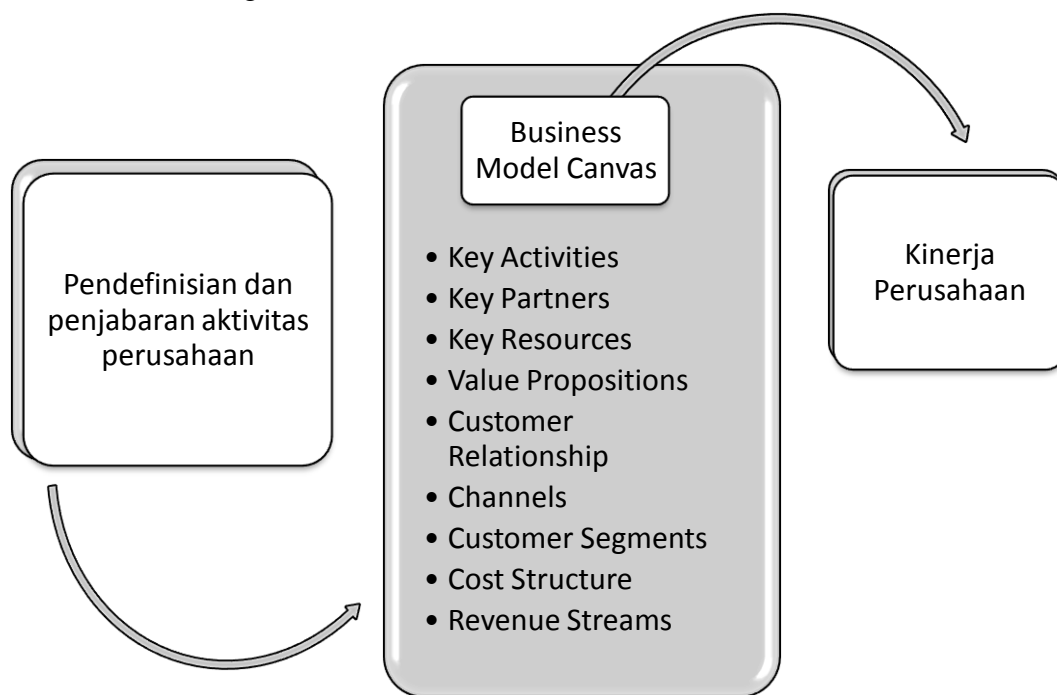
Model Bisnis bisa disebut sebagai patokan bagaimana suatu bisnis akan berjalan. Perlu disadari betapa pentingnya hal ini bagi para pelaku bisnis karena model bisnis yang digunakan akan menentukan bagaimana output yang akan dihasilkan perusahaan dan bagaimana imbasnya terhadap pendapatan dan kemampuan dalam menghadapi persaingan.

Menurut Dimarogonas (2012) *Business Model* tengah berkembang sebagai suatu unit analisis baru yang dapat menjabarkan melalui sudut pandang yang luas mengenai bagaimana suatu perusahaan menjalankan bisnis dalam suatu kondisi yang spesifik, serta diperlukan pendefinisian segala aktivitas organisasi sebagai bagian dari kesuksesan *Business Model*.

Dan untuk menganalisis *Business Model* HM Sampoerna dan Gudang Garam, digunakanlah *Business Model Canvas* sebagai acuan untuk menjabarkan seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2009) *Business Model Canvas*, adalah alat manajemen strategis dan kewirausahaan. Hal ini memungkinkan kita untuk menggambarkan, desain, tantangan, menciptakan, dan porous model bisnis.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



2.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :

Penelitian yang dilakukan oleh Slávik Štefan dan Bednár Richard pada Tahun 2014 menunjukkan beberapa temuan kunci yang mencirikan arus utama bisnis. Segmentasi pelanggan ditentukan oleh industri dan oleh jenis produk. Nilai

pelanggan selalu seperangkat beberapa nilai yang saling terkait, tetapi umumnya salah satunya adalah yang paling penting. Kontak pribadi sebagai saluran distribusi adalah salah satu yang paling efektif, tetapi situs web adalah yang termurah. Dalam hubungan pelanggan ada didominasi hubungan pribadi antara pedagang dan pelanggan. Pilihan hubungan dipengaruhi oleh kompleksitas produk dan nilai tambah. Aliran pendapatan biasanya multi-sumber dan jenis penghasilan dipengaruhi oleh jenis usaha. Sumber utama terutama mereka yang terbentuk dan tumbuh untuk waktu yang lama dan memiliki sifat non-material, seperti pengetahuan, pengalaman, pekerja dan manajer. Kapasitas kunci ditandai dengan perbedaan jelas antara kepentingan dan kualitas kemampuan. Ada komunikasi penting, kecepatan, sistem manajerial dan inovasi. Model bisnis dibangun pada kegiatan utama, yaitu penjualan, pemasaran, produksi (operasi) dan didukung oleh manajemen sumber daya manusia, infrastruktur dan pengadaan. Mitra utama melayani untuk pengadaan sumber daya dan kegiatan dan untuk pembentukan aliansi bisnis. Kebanyakan bisnis yang terletak antara biaya dan model nilai didorong, dengan kecenderungan untuk biaya-driven model. Sumber daya yang paling mahal (2/3 biaya) adalah mesin, teknologi dan pekerja. Kegiatan yang paling mahal (2/3 biaya) adalah produksi, logistik masukan, pergudangan dan pemasaran.

Sementara dari penelitian yang dilakukan oleh Bob Andrew Humala M. (2013) dan Rizaldi Lingga Iswandrata (2013) kurang lebih sama yakni menganalisis model bisnis berdasarkan *nine building blocks* pada BMC sehingga bisa diketahui manakah diantara ke sembilan kriteria tersebut yang paling menonjol di perusahaan tersebut.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif komparatif dan secara tujuan bersifat eksploratif. Penelitian eksploratif adalah penelitian yang bertujuan ingin menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu (Moleong, 2002).

Penelitian deskriptif yaitu mengumpulkan data berdasarkan faktor- faktor yang menjadi pendukung terhadap objek penelitian, kemudian menganalisa faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya (Arikunto, 2010).

Penelitian komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang di teliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Pada penelitian ini variabelnya masih mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

Menurut Nazir (2005) penelitian komparatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin mencari jawaban secara mendasar tentang sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Jadi penelitian komparatif adalah jenis penelitian yang

digunakan untuk membandingkan antara dua kelompok atau lebih dari suatu variabel tertentu.

Penelitian komparatif bersifat “*expost facto*”, artinya data yang dikumpulkan setelah peristiwa yang dipermasalahkan terjadi. *Expost facto* merupakan suatu penelitian empiris yang sistematis dimana peneliti tidak mengendalikan variabel bebas secara langsung karena perwujudann variabel tersebut telah terjadi atau karena variabel tersebut pada dasarnya memang tidak dapat dimanipulasi. Peneliti tidak melakukan perlakuan dalam membandingkan dan mencari hubungan sebab-akibat dari variabelnya. Peneliti hanya mencari satu atau lebih akibat-akibat yang ditimbulkan dan mengujinya dengan menelusuri kembali masa lalu untuk mencari sebab-sebab, kemungkinan hubungan, dan maknanya.

Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe, masing-masing adalah tipe eksplanatoris, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dalam konteks kehidupan nyata. Tipe eksploratoris, yaitu digunakan untuk mengeksplorasi suatu situasi yang tidak dapat dievaluasi secara intervensi atau berdasarkan *single point* saja. Dan tipe berikutnya adalah deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada kehidupan nyata.

