

**DESAIN MODEL BISNIS UNTUK MENCAPAI
PERTUMBUHAN PERUSAHAAN YANG BERKELANJUTAN
(STUDI PADA PT DIERA MUTIARA INTERNATIONAL)**

Yeni Oktriani

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta 55281, Indonesia

E-mail: yeni.alfarisi@gmail.com

INTISARI

Perkembangan industri kosmetik yang pesat dengan persaingan yang semakin kompetitif menyebabkan pelaku bisnis harus senantiasa melihat kondisi lingkungannya. Analisis Porter dan analisis SWOT merupakan alat yang *powerful* untuk menilai lingkungan bisnis. PT Diera Mutiara International merupakan perusahaan yang baru dirintis pada September 2017, bergerak di industri kosmetik alami organik mencoba bersaing di industri ini. Sebagai perusahaan *start-up*, PT Diera sebaiknya merancang model bisnis yang tepat. Tujuan penelitian ini adalah mendesain model bisnis dengan pendekatan 9 blok di PT Diera untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, teknik pengambilan subjek penelitian dengan menggunakan *purposive sampling* dan pengumpulan data diperoleh melalui proses wawancara. Hasil penelitiannya adalah PT Diera memilih segmen pelanggan yang spesifik, dengan nilai yang diberikan adalah rasa aman dan nyaman, disampaikan melalui saluran penjualan langsung dan melalui jaringan reseller. Untuk menjaga loyalitas pelanggan perusahaan menyediakan konsultasi gratis dan diskon keanggotaan, lalu sumber daya utama yang mendominasi adalah karyawan dengan aktivitas utama ialah produksi dan penjualan, kemitraan yang dilakukan dengan pemasok, *reseller* dan distributor. Kemudian ditinjau dari sisi keuangannya aliran pendapatan bersumber dari penjualan produk dan jasa dengan struktur biaya menjadi biaya tetap dan variabel dengan komponen terbesar pada biaya produksi.

Kata Kunci - Analisis Lima Kekuatan Porter, Analisis SWOT, Pertumbuhan Perusahaan, Model Bisnis, Model Bisnis 9 Blok

PENDAHULUAN

Kementerian Perindustrian menyampaikan bahwa industri farmasi, kosmetik, dan industri obat tradisional menjadi salah satu sektor penggerak utama perekonomian Indonesia pada masa depan. Industri ini merupakan sektor strategis dan potensial, mengingat kontribusinya dalam penyerapan tenaga kerja dan peningkatan nilai tambah. Kemenperin mencatat pada awal tahun 2017 potensi industri kosmetik dalam negeri didukung oleh sekitar 760 perusahaan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang menyerap tenaga kerja langsung sebanyak 75.000 orang dan tenaga kerja tidak langsung 600.000 orang, dengan tingkat pertumbuhan 10 hingga 13%. Persaingan ini tidak hanya melibatkan pelaku bisnis domestik namun juga pelaku bisnis dari mancanegara.

PT Diera Mutiara International merupakan perusahaan *startup* yang terbentuk pada September 2017. PT Diera melihat peluang di Industri ini masih terbuka, dengan mengusung ide dasar “kembali ke alam” untuk kosmetik dan perawatan. Dalam konteks bisnis, ide dasar tersebut sebaiknya dikemas dengan cara yang konkret dan efisien agar dapat diterapkan. Adapun alat yang digunakan untuk mengubah ide menjadi bisnis dikenal dengan istilah model bisnis. Model bisnis diperlukan untuk mendapatkan gambaran bagaimana perusahaan menciptakan nilai dan mendapatkan keuntungan dari nilai yang diciptakannya secara berkelanjutan.

Bagi perusahaan pemula yang baru merintis usaha seperti PT Diera, model bisnis pendekatan kanvas atau 9 blok cocok diaplikasikan. Model bisnis 9 blok dapat menjelaskan secara sederhana bagaimana masing-masing blok tersebut mempresentasikan model bisnis secara keseluruhan.

