

**ANALISIS BISNIS MODEL PADA DRIVERBDG MENGGUNAKAN PENDEKATAN
BUSINESS MODEL CANVAS
BUSINESS MODEL ANALYSIS OF DRIVERBDG USING BUSINESS MODEL
CANVAS**

Aditya Setiawan¹, Marheni Eka²

^{1,2} Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹ aditya.setiawan2308@gmail.com, ² Marhenieka@gmail.com

Abstrak

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan mobil di Jawa Barat khususnya masyarakat kota Bandung, membuat meningkatnya para pelaku usaha sewa mobil di kota Bandung. DriverBDG sebagai salah satu pelaku usaha sewa mobil yang berdiri di Kota Bandung sejak 2011 untuk memenuhi permintaan yang tinggi dengan perbedaan nilai yang ditawarkan yaitu dapat *custom interior* dan *velg* pada kendaraan yang disewa. Saat ini DriverBDG merasa harus dapat mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki untuk dapat memaksimalkan *profit* yang didapatkan serta dapat meningkatkan daya saing dan bertahan dalam persaingan bisnis sewa mobil. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa dan mengembangkan model bisnis DriverBDG saat ini dengan pendekatan teori *Business Model Canvas* oleh Osterwalder & Pigneur (2010). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis deskripsi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara *in-depth review* dan dokumentasi dimana data-data tersebut diperoleh dari situasi sosial pada penelitian ini yaitu DriverBDG dengan teknik triangulasi dan *member check* sebagai alat untuk menguji keabsahan data. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah evaluasi serta rekomendasi model bisnis dari DriverBDG yang diperoleh berdasarkan hasil dari analisis SWOT pada setiap elemen *business model canvas* yang sudah dilakukan untuk memperbaiki sumber daya utama yang dimiliki, menambah target segmentasi pelanggan dan jenis layanan yang diberikan, menambah mitra untuk mendukung aktivitas bisnis, meningkatkan dan menjaga kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, meningkatkan pemasaran pada sosial media, serta menyesuaikan kemampuan finansial DriverBDG. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan aliran pendapatan dan dapat mengembangkan bisnis ini agar dapat menjadi lebih besar dan lebih baik lagi kedepannya sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki DriverBDG.

Kata Kunci : Bisnis Model, Bisnis Model Kanvas, DriverBDG

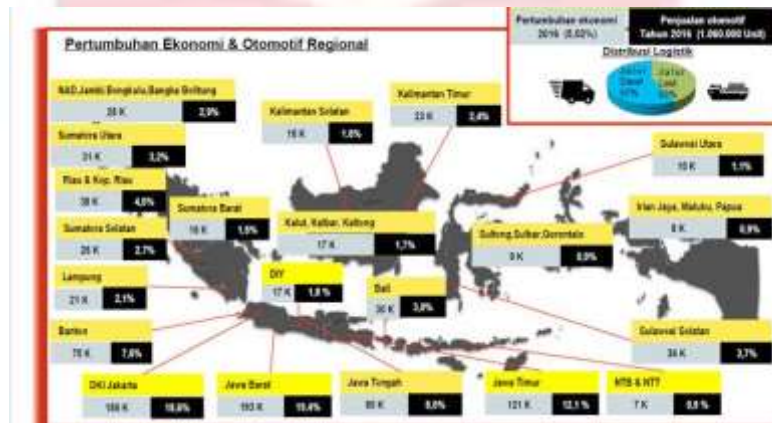
Abstract

Increasing people's need for cars in West Java, especially the people of Bandung, making the increase of car rental business in Bandung. DriverBDG as one of the car rental business in Bandung since 2011 to answer the high demand with different values offered that can be custom interior and alloy wheels on a leased vehicle. At the moment DriverBDG feels it must be able to optimize the resources owned to be able to maximize the profit earned and can improve competitiveness and survive in the competition of car rental business. The purpose of this research is to analyze and develop the current DriverBDG business model with the Business Model Canvas theory by Osterwalder & Pigneur (2010). The method in this study is a qualitative method with the type of description. Data collection techniques in this study were conducted by in-depth interview and documentation where the data obtained from the social situation in this research is DriverBDG with triangulation technique and member check as a tool to test the validity of data. The result of this research is an evaluation and recommendation of business model from DriverBDG obtained based on the result of SWOT analysis on each element of business model canvas which has been done to improve the main resources owned, to increase the target segmentation of customers and the type of services offered, Increase customer segmentation targets and types of services offered, add partners to support business activities, improve and maintain quality of service offered to customers, improve marketing in social media, and adjust the financial capabilities of DriverBDG. It is hoped that this research can be useful to increase revenue stream and can develop this business in order to become bigger and better in the future according to vision and mission by DriverBDG.

Key Words : Business model, Business Model Canvas, DriverBDG

1. PENDAHULUAN

Alat transportasi pada saat ini merupakan kebutuhan utama seseorang untuk mencapai tempat atau tujuannya dengan cepat. Menurut Nasution (2015) transportasi adalah sebagai pemindahan barang dan manusia dari tempat asal ke tempat tujuan. Alat transportasi saat ini yang paling nyaman dan paling banyak digunakan oleh masyarakat saat ini adalah mobil. Melihat perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia yang cenderung semakin *hedonisme* dan ingin di pandang sebagai kaum berada di lingkungannya membuat mobil adalah kendaraan wajib untuk dimiliki.