Studi kasus dikehendaki untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer, bila peristiwa-peristiwa yang bersangkutan tak dapat dimanipulasi. Karena itu studi kasus mendasarkan diri pada teknik-teknik yang lazim digunakan pada strategi historis seperti peneliti sangat bergantung pada dokumen-dokumen primer, dokumen sekunder, peralatan-peralatan budaya, dan fisik sebagai bukti tetapi kemudian menambahkan dua sumber bukti yang biasanya tidak dimiliki oleh

penelitian historis yakni observasi dan wawancara sistematis dengan demikian kekuatan unik dari studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti, selebihnya dalam beberapa situasi seperti observasi partisipan, manipulasi informasi juga dapat terjadi.

Menurut Nachmias dan Nachmias (1976), desain penelitian adalah suatu rencana yang membimbing peneliti dalam proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi observasi. Dalam hal ini desain penelitian merupakan suatu model pembuktian logis yang memungkinkan peneliti untuk mengambil inferensi mengenai hubungan kausal antarvariabel di dalam suatu penelitian. Dapat disimpulkan bahwa desain penelitian mengarahkan peneliti pada sebuah prosedur atau langkah-langkah yang menjadi acuan sebuah penelitian sehingga peneliti tidak mengalami jalan buntu dalam melaksanakan penelitian.

Menurut Yin (2003) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas atau jelas dan menggunakan berbagai sumber atau multisumber bukti. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan industri-industri

Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe, masing-masing adalah tipe eksplanatoris, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dalam konteks kehidupan nyata. Tipe eksploratoris, yaitu digunakan untuk mengeksplorasi suatu situasi yang tidak dapat dievaluasi secara intervensi atau berdasarkan *single point* saja. Dan tipe berikutnya adalah deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada kehidupan nyata.

Namun untuk studi kasus berbeda dengan studi etnografi yang memerlukan waktu cukup lama, bisa berbulan-bulan maupun bertahun-tahun dan studi observasi penelitian yang menuntut keikutsertaan peneliti, studi kasus adalah bentuk inkuiri yang tidak harus dilakukan dalam waktu yang lama dan tidak harus selamanya bergantung pada data etnografi dan observasi partisipan (Bungin, 2003) dalam (Asmara, 2013). Selanjutnya menurut Yin (2008) dalam Asmara (2013) menyarankan lima komponen penting dalam mendesain studi kasus yakni (1), pertanyaan-pertanyaan penelitian, (2), proporsi penelitian, (3), unit analisis penelitian, (4), logika yang mengaitkan data dengan proposisi, dan (5), kriteria menginterpretasi temuan.

3.2 Sumber Data dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya dan bukan diusahakan sendiri oleh penulis atau peneliti (Sudjana, 1996). Data sekunder diambil dari data primer yang telah diolah lebih lanjut dari obyeknya dan disampaikan menjadi buku-buku teks, artikel-artikel atau laporan-laporan yang sejenis, dan literatur lainnya yang menunjang penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa

laporan tahunan perusahaan PT HM Sampoerna Tbk. Dan PT Gudang Garam Tbk. yang dipublikasikan dari tahun 2010-2014 yang didapat dari website perusahaan di internet.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Objek penelitian adalah obyek yang dijadikan penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah PT HM Sampoerna dan PT Gudang Garam dan yang menjadi objek penelitian yaitu model bisnis yang diterapkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut berdasarkan *nine building blocks Business Model Canvas*.

3.4 Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, data yang telah terkumpul akan diolah dengan teknik reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi

Reduksi yaitu merangkum, memilih hal – hal pokok, dan memfokuskan pada hal -hal penting. Dengan begitu, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada kegiatan perusahaan yang tertera di dalam laporan tahunan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Data disajikan dengan mengelompokkan sesuai dengan sub bab masing-masing.

3. Penarikan Kesimpulan

Setelah data di sajikan, langkah selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan.