Adapun model bisnis 9 blok tersebut terdiri dari blok segmen pelanggan, blok proposisi nilai, blok saluran, blok hubungan pelanggan, blok aktivitas utama, blok sumber daya utama, blok kemitraan utama dan ditinjau dari dimensi keuangan

dan blok aliran pendapatan dan blok struktur biaya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penyebab PT Diera belum merancang model bisnisnya, lalu menganalisis kondisi lingkungan industri kosmetik alami, dan menganalisis kondisi internal perusahaan terkait kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Kemudian terakhir adalah mendesain model bisnis dengan pendekatan 9 blok untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis Lima Kekuatan Porter

Lingkungan perusahaan dalam bisnis, seperti halnya lingkungan organisasi adalah pola semua kondisi dari faktor-faktor yang berada di luar organisasi maupun yang berada di dalam organisasi, yang semuanya memengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Analisis lingkungan penting dilakukan karena lingkungan sifatnya dinamis dan berubah dengan cepat. Lingkungan industri dapat dianalisis dengan menggunakan model lima kekuatan porter yang diinisiasi oleh Michael E. Porter.

Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter (2008) hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antara para pesaing yang sudah ada, masuknya pesaing baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan daya tawar pembeli dan kekuatan daya tawar pemasok.

Analisis SWOT

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*) internal perusahaan, dan peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan teknik yang banyak digunakan oleh para manajer untuk memberikan

gambaran singkat tentang situasi strategis perusahaan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari kesesuaian antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik memaksimalkan kekuatan dan peluang lalu meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Jika diterapkan secara tepat, ini sebagai asumsi sederhana yang memiliki implikasi kuat untuk mendesain sebuah kesuksesan strategi (Pearce II dan Robinson, 2003).

Thompson, Gamble dan Strickland (2016) mendefinisikan analisis SWOT sebagai alat yang sederhana namun *powerfull* untuk mengukur kekuatan dan kelemahan perusahaan, melihat peluang pasar dan ancaman eksternal terhadap kesejahteraan masa depan perusahaan.

Konsep Model Bisnis

Akademisi dan praktisi memberikan pengertian yang cukup beragam mengenai model bisnis. Mengutip buku "*Business Model Pionners: How Innovators Successfully Implement New Business Models*" (Voigt, Buligo, dan Kathrin, 2017) gagasan istilah model bisnis pertama kali diungkapkan dalam tulisan Peter Drucker. Drucker (1954), salah seorang pendiri manajemen moderen, mendefinisikan model bisnis yang baik dengan menjawab pertanyaan berikut "siapakah pelanggan kita? nilai apa yang dapat diberikan ke pelanggan? bagaimana kita menghasilkan uang? dan logika ekonomi apa yang mendasari yang dapat menjelaskan bagaimana kita dapat menyampaikan nilai kepada pelanggan dengan biaya yang sesuai?".

Model bisnis suatu perusahaan menetapkan bagaimana strategi dan pendekatan operasinya akan menciptakan nilai bagi pelanggan, sementara pada saat yang sama menghasilkan pendapatan untuk menutupi biaya dan merealisasikan keuntungan. Dua elemen model bisnis pada sebuah perusahaan yaitu proposisi nilai pelanggan dan formula keuntungannya (Gamble, Peteraf, dan Thompson, 2017).