Gambar 1.1 Data Penjualan Otomotif Regional tahun 2016

Sumber: www.Otomotif.kompas.com

Pada *gambar 1.2* menunjukkan bahwa Jawa Barat memiliki porsi penjualan mobil baru terbanyak dari total penjualan secara nasional yang mencapai 19,4%, setelah itu diikuti dengan DKI Jakarta 18,6% dan Jawa Timur 12,1%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kebutuhan akan mobil di Jawa Barat menjadi yang tertinggi. Akan tetapi bagi sebagian masyarakat yang memiliki keterbatasan biaya atau pertimbangan lainnya untuk membeli mobil, mereka lebih memilih untuk menyewa mobil secara mingguan atau bulanan yang dirasa lebih ringan dibanding membeli mobil.

Meningkatnya kebutuhan masyarakat terutama masyarakat akan mobil sewaan ini telah menjadi fenomena unik setiap tahun, terutama ketika menjelang lebaran. Hal dapat ini terlihat dari beberapa perusahaan bisnis penyewaan mobil mengalami kenaikan permintaan yang signifikan pada saat dua minggu jelang lebaran yang mana sejumlah masyarakat ingin berlebaran menggunakan kendaraan pribadi meski harus menyewa. Kondisi tersebut diakui oleh COO PT Cipaganti Citra Graha, andianto mengakui pada dua minggu pertama puasa, permintaan memang menurun. Namun dua minggu akhir seperti sekarang permintaan naik sekitar 30-40%. Hal senada juga dikatakan oleh Aldi Febrian, pemilik usaha persewaan asal Bandung dengan nama DriverBDG. Ia menjelaskan bisnisnya mengalami kenaikan permintaan satu pekan jelang lebaran ini. “kalau bulan biasa, rata-rata sebulan 150 pesanan, sedangkan dibulan puasa ini pesanan yang masuk ada 200. Sampai saat ini dari 18 mobil yang tersedia, sudah 90% yang disewa untuk mudik.” Kata aldi (<http://www.beritasatu.com>).

Meningkatnya kebutuhan akan kendaraan sewaan membuat peluang usaha rental kendaraan semakin menjanjikan bagi sebagian kalangan pelaku bisnis, khususnya di kota Bandung. Hal serupa juga di akui oleh sugianto (2015) “meningkatnya permintaan masyarakat akan kebutuhan sewa mobil membuat semakin banyaknya pelaku usaha rental mobil mulai dari yang skala besar dengan jumlah kendaraan puluhan buah hingga yang baru memulai dengan kendaraan tidak lebih dari 3 membuat persaingan bisnis rental di Kota Bandung semakin ketat. Bahkan ada juga di antara mereka yang tadinya tidak berniat merentalkan mobilnya mulai tergerak untuk juga menitipkan kendaraannya ke tempat sewa mobil di Bandung dengan harapan akan dapat memperoleh penghasilan lebih” (<http://www.kompasiana.com>). Pada *website* <http://telpon.info> terdapat sebanyak 93 pelaku usaha rental mobil di Bandung yang terdata dalam situs tersebut ada beberapa pelaku usaha rental skala besar seperti PT. Adira Sarana Armada, AAA Naga Mas Rent Car, PT. Cipaganti Cipa Graha, PT. Aneka Prima, Buah Batu Travel and Rent Car. Pada *website* ini tidak semua pelaku usaha rental mobil di Bandung terdata salah satunya adalah DriverBDG, yang artinya bahwa masih banyak jumlah pelaku usaha rental mobil di Bandung. Semakin banyaknya pelaku usaha rental mobil di Bandung membuat pelaku usaha harus mampu

menawarkan nilai yang lebih menarik untuk konsumen dibandingkan dengan pesaingnya agar dapat menciptakan kemampuan bersaing.

Melihat dari latar belakang fenomena yang ada, yaitu meningkatnya kebutuhan masyarakat akan mobil sewaan yang dirasa masyarakat lebih ringan dari pada membeli mobil membuat semakin banyaknya pelaku usaha sewa mobil yang membuat DriverBDG harus dapat DriverBDG mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memaksimalkan *profit* yang didapat serta dapat meningkatkan daya saing DriverBDG dan bertahan dalam persaingan bisnis sewa mobil yang semakin kompetitif, serta keunikan nilai yang dimiliki oleh DriverBDG jadi ketertarikan peneliti untuk memilih DriverBDG sebagai objek penelitian.