Setelah menjabarkan berbagai data yang telah diperoleh, peneliti membuat kesimpulan yang merupakan hasil dari suatu penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bognan dan Biklen (1982) sebagaimana dikutip Moleong (2007:248), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah- milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain. McDrury (*Collaborative Group Analysis of Data, 1999*) seperti yang dikutip Moleong (2007:248) tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut:

- a. Membaca atau mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data
- b. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data.
- c. Menuliskan model yang ditemukan dan koding yang telah dilakukan.

Abstraksi yang sudah dibuat dalam bentuk satuan-satuan yang kemudian dikelompokkan dengan berdasarkan 9 komponen utama *Business Model Canvas*

(BMC). Analisis domain menurut Sugiyono (2009:255), adalah memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh dari objek atau penelitian atau situasi sosial. Peneliti memperoleh domain ini dengan cara melakukan pertanyaan *grand* dan *minitour*. Sementara itu, domain sangat penting bagi peneliti, karena sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya. Menurut Sugiyono (2009:255) mengenai analisis taksonomi yaitu dengan memilih domain kemudian dijabarkan menjadi lebih terinci, sehingga dapat diketahui struktur internalnya.

3.6 Validitas dan Reliabilitas Penelitian

Menurut Sugiyono (2009), Kualitatif sebagai salah satu metode penelitian memiliki standarisasi tersendiri dalam menentukan tingkat kepercayaan sebuah data yang ditemukan di lapangan. Pandangan umum mengenai data penelitian yang diperoleh dalam penelitian kualitatif yang cenderung individualistik dan dipengaruhi oleh subjektivitas peneliti menjadikan data penelitian ini cukup dipertanyakan objektivitasnya. Tentunya hal ini juga tidak lepas dari instrumen penelitian dan validasi peneliti sebagai instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri.

Data yang valid dapat diperoleh dengan melakukan uji kredibilitas (validitas internal) terhadap data hasil penelitian sesuai dengan prosedur uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2009), Triangulasi adalah merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembanding terhadap data yang telah ada.

Triangulasi Sumber merupakan teknik pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut. Peneliti akan melakukan pemilahan data yang sama dan data yang berbeda untuk dianalisis lebih lanjut.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Di dalam segmen *customer segments*, Sampoerna lebih unggul karena lebih bisa membaca kemana pasar akan beralih dan terus memenuhi semua segmen yang ada. Seperti pada saat peluncuran A Mild di tahun 1990, Sampoerna berusaha untuk memenuhi kebutuhan pasar yang sudah mulai menyadari bahayanya merokok namun dengan tetap menyediakan rokok bagi pelanggan yang menyadari hal tersebut, maka terciptalah A Mild. Ini merupakan tonggak sejarah bagi Sampoerna yang tadinya merupakan *manufacturing-driven company* beralih menjadi *customer-driven company*. Lain halnya dengan Gudang Garam yang terkesan lambat membaca pasar sehingga lambat juga meluncurkan produk yang sesuai.

Sampoerna selalu meluncurkan produk barunya sejalan dengan selera yang berkembang di masyarakat, Gudang Garam pun demikian hanya saja Gudang Garam prosesnya agak lambat dibandingkan dengan Sampoerna. Ini bisa dirasakan juga dimana Sampoerna banyak diasosiasikan dengan banyak merk, namun Gudang Garam hanya banyak diasosiasikan dengan satu produk utamanya yaitu Gudang Garam. *Positioning statement* Gudang Garam yang berbunyi “Pria Punya Selera” pun selain dapat menanamkan loyalitas kepada pelanggan, tetapi juga dapat menjadi tindakan yang membunuh segmen lainnya, yakni segmen

wanita dan segmen muda. Itulah sebabnya mengapa Gudang Garam diasosiasikan dengan produk “pria tua”.

Program SRC yang dijalankan oleh Sampoerna terbukti telah menjadikan penjualan semakin naik dan menjadikan Sampoerna bercitra positif. Karena selain pola distribusi yang biasa, Sampoerna juga berhasil memperbaiki mata pencaharian para pengecernya. Sementara pola distribusi Gudang Garam tidak ada yang menonjol.

Program CSR yang dijalankan oleh Sampoerna adalah salah satu program CSR yang paling baik serta cepat tanggap di Indonesia. Sampoerna cepat tanggap terhadap berbagai bencana yang terjadi di Indonesia menjadikan citra perusahaan Sampoerna semakin baik di mata masyarakat. CSR Gudang Garam pun demikian, meskipun sebagian besar programnya terpusat di Pulau Jawa saja. Setiap tahun, Sampoerna selalu mengadakan atau mensponsori acara-acara bergengsi yang memakan biaya yang tidak sedikit. Bahkan *event* yang disponsori pun tidak main-main, seperti JavaJazz dan JakJazz yang skalanya internasional. Cukup menguras anggaran.

Keduanya mendapatkan pemasukan yang bersumber dari produksi dan penjualan rokok, namun memang tak dinyana lagi kalau Sampoerna lah yang selama ini memimpin dalam hal penjualan, belum lagi sumber pendapatan lain Sampoerna salah satunya dengan mengakuisisi Alfamart, salah satu jaringan perdagangan terbesar di Indonesia.

Sampoerna mempunyai 38 MPS yang kesemuanya telah terstandarisasi dan merupakan salah satu faktor penting terhadap keberlangsungan produksi

Sampoerna itu sendiri. Beragam penghargaan yang diterima oleh Sampoerna pun secara tidak langsung menaikkan pamor Sampoerna sebagai perusahaan yang bergengsi. Dari Gudang Garam sendiri *tagline* “Pria Punya Selera” adalah *statement* yang menunjukkan citra Gudang Garam sebagai perusahaan rokok bagi lelaki berselera tinggi. Faktor-faktor inilah yang secara tidak langsung disadari merupakan pendongkrak nilai perusahaan. Mengenai masalah karyawan, karyawan Sampoerna mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi, mendapat pelatihan dan kursus, khususnya apabila ada pemutusan kontrak dan sebagainya. Begitupun dengan Gudang Garam, pada Tahun 2014 Gudang Garam mengadakan program pensiun dini bagi karyawannya, namun di dalam pemutusan hubungan kerja ini para karyawan diberi pelatihan kewirausahaan terlebih dahulu.

Mengenai perihal produksi rokok, keduanya memang sudah tidak diragukan lagi, namun Sampoerna lebih unggul dalam segmen ini karena berhasil mengimplementasikan *Program One* untuk mengkonsolidasikan berbagai sistem transaksi administrasi kantor ke dalam satu platform yang didukung oleh sistem *Enterprise Resource Planning* (“ERP”) terintegrasi, yaitu SAP; *Office One* untuk merampingkan struktur fungsi pendukung Sampoerna; Sampoerna 9, yaitu sistem yang terkonsolidasi bagi unit penjualan, transportasi dan usaha percetakan; dan studi pengoptimalan jaringan rantai pasokan atau *Supply Chain Network Optimization Study* (“SCNOS”) untuk meningkatkan efisiensi rantai pasokan Sampoerna. Program-program tersebut, bersamaan dengan fokus yang berkesinambungan terhadap pertumbuhan usaha, berhasil meningkatkan produktivitas pada organisasi Perseroan.

Mitra produksi bagi kedua perusahaan ini merupakan suatu mata rantai yang vital dalam keberlangsungan produksinya, Sampoena telah mempunyai standar khusus bagi yang ingin menjadi mitra dan melakukan berbagai penyuluhan penanaman yang baik dan ramah lingkungan bagi para petani tembakau dan cengkeh sebagai salah satu program kemasyarakatan sekaligus mempertahankan kualitas produk yang diproduksi oleh Sampoerna itu sendiri. Keduanya bekerja sama dengan petani di berbagai daerah dan membantu sekali dalam mengurangi angka pengangguran.

Cukai adalah salah satu biaya yang paling signifikan dari kedua perusahaan tersebut selain biaya produksinya. Kontribusi cukai Sampoerna dan Gudang Garam terhadap negara presentasinya bisa mencapai lebih dari 30% dari pendapatan cukai negara. Dari sembilan kriteria tersebut, Sampoerna unggul di sebagian besar kriteria. Membuktikan bahwa posisi nomor satu memang layak dipegang oleh HM Sampoerna karena model bisnis yang sudah dirancang dan dijalankan dengan baik.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa Sampoerna memang terbukti lebih unggul dalam model bisnisnya, terbukti dengan penjualan bersih perusahaan pada Tahun 2014 yang berjumlah 80.690 miliar Rupiah sedangkan Gudang Garam hanya 49.028,7 miliar Rupiah. Dari model bisnis yang sudah dipetakan pada Bab 4, kelemahan dari Gudang Garam adalah kurang tanggap dalam menanggapi pasar maupun segmen baru, jadi akan lebih baik apabila Gudang Garam memperkuat riset pasarnya dan lebih peka lagi dalam membaca

kemana arah selera pasar supaya bisa menyamai Sampoerna dalam hal inovasi dan keberagaman produknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, Dani. 2013. *Pengembangan Keterampilan Sosial Bagi Calon Guru*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung.
- Barquet, Ana Paula. 2011. *Business Model Elements for Product-Service System. Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg. 332-337
- Bogdan R. C., Biklen S. K. 1982. *Qualitative Research For An Introduction The Teory And Method*. Allyn and Bacon Inc. London.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, Joan E. 2010. *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Elsevier. 195-215
- Creswell, John W. 2002. *Research Design Qualitative and Quantitatvie Approach*. KIK Press. Jakarta.
- Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management*. Harper and Row Publishers. New York.
- Humala, M. Bob Andrew 2013. *Analisis dan Evaluasi Model Bisnis pada Pt. Nusa Bhakti Cemerlang dengan Pendekatan Business Model Canvas*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Iswandrata, Rizaldi Lingga. 2013. *Analisis model Bisnis Pada Edu Hostel Yogyakarta*, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Kim, Chan W., Mauborgne, Renee. 2014. *Blue Ocean Strategy*. Serambi Ilmu Semesta. Jakarta.

- Lasmeng, Riri. 20 April 2009. *Strategi Pemasaran PT HM Sampoerna*. <http://ririlasmeng.blogspot.co.id/2009/04/cara-pemasaran-rokok-sampoerna.html>.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Purnama, Salman. 2012. *Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi Pt. Astra International, Tbk - Tso Cabang Asia Afrika Bandung*. Universitas Komunikasi Indonesia. Bandung
- Rahyuda, Agoes Ganesha. *Mengapa Model Bisnis Penting*. 18 September 2015. <http://kharismamandanai1.blogspot.co.id/2011/02/model-bisnis-apa-dan-mengapa-penting.html>
- Riset Kesehatan Dasar. 2013. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Sinaga, Mesti., Ardyatmo, Agung. *Menjadi Mitra Produsen Rokok Sampoerna*. Tabloid KONTAN No. 2, Tahun IX, 11 Oktober 2004
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Štefan, S., Richard, B. 2014. *Analysis of Business Models. Journal of Competitiveness* Vol. 6, Issue 4. University of Economics in Bratislava. 19-40
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tim PPM Manajemen, 2012, *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Penerbit PPM. Jakarta.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications. California.

<http://bisnis.tempo.co/read/news/2013/11/11/090528854/bea-dan-cukai-andalkan-kenaikan-produksi-rokok/> diakses pada 9 September 2015.

<http://www.indonesia-investments.com/> diakses pada 9 September 2015.

<http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/Belanja-Iklan-Naik-6-persen-di-Kuartal-Kedua-2015.html> diakses pada 18 April 2016.

<http://duniaindustri.com/enam-perusahaan-rokok-kuasai-pangsa-pasar-terbesar-di-indonesia/> diakses pada 18 April 2016.