Model Bisnis 9 Blok

Osterwalder dan Pigneur (2010) membuat suatu kerangka model bisnis berbentuk kanvas terdiri dari 9 blok yang saling berkaitan. Konsep model bisnis 9 blok merupakan konsep yang dapat menjadi bahasa bersama yang memungkinkan untuk menggambarkan cara berpikir bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Kesembilan blok tersebut yaitu, *pertama*, segmen pelanggan yaitu menentukan siapa target pelanggan dari bisnis yang akan dikembangkan, bagaimana karakteristik pelanggan yang kita penuhi kebutuhan atau atasi masalahnya. *Kedua*, proposisi nilai menjelaskan solusi dan nilai apa yang akan kita tawarkan dan membuat pelanggan memilih menggunakan nilai kita. *Ketiga*, saluran apa yang kita gunakan untuk menyampaikan solusi dan nilai tersebut kepada pelanggan. *Keempat*, bagaimana kita berinteraksi sehingga menjaga loyalitas pelanggan. *Kelima*, aktivitas utama apa yang perusahaan lakukan untuk menciptakan proposisi nilai. *Keenam*, sumber daya utama apa yang harus dimiliki dan kita gunakan untuk menjalankan model bisnis ini. *Ketujuh*, siapa mitra utama kita untuk mendukung perusahaan agar kompetitif dalam menciptakan proposisi nilai. *Kedelapan*, darimana saja sumber aliran pendapatan yang diterima oleh perusahaan dari setiap segmen pelanggan. Kemudian terakhir ialah struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan dalam mengoperasikan model bisnis ini. Blok ini menjelaskan biaya yang paling besar terjadi antara biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat menghasilkan proposisi nilai yang ditujukan untuk pelanggan sehingga menghasilkan aliran pendapatan.

Pertumbuhan Perusahaan

Pada umumnya perusahaan mempunyai banyak tujuan. Jenis tujuan berbeda-beda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Salah satu tujuan ialah

adanya pertumbuhan perusahaan, menurut Machfoedz (2007) pertumbuhan adalah seberapa jauh perusahaan menempatkan diri dalam sistem ekonomi secara keseluruhan atau sistem ekonomi untuk industri yang sama.

Pertumbuhan perusahaan dapat ditunjukkan melalui pertumbuhan aset yang dimiliki perusahaan. Semakin besar aset perusahaan diharapkan dapat memberikan hasil operasional yang semakin besar bagi perusahaan. Indikator pertumbuhan perusahaan pun dapat dilihat dari pertumbuhan penjualan dari tahun ke tahun.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan dengan menggunakan studi kasus dilakukan secara komprehensif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai objek penelitian serta masalah yang dihadapi dengan tujuan memperoleh penyelesaian masalah. Menurut Creswell (2014) penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara intensif suatu unit tunggal atau suatu sistem terbatas, seperti individu, program, peristiwa, intervensi, atau komunitas.

Jenis Data

Penelitian ini akan menggunakan sumber data yang diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama langsung dari sumbernya yang digunakan untuk analisis dalam rangka menemukan solusi atau masalah yang diteliti, sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data publik, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non publikasi.

Sumber data primer akan diperoleh dari hasil wawancara dan telaah dokumen perusahaan. Sedangkan sumber data sekunder berupa struktur organisasi, terbitan informasi publik dari Kemenperin

terkait industri kosmetik dan perawatan serta berita lainnya terkait dengan industri ini.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara mendalam dilakukan dengan semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dengan menggunakan wawancara semi terstruktur maka peneliti akan menggunakan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya dengan dipandu oleh tema yang telah diidentifikasi yang didesain untuk memperoleh jawaban yang terperinci (Qu dan Dumay, 2011). Sampel penelitian yaitu pihak-pihak yang akan diwawancarai ditentukan dengan menggunakan teknik sampel bertujuan atau disebut *purposive sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) *purposive sampling* terbatas pada orang yang memiliki kriteria tertentu yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Observasi

Guba dan Lincoln (1994) menjelaskan bahwa teknik observasi diperlukan dalam penelitian disebabkan oleh beberapa faktor. *Pertama*, teknik observasi berdasarkan pengalaman dapat digunakan untuk menguji suatu kebenaran data. *Kedua*, memerhatikan dan mencatat perilaku dan kejadian sebenarnya subjek. *Ketiga*, menentukan reliabilitas data yang diungkapkan oleh subjek. Dalam penelitian ini, observasi akan dilakukan dalam bentuk observasi dokumen dan observasi aktivitas utama yang dilakukan dan sumber daya yang digunakan dalam menyampaikan nilai kepada pelanggan.

3. Telaah Dokumen

Telaah dokumen dilakukan dengan mengumpulkan data-data internal peru-

sahaan yang terdiri dari akte pendirian perusahaan, data keuangan, data penjualan, data pelanggan, dan data lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Data ini dapat berupa catatan, transkrip, gambar dan sebagainya.

Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut (Miles dan Huberman 2014). terdapat tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data.

Merupakan proses menyeleksi, memutuskan, memfokuskan, menyederhanakan, mengikhtisarkan, dan mengubah data dari sebuah transkrip dan informasi empirik lainnya yang telah dikumpulkan (Miles & Huberman, 2014).

2. Penyajian data

dapat berupa *quotes*, narasi, matrik, gambar, diagram, tabel, atau jaringan hubungan ilustrasi yang memudahkan peneliti dan pembaca untuk memahami data. Pada tahap ini, peneliti membuat dan mengembangkan informasi dalam bentuk narasi, tabel maupun gambar yang berguna dalam penarikan simpulan.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir, yang diambil berdasarkan verifikasi atas analisis yang dilakukan sebelumnya. Kesimpulan berisi uraian naratif dari seluruh tema yang ada dalam tabel kategorisasi sehingga dapat memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.

Pengujian Data

Menurut Creswell (2014), pengujian data pada penelitian kualitatif meliputi dua hal, yaitu validitas dan reliabilitas. Validitas adalah memeriksa ketepatan temuan dengan melaksanakan beberapa prosedur, sedangkan reliabilitas adalah mengidentifikasi pendekatan yang digunakan peneliti konsisten dengan penelitian lain.

Pada penelitian ini validitas data dilakukan dengan menggunakan triangulasi (Creswell 2014). Adapun triangulasi yang dilakukan ialah dengan triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan karena mudah dipraktekkan untuk memvaliditasi data. Hasil wawancara dicek dari sumber yang berbeda. Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *member checking* untuk menentukan keakuratan dari laporan akhir. Metode *member checking* dilakukan dengan membuat transkrip wawancara dan mengkonfirmasi kembali ke responden untuk mendapatkan persetujuan serta memastikan keakuratan informasi yang dilakukan pada saat wawancara sebelumnya (Creswell 2014).

PEMBAHASAN

Faktor Penyebab PT Diera belum Mempunyai Model Bisnis

Membangun atau membuat model bisnis berarti memetakan bagaimana dapat menjual dan memberikan barang atau jasa yang bernilai kepada pelanggan. Model Bisnis memberikan gambaran bisnis kita, memberikan pandangan apa yang sedang terjadi dan akan terjadi dimasa mendatang terhadap bisnis kita. Model bisnis akan selalu berubah dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan faktor penyebab perusahaan belum merancang model bisnis karena sebagai berikut:

1. Perusahaan masih baru, masih mencari bentuk model bisnis yang tepat.
2. Keterbatasan sumber daya manusia, ada beberapa posisi yang masih dalam tahap perekrutan, dikhawatirkan jika sudah membuat model bisnis yang bagus dan sempurna namun belum dapat dijalankan karena terhambat ketersediaan karyawan.
3. Perusahaan masih berfokus pada kegiatan riset formula produk yang cocok dan dapat diterima di pasaran. Dengan kata lain masih dalam tahap tes pasar.

4. Produk belum dijual secara luas ke pasar umum karena perusahaan masih terhambat izin BPOM dan penjualan yang dilakukan selama ini hanya ke komunitas dan teman terdekat.

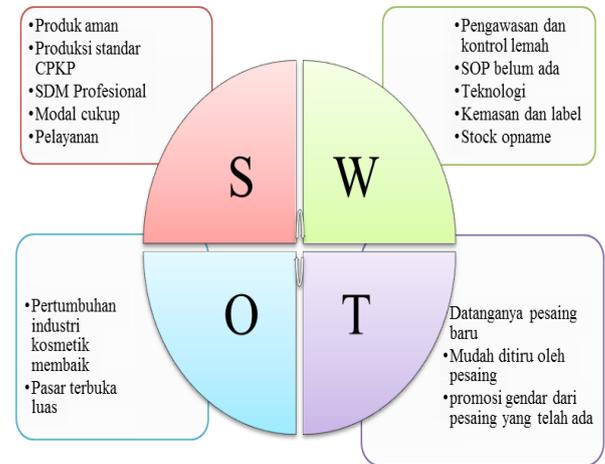
Analisis Lima Kekuatan Porter

Berdasarkan hasil wawancara, PT Diera melihat jumlah pemain untuk produk kosmetik alami organik dengan berbahan dasar *oil*, tonik dan *frozen* tidak banyak di Indonesia, pemain kosmetik alami organik masih didominasi oleh pemain mancanegara, maka PT Diera merasa persaingan antara pesaing di industri kosmetik alami cenderung rendah. Kosmetik memiliki pelanggan yang tetap, biasanya jika pelanggan telah cocok pada satu produk mereka akan loyal dan tidak akan berpindah ke produk yang lain. Namun perusahaan tetap berhati-hati karena bisnis kosmetik ini mudah untuk ditiru dengan akses saluran distribusi ke pemasok dan pelanggan yang mudah diikuti. Ancaman potensi masuknya pendatang baru termasuk sedang. Tawaran yang menarik, harga produk yang murah dan memberikan hasil yang instan atas produk kosmetik nonalami membuat ancaman produk substitusi tergolong tinggi. Dalam industri kosmetik alami, pembeli didominasi oleh wanita yang mempunyai masalah terhadap kulit, muka dan rambut. Melalui tingkat kejelasan informasi produk serta formula produk yang sesuai dengan jenis dan kebutuhan pembeli maka kondisi kekuatan tawar menawar pembeli tinggi. Kekuatan penawaran pemasok dikategorikan rendah, karena Indonesia kaya bahan baku alami untuk bahan kosmetik dan mempunyai cukup banyak alternatif pemasok.

Analisis SWOT

Kekuatan PT Diera ada pada produk, proses produksi, tenaga kerja yang profesional, sementara kelemahannya ialah lemahnya pengawasan dan kontrol, SOP belum tersedia, *stock opname* tidak konsisten. Peluang besar karena pertumbuhan industri kosmetik yang membaik, pasar masih luas

sedangkan ancamannya ialah munculnya pesaing baru. Jika di ilustrasikan adapun gambaran analisis SWOT PT Diera ialah sebagai berikut.



Desain Model Bisnis 9 Blok

Segmen Pelanggan

PT Diera memilih segmen pelanggan perempuan usia 25-60 tahun dengan tujuan yang akan diatasi ialah yang mempunyai masalah kulit dan rambut, kemudian memberikan solusi bagi pelanggan yang alergi dan khawatir akan keamanan kosmetik kimia. Lalu segmen lain yang disasar ialah remaja yang mempunyai masalah terhadap jerawat, rambut rontok, dan bau badan. Segmen selanjutnya menjadi produsen produk tempat spa dan klinik perawatan kecantikan.

Proposisi Nilai

Proposisi nilai yang ditawarkan PT Diera ialah produk aman dengan bahan alami, tersedia konsultasi gratis *online* dan *offline* dengan dokter ahli kecantikan, pemakaian produk tidak menimbulkan ketergantungan pemakaian. Perawatan Rumah Cantik Diera nyaman dengan fasilitas lengkap dan mudah diakses. Perusahaan juga menyediakan *feedback formulation*.

Saluran

Saluran distribusi yang digunakan PT Diera untuk menyampaikan produk dan nilai ke pelanggan menggunakan penjualan langsung di outlet Rumah Cantik Diera, melalui jaringan *reseller* dan penjualan

online. Rencana ke depan kerja sama dengan distributor dan bergabung ke *marketplace*.

Hubungan dengan Pelanggan

Hubungan pelanggan PT Diera dalam model bisnis kanvas termasuk dalam kategori bantuan personal bagi pelanggannya. Dengan menyediakan layanan konsultasi gratis *online* dan *offline* memberikan diskon, hadiah dan pengadaan keanggotaan yang menguntungkan bagi pelanggannya yang loyal. Diskusi kreatif dan workshop diadakan untuk menjaga hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Sumber Daya Utama

Sumber daya utama di PT Diera untuk menjalankan model bisnis ini ialah karyawan, sumber daya intelektual terkait formula, merek, lalu sumber daya modal dan kemudian sumber daya fisik meliputi peralatan, gedung.

Aktivitas Utama

Aktivitas utama yang dilakukan oleh PT Diera ialah, produksi, pemasaran, penjualan, pelayanan perawatan di Rumah Cantik Diera, riset dan pengembangan dan merancang standar operasional prosedur (SOP) yang dibutuhkan perusahaan.

Mitra Utama

Mitra utama PT Diera saat ini ialah pemasok bahan baku untuk memastikan ketersediaan persediaan bahan baku, *reseller*, pemerintah, distributor, mitra gerai kerja sama untuk diskon.

Aliran Pendapatan

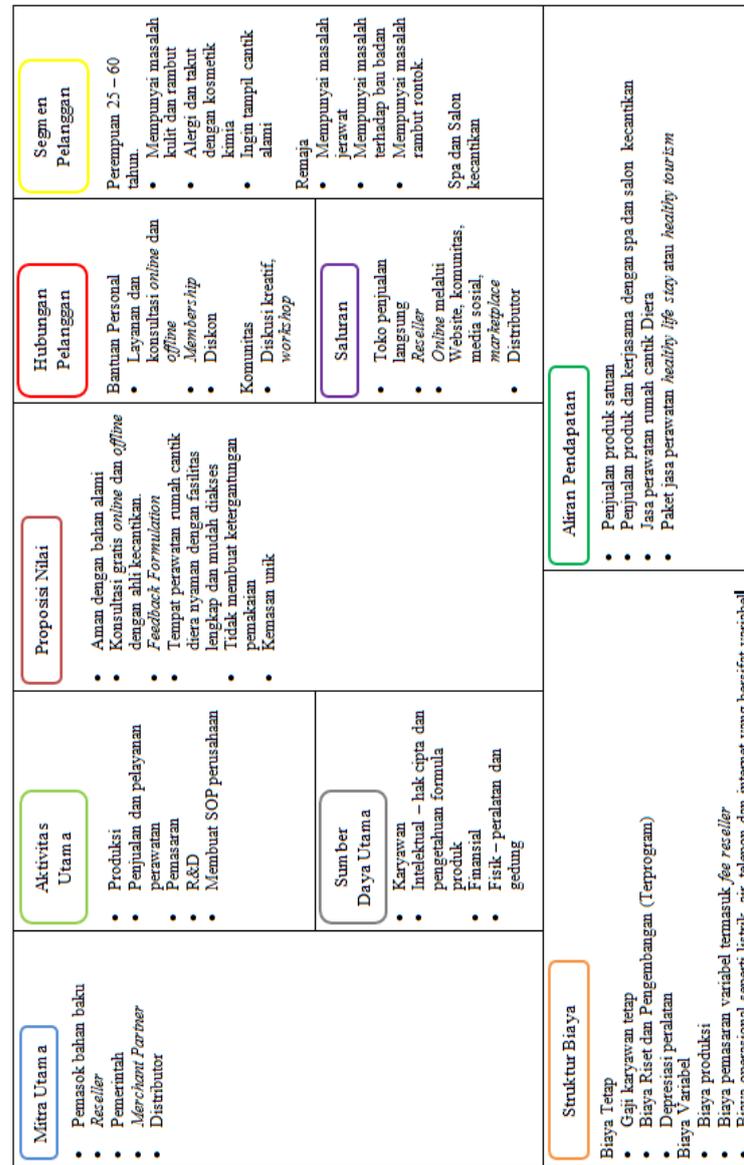
Aliran pendapatan terutama berasal dari penjualan produk dan jasa perawatan kecantikan, penjualan produk kepada tempat spa dan klinik perawatan dan kecantikan. Rencana tahun depan ada paket jasa perawatan *healthy life stay* atau *healthy tourism*.

Struktur Biaya

Struktur biaya di PT Diera terbagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap terdiri dari pembayaran gaji karyawan, biaya riset dan pengembangan yang terprogram dan biaya depresiasi. Sedangkan biaya variabel terdiri dari biaya pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung,

biaya overhead, biaya pemasaran variabel termasuk biaya *fee reseller* dan biaya operasional lainnya.

Berikut gambar Model Bisnis 9 blok PT Diera



Pertumbuhan Perusahaan

Bagi PT Diera, menjaga testimoni baik pelanggan, memberikan proposisi nilai yang dibutuhkan pelanggan dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan

Berdasarkan temuan di lapangan, dengan kondisi model bisnis saat ini ada

beberapa segmen pelanggan yang dapat ditarget. yang potensial adalah tempat spa dan klinik perawatan. Asumsinya, jika segmen pelanggan dikelola dengan baik, perusahaan mampu memberikan proposisi nilai kepada pelanggannya sehingga pelanggan menjadi loyal dan mau membeli produk di era maka penjualan akan naik dan diperkirakan ada tambahan aliran pendapatan.

KESIMPULAN

PT Diera sebagai perusahaan pemula, sangat cocok mengaplikasikan model bisnis pendekatan 9 blok atau model bisnis canvas, karena pendekatan ini menggambarkan alur sederhana mulai dari perusahaan menciptakan dan menyampaikan nilai bagi pelanggan, sementara itu pada saat yang sama menghasilkan pendapatan untuk menutupi biaya dan merealisasikan keuntungan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang ditemui oleh peneliti. Keterbatasan yang dihadapi antara lain ialah:

1. Data yang diperoleh pada wawancara ada kemungkinan belum jenuh mengingat keterbatasan waktu penelitian.
2. Informasi laporan keuangan belum lengkap diperoleh peneliti yang diperlukan untuk menghitung proforma aliran pendapatan dan melihat biaya keseluruhan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan, karena ada beberapa pendapatan dan pengeluaran yang perusahaan sendiri belum menghitungnya.

Saran

Saran dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu saran untuk objek penelitian dan saran untuk peneliti selanjutnya. Berdasarkan simpulan dan keterbatasan di atas maka saran peneliti kepada PT Diera yaitu:

1. Untuk kepastian dan keberlanjutan usaha, sebaiknya perusahaan harus proaktif dan mengawal proses izin produk di BPOM.
2. Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan sebagai panduan

dan acuan teknis dalam melakukan operasional usahanya.

3. Melakukan pembenahan dalam pencatatan laporan keuangan agar sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku di Indonesia.

Adapun saran bagi peneliti selanjutnya, jika melanjutkan penelitian di objek yang sama maka saran yang peneliti berikan ialah mengevaluasi model bisnis 9 blok yang telah di desain ini dan menilai apakah ada perubahan capaian terutama pada capaian pendapatan.

Jika objek penelitian berbeda maka saran bagi peneliti selanjutnya ialah agar memasukkan pelanggan sebagai responden dalam penelitian. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan model bisnis 9 blok yang telah di desain merupakan asumsi subjektif yang dianalisis dari hasil wawancara dengan responden dari perusahaan, namun sebaiknya model bisnis ini di validasi langsung ke pelanggan, agar perusahaan mempunyai wawasan lebih mendalam mengenai apa sebenarnya yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. 2017. "Pertumbuhan ekonomi Indonesia" Berita Resmi Statistik, Oktober 2017. Diakses pada 4 Oktober 2017.

<https://www.bps.go.id/index.php/brs/1365>

Baran, Roger, Christopher, Zerres. dan Michael, Zerres. 2106. *Customer Relationships Management*. diakses pada 17 November 2017. Download free books at bookBooN.com.

Bastian, Coes. 2014. "Critically Assessing The Strengths and Limitations of The Business Model Canvas" *Journal of master thesis business administration*. Diakses pada 4 Oktober 2017.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R S. 2002. "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation". *Indus-*

trial and Corporate Change, Volume 11, pp.529-555

Creswell, JW. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method*. Fourth Edition. USA: SAGE Publication, INC.

Chopra, S. & Meindl, P. 2016. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Six Edition, Pearson

David, F.R. 2013. *Strategic Management: a Competitive Advantage Approach*. Fourteenth Edition, Global Edition, Pearson.

Gamble, JE. Peteraf, Margaret. Thompson, AA. 2017. *Essential of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw Hill Education.

Guba, E.G, dan Lincoln, Y.S. 1994. "Competing Paradigms in Qualitative Research". dalam N.K Denzin & Y.S Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.105 - 117). Thousand Oaks, CA: Sage

Harian Ekonomi Neraca. (16 Oktober 2017). "11 Perusahaan Kosmetik Asal Taiwan Ikut Misi Dagang di Indonesia" diterbitkan dalam berita online <http://www.neraca.co.id/article/91532/11-perusahaan-kosmetik-asal-taiwan-ikut-misi-dagang-di-indonesia>.

Industri.bisnis.com (02 Agustus 2017). "Naik 10% Tahun lalu, pemerintah Terus Pacu Industri Jamu dan Kosmetik" diterbitkan dalam berita online <http://industri.bisnis.com/read/20170802/257/677271/naik-10-tahun-lalu-pemerintah-terus-pacu-industri-jamu-dan-kosmetik>.

Kemenperin.go.id (3 Agustus 2017) "Industri Kosmetik dan Jamu Mampu Serap 15 Juta Tenaga Kerja – Dunia Usaha" sumber dari neraca.co.id

Kotler, Philip dan Keller, K. L. translate. 2008. *Marketing Management*. Edisi keti-

ga belas, diterjemahkan oleh Penerbit Erlangga.

Kotler, Philip dan Keller, K. L. 2016. *Marketing Management*. Global edition 15. Pearson.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2012. *Customer Relationships Management: Concept, Strategy, and Tools* Springer.

Magretta, J. 2002: "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review* 80,

Machfoedz, Mahmud. 2007. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta : C.V Andi

Offset.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publishers.

Mitchell, D., C, Coles. 2004. "Business Model Innovation Breakthrough Moves". *The Journal of Business Strategy*, 25(1).

Morris, Michael, Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. "The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective". *Journal of business research* 58 (726-735).

Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5, Cetakan ke -15. UPP STIM YKPN.

O'Neill, Terrence W. 2015. "The business model canvas as a platform for business information literacy instruction". *Reference Services Review*, Vol. 43 Issue: 3, diakses pada 20 Oktober 2017 <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2015-0013>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C L. 2005: "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept".

Communications of the Association for Information Systems 15

Osterwalder, A. dan Pigneur, Y 2010. *Business Model Generation*. John Willey & Sons, Hoboken – NJ

Pearce II, Jhon A. & Robinson Richard B. Jr 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Eighth Edition, Mcgraw-Hill Higher Education.

Porter, M.E 2008. “The Five Competitive Forces Shape Strategy”. *Harvard Business Review* 86, no 1, pp.80 - 86

Qu. Q.S & Dumay J, 2011. “The Qualitative Research Interview”. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8 (3), 238 - 264

Sekaran, Uma & Bougie. 2013. *Research Methods for Bussiness*. John Willey and Sons Ltd: United Kingdom

Stampfl, George 2014. *The process of Business Model Innovation: An Empirical Exploration*. Springles Gabler.

Supriyono, R.A 1987. *Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. BPFE Yogyakarta.

Teece, D. 2010. “Business models, business strategy and innovation”. *Long Range Planning* 43

Thompson, A.A., Gamble, J.E, dan Strickland, A.J. 2016. *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. (Global edition). 20E Edition. MC. Graw Hill International Edition.

Voigt, Ingo, Buliga, dan Kathrin. 2017. *Business Model Pionners: How Innovators Successfully Implement New Business Models*. Springer