Salah satu cara untuk dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan menjadikannya nilai yang ditawarkan kepada pelanggan lebih baik dari pesaing sehingga dapat mengoptimalkan *profit* yang didapat serta dapat bersaing secara kompetitif dan bertahan dalam bisnis sewa mobil adalah dengan mengembangkan bisnis yang dijalankan oleh DriverBDG saat ini. Model bisnis menurut Rappa (2000) dalam Tim PPM Manajemen (2012:5) yaitu metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan. Peneliti bermaksud untuk menggambarkan dan mengembangkan model bisnis DriverBDG setelah dilakukan analisis SWOT dengan menggunakan dasar sembilan blok *Business Model Canvas* yang diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, yaitu *customer segments* (segmentasi konsumen), *value propositions* (proposisi nilai), *channels* (saluran), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *revenue streams* (arus pendapatan), *key resources* (sumber daya utama), *key activities* (aktivitas utama), *key partnership* (mitra utama) dan *cost structure* (struktur biaya). Menurut Bonazzi & Zilber (2014) tidak seperti model bisnis lainnya yang telah ada, *Business Model Canvas* dianggap sebagai model bisnis yang paling lengkap dalam teori model bisnis, penempatan, secara detail, hubungan antara keseluruhan komponen internal dan eksternal organisasi, dan memperlihatkan bagaimana hal tersebut saling berhubungan dengan menciptakan dan menangkap *value* nilai yang diberikan perusahaan.

2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Bisnis

Menurut Boone dan Kurtz dalam Buchory dan Saladin (2010:35) bisnis (*business*) adalah semua aktivitas yang bertujuan mencari laba dan perusahaan yang menghasilkan barang serta jasa yang dibutuhkan oleh sebuah sistem ekonomi. Menurut Griffin dan Ebbert (2007:4) bisnis (perusahaan) adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud mendapatkan laba.

2.2 Strategi

Secara umum, Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan. Menurut George Steiner dalam buku Rachmat (2014:2) strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan yang terdiri dari aktivitas – aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

2.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategis merupakan seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan rancangan dan realisasi strategi untuk mencapai tujuan yang dimiliki oleh suatu organisasi. Manajemen strategi pada suatu organisasi merupakan hal yang penting karena menjelaskan rencana yang telah dirancang oleh suatu organisasi untuk meraih tujuan melalui satu set keputusan dan tindakan yang akhirnya akan menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang telah dibuat tersebut (Pearce & Robinson, 2008:3).

2.4 Manajemen Pemasaran

Menurut Kotler (2012:9), pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat dengan tujuan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai gantinya.

2.5 Model Bisnis

Menurut Demil & Lecoq dalam Wardhana (2014:12) model bisnis menjadi topik yang populer sejalan dengan perkembangan internet sebagai pondasi bisnis pada pertengahan tahun 1990. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010:14) Model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi, menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai.

Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2010) dalam Tim PPM Manajemen (2012:5) model bisnis adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang dilingkungan bisnis dimana perusahaan itu beroperasi. Hal serupa juga diungkapkan oleh Rappa (2000) dalam Tim PPM Manajemen (2012:5) yaitu “Metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan”, selain itu Tim PPM Manajemen juga menyatakan bahwa definisi model bisnis dapat dipilah menjadi tiga

kelompok, yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen) dan model bisnis sebagai strategi.

2.6 Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010:8), *Business Model Canvas* adalah alat yang digunakan untuk mendeskripsikan, menganalisa, dan merancang model bisnis. *Business Model Canvas* juga bisa diartikan sebagai bahasa yang sama untuk memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010 : 12).

Business Model Canvas divisualisasikan melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara beripikir tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut juga mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial perusahaan (Osterwalder & Pigneur 2010:15). Elemen Sembilan blok bangunan *Business Model Canvas* terdiri dari :

1. Customer Segments (Segmentasi Pelanggan)

Pada blok ini menggambarkan sekelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Organisasi dapat melayani satu atau lebih *customer segments*. Pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan, tanpa pelanggan perusahaan tidak dapat bertahan lama. Maka dari itu, perusahaan perlu memuaskan pelanggan dengan cara mengelompokkan pelanggan ke dalam kumpulan yang memiliki kesamaan kebutuhan, perilaku, dan atribut lainnya.

2. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Value Propositions adalah alasan yang dapat membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain. Proposisi nilai sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan karena merupakan gabungan dari manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

3. Channels (Saluran)

Channels menggambarkan bagaimana perusahaan dapat berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai.

4. Customer Relationship (Hubungan Pelanggan)

Customer Relationship ini menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik.

5. Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Revenue Streams menjelaskan mengenai arus pendapatan perusahaan yang dihasilkan dari masing – masing segmen pelanggan.

6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Key Resources merupakan gambaran aset – aset penting yang dapat menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis berdasarkan *key resources* agar perusahaan dapat mewujudkan *value proposition* yang dapat diberikan kepada konsumen.

7. Key Activities (Aktivitas Utama)

Key Activities menggambarkan hal – hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berjalan. *Key activities* dibutuhkan untuk menciptakan *value proposition*, mencapai target pasar, menjaga hubungan baik dengan konsumen dan memperoleh pendapatan.

8. Key Partnership (Mitra Utama)

Key Partnership menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat berjalan. Sebuah perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya.

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

Cost Structure menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis perusahaan. Menciptakan dan memberikan nilai, menjaga hubungan dengan pelanggan dan mengembangkan pendapatan, semuanya memerlukan biaya.

2.7 SWOT

Menurut Fred R. David (2006:8) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini adalah penjelasan SWOT menurut Fred R. David:

1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan pera pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dipasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatas tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

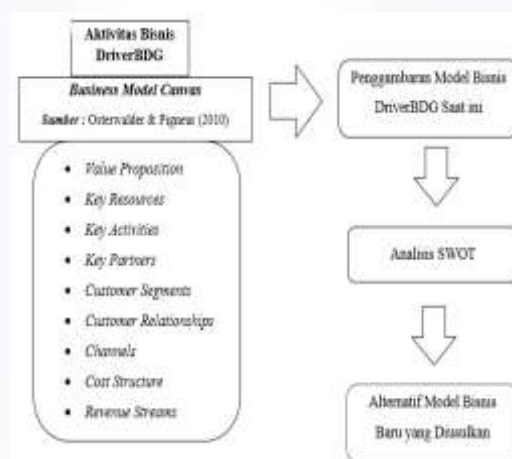
3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan- kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan pemerintah yang baru atau di revisi dapat menjadi ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2.8 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Olahan data peneliti

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan pada gambar 2.1, maka pada penelitian ini menetapkan suatu konseptual yang berfungsi sebagai pedoman sekaligus alur berfikir dalam menyelesaikan masalah ini. *Business Model Canvas* dipilih oleh peneliti karena penulis setuju dengan yang Bonazzi & Zilber (2014) yang mengemukakan bahwa *Business Model Canvas* dianggap sebagai model bisnis paling lengkap dalam teori bisnis model, penempatan, detail, hubungan antara keseluruhan komponen internal dan eksternal organisasi, serta memperlihatkan bagaimana hal tersebut saling berhubungan dan menangkap *value* yang diberikan perusahaan.

Penelitian ini bermaksud untuk memetakan bisnis model DriverBDG saat ini, menganalisa, serta mengembangkan model bisnis untuk diusulkan. Peneliti memulai penelitian ini dengan menganalisa dan melakukan pemetaan model bisnis DriverBDG saat ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* berdasarkan data dari hasil wawancara dan dokumentasi. Hasil dari pemetaan BMC pada DriverBDG akan dianalisa dengan menggunakan SWOT. Analisis SWOT memberikan empat pandangan untuk menilai setiap elemen pada model bisnis, sementara itu BMC fokus kepada pemetaan model bisnis pada DriverBDG itu sendiri. Hasil dari analisis tersebut akan menghasilkan suatu alternatif model bisnis baru yang diusulkan oleh peneliti melalui penelitian ini.

2.8 Metodologi Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis studi deskriptif dalam penyajian penelitiannya untuk memberikan gambaran model bisnis yang sedang dijalankan oleh DriverBDG dan menggambarkan menggunakan *Business Model Canvas*. Metode studi deskriptif adalah suatu metode dalam meliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir 2005:54). Selain itu studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran 2007:158). Dalam

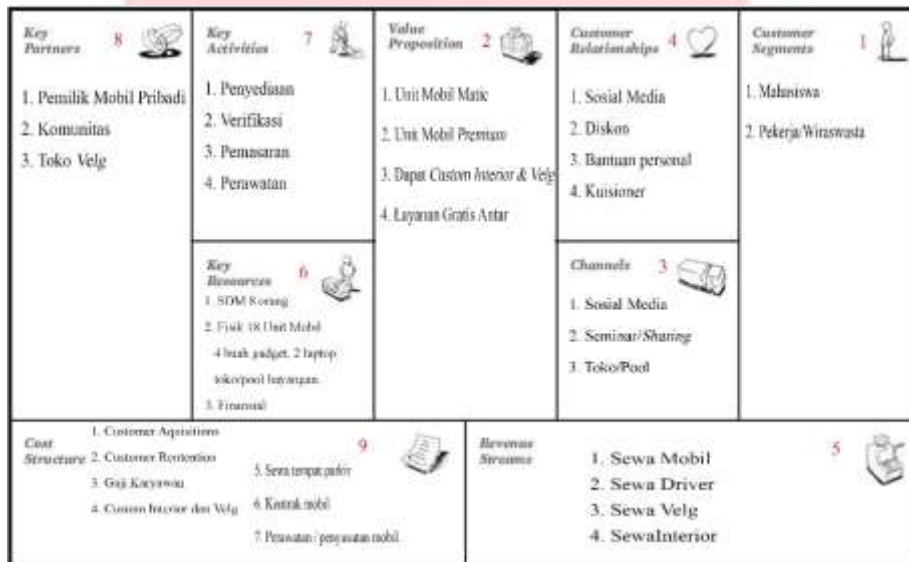
menuangkan suatu tulisan, penelitian deskriptif berisi kutipan-kutipan dari data atau fakta yang diungkap dilapangan untuk memberikan ilustrasi yang utuh dan untuk memberikan dukungan terhadap apa yang disajikan (Satori & Komariah 2011:28).

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, business model yang digunakan DriverBDG saat ini telah memenuhi sembilan elemen blok yaitu : *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure* digambarkan dengan *Framework Business Model Canvas* pada gambar 3.1.

Gambar 3.1 *Business Model Canvas* DriverBDG saat ini



3.2 Pembahasan Hasil Penelitian, Evaluasi dan Rekomendasi *Business Model Canvas* yang Baru

3.2.1 *Customer Segments*

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis SWOT, segmen pelanggan dari DriverBDG yang mayoritas mahasiswa dan pekerja/wiraswasta di Kota Bandung. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, melihat media pemasaran yang cukup tepat yaitu menggunakan sosial media, maka apabila DriverBDG hanya berfokus kepada mahasiswa dan pekerja/wiraswasta, terdapat kelemahan yang harus diperhatikan yaitu *opportunity lost* pada segmentasi yang dijangkau DriverBDG.

Melihat pemilihan media pemasaran yang digunakan DriverBDG cukup tepat yaitu menggunakan sosial media dapat menciptakan peluang pasar segmen pelanggan yang baru dan menyerap pasar lebih banyak, DriverBDG dapat memanfaatkan peluang dengan kelebihan yang dimiliki oleh Kota Bandung sebagai salah satu destinasi wisata di Indonesia dan menjadikan wisatawan sebagai target segmen konsumen yang baru dengan menawarkan jenis layanan paket wisata Kota Bandung.

3.2.2 *Value Propositions*

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis SWOT, *tagline* atau motto yang dimiliki oleh DriverBDG yaitu "Your Private Transport Partner" menjadi fokus utama dalam menciptakan nilai bagi pelanggannya dan *value proposition* yang dimiliki oleh DriverBDG yaitu unit mobil matic, unit mobil premium, dapat custom interior dan velg, layanan gratis antar, dimana *value* yang berupa *custom interior* dan *velg* yang menjadi pusat model bisnis yang dimiliki DriverBDG. Melihat pada *value propositions* yang dimiliki dan yang ditawarkan kepada konsumen oleh DriverBDG sangat tepat mengingat masih sedikit pelaku usaha sewa mobil yang menawarkan *value propositions* seperti *custom interior* dan *velg*. Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh DriverBDG adalah tingginya permintaan akan mobil sewa. Akan tetapi DriverBDG memiliki ancaman yaitu semakin banyaknya pelaku usaha rental kendaraan di Kota Bandung dan munculnya pelaku usaha rental mobil di Kota Bandung.

Berdasarkan pembahasan analisis SWOT, DriverBDG dapat memaksimalkan adanya perbedaan dengan kompetitornya yaitu *custom interior* dan *velg* untuk menjadi karakteristik yang dimiliki DriverBDG. Strategi harga yang dilakukan oleh DriverBDG sudah tepat untuk dapat bersaing yaitu dengan selalu memberi diskon kepada konsumen yang terdapat pada blok *customer relationship*. Selain itu DriverBDG merubah fokus *cost structure* menjadi *value driven* untuk fokus pada penciptaan nilai yang diberikan kepada konsumen dan menjadi perbedaan dengan kompetitornya serta menjadi daya tarik bagi konsumen sehingga DriverBDG dapat bersaing secara kompetitif.

3.2.3 Channels

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis SWOT saluran yang saat ini digunakan DriverBDG dalam menyampaikan nilai-nilai kepada konsumen yaitu berupa melakukan pemasaran pada sosial media Twitter dan Instagram serta dalam berkomunikasi dengan konsumen DriverBDG menggunakan saluran Whatsaap. Saluran yang digunakan oleh DriverBDG saat ini sudah tepat dengan pemilihan *digital marketing*, akan tetapi platform sosial media yang digunakan oleh DriverBDG sangat terbatas dan DriverBDG memiliki peluang untuk menambahkan saluran menggunakan Facebook dan Youtube sebagai sarana pemasaran sehingga DriverBDG memiliki peluang untuk menyerap pasar lebih banyak dan dapat dikenal oleh secara luas terutama target segmentasi wisatawan yang telah dibahas pada *customer segments*.

3.2.4 Customer Relationship

Tujuan dari *customer relationships* adalah untuk *customer acquisition* atau mencari pelanggan yang baru dan *customer retention* yaitu mempertahankan serta menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan lama agar loyal dan datang kembali. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan mencari pelanggan yang baru DriverBDG melakukan promosi pada sosial media dan memberikan personal untuk konsumen baik konsumen baru atau lama. Bantuan personal diberikan apabila konsumen ingin menyewa mobil akan tetapi sedang tidak ada mobil yang dapat disewa. DriverBDG juga selalu memberikan diskon Rp. 25.000 untuk konsumen mahasiswa yang dapat menunjukkan KTM. Sedangkan untuk mencapai tujuan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan lama agar tetap loyal yaitu dengan memberikan diskon Rp. 50.000 untuk konsumen yang telah menyewa sebanyak 3 kali selain itu DriverBDG juga memberikan kuisisioner untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kekuatan saat ini yang dimiliki oleh DriverBDG adalah selalu memberikan diskon dan memberikan bantuan personal sehingga akan membuat pelanggan menjadi lebih loyal DriverBDG selain itu DriverBDG juga memberikan kuisisioner untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kelemahan yang dimiliki oleh belum memanfaatkan fitur *membership* untuk meningkatkan loyalitas konsumen. Kelemahan yang dimiliki DriverBDG menjadikan peluang dalam meningkatkan hubungan yang baik dengan konsumen yaitu menawarkan fitur *membership* kepada konsumen dengan memberikan potongan harga untuk paket penyewaan lebih dari satu hari apabila menjadi member sehingga pelanggan akan menjadi lebih loyal khususnya untuk mencapai tujuan *customer retention*.

3.2.5 Revenue Streams

Berdasarkan hasil penelitian aliran pendapatan yang diperoleh oleh DriverBDG adalah jasa sewa mobil, sewa supir, sewa velg, dan sewa interior. Sehingga aliran pendapatan DriverBDG hanya bergantung kepada transaksi pelayanan tersebut. Aliran pendapatan dengan porsi terbesar didapat hanya pada saat weekend dan hari libur dengan porsi 70% sedangkan pada hari biasa pendapatan tidak terlalu banyak dengan porsi 30%. Kelemahan DriverBDG dalam segi pendapatan adalah pendapatan yang hanya mengandalkan dari jasa sewa pada weekend dan hari libur sehingga pada hari biasa pendapatan yang diterima DriverBDG menurun.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, terdapat beberapa cara yang dapat meningkatkan aliran pendapatan DriverBDG, yaitu dengan mendaftarkan unit mobil sebagai taksi online pada hari biasa dengan demikian DriverBDG dapat memaksimalkan pendapatan dan tidak lagi bergantung pada pendapatan saat weekend dan hari libur saja. Selain itu DriverBDG juga dapat menambahkan jenis layanan paket wisata di Kota Bandung.

3.2.6 Key Resource

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya utama dalam bentuk aset fisik yang dimiliki oleh driverBDG untuk mendukung kegiatan operasional bisnis yaitu *pool* bayangan yang terletak di Bober Cafe jalan Jl. R.E. Martadinata No. 123, Kota Bandung, 18 unit mobil dengan 5 unit milik DriverBDG dan 13 unit milik mitra DriverBDG, 4 buah gadget, 2 buah laptop. DriverBDG juga memiliki finansial aset berupa uang tunai yang diperlukan untuk membiayai kegiatan bisnis DriverBDG seperti melakukan kontrak mobil, perawatan mobil, kegiatan sponsorship dan promosi untuk meningkatkan *awarness* dalam seminar atau kegiatan lainnya, serta pemberian gaji untuk karyawan *freelance* yang dimiliki. Selain aset fisik dan aset finansial, DriverBDG juga memiliki aset sumber daya manusia yang berpengaruh pada jalannya perusahaan yaitu 8 orang karyawan diantaranya satu orang bendahara, lima orang *driver*, dan dua orang *marketing* serta admin media sosial. Akan tetapi kecuali bendahara, pada aset sumber daya manusia sampai pada saat ini DriverBDG masih menerapkan sistem *freelance*.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, terdapat kelemahan yang dimiliki DriverBDG dari segi sumber daya fisik dan SDM. Dari segi sumber daya fisik DriverBDG memiliki kurangnya unit mobil yang dimiliki mengingat tingginya permintaan jasa sewa mobil terutama pada saat weekend DriverBDG tidak dapat menerima semua permintaan sewa yang diterima selain itu kestabilan unit mobil yang dimiliki DriverBDG belum stabil melihat adanya kesepakatan yang dijalin dengan partner tidak menggunakan kesepakatan jangka panjang. Sedangkan dari segi SDM, mayoritas karyawan DriverBDG hanya sebagai karyawan *freelance* sehingga membuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang kurang dan tata kelola perusahaan yang belum profesional.

Peluang bagi Driver BDG adalah tingginya permintaan jasa sewa mobil di Kota Bandung yang dapat dimanfaatkan dengan menambah jumlah unit mobil dengan cara membeli atau menambah mitra personal pemilik mobil pribadi serta melakukan kesepakatan kontrak jangka panjang dengan mitra personal pemilik mobil pribadi. DriverBDG juga perlu menambah jumlah karyawan tetap untuk meningkatkan loyalitas dan memberikan tata kelola perusahaan yang baik sehingga kualitas layanan yang diberikan menjadi lebih baik. Selain itu dengan kekuatan finansial yang dimiliki, DriverBDG dapat melakukan regenerasi mobil sesuai dengan nilai rata-rata ekonomis mobil yaitu 5 tahun agar tidak merugikan DriverBDG karena adanya nilai depresiasi yang terus menurun setiap tahun.

3.2.7 Key Activities

Saat ini terdapat empat aktivitas utama yang tidak dapat ditinggalkan oleh DriverBDG, yaitu melakukan penyediaan (mobil, *velg* ataupun *costum interior*), verifikasi data calon pelanggan, perawatan mobil, dan pemasaran (sosial media, *seminar/sharing* dan *sponsorship*) untuk meningkatkan *brand awareness* DriverBDG. Pada kegiatan penyediaan mobil dan *velg* selain membeli DriverBDG memerlukan pihak ke tiga atau partner yaitu pemilik mobil pribadi dalam penyediaan dengan cara mengontrak atau melakukan kerjasama dengan pemilik mobil pribadi. DriverBDG menggunakan komunitas bisnis atau relasi (teman, kenalan, rekomendasi) untuk menawarkan kerjasama terutama bagi orang yang memiliki mobil bertransmisi otomatis dan ingin berkerja sama dengan DriverBDG dengan sistem kesepakatan kontrak mobil selama 1, 3, 6 sampai 12 bulan dan dalam penyediaan *velg* juga menyewa pada toko *velg* yaitu abah *velg*.

Aktivitas utama lainnya yang juga dilakukan DriverBDG, melakukan verifikasi data calon pelanggan untuk meminimalkan resiko yang ada pada bisnis ini seperti pencurian mobil. selain itu aktivitas lainnya yaitu perawatan mobil seperti *service* dan pembersihan mobil setelah digunakan atau sebelum digunakan pelanggan. Aktivitas ini membuat pelanggan merasa nyaman dalam menggunakan mobil. Selain itu ada kegiatan utama lainnya yaitu pemasaran baik melalui sosial media, *seminar/sharing* maupun *sponsorship*. Kelemahan yang terdapat aktivitas utama DriverBDG adalah kegiatan pemasaran melalui sosial media saat ini DriverBDG tidak terlalu banyak intensitas promosinya. Selain itu pada kegiatan penyediaan mobil DriverBDG yaitu ada beberapa kesepakatan kontrak mobil dengan jangka waktu yang pendek selama 1 s/d 3 bulan membuat tidak stabilnya sumber daya unit mobil yang dimiliki.

Berdasarkan analisis SWOT aktivitas utama yang dimiliki oleh DriverBDG dari segi sudah baik akan tetapi hanya perlu melakukan promosi secara intensif pada sosial media dan membenahi aktivitas penyediaan mobil dengan melakukan kesepakatan kontrak jangka panjang atau membeli mobil. Selain itu untuk meminimalkan resiko bisnis yang tinggi DriverBDG dapat meningkatkan keamanan unit mobil dengan memasang teknologi terkini yaitu GPS pada setiap unit mobil.

3.2.8 Key Partners

Berdasarkan hasil penelitian, untuk mendukung aktivitas bisnis DriverBDG sehari-hari kemitraan sangat berperan penting, terlebih lagi DriverBDG bergerak dibidang jasa atau penyediaan mobil sewa. Kemitraan yang dilakukan DriverBDG berupa kerjasama kontrak baik itu 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan, atau 1 tahun perjanjian dengan perorangan untuk penyediaan kendaraan mobil yang akan disewakan. DriverBDG juga melakukan kerjasama dengan toko Abah *Velg* (*gambar 4.11*) yang bertempat di jalan Suniraja Timur untuk penyediaan *custom velg* dengan sistem sewa sebesar Rp. 50.000/hari s/d Rp. 100.000/hari tergantung jenis *velg* dan DriverBDG melakukan kerjasama dengan Abah *velg* apabila ada pelanggan yang menyewa mobil minimal selama dua minggu serta menginginkan untuk *custom velg*. Selain itu dalam hal promosi dan menyampaikan nilai yang dimiliki DriverBDG menjalin kerjasama dengan beberapa komunitas bisnis seperti HIPMI Bandung dan HIPMI PT Telkom untuk menjadi pembicara atau *sponsorship*.

Kelemahan dari segi *key partners* DriverBDG adalah belum adanya mitra bisnis yang dapat meminimalkan resiko bisnis usaha jasa sewa mobil, sehingga berdasarkan dari hasil analisis SWOT *key partners* disarankan untuk berkerja sama dengan perusahaan asuransi untuk meminimalkan biaya resiko kerusakan dan kehilangan mobil. Cara lain yang dapat dilakukan adalah bergabung dengan Asosiasi Perusahaan Rental Kendaraan Indonesia (ASPERKINDO) untuk menambah wawasan dibidang bisnis sewa kendaraan serta untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi baik secara *stakeholder* atau *shareholder*. Selain itu DriverBDG dapat memaksimalkan unit premium yang dimiliki untuk berkerjasama dengan instansi pemerintah / perusahaan / organisasi sebagai vendor dalam pengadaan kendaraan mereka.

4.5.9 Cost Structure

Biaya yang dikeluarkan oleh DriverBDG untuk dapat menciptakan nilai dan menjalankan model bisnisnya sampai pada saat ini terdiri dari biaya *customer acquisition* (mencari pelanggan baru), *customer retention* (mempertahankan pelanggan), membayar gaji karyawan *freelance*, sewa *velg*, pembelian *custom interior*, biaya sewa tempat parkir mobil, pembayaran kontrak mobil per/unit, biaya penyusutan perawatan mobil.

Struktur biaya dalam DriverBDG termasuk kedalam jenis *cost driven* karena DriverBDG lebih fokus untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan. Contohnya adalah tidak adanya pool tetap, melakukan kontrak dalam penyediaan mobil, menggunakan karyawan *freelance*. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada

elemen lain dengan pendekatan *business model canvas*, DriverBDG perlu merubah struktur biayanya kedalam jenis *value driven* agar dalam penciptaan nilai dan kualitas layanan yang ditawarkan kepada konsumen dapat tercapai secara maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menambah jumlah unit mobil sehingga tidak terjadi permintaan konsumen yang tidak dapat diterima dan menambah jumlah karyawan tetap untuk pengelolaan perusahaan yang lebih profesional.

3.2.10 Rekomendasi BMC DriverBDG yang baru

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis SWOT yang telah dilakukan, terlihat pada gambar 3.2 adalah rekomendasi model bisnis yang baru bagi DriverBDG :

Gambar 3.2 Rekomendasi BMC DriverBDG

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationships</i>	<i>Customer Segments</i>
1. Pemilik mobil pribadi 2. Toko velg 3. Komunitas bisnis Hasil Evaluasi 1. Berkerja sama dengan perusahaan asuransi 2. Bergabung bersama ASPERKINDO 3. Menjadi vendor pengadaan mobil instansi pemerintah / perusahaan / organisasi	1. Penyediaan 2. Verifikasi 3. Pemasaran 4. Perawatan Hasil Evaluasi Meningkatkan promosi secara intensif pada sosial media	1. Unit mobil matic 2. Unit mobil premium 3. Potongan harga 4. Custom interior dan velg 5. Layanan gratis antar Hasil Evaluasi 1. Meningkatkan dan menjaga konsisten pada kualitas layanan yang diberikan 2. Meningkatkan profesionalisme perusahaan.	1. Diskon 2. Bantuan personal 3. kuisisioner Hasil Evaluasi Menawarkan fitur <i>membership</i> kepada pelanggan.	1. Mahasiswa 2. Pekerja / wiraswasta Hasil Evaluasi 1. Wisatawan
Key Resources 1. Sumber daya manusia (8 orang karyawan) 2. 18 unit mobil (5 milik DriverBDG, 13 milik mitra) 3. Toko/pool bayangan 4. finansial Hasil Evaluasi 1. Manambah unit mobil 2. Menambah jumlah karyawan tetap 3. Meregenerasi mobil setiap 5 tahun			Channels 1. Sosial media (Twitter dan Instagram) 2. Seminar/sharing 3. Sponsorship 4. pool Hasil Evaluasi Menambahkan platform sosial media Facebook dan youtube	
Cost Structure (Value Driven) 1. <i>customer acquisition</i> (mencari pelanggan baru), 2. <i>customer retention</i> (mempertahankan pelanggan) 3. membayar gaji karyawan 4. sewa velg 5. pembelian <i>custom interior</i> 6. biaya sewa tempat parkir mobil 7. pembayaran kontrak mobil per/unit 8. biaya penyusutan perawatan mobil. Hasil Evaluasi Merubah <i>cost-driven</i> menjadi <i>value-driven</i> dengan menambahkan jumlah unit mobil dan karyawan tetap			Revenue Streams 1. sewa mobil 2. sewa supir 3. sewa velg 4. sewa interior Hasil Evaluasi Menambahkan layanan paket wisata Kota Bandung	

4 Saran

4.1 Saran Bagi DriverBDG

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah di jelaskan, maka peneliti dapat memberikan saran yang dapat menjadi masukan dan bermanfaat bagi pihak DriverBDG yang diantaranya:

1. DriverBDG diharapkan untuk dapat memperbaiki sumber daya utama yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan semaksimal mungkin sehingga usaha DriverBDG dapat berkembang sesuai dengan visi misi DriverBDG.
2. DriverBDG diharapkan untuk dapat meningkatkan pemasaran pada sosial media untuk dapat menyerap pasar lebih baik lagi.
3. Meningkatkan tata kelola perusahaan yang lebih baik lagi untuk terciptanya profesionalisme dalam berbisnis.
4. Sebelum memanfaatkan hasil penelitian atau saran yang terdapat pada penelitian ini, sebaiknya dilakukan terlebih dahulu studi kelayakan pada setiap elemen yang peneliti sampaikan untuk memastikan apakah rekomendasi yang disampaikan sudah dapat dan siap untuk diimplementasikan dengan baik.

4.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Melakukan penelitian lanjutan dengan menjelaskan hubungan antar elemen blok model bisnis kanvas secara spesifik dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif atau menggabungkan metode penelitian kuantitatif dengan kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriawan, Shesar. (2013). *Jelang Lebaran, Usaha Penyewaan Mobil Laris Manis*. Beritasatu.com. diakses pada tanggal 1 Maret 2017. <http://www.beritasatu.com/ekonomi/129768-jelang-lebaran-usaha-penyewaan-mobil-laris-manis.html>
- Buchory dan Saladin. (2010). *Manajemen Strategik*. Bandung: CV. Linda Karya.
- Bonazzi, F., Luiz, Zandofal., Zilber, M.Ari. 2013. *Innovation and Business Model: a case study about integration of innovation Funnel and Business Model Canvas*, Vol. 16, No. 53, pp. 616-637
- David, R. F. (2006). *Manajemen Strategis 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Frans M Royan. (2014). *Bisnis Model Kanvas Distributor : Memetakan Kinerja Optimal dan 30 Kesalahan yang dilakukan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Fredy, Rangkuti. (2009). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia
- Griffin, Ricky W dan Ebert, Ronald J. (2007). *Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Hunger, D. J., & Wheelen, L. T. (2009). *Manajemen Strategis: Edisi Bahasa Indonesia (2nd ed.)*. (J. Agung, Trans.) Yogyakarta: Andi.
- Info Persewaan Mobil di Bandung. Diakses pada 10 Mei 2017. <http://telpon.info/persewaan-mobil/bandung/page-3.html>
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. (Jilid 2, Edisi 12). Jakarta: Erlangga.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- Moleong., Lexy.J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nasution, M.N. (2015). *Manajemen Transportasi*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Nayazri, Ghulam Muhammad. (2017) *Konsumen Jawa Barat Paling Banyak Beli Mobil Baru pada 2016*. Diakses pada 10 mei 2017. <http://otomotif.kompas.com/read/2017/01/26/074200415/konsumen.jawa.barat.paling.banyak.beli.mobil.baru.pada.2016>
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian (6) Ciawi*, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Osterwalder,A., Pigