

**STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL
CANVAS (BMC) PADA LAMPUNG POST DI BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

NANDA YUSTIZAR RAMADANI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) PADA LAMPUNG POST DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

NANDA YUSTIZAR RAMDANI

Perkembangan bisnis media cetak semakin mengalami kemunduran. Beberapa perusahaan yang bergerak di bidang media cetak bahkan harus gulung tikar. Lampung Post merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang media cetak. Ini yang mendasari penelitian ini dilakukan di Lampung Post. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi bisnis yang lebih baik untuk Lampung Post dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner. Kemudian dianalisis dengan menggunakan *Business Model Canvas* yang setiap elemennya dianalisis dengan SWOT, juga dianalisis dengan Matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan *Blue Ocean Strategy* yang digabungkan dengan *Business Model Canvas*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran model bisnis Lampung Post saat ini berada pada tahap posisi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*) ditinjau dari aspek-aspek *Business Model Canvas* yang dianalisis menggunakan Matrik IFE dan Matrik EFE menghasilkan Matrik IE yang terletak pada kuadran V, alternatif strategi yang tepat digunakan pada kuadran ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis Matrik SWOT dan *Blue Ocean Strategy* adalah Lampung Post sebaiknya meningkatkan *customer segments* dengan merambah ke Warga Negara Asing. Pada *value proposition* Lampung Post perlu melakukan variasi desain dan memberikan fitur *offline*. Mengoptimalkan media sosial dan menciptakan saluran televisi pada elemen *channels*. Penghapusan surat pembaca, mendirikan perpustakaan, dan pemberian *reward* bagi pelanggan koran cetak pada elemen *customer relationship*. Untuk *revenue streams* Lampung Post dapat melakukan inovasi mencetak majalah. Kemudian pada elemen *key resources* perlu peningkatan pada peralatan dan perlengkapan jurnalistik serta SDM yang perusahaan miliki. Untuk elemen *key activities* Lampung Post perlu mengurangi anggaran sumber daya yang digunakan untuk melakukan proses produksi koran cetak, lebih masif lagi dalam melakukan promosi dan distribusi melalui media *online*, serta pengadaan pelatihan rutin bagi SDM yang dimiliki. Perlu melakukan kerjasama dengan *influencer* dalam elemen *key partnership*. Pada *cost structure* biaya bahan baku dan BBM sebaiknya dikurangi, biaya *marketing* sebaiknya ditingkatkan, dan penciptaan biaya baru yaitu biaya komisi untuk *influencer*.

Kata kunci : Strategy Business, Business Model Canvas, Matrik IFE, Matrik EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, Blue Ocean Strategy, Lampung Post

ABSTRACT

BUSINESS STRATEGY WITH BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) APPROACH AT LAMPUNG POST IN BANDAR LAMPUNG

By

NANDA YUSTIZAR RAMDANI

The development of the print media business is on a retreat. Some company that moving up the print media business area. Lampung Post is one of them. Based on this case, this reaserch was to be done. The goal of this reseach is to find a better business strategy than before for Lampung Post by Business Model Canvas method.

The type of this research is a qualitative descriptive. Method of data collection is done with the interview and share questionnaires. Then, analyzed by Business Model Canvas which every its elements analyzed by SWOT analysis, IFE and EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, and Blue Ocean Strategy that combined with Business Model Canvas.

Research's result indicates that recent business model of Lampung Post is Hold and Maintain-stage reviewed from aspects of Business Model Canvas which

analyzed by IFE and EFE Matrix that produced IE Matrix at Lampung Post on V quadrant, proper alternative strategy to be used on this quadrant is market penetration strategy and product development. SWOT Matrix and Blue Ocean Strategy analysis result are that Lampung should be rise costumer segments element by spilled over to foreigners. At value proposition element, Lampung Post should be modify the design in order to not boring and give an offline feature. Optimize social media and create a television channel for channels element. Eliminate reader letter, build a library, and give reward for newspaper costumer at costumer relationship element. For revenue streams, Lampung Post should be rise newspaper selling by print magazine. And then, at key resources element Lampung Post should be rise its journalistic equipment and human resources. For key activities element, Lampung Post should reduce resources budgeting that use to newspaper production process, promote and distribute massively by online media, and give a routine training for its human resources. Should be cooperation with influencer in key partnership element. Last, at cost structure element, staple and fuel budgeting should be reduce, marketing budgeting should be rise, and create a comission budgeting for influencer.

Key words: Strategy Business, Business Model Canvas, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, Blue Ocean Strategy, Lampung Post

**STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL
CANVAS (BMC) PADA LAMPUNG POST DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh
NANDA YUSTIZAR RAMADANI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi : **STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) PADA
LAMPUNG POST DI BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Nanda Yustizar Ramdani**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1411011086

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 2 003

Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.
NIP 19770324 200812 2 001

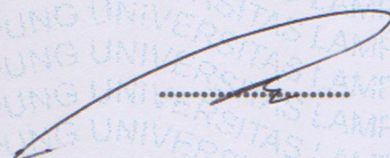
2. Ketua Jurusan Manajemen

Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



Sekretaris : Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc.



**Penguji
Bukan Pembimbing: Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E.**



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19600621 199003 1 003**

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 26 November 2019

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nanda Yustizar Ramdani
NPM : 1411011086
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul : Strategi Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas*
(BMC) pada Lampung Post di Bandar Lampung

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila pernyataan di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan adanya unsur plagiasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 November 2019

Yang membuat pernyataan



Nanda Yustizar Ramdani

NPM. 1411011086

RIWAYAT HIDUP

Peneliti merupakan Putra pertama dari dua bersaudara pasangan dari Bapak Sultoni dan Ibu Aan Subandiyah. Peneliti mempunyai satu saudara perempuan. Peneliti dilahirkan di Lampung, pada tanggal 28 Januari 1996.

Pendidikan pertama peneliti pada Taman Kanak-kanak An-Nur yang diselesaikan pada tahun 2002, Sekolah Dasar Negeri 1 Sridadi yang diselesaikan pada tahun 2008, Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kalirejo yang diselesaikan pada tahun 2011, Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kalirejo yang diselesaikan pada tahun 2014.

Pada tahun 2014 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN tertulis, dan diterima pada Program Studi S1 Manajemen, dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis. Pada tahun 2017 peneliti mengikuti program kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata) Tematik UNILA selama 40 hari di Reno Basuki Lampung Tengah.

MOTTO

Allah dulu, Allah lagi, Allah terus

**INGLURUK TANPO BOLO
MENANG TANPO NGASORAKE
SEKTI TANPO AJI
SUGIH TANPO BONDHO**

PANTANG BAGI POHON PISANG UNTUK BERBUAH DUA KALI

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada ayahanda dan ibundaku tersayang yang telah memberikan dukungan penuh selama proses pengerjaan.

Kepada adik-adikku yang juga selalu memberikan dukungannya melalui sindiran-sindirannya.

Sahabat-sahabatku yang tanpa bosan mendampingi dan membantuku.

Dan yang pasti kepada guru-guru yang telah membimbingku untuk menyelesaikan skripsi ini.

Serta tak lupa kupersembahkan juga kepada almamater tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah Yang Maha Esa, karena atas tolong dan karunia-Nya skripsi ini dapat diselesaikan. Selawat serta salam semoga senantiasa tercurah pada Nabi Muhammad SAW.

Skripsi dengan judul “*Strategi Bisnis dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) pada Lampung Post di Bandar Lampung*” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen;
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku pembimbing utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini;
4. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku pembimbing kedua atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kritik dalam proses penyelesaian skripsi ini;
5. Bapak Prakarsa Panjinegara, S.E., M.E., selaku penguji utama pada ujian skripsi;
6. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M., selaku pembimbing akademik;
7. Seluruh Dosen pengajar dan Staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
8. Pihak Lampung Post yang telah mengizinkan penulis penelitian di Lampung Post;
9. Orang tua saya, Bapak Sultoni dan Ibu Aan Subandiyah yang tersayang yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun materil dalam menyelesaikan skripsi ini;
10. Adik-adik saya, Adilya Dinda Syaharani dan Rosdiana Ayu Istiqomah yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini;
11. Sahabat-sahabat saya sesama jurusan Manajemen konsentrasi Bisnis untuk bantuan dan kebersamaannya selama perkuliahan;

12. Sahabat-sahabat lainnya yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu;
13. Narasumber penelitian yang telah meluangkan waktunya dan memberikan informasi serta data yang dibutuhkan penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini;
14. Serta seluruh pihak yang ikut terlibat dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik kepada semua yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dan semoga hasil penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat.

Bandar Lampung, Desember 2019

Nanda Yustizar Ramdani

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 <i>Business Model Canvas</i>	13
2.2 Analisis SWOT	31
2.3 <i>Blue Ocean Strategy</i>	33
2.4 Penelitian Terdahulu	35
2.5 Rerangka Pemikiran	37
METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Jenis Penelitian.....	39
3.2 Lokasi, Subyek, dan Obyek Penelitian.....	41
3.3 Sumber dan Jenis Data	41
3.4 Teknik Pengumpulan Data	43
3.5 Proses Penelitian	44
3.6 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data	46
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	57
4.2 Analisis <i>Business Model Canvas</i> Lampung Post	58
4.3 Desain <i>Business Model Canvas</i> Lampung Post Saat Ini.....	66
4.4 Analisis SWOT pada <i>Business Model Canvas</i> Lampung Post	67
4.5 Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal	84
4.6 Analisis Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	86
4.7 Analisis Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	87

4.8	Analisis Matriks IE (<i>Internal-External</i>) Lampug Post	89
4.9	Analisis Matriks SWOT.....	89
4.10	Penerapan BOS pada BMC Lampung Post	96
4.11	Uji Kredibilitas.....	104
KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN		105
5.1	Kesimpulan	105
5.2	Saran	107
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....		109
LAMPIRAN.....		112

DAFTAR TABEL

1. Daftar Media Cetak di Bandar Lampung Tahun 2018.....	5
2. Jumlah Produksi Oplah Koran Lampung Post Per Tahun	7
3. Daftar Perbandingan Harga Pemasangan Iklan pada Lampung Post Tribun Lampung dan Radar Lampung.....	8
4. Penelitian Terdahulu	36
5. Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal	51
6. Analisis Matriks IFE	53
7. Analisis Matriks EFE	53
8. Jumlah Tenaga Kerja Asing di Bandar Lampung	68
9. Faktor Internal Lampung Post Berdasarkan Elemen BMC	85
10. Faktor Eksternal Lampung Post Berdasarkan Elemen BMC.....	86
11. Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) Lampung Post.....	87
12. Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>) Lampung Post.....	88
13. Matriks SWOT	90

DAFTAR GAMBAR

1. Peringkat Alexa Portal Berita Online Lampung	7
2. Saluran Pemasaran Pelanggan	19
3. Inovasi Nilai dan Kerangka Kerja Empat Tindakan	34
4. <i>Blue Ocean Strategy</i> dengan <i>Business Model Canvas</i>	35
5. Rerangka Pemikiran.....	38
6. Analisis Data Dan Model Interaktif Miles Dan Huberman	48
7. <i>Business Model Canvas</i>	49
8. Matriks IE	54
9. <i>Business Model Canvas</i> Lampung Post	66
10. Bentuk dan Saluran <i>Hoax</i>	71
11. Proyek Strategis Nasional di Lampung.....	72
12. 2.528 Unit Rumah Terendam Banjir di Bandar Lampung.....	73
13. Kebebasan Pers di Indonesia	78
14. Perbandingan Indeks Kemerdekaan Pers Antarprovinsi.....	78
15. Kasus Kekerasan Terhadap Jurnalis	80
16. Rata-rata Tarif Tenaga Listrik	83
17. Kenaikan BBM Selama 2018.....	83
18. Dolar Tembus Rp 14.000.....	84
19. Matriks IE (<i>Internal-External</i>).....	89
20. Strategi <i>Business Model Canvas</i> Baru pada Lampung Post	97

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Media cetak merupakan salah satu bagian dari media massa. Media cetak adalah media yang tertua dan pertama. Media cetak bermula dari sejarah jurnalistik atau berawal dari *arca diurna* yang dilakukan oleh orang di jaman dahulu dalam memberitakan sebuah informasi kepada rakyat luas dan berisikan tentang kegiatan sehari-hari. Penemu mesin cetak Johann Gurtenberg memberikan sebuah sarana dan alat untuk mencetak kemudian dapat menerbitkan buku-buku termasuk surat kabar, hal ini terjadi sekitar abad 15.

Perkembangan zaman saat ini ditandai dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat. Perkembangan teknologi di abad 20 ini sudah tidak sesulit dan selangka dahulu. Perkembangan teknologi secara umum seperti lompatan katak, dahulu kemunculan teknologi merupakan jangka panjang, saat ini hampir di setiap bulan muncul teknologi-teknologi baru dan semakin sering hadir setiap saat pada individu.

Perkembangan teknologi yang semakin pesat ini memberikan ancaman tersendiri bagi perkembangan bisnis media cetak. Perkembangan bisnis media cetak saat ini sedang mengalami kelesuan dan juga tidak terlalu

menguntungkan lagi. Di awal tahun 2013, banyak perusahaan-perusahaan media cetak yang sudah tidak beredar atau menghilang begitu saja. Harian Soccer, Jurnal Nasional, Sinar Harapan, The Jakarta Globe, Tabloid Bola, Majalah HAI dan terakhir, Rolling Stone Indonesia memutuskan untuk menghentikan percetakannya.

Serikat Perusahaan Pers (SPS) menyebutkan, jumlah penerbitan media cetak secara nasional pada tahun 2017 merosot menjadi 850 penerbitan atau tersisa tinggal 57,54% dari 2003 yang mencapai 2.002 penerbitan. Meskipun demikian, masih ada beberapa perusahaan media cetak yang tetap bertahan walaupun gempuran media digital menjadi ancaman. Meskipun terjadi penurunan jumlah pembaca, SPS menilai penurunan tersebut tidak signifikan karena sebagian pembaca masih mempertahankan media cetak. Para pembaca media cetak juga ternyata sangat akrab dengan teknologi dan menjadi pembaca berita-berita versi *online* atau digital. Hal tersebut membuat jumlah pembaca media cetak hanya terlihat seakan-akan berkurang tapi ternyata banyak yang berpindah platform.

Hal ini merupakan sebuah peluang bagi bisnis media cetak, karena kebanyakan pembaca yang masih mempertahankan media cetak adalah para pelanggan yang sangat loyal. Hanya saja, pebisnis media cetak harus kreatif, pandai berinovasi, seperti mengintegrasikan media cetak dengan media *online* atau televisi, *customer oriented*, hingga lebih sadar akan kebutuhan informasi pembacanya yang tentu tidak bisa disajikan oleh jenis media massa lain, seperti media *online*, juga dengan sedikitnya pemain di bisnis media cetak, segmentasi pasar akan semakin jelas.

Kesiapan pengusaha media cetak inilah yang bisa paling tidak mempertahankan *image* akan produk beritanya yang lebih baik dibandingkan pesaingnya dari platform yang berbeda. Semakin menjamurnya media *online* dan persaingan di antara para pebisnisnya, ini tentu menjadi keuntungan tersendiri bagi media cetak yang sebelumnya telah dihantam badai eksistensi mereka untuk merebut pasar produk informasi berita.

Bagi media cetak, dengan dibarengi kesiapan-kesiapan tadi, ada keuntungan tersendiri untuk menjadi “media cetak” yang lebih profesional dan inovatif di tengah kehadiran media *online*. Kesiapan tersebut akan mampu memotivasi media cetak untuk menyediakan versi *online* yang akan mendukung baik penyebaran informasinya di dunia *cyber* maupun sebagai *additional benefit* bagi para kliennya di sisi bisnis.

Intinya, perusahaan media cetak yang sudah lebih siap dan terbiasa dengan tingginya biaya cetak akan mampu menyediakan layanan media *online* secukupnya untuk mengimbangi pasar dan kebutuhan para *stakeholder*. Sementara bagi pengusaha media *online* populer yang sudah terlanjur *all out* dengan biaya operasional yang tinggi di model bisnis tersebut, akan lebih kesulitan membuat platform cetak. Sebab, tentu saja pebisnis media *online* ini akan harus menyiapkan biaya yang tidak sedikit. Sementara mereka juga harus bertahan dalam bisnisnya berhadapan dengan kompetitor sejenis.

Inilah yang dikatakan Ave Rosa A. Djalil dikutip dari sindonews.com, bahwa media cetak sebenarnya lebih unggul dari media *online*. Dia bisa bermain dengan dua kaki, baik di versi cetak maupun *online*. Ini sebuah

keuntungan yang harus menjadi pertimbangan bagi para investor juga pemasang iklan.

Perkembangan zaman juga ditandai dengan perubahan cara menarik pengiklan. Media cetak tidak bisa lagi mengandalkan jumlah pembaca, tapi harus tahu apa yang menjadi sasaran dari masing-masing pengiklan. Hal ini membuat media cetak dapat memberikan solusi kepada pengiklan mengenai bagaimana cara mencapai sasaran tersebut.

Ketua Asosiasi Telekomunikasi Seluruh Indonesia (ATSI) Merza Fachys dalam beritasatu.com mengungkapkan, survei yang dilakukan pada akhir 2015 menyebutkan, sebanyak 65% pemasang iklan juga belum mau meninggalkan media cetak sebagai media untuk memasang iklan. Sementara itu, sebanyak 60% responden masih menyisahkan waktunya untuk membaca iklan di media cetak.

Meskipun dapat diketahui bersama bahwa konten media cetak lebih investigatif, lebih tertata bahasanya, dan karena digarap dengan waktu yang matang, maka akan lebih sedikit kesalahannya. Standar ini hanya berlaku bagi media cetak profesional. Paul Zwillenberg dari Boston Consulting Group mengatakan, media cetak akan makin kehilangan keuntungan karena itu dibutuhkan model bisnis yang baru dan berbeda agar tetap bertahan.

Di salah satu provinsi di Indonesia, yaitu Lampung, banyak perusahaan media cetak yang masih eksis sampai sekarang meskipun dalam skala nasional sudah ada beberapa perusahaan media cetak yang gulung tikar. Terutama perusahaan media cetak yang ada di Bandar Lampung. Sebagai ibukota

Lampung, wajar saja perusahaan media cetak ada banyak dibandingkan di kota atau kabupaten lainnya di Lampung.

Tabel 1.1 Daftar Media Cetak Di Bandar Lampung Tahun 2018

No	Nama Media	Alamat
1	Trans Lampung	Jl. Gatot Subroto No.16, Pahoman, Enggal, Bandar Lampung
2	Radar Tanggamus	Jl. Soekarno-Hatta No.09 Pekon Terbaya, Kec. Kota Agung Kab.Tanggamus Lampung Selatan 35684
3	Radar Metro	Jl. Seminung No. 16 Yosorejo Metro Timur, Kota Metro 34111
4	Radar Lampung	Jl. Sultan Agung No.18 Kedaton, Bandar Lampung
5	Pelitaekspres.com	Jl. Ratu Dibalau Gg. Kenanga No.10, Kec. Tanjung Senang, Bandar Lampung
6	Lintaslampung.com	Glora Persada Blok H No.10 Rajabasa Raya, Rajabasa, Bandar Lampung
7	Lampung Post	Jl. Soekarno-Hatta No. 108 Rajabasa, Bandar Lampung
8	Faktual	Jl. Sisingamangaraja No.44 Bandar Lampung
9	Kupas Tuntas	Jl. Turi Raya Gang Perintis No.101, Kec Tanjung Senang, Bandar Lampung

Sumber: <http://www.dewanpers.or.id/data/perusahaanpers>

Tabel 1.1 menggambarkan bahwa tingginya persaingan bisnis media cetak yang ada di Bandar Lampung. Tingginya persaingan bisnis media cetak membuat perusahaan harus memiliki model strategi bisnis yang tepat. Salah satu perusahaan media cetak yang ada di Bandar Lampung adalah perusahaan Lampung Post.

Lampung Post adalah perusahaan media cetak yang berada di bawah naungan PT Masa Kini Mandiri yang beralamat di Jalan Soekarno-Hatta No. 108 Rajabasa, Bandar Lampung. Harian Umum Lampung Post hampir berusia Provinsi Lampung, tepatnya terbit pertama kali pada tanggal 10 Agustus 1974.

Lalu pada tahun 1986, Lampung Post diterbitkan oleh PT Masa Kini Mandiri dengan Surat Izin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) No. 150/Menpen/SIUPP/A.7/1986, tanggal 15 April 1986. Seiring perkembangan teknologi, Harian Umum Lampung Post terus melakukan inovasi untuk menjawab berbagai tantangan globalisasi, pada tahun 2006, Lampung Post versi *online* terbit di dunia maya dengan nama Lampungpost.com. Perkembangan selanjutnya pada 2014, Lampungpost.com berubah menjadi Lampost.co hingga saat ini. Kebutuhan informasi digital yang begitu cepat, maka Harian Umum Lampung Post melengkapi versi digital bernama Lampungpost.id. Lampung Post juga menerbitkan Lampung Post *Weekend* yang diterbitkan setiap minggu berisi 16 halaman berwarna agar pembaca lebih tertarik. Selain itu, Lampung Post juga melakukan sinergi dengan beberapa institusi di antaranya dengan REI, Polda, DJKN, serta melakukan pelatihan ke beberapa lembaga pendidikan dan daerah di wilayah Provinsi Lampung. Lampung Post juga sudah bersertifikat Standar Perusahaan Pers (SPS). Perusahaan yang memiliki sertifikat ini akan dilindungi Dewan Pers dan akan dipublikasikan ke publik untuk membedakan pers profesional dan tidak profesional.

Lampung Post juga mempunyai permasalahan eksternal dan internal. Permasalahan yang sering muncul di antaranya adalah bersebarannya berita-berita *hoax*, *hate speech*, dan sara yang akan memengaruhi tingkat kepercayaan para pembaca. Permasalahan yang lain adalah banyak bermunculan media-media *online* seiring dengan kemajuan teknologi

informasi, sehingga tingkat persaingan menjadi semakin tinggi di Bandar Lampung.



Sumber: Lampung Post

Gambar 1.1 Peringkat Alexa Portal Berita *Online* Lampung

Dalam gambar 1.1 terlihat bahwa portal berita *online* yang dimiliki Lampung Post menempati peringkat pertama dan ketiga portal berita *online* di Lampung. Indikator yang digunakan dalam penentuan peringkat tersebut berdasarkan banyaknya yang mengakses, membaca, dan *share* berita.

Tabel 1.2 Jumlah Produksi Oplah Koran Lampung Post Per Tahun

Tahun	Jumlah
2015	4.645.727
2016	4.465.683
2017	4.393.493

Sumber: Lampung Post

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa meskipun dalam peringkat portal berita *online* di Lampung kedua portal yang dimiliki Lampung Post meraih peringkat pertama dan ketiga, hal ini berbanding terbalik dengan jumlah oplah koran yang diproduksi per tahunnya. Jumlah oplah koran yang diproduksi Lampung

Post per tahunnya selama tiga tahun terakhir terus mengalami penurunan. Hal ini diakibatkan karena sedikitnya *order* karena sekarang pembaca mulai beralih ke versi *online* begitupun dengan belanja iklan yang mengalami perubahan tren dari media konvensional ke media *online* atau digital. Selain itu, bisa juga diakibatkan pada tahun tersebut ada acara-acara besar di Lampung maupun di Indonesia, misalnya pemilu atau pilkada.

Hal ini akan mengakibatkan masalah di Lampung Post kalau tidak segera ditangani. Akibat yang ditimbulkan pendapatan dari iklan yang dipasang di koran cetak akan menurun.

Tabel 1.3 Daftar Perbandingan Harga Pemasangan Iklan pada Lampung Post Tribun Lampung dan Radar Lampung

No	Perusahaan	Harga Iklan		
		Baris	Kolom	<i>Display</i>
1	Tribun Lampung	Rp 30.000	Rp 35.000	Rp 55.000 - Rp 105.000
2	Radar Lampung	Rp 30.000	Rp 49.000	Rp 43.500 - Rp 155.000
3	Lampung Post	Rp 20.000	Rp 42.000	Rp 42.000 - Rp 125.000

Sumber: pusatpemasanganiklan.com

Table di atas menunjukkan bahwa tarif harga pemasangan iklan di Lampung Post cukup murah di antara surat kabar populer lainnya di Bandar Lampung. Namun, selisih harga yang tidak begitu jauh dari para pesaingnya membuat persaingan dalam pemasangan iklan begitu ketat. Sehingga pelanggan atau konsumen yang memasang iklan di Lampung bisa dengan mudah berpindah ke koran lainnya. Selain dari oplah yang menurun, persaingan harga pemasangan iklan yang ketat juga dapat mengakibatkan

penurunan pendapatan. Meskipun demikian, ini merupakan suatu keunggulan bagi Lampung Post untuk menarik pelanggan atau konsumen lebih banyak lagi.

Lampung Post harus berbenah dalam menjalankan strategi bisnisnya. Lampung Post belum menerbitkan surat kabar berbahasa asing, bahasa Inggris misalnya. Hal ini demi meningkatkan *brand image* dari Lampung Post itu sendiri dan untuk menghadapi tantangan di era globalisasi ini. Hal ini juga untuk mendapatkan pangsa pasar baru. Masih banyak Warga Negara Asing yang tinggal di Indonesia khususnya Provinsi Lampung yang belum mengerti bahasa Indonesia.

Adanya permasalahan yang dihadapi Lampung Post seperti model bisnis yang mulai kurang efektif akibat dari perubahan tren dari koran konvensional ke digital, mulai menjamurnya media *online*, sehingga mengakibatkan menurunnya jumlah produksi oplah, dan menurunnya jumlah pengiklan di terbitan harian Lampung Post, maka diperlukan sebuah model strategi bisnis yang baik serta perlu adanya pembenahan dan juga kreativitas dan inovasi dari manajemen Lampung Post untuk mengalahkan para pesaingnya.

Peneliti menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat untuk membantu Lampung Post untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Business Model Canvas* adalah sebuah model bisnis yang mampu menggambarkan secara sederhana bagaimana suatu organisasi memberikan dan menangkap nilai dari aktivitas bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan uang. Melalui BMC, Lampung Post akan melihat bisnis secara garis besar namun setiap elemen yang terkait

dengan bisnis akan terlihat lengkap dan rinci. Evaluasi terhadap masing-masing elemen akan memudahkan analisis terhadap apa yang dirasa kurang tepat, dan pada akhirnya perusahaan dapat mengambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis. Peneliti menggunakan BMC untuk membantu Lampung Post dalam melihat bisnis secara umum yang kemudian dapat menyusun strategi untuk mengalahkan pesaingnya. BMC memudahkan perusahaan untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan *value* bagi konsumen dan perusahaan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan blok bangun tersebut pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), *Cost Structure* (Struktur Biaya). Kemudian bagian-bagian ini dibagi lagi pada dua sisi yaitu sisi kiri (logika) dan sisi kanan (kreatifitas). Disadari atau tidak sebenarnya banyak perusahaan yang telah menerapkan *Business Model Canvas* dalam pelaksanaan kegiatan bisnisnya digabungkan dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) sehingga menghasilkan metode *reduce*, *eliminate*, *raise*, dan *create* yang kemudian diterapkan pada model bisnis yang sudah ada. Bagian-bagian tersebut kemudian dipetakan menjadi 2 sisi yaitu

sisi kanan (kreativitas) dan kiri (logika). Aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan baik usaha besar maupun usaha kecil secara tidak langsung telah menerapkan *business model canvas* di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, meskipun dalam penerapannya hanya menggunakan beberapa blok dari sembilan blok bangunan.

Persaingan yang ketat Lampung Post dengan seluruh pesaingnya menuntut kinerja manajemen profesional serta pengetahuan penuh atas bisnisnya guna evaluasi serta penentuan strategi bersaing. Perusahaan yang telah berdiri lama ini perlu pengembangan strategi bisnis yang lebih baik. Mengetahui bagaimana model bisnisnya adalah langkah awal yang bisa dilakukan dan model bisnis yang paling mudah dipahami adalah *Business Model Canvas*.

Berdasarkan uraian latar belakang, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“STRATEGI BISNIS DENGAN PENDEKATAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) PADA LAMPUNG POST DI BANDAR LAMPUNG”**.

1.2 Rumusan Masalah

Semakin tingginya persaingan bisnis perusahaan media cetak membuat Lampung Post harus bisa mengembangkan strategi bisnisnya. Persaingan yang ketat dengan seluruh pesaingnya menuntut kinerja manajemen profesional serta pengetahuan penuh atas bisnisnya. Maka diperlukan model bisnis sebagai bentuk strategi yang bisa dijalankan. Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka peneliti mengangkat rumusan masalahnya adalah

Bagaimana strategi pengembangan bisnis yang sesuai di Lampung Post dengan pendekatan *Business Model Canvas*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perancangan model bisnis baru sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis di Lampung Post dengan pendekatan *Business Model Canvas*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak antara lain:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan mengenai pemilihan strategi pengembangan usaha yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan untuk melakukan penelitian selanjutnya terkait penerapan strategi bisnis.

3. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperluas wawasan pihak lain yang berkepentingan dibidang analisis strategi bisnis dengan mengambil penelitian sama akan tetapi dengan perusahaan yang berbeda.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* adalah suatu alat untuk membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau akan kita jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis strategi secara internal maupun eksternal (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana perusahaan bermaksud menghasilkan uang. Sembilan blok ini mencakup empat bidang utama bisnis yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelayakan keuangan. Kesembilan blok bangunan dasar yang digunakan untuk penggambaran model bisnis kanvas adalah:

a) *Customer Segment* (Segmen Pelanggan)

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) blok bangunan 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 memberikan keuntungan), tidak ada satupun perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan, perusahaan mengelompokkan pelanggan-pelanggan ke beberapa segmen yang berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, kesamaan perilaku, dan lain-lain. Model dapat diterapkan dalam berbagai perusahaan besar maupun kecil. Suatu kelompok pelanggan dapat disebut sebagai segmen pasar apabila:

- 1) Memerlukan pelayanan (*value propositions*) tersendiri karena permasalahan dan kebutuhan secara khusus.
- 2) Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*channels*) yang berbeda.
- 3) Perlu pendekatan (*customer relationship*) yang berbeda.
- 4) Memberikan profitabilitas yang berbeda.
- 5) Mempunyai kemampuan bayar yang berbeda sesuai dengan persepsi terhadap nilai yang mereka terima.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) ada bermacam-macam tipe dalam segmentasi pasar antara lain:

1. Pasar Terbuka (*Mass Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *mass market* atau pasar terbuka tidak mengelompokkan pelanggan dalam berbagai kelompok atau segmen khusus. Di sini, perusahaan beranggapan bahwa semua orang adalah pelanggan. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) hanya berfokus pada masyarakat umum yang memiliki kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

2. Ceruk Pasar (*Niche Market*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *niche market* atau pasar khusus (ceruk) menargetkan kepada segmen pasar tertentu yang spesifik yang biasanya jumlahnya kecil dan belum terlayani dengan baik. *Value propositions* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), *channels* (saluran untuk berhubungan dengan para pelanggan), dan *customer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) semuanya ditujukan pada kebutuhan khusus dari *niche market*. Model bisnis ini umum ditemukan pada hubungan bisnis antara *supplier-buyer*.

3. Pasar Tersegmentasi (*Segmented*)

Model bisnis yang segmentasi pasarnya merupakan *segmented* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki kebutuhannya maupun masalah yang berbeda. *Value proporsition* (nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan), dan *costumer relationship* (tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan) disesuaikan dengan segmen pasarnya.

4. Diversifikasi Pasar (*Diversified*)

Model bisnis yang segmen pasarnya merupakan *diversified* mengelompokkan pelanggan dalam berbagai segmen yang memiliki tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi beda karakteristiknya. Dengan adanya diversifikasi pasar, volume pasar juga akan semakin luas. Bahkan, mungkin dapat menciptakan pasar-pasar baru.

5. Multipasar (*Multi-sided Platform*)

Beberapa organisasi melayani dua atau lebih pelanggan yang memiliki hubungan satu sama lain atau saling berkaitan (*multiside market*).

b) Value Proporsition

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) blok bangunan proporsi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Menurut Kotler dalam Kurniawan (2017) dasar pemikiran yang diharapkan oleh pelanggan yaitu bagaimana mereka membeli suatu barang atau jasa di sebuah perusahaan, dengan mendapatkan nilai kepuasan tertinggi. Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan *value proporsition* adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. *Value proporsition* dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap *value proporsition* terdiri dari gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik yang manfaatnya dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Beberapa *value proporsition* menjadi inovatif dan mewakili sebuah penawaran baru atau justru mengubah penawaran yang sudah ada sebelumnya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *value proporsition* memiliki sebelas elemen di antaranya adalah sifat baru, kinerja, penyesuaian, menyelesaikan pekerjaan, desain, merek/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan risiko, kemampuan dalam mengakses, serta kenyamanan dan kegunaan.

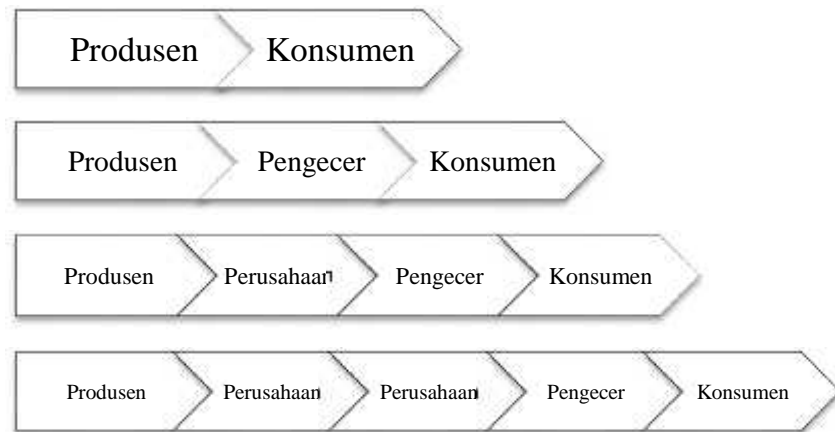
c) *Channels*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) blok bangunan *channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proporsi nilai. Saluran komunikasi, distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sama seperti halnya yang disampaikan Osterwalder dan Pigneur (2010) 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. Osterwalder dan Pigneur (2010) menyatakan bahwa saluran menjalankan beberapa fungsinya di antaranya:

1. Meningkatkan kesadaran pelanggan dengan produk dan jasa perusahaan.
2. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
3. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
4. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
5. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

Kotler dalam Kurniawan (2017) menyatakan saluran distribusi dapat dijelaskan oleh seberapa banyak jumlah tingkat distribusi

yang dilibatkan. Berikut ini terdapat gambar saluran pemasaran yang menggambarkan beberapa model saluran distribusi pemasaran hingga sampai ke konsumen.



Sumber: Kotler dan Armstrong dalam Kurniawan (2017)

Gambar 2.1 Saluran Pemasaran Pelanggan

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa sesungguhnya saluran distribusi sangat penting digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar tidak terkecuali perusahaan kecil yang banyak menggunakan saluran distribusi secara langsung.

d) Costumer Relationship

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Costumer Relationship* adalah tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan dari segmen pasar yang spesifik. Perusahaan seharusnya memikirkan tipe hubungan yang akan dijalin dengan para pelanggan dari berbagai segmen. *Costumer Relationship* dapat dibentuk dari berbagai motivasi, antara lain:

1. *Costumer Acquisition*

Dalam kelompok pertama (akuisisi pelanggan), tugas pemasar adalah terus menerus mencari pelanggan baru, baik dari pelanggan kompetitor maupun mengubah yang sebelumnya bukan pelanggan siapapun menjadi pelanggan mereka yang dikelola.

2. *Costumer Retention*

Adapun dalam kelompok kedua (retensi pelanggan), tugas pemasar berupaya terus menerus mempertahankan pelanggan yang sudah menggunakan mereknya agar tidak pindah ke merek kompetitor.

3. *Boosting Sales (Upselling)*

Sedangkan *boosting sales* yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan. Berdasarkan model bisnis, *costumer relationships* sangat memengaruhi persaan pelanggan.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa ada beberapa kategori dari dari *costumer relationships* yang dapat dipadukan dengan *costumer segments*, antara lain:

1. *Personal Assistance* (Bantuan Personal)

Pola hubungan ini didapatkan berdasarkan interaksi antar individu. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan

wakil dari perusahaan secara langsung selama proses pembelian ataupun pasca pembelian. Hal ini sering dilakukan melalui *call center*, *email*, maupun media lainnya.

2. *Dedicated Personal Assistance* (Bantuan Personal yang Khusus)

Hubungan ini mirip dengan *personal assistance* namun lebih mendalam dan intensif. Di sini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu.

3. *Self Service* (Swalayan)

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung atau personal terhadap para pelanggan. Perusahaan menyediakan hal-hal yang penting untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhannya.

4. *Automated Service* (Layanan Otomatis)

Dalam tipe hubungan ini, perusahaan tidak melakukan interaksi langsung terhadap para pelanggan, namun menyediakan hal-hal penting yang diproses secara otomatis. Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *self service*.

5. *Communities* (Komunitas)

Umumnya perusahaan sering menggunakan komunitas untuk lebih mendekatkan dengan pelanggan dan memfasilitasi pelanggan yang menjadi anggota komunitas.

6. *Co-creation* (Kokreasi)

Kebanyakan perusahaan kembali pada hubungan perusahaan-pelanggan secara tradisional untuk memberikan nilai tambah. Dalam jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri.

e) *Revenue Streams*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *Revenue Streams* adalah pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen pasar atau dengan kata lain *revenue streams* adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diterima perusahaan dari pelanggannya. Jika kepuasan pelanggan adalah jantung dari sebuah model bisnis, maka *revenue streams* adalah pembuluh arterinya.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) model bisnis dapat dibentuk dari 2 (dua) macam *revenue streams*:

1. Pendapatan didapatkan dari satu kali transaksi.
2. Pendapatan yang didapatkan berulang kali yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan

value proposition kepada pelanggan ataupun tidak menyediakan dukungan pasca pembelian.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan ada beberapa cara untuk mendapatkan *revenue streams*:

1. Penjualan Aset (*Asset Sale*)

Pemahaman yang umum dari *asset sale* didapatkan dari penjualan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2. Biaya Pemakaian (*Usage Fee*)

Revenue streams ini didapatkan dari penggunaan jasa pelayanan. Apabila jasa pelayanan yang digunakan semakin banyak maka pelanggan akan membayar lebih mahal. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa akan mengutamakan aliran pendapatan ini.

3. Biaya Langganan (*Subscription Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dengan cara menyediakan pelayanan untuk pembelian berkelanjutan dalam satu periode tertentu. Misalnya, suatu perusahaan memberikan *member card* kepada pelanggan yang loyal sehingga pelanggan dapat menikmati fasilitas lebih dari perusahaan.

4. Sewa (*Lending/Renting/Leasing*)

Revenue streams ini didapatkan dari memperbolehkan seseorang untuk mendapatkan hak eksklusif menggunakan aset perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Dalam hal ini, pemberi pinjaman memiliki keuntungan yaitu dapat memperoleh pendapatan berulang kali.

5. Lisensi (*Licensing*)

Revenue streams ini didapatkan dari pemberian pelanggan suatu izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual yang dilindungi secara hukum dengan imbalan biaya lisensi. Lisensi memperbolehkan pemegang lisensi untuk mendapatkan pendapatan tanpa harus membuat produk atau mengkomersialisasikan jasa.

6. Biaya Komisi (*Brokerage Fees*)

Revenue streams ini didapatkan dari hasil pelayanan intermediasi antara dua atau lebih pihak. Aliran pendapatan ini umumnya diperoleh dari perusahaan maupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan.

7. Iklan (*Advertising*)

Revenue streams ini didapatkan dari biaya yang dikeluarkan untuk periklanan produk, jasa, ataupun *brand*. Pada umumnya, industri media atau *event organizer* memiliki keuntungan yang besar pada periklanan.

8. Donasi (*Donation*)

Aliran pendapatan donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang ataupun produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang dari individu ataupun organisasi yang dikenal dengan sebutan “donor”, menggantikan terminologi umum yang disebut pelanggan.

f) *Key Resources*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key resources* menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi, setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama ini membuat sebuah perusahaan dapat membentuk dan menawarkan *value proposition*, mendapatkan pasar, mengawasi hubungan dengan segmen-segmen pasar, dan mendapatkan penghasilan. *Key resources* dapat berupa benda fisik, finansial, intelektual, maupun manusia.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key resources* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Fasilitas (*Physical*)

Dalam kategori ini termasuk aset-aset fisik misalnya fasilitas pabrik, bangunan, mesin dan peralatan, sistem, sistem penjualan, dan jaringan distribusi.

2. Intelektual (*Intellectual*)

Sumber daya intelektual meliputi *brand*, pengetahuan, paten dan hak cipta, *partnerships*, dan database pelanggan yang merupakan komponen yang penting dalam membuat model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual sangat sulit untuk dibangun namun saat telah berhasil dibangun dapat memberikan nilai tambah yang sangat bagus.

3. Manusia (*Human*)

Setiap bisnis memerlukan sumber daya manusia, namun manusia adalah aset yang sangat penting dalam model bisnis.

4. Finansial (*Financial*)

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial dan atau jaminan finansial, misalnya uang tunai, kredit, kebutuhan-kebutuhan lain untuk memenuhi kebutuhan sumber daya perusahaan.

g) Key Activities

Menurut Osterwader dan Pigneur (2010) *key activities* adalah tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan sukses. Setiap model bisnis memiliki aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proporsi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key activities* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Operasi Produksi (*Production*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mendesain, membuat, dan mengantarkan produk dalam jumlah tertentu dan atau kualitas baik. Aktivitas produksi mendominasi dalam model bisnis dalam pabrik pembuatan barang. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengolahan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan.

2. Operasi Jasa (*Problem Solving*)

Aktivitas ini bertujuan untuk mengatasi masalah dan memberikan solusi baru atas masalah pelanggan secara individu. Aktivitas penyelesaian masalah khususnya

merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lain.

3. Platform dan Jaringan (*Platform/Network*)

Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan jaringan adalah perancangan, pembangunan, dan pengembangan *hardware* dan *software*, termasuk jaringan internet dan website. Aktivitas-aktivitasnya meliputi penyediaan pelayanan yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan pengguna, termasuk proses penyampaian dan penjagaan hubungan dengan para pelanggan.

h) Key Partnership

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *key partnership* adalah mitra utama dalam bisnis, misalnya *supplier*, sehingga model bisnis dapat berjalan. Perusahaan menjalin kerjasama untuk beberapa alasan dan jalinan kerjasama menjadi landasan dari beberapa model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimasi model bisnisnya, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Kita dapat membedakan di antara keempat tipe yang berbeda dari *partnership*:

1. Aliansi strategis antara perusahaan bukan pesaing.
2. *Coopetition*: kemitraan strategis antara pesaing.
3. Usaha patungan untuk membuat bisnis baru.

4. Hubungan pembeli-pemasok sehingga dapat menjamin pasokan yang didapatkan adalah pasokan yang baik.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) manfaat untuk membedakan ketiga motivasi untuk menjalin kemitraan:

1. Optimasi dan Skala Ekonomi

Bentuk paling dasar dari kemitraan atau hubungan pembeli dan pemasok dirancang untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan kegiatan. Perusahaan tidak mungkin melakukan setiap kegiatannya sendirian. Optimasi dan kemitraan skala ekonom biasanya dibentuk untuk mengurangi biaya, melakukan *outsourcing* atau berbagi infrastruktur.

2. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Kemitraan dapat membantu dalam mengurangi risiko dalam lingkungan yang kompetitif yang ditandai dengan ketidakpastian. Hal ini tidak bisa dilakukan oleh perusahaan pesaing untuk membentuk aliansi strategis di suatu daerah sementara bersaing juga di tempat lain.

3. Perolehan Sumber Daya dan Kegiatan Tertentu

Hanya sedikit perusahaan yang memiliki semua sumber daya atau melakukan semua kegiatan yang dijelaskan oleh model bisnis mereka. Sebaliknya, mereka meningkatkan

kemampuan mereka dengan mengandalkan perusahaan lain untuk memberikan sumber daya tertentu atau melakukan kegiatan tertentu. Kemitraan tersebut dapat termotivasi oleh kebutuhan untuk memperoleh pengetahuan, lisensi, atau akses ke pelanggan.

i) Cost Structure

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) *cost structure* adalah komponen-komponen biaya yang digunakan supaya organisasi atau perusahaan bisa berjalan sesuai dengan model bisnisnya. Membuat dan meningkatkan nilai tambah, berhubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan penghasilan semuanya termasuk dalam komponen biaya. Beberapa komponen biaya dapat dihitung setelah perusahaan mengetahui *key resources*, *key activities*, dan *key partnership*. Sebenarnya, biaya dapat diminimisasi dalam setiap model bisnis.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mengatakan bahwa ada dua macam model bisnis *cost structure* yaitu berdasarkan biaya dan berdasarkan nilai tambah:

1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan naik atau turun. Contohnya adalah gaji, sewa, dan fasilitas manufaktur secara fisik. Beberapa bisnis seperti perusahaan manufaktur dicirikan oleh tingginya proporsi biaya tetap.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan. Beberapa bisnis seperti festival musik ditandai dengan tingginya proporsi biaya variabel.

3. Skala Ekonomi

Skala ekonomi adalah keuntungan biaya karena outputnya bertambah. Perusahaan yang lebih besar misalnya mendapatkan keuntungan dengan cara menurunkan tingkat pembelian masal. Hal ini dan faktor-faktor lainnya menyebabkan biaya rata-rata per unit turun pada saat kenaikan output.

4. *Economies of Scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume.

2.2 Analisis SWOT

Setelah melakukan penjabaran pada *business model canvas* selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT pada masing-masing blok *business model canvas* untuk mengetahui faktor internal dan eksternal pada masing-masing blok *business model canvas*. Menurut Robbins dan Coulter (2005) analisis SWOT adalah suatu analisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) organisasi.

a. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menurut David (2006), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*—EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Sedangkan Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*—IFE) meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut.

b. Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

Matriks Internal-Eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, di mana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata terimbang EFE pada sumbu y (David dalam Kurniawan, 2017).

c. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths Weakness Opportunities Threats*) adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (*Strengths Opportunities*—Kekuatan Peluang), WO (*Weakness Opportunities*—Kelemahan

Peluang), ST (*Strenghts Threats*—Kekuatan Ancaman), WT (*Weakness Threats*—Kelemahan Ancaman).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. (David, 2006)

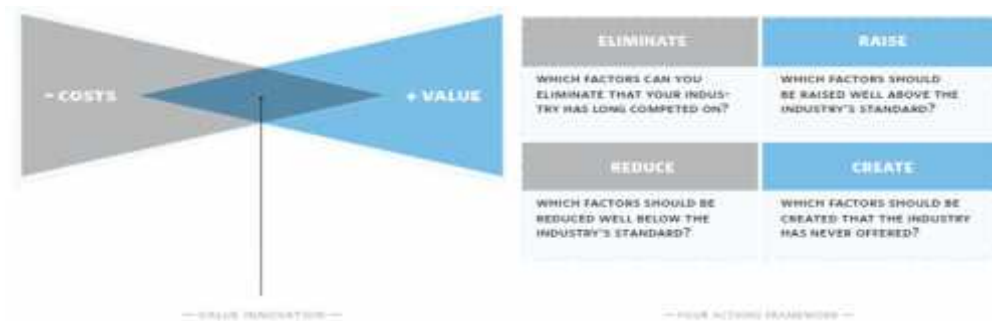
2.3 Blue Ocean Strategy (BOS)

Blue Ocean Strategy (BOS) atau Strategi Samudra Biru adalah sebuah strategi yang dibuat untuk menciptakan ruang pasar baru tanpa persaingan yang menjadikan kompetisi tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2006). Alih-alih berfokus untuk memenangkan kompetisi, BOS justru mengikuti logika strategis yang berbeda yaitu untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum memiliki persaingan melalui apa yang disebut dengan inovasi nilai (Kim dan Maubourgne, 2006). Ada empat pertanyaan kunci untuk mencapai inovasi nilai, di antaranya:

- *Eliminate*: Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
- *Reduce*: Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?

- *Raise*: Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
- *Create*: Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

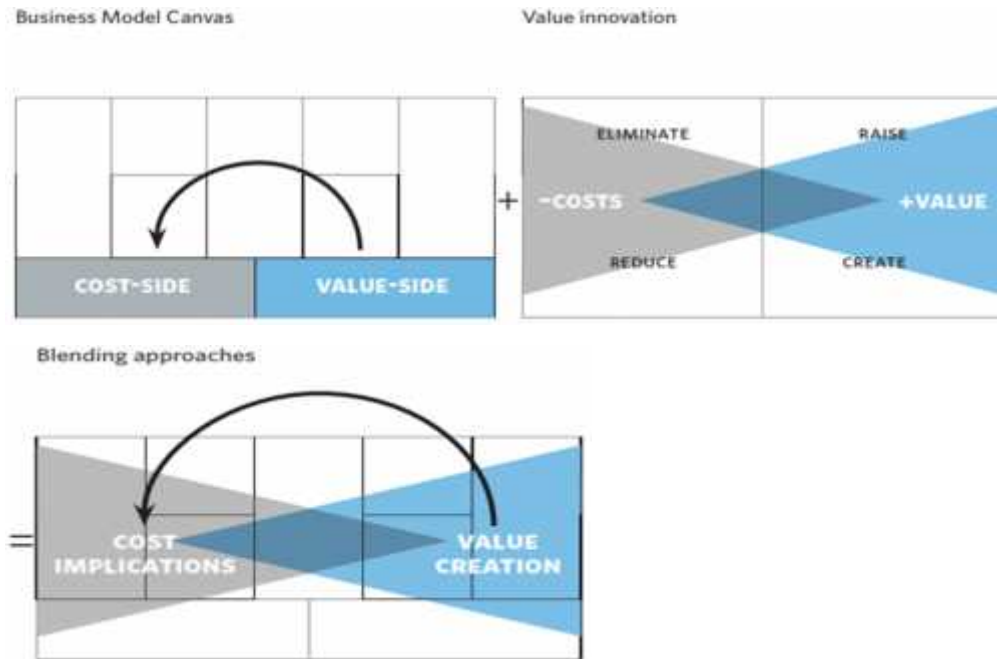
Selain inovasi nilai, Kim dan Maubourgne mengusulkan untuk mengeksplorasi kelompok non-pelanggan untuk menciptakan *Blue Ocean* dan membuka pasar yang belum tersentuh.



Sumber: Osteralder dan Pigneur (2010)

Gambar 2.2 Inovasi Nilai dan Kerangka Kerja Empat Tindakan

Campuran konsep inovasi nilai yang berdasarkan pada empat pertanyaan kunci tersebut dengan *Business Model Canvas* menciptakan sebuah alat baru. Dalam *Business Model Canvas* sisi kanan merupakan nilai dan sisi kiri merupakan biaya. Hal ini sesuai dengan logika inovasi nilai Kim dan Maubourgne atas penambahan nilai dan pengurangan biaya.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Gambar 2.3 Blue Ocean Strategy dengan Business Model Canvas

Memadukan *Blue Ocean Strategy* dan *Business Model Canvas* memudahkan untuk menganalisis sebuah model bisnis secara keseluruhan dengan sistematis. Peneliti bisa bertanya kerangka kerja empat tindakan tentang tiap-tiap blok bangunan model bisnis dan dengan segera mengenali berbagai implikasi untuk bagian-bagian lainnya dari model bisnis tersebut (Osterwilder dan Pigneur 2010).

2.4 Penelitian Terdahulu

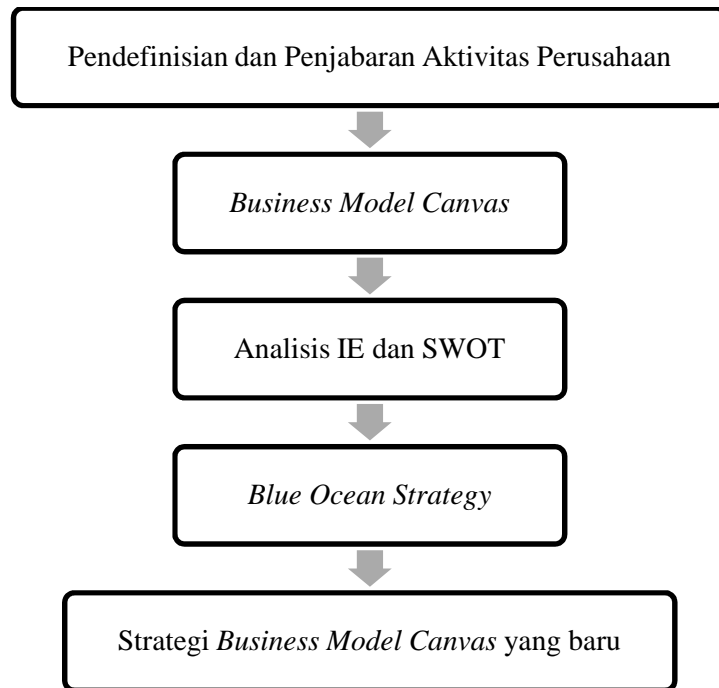
Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti di antaranya

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil/Temuan
1	2015	Zulfadli dan Wahjuadi Djoko	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Kampoeng Wisata Cinangneng di Kabupaten Bogor dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Analisis SWOT (<i>Strenghts Weakness Opportunities Threats</i>) dan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Menghasilkan strategi yang bisa dijadikan rekomendasi bagi Kampoeng Wisata Cinangneng dari analisis SWOT yang dipadukan dengan BMC sehingga dapat melakukan penyempurnaan model bisnis sebelumnya
2	2016	Abdul Fino Wahyudi et. al	Analisis Strategi Dan Daya Saing Maskapai Berbiaya Rendah: Studi Kasus Ryanair Ltd	Analisis SWOT (<i>Strenghts Weakness Opportunities Threats</i>) dan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Analisis SWOT dan BMC yang digunakan dalam strategi bisnis biaya rendah oleh perusahaan menghasilkan karakteristik perusahaan Ryanair Ltd
3	2017	Setyorini Retno dan Rey Randy Oktavianry	Analisis Model Bisnis Pada Eighteen Nineteen Laundry dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i>	Analisis SWOT (<i>Strenghts Weakness Opportunities Threats</i>) dan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Berdasarkan analisis SWOT dan BMC dihasilkan rekomendasi model bisnis baru bagi Eighteen Nineteen Laundry
4	2017	Kurniawan, Fendi.	<i>Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Pada Usaha Roti Jaya Bakery Lampung</i>	Analisis SWOT (<i>Strenghts Weakness Opportunities Threats</i>) BOS (<i>Blue Ocean Strategy</i>) dan BMC (<i>Business Model Canvas</i>)	Menghasilkan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT, BOS, dan BMC

2.5 Rerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, penulis akan mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis yang diterapkan Lampung Post dan merancang model bisnis baru berdasarkan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dari Osterwalder dan Pigneur (2010). Sembilan elemen BMC terbagi atas customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure. Setelah mengidentifikasi 9 elemen BMC, akan dilakukan evaluasi model bisnis dengan menggunakan SWOT. SWOT digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi dan mengidentifikasi peluang potensial dan ancaman. SWOT merupakan alat yang menarik karena sangat sederhana, namun dalam penggunaannya bersifat samar karena hanya memberikan sedikit arahan yang fokus pada aspek suatu organisasi untuk dianalisis. Namun ketika dikombinasikan dengan BMC, SWOT dapat fokus menilai dan mengevaluasi elemen-elemen model bisnis. Analisis SWOT dapat memberikan dasar yang baik untuk diskusi lebih lanjut, pengambilan keputusan, dan akhirnya berinovasi seputar model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Gambar 2.4 Rerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian adalah proses menemukan solusi untuk suatu masalah setelah melakukan studi yang menyeluruh dan menganalisis faktor situasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian Deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, dan sifat-sifat populasi daerah tertentu (Dirjen Dikti dalam Suryana, 2010). Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai penelitian yang berasal dari data dalam bentuk kata-kata yang dihasilkan dari jawaban yang luas terhadap pertanyaan dalam wawancara, atau respons terhadap pertanyaan terbuka dalam kuesioner, atau melalui observasi, atau dari informasi yang tersedia yang dikumpulkan dari berbagai sumber seperti internet (Sekaran dan Bougie, 2017). Sedangkan Menurut Suryana (2010) Metode kualitatif disebut juga metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Disebut juga metode artistik karena proses penelitian lebih bersifat artistik. Disebut juga metode interpretative research. Metode Kualitatif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objektif yang alamiah (lawannya adalah metode eksperimen). Dalam metode kualitatif instrumennya adalah orang, yaitu

peneliti itu sendiri. Peneliti adalah sebagai instrumen kunci, untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki wawasan dan bekal teori yang luas sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Teknik pengumpulan data bersifat triangulasi (gabungan), yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan/simultan. Analisis data bersifat induktif/kualitatif berdasarkan fakta -fakta yang ditemukan di lapangan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori. Hasil penelitian kualitatif lebih bersifat makna daripada generalisasi. Dengan kata lain, penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam dan mengandung makna, yaitu data yang sebenarnya dan data pasti. Metode Kualitatif digunakan bila masalah masih remang-remang, sehingga peneliti melakukan eksplorasi terhadap suatu objek. Untuk memahami makna dibalik data yang tampak. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif digunakan teknik wawancara secara mendalam (*in dept interview*), observasi berperan serta, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini nantinya hanya mendeskripsikan atau mengkonstruksikan wawancara secara mendalam terhadap subyek penelitian yang sedang kita diteliti agar nantinya dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan *Business Model Canvas* di dalam Lampung Post di Bandar Lampung.

3.2 Lokasi, Subyek, dan Obyek Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitiannya terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari obyek yang diteliti. Dalam penentuan lokasi penelitian Moleong (2014) menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan jalan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan. Sementara itu, keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*), penelitian ini dilakukan di Jalan Soekarno-Hatta No. 108 Rajabasa, Bandar Lampung. Dengan berbagai pertimbangan dan alasan antara lain:

1. Pertimbangan Tenaga, Biaya, dan Waktu
2. Pertimbangan Tempat

3.3 Sumber dan Jenis Data

a) Sumber Data

Arikunto (2010) menyatakan bahwa, sumber data adalah subjek dari mana dapat diperoleh dan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi sumber data, peneliti telah menggunakan rumus 3p, yaitu:

- i) *Person* (orang), merupakan tempat di mana peneliti bertanya mengenai variabel yang diteliti.

- ii) *Paper* (kertas), adalah tempat peneliti membaca dan mempelajari segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian, seperti arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya.
- iii) *Place* (tempat), yaitu tempat berlangsungnya kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Menurut Lofeland dalam Moleong (2014), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang didapat informan melalui wawancara, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Untuk mendapatkan data dan informasi maka informan dalam penelitian ini ditentukan secara *purposive* atau sengaja di mana informan telah ditetapkan sebelumnya. Informan merupakan orang-orang yang terlibat atau mengalami proses pelaksanaan dan perumusan program di lokasi penelitian.

b) Jenis Data

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu:

- i) Data primer, merujuk pada informasi yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri melalui instrumen seperti survei, wawancara, kelompok fokus, atau observasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Metode pengambilan data primer dilakukan dengan cara wawancara langsung terhadap pemilik, karyawan, dan konsumen Lampung Post di Bandar Lampung.
- ii) Data sekunder, yaitu data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti. Beberapa sumber data sekunder antara lain buletin

statistik, publikasi pemerintah, informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan dari dalam atau luar perusahaan, data yang tersedia dari peneliti sebelumnya, studi kasus dan dokumen perpustakaan, data *online*, situs web perusahaan, dan internet pada umumnya (Sekaran dan Bougie, 2017). Pengambilan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang sudah dicatat atau dilaporkan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugyiono (2013), teknik pengumpulan data bisa dilakukan dengan tiga cara, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga metode di dalam pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud mengkonstruksikan mengenai kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai.

2. Observasi

Teknik observasi adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya. Kita dapat mengumpulkan data ketika peristiwa terjadi dan

dapat datang lebih dekat untuk meliput semua peristiwa. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda, atau kejadian (objek) dari pada metode wawancara.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan yang menggambarkan tentang peristiwa yang pernah terjadi. Menurut Sugiyono (2013) dokumen bisa berupa tulisan, gambar dan karya-karya monumental seseorang. Hasil penelitian dari wawancara dan observasi akan lebih dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap seperti gambar, catatan dan lain sebagainya.

3.5 Proses Penelitian

Proses memasuki lokasi penelitian

Sebelum memasuki lokasi penelitian untuk memperoleh data, pada tahap ini terlebih dahulu peneliti memperkenalkan diri dan meminta izin kepada Lampung Post dengan membawa surat izin formal penelitian dari Universitas Lampung. Setelah itu, peneliti mengutarakan maksud dan tujuan penelitian untuk menciptakan kepercayaan kepada pihak terkait, kemudian menentukan waktu melakukan wawancara.

1. Ketika berada di lokasi penelitian

Dalam hal ini peneliti berusaha melakukan hubungan secara pribadi dan akrab dengan subjek penelitian, mencari informasi dari berbagai sumber data yang lengkap serta berusaha menangkap makna dari berbagai

informasi yang diterima serta fenomena yang diamati. Oleh karena itu, peneliti berusaha sebijak mungkin sehingga tidak menyinggung informan secara formal maupun informal.

2. Pengumpulan data

Pada tahap ini, peneliti melakukan proses pengumpulan data yang telah ditetapkan berdasarkan fokus penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Observasi, tujuan dari pada observasi ini adalah untuk mengamati objek penelitian mengenai Lampung Post. Observasi ini dilakukan dengan mengamati dan mencatat langsung terhadap objek penelitian, yaitu dengan mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan Lampung Post.
- b. Wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada informan dengan cara melakukan tanya jawab atau percakapan langsung dengan seluruh sumber data yang ada berdasarkan daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sebagai panduan sumber data.
- c. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku dan berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang dalam Sugiyono (2013). Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek data dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

3.6 Metode Pengolahan dan Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013) dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (*triangulation*), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Analisis data merupakan langkah penelitian sebelum melakukan penarikan kesimpulan. Analisis data ini terdiri dari: Data dari wawancara, dan dokumentasi diorganisir kesamaan dan perbedaannya sesuai dengan pertanyaan penelitian. Data yang sudah diorganisir ditentukan temanya. Mencari keterkaitan antar tema. Interpretasi antar tema dengan menggunakan teori yang relevan. Hasil interpretasi dituangkan dalam deskriptif analitik kontekstual.

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2013) aktivitas dalam analisis data memiliki tiga tahap:

a. Reduksi Data (*Reduction Data*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Laporan atau data di lapangan akan dituangkan dalam bentuk uraian yang lengkap dan terperinci. Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya akan cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti

untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya.

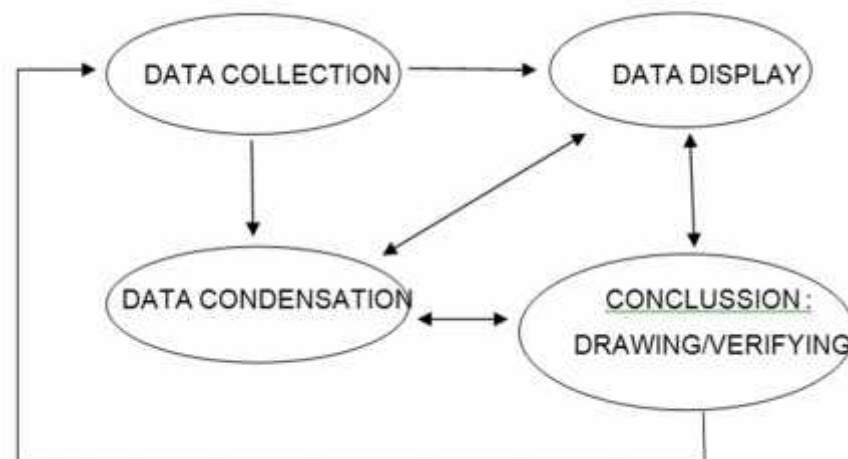
b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar sejenisnya untuk diadakannya suatu kesimpulan yang didapatkan dari wawancara.

c. Penarikan Kesimpulan (*Concluting Drawing*)

Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan obseravasi dan wawancara.

Berikut adalah gambar dari analisis data dan model interaktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013):



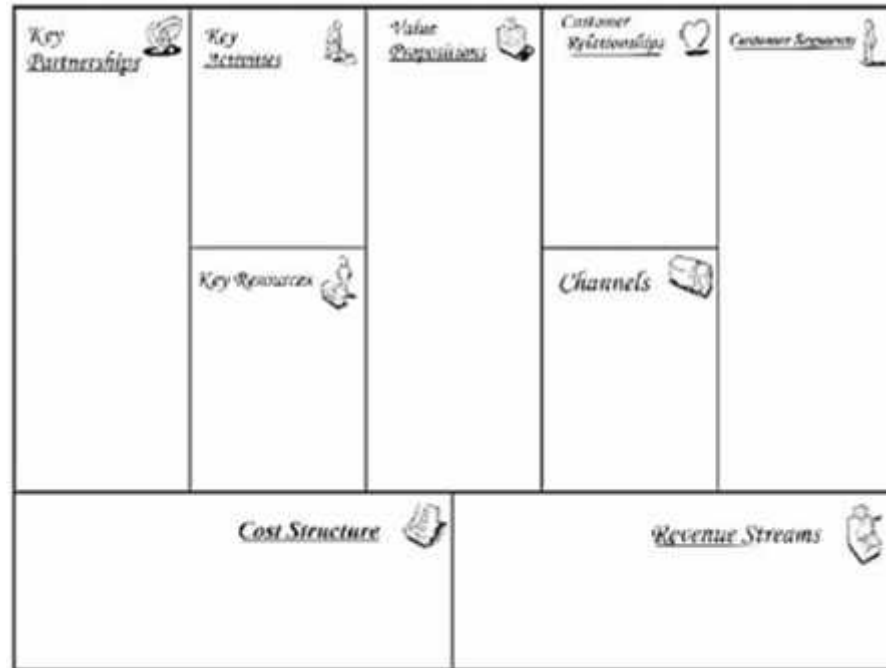
Sumber: Sugiyono (2013)

Gambar 3.1 Analisis Data dan Model Interaktif Miles dan Huberman

Metode pengolahan dan teknik analisis data terdiri dari analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi-formulasi strategi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan gambaran umum serta karakteristik perusahaan. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah penjabaran *Business Model Canvas* lalu melakukan analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dari masing-masing blok *Business Model Canvas* Lampung Post. Langkah berikutnya adalah analisis matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan *Blue Ocean Strategy* untuk menentukan *Business Model Canvas* baru pada perusahaan.

1. Business Model Canvas

Hal pertama yang dilakukan adalah melakukan penjabaran dari masing-masing elemen *business model canvas* pada Lampung Post.



Sumber: Osterwalder & Pigneur (2015)

Gambar 3.2 Business Model Canvas

2. Analisis SWOT

Analisis SWOT bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari masing-masing elemen *business model canvas* Lampung Post. Analisis SWOT digunakan juga untuk menentukan faktor internal dan eksternal perusahaan untuk menghitung bobot dan rating.

3. Matrik IFE dan EFE

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan

dengan melakukan pembobotan. Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical success factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode “*Paired Comparison*”. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal setiap variabel digunakan skala 1, 2, dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:
 - a) 1 jika indikator vertikal kurang penting daripada indikator horizontal;
 - b) 2 jika indikator vertikal sama penting dibandingkan indikator horizontal;
 - c) 3 jika indikator vertikal lebih penting daripada indikator horizontal.

Tabel 3.1 Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A	■							
B		■						
C			■					
D				■				
E					■			
...						■		
Total								

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$B_i = \frac{X_i}{\sum X_i n_i}$$

B_i = bobot variabel ke- i

X_i = jumlah variabel ke- i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobotan ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

- Menentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, di mana untuk matrik IFE skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu:

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu:

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon di atas rata-rata
2 = rendah respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman, yaitu skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada tabel 3.2 dan 3.3.

Tabel 3.2 Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan :			
-			
-			
Kelemahan :			
-			
-			
Total			

Sumber: David (2012)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 — 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi/kuat, (2,0 — 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 — 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah/lemah.

Tabel 3.3 Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang :			
-			
-			
Ancaman :			
-			
-			
Total			

Sumber: David (2012)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 — 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 — 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang

ada dan lemah, (1,0 — 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

4. Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks ini merupakan kelanjutan dari matriks IFE dan EFE. Terdapat sembilan kuadran dan kemudian dari jumlah bobot tertimbang akan berfungsi sebagai sumbu x dan y. Ilustrasi matrik IE bisa dilihat pada gambar 3.3

	4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Tinggi		I		II		III	
Sedang	3,0			IV		V	
Rendah	2,0			VII		VIII	
	1,0					IX	

Sumber: David (2012)

Gambar 3.3 Matriks IE

Pada kuadran pertama, kedua, dan keempat menunjukkan kekuatan internal dan eksternal perusahaan yang kuat sehingga strategi yang tepat yaitu dengan strategi intensif dan integrasi. Pada kuadran ketiga, kelima, dan ketujuh menunjukkan bahwa kekuatan internal dan eksternal perusahaan cukup seimbang sehingga strategi yang tepat untuk dilakukan yaitu dengan pengembangan produk dan penetrasi pasar. Sedangkan pada kuadran keenam, kedelapan, dan kesembilan menunjukkan kekuatan internal dan eksternal perusahaan yang kurang baik sehingga strategi yang tepat bagi perusahaan yaitu dengan melakukan strategi defensif.

5. Analisis Matriks SWOT

Hasil dari matriks SWOT ini diharapkan dapat memberikan beberapa alternatif strategi pemasaran yang dapat dipilih oleh pihak manajemen perusahaan agar tujuan awal dari organisasi tercapai dan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memberikan hasil yang maksimal. Dengan analisis matriks SWOT akan membantu peneliti dalam menentukan poin SWOT pada *Business Model Canvas*.

6. *Blue Ocean Strategy*

Setelah melakukan analisis IE dan SWOT pada masing-masing elemen maka langkah selanjutnya adalah mengaplikasikannya ke dalam *Blue Ocean Strategy* untuk membuat model bisnis Lampung Post yang baru. Kim dan Mouborgne (2015) mengatakan proses inovasi nilai merupakan kata kunci keberhasilan penerapan BOS. Inovasi nilai tersebut dapat dicapai dengan membangun kerangka kerja empat langkah strategis yang harus dilaksanakan yang berkaitan dengan empat pertanyaan kunci, yaitu:

1. *Eliminate*: faktor-faktor apa yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. *Reduce*: faktor-faktor apa yang dapat dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. *Raise*: faktor-faktor apa yang dapat ditingkatkan hingga di atas standar industri?

4. *Craete*: faktor-faktor apa yang belum menjadi fokus penawaran oleh industri hingga perlu diciptakan?

V. KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis *Blue Ocean Strategy* didapatkan strategi *Business Model Canvas* yang baru bagi Lampung Post. Dari analisis di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Elemen pertama *customer segments* Lampung Post meskipun untuk semua kalangan usia, ini hanya mencakup sebatas Warga Negara Indonesia. Memasuki era globalisasi ini sebaiknya Lampung Post mulai meningkatkannya ke *customer segments* Warga Negara Asing juga yang jumlahnya semakin meningkat dari tahun ke tahun khususnya yang berdomisili di Lampung.
- b) Elemen kedua *value proposition* yang perlu ditingkatkan antara lain adalah desain mapan yang sebaiknya lebih divariasikan lagi dan kemudahan mengakses dengan memberikan fitur *offline* pada produk koran digitalnya.
- c) Elemen ketiga *channels* yang dipakai perusahaan di antaranya media sosial musti ditingkatkan lagi dalam penggunaannya agar lebih optimal dengan cara melakukan kerjasama dengan para *influencer millennial*. Kemudian, menambah atau menciptakan *channels* baru yaitu televisi.

- d) Elemen keempat yaitu *customer relationship* yang dibangun oleh perusahaan. Pada surat pembaca sebaiknya dihapuskan saja karena sudah tersedia layanan komplain. Kemudian, untuk menciptakan generasi muda yang gemar membaca bisa dilakukan dengan membangun atau mendirikan perpustakaan dengan mengusung tema kekinian yang sesuai dengan generasi *milenial* saat ini. Selanjutnya, memberikan *reward* atau hadiah untuk para pelanggan loyal koran cetak untuk menarik kembali pelanggan koran cetak.
- e) Elemen kelima yaitu *revenue streams* terlihat dari analisis BOS bahwa penjualan koran cetak perlu ditingkatkan lagi melalui penerbitan majalah tahunan yang memuat rangkuman berita heboh selama periode tersebut.
- f) Elemen keenam yaitu *key resources*. Peralatan dan perlengkapan jurnalistik masih perlu ditingkatkan lagi terutama untuk perbaikan kualitas gambar baik foto maupun video. Lalu, SDM perlu ditingkatkan atau ditambah baik secara kualitas maupun kuantitasnya demi mengoptimalkan akun-akun media sosial yang dimiliki Lampung Post.
- g) Elemen ketujuh yaitu *key activities*. Dari analisis BOS dapat diketahui bahwa operasi produksi koran cetak sebaiknya dikurangi dalam penggunaan sumber dayanya. Ada juga yang musti ditingkatkan yaitu *platform* jaringan koran digital dan media sosial dengan melakukan distribusi dan promosi lebih masif lagi. Terakhir, yang harus

diciptakan yaitu mengadakan pelatihan rutin untuk SDM, terutama bagian jurnalistik dan digital.

- h) Elemen kedelapan yaitu *key partnership* pada Lampung Post. Ada satu poin yang menurut peneliti harus diciptakan yaitu menjalin kerjasama dengan *infulencer* agar akun-akun media sosial lebih optimal lagi.
- i) Elemen kesembilan yaitu *cost structure*. Ada dua yang harus dikurangi yaitu pada biaya bahan baku dan BBM. Hal ini ada kaitannya dengan menurunnya permintaan koran cetak. Pada biaya *marketing/promosi* sebaiknya ditingkatkan lagi demi menguasai dua bidang yaitu cetak dan digital. Biaya komisi merupakan biaya yang perlu diciptakan untuk membayar *influencer* yang menjalin kerjasama dengan Lampung Post.

5.2 Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan agar Lampung Post mengimplementasikan strategi yang direkomendasikan yaitu pada ke sembilan elemen *business model canvas* agar dapat penerapan pengembangan produk dan penetrasi pasar tercapai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara yang mendalam. Penelitian kualitatif deskriptif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan peneliti terhadap

narasumber, kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka. Keterbatasan pada penelitian ini meliputi subyektifitas yang ada pada keterbatasan pemahaman responden terhadap objek penelitian yang diberikan. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang tersirat dalam wawancara sehingga kecenderungan untuk tetap bias masih tetap ada. Selain keterbatasan pemahaman, ada data yang tidak bisa diperoleh oleh peneliti karena sifatnya yang rahasia.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 2013. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- David Fred R. 2006. *Strategic Management (Manajemen Strategis: Konsep)*. Buku 1, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, Malayu S.P. 2004. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunger J. David. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Kurniasari, Riza. 2017. *Penerapan Model Bisnis Kanvas Terhadap Bisnis Jasa Angkut Penumpang pada PT Internasional Golden Shipping*. Skripsi. Politeknik Negeri Batam.
- Kurniawan, Fendi. 2017. *Strategi Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC) Pada Usaha Roti Jaya Bakery Lampung*. Skripsi. Universitas Lampung.
- Faradila, Rizky. 2016. *Analisis Komparatif Model Bisnis HM Sampoerna Vs Gudang Garam*. Skripsi, Universitas Lampung.
- Osterwalder, Alexander dan Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changer, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Robbins Stephen P., Coulter Marry. 2007. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Buku 1, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Suryana. 2010. *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Terry, George R., Rue Leslie W. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

<http://www.beritasatu.com/ipitek/419887-media-cetak-bertahan-dengan-adopsi-teknologi.html>. Diakses pada tanggal 17-04-2018

<http://www.dewanpers.or.id/data/perusahaanpers>. Diakses pada tanggal 18-09-2018

<https://nasional.sindonews.com/read/1270823/18/ketika-media-cetak-lebih-unggul-dibanding-online-1515011235>. Diakses pada tanggal 17-04-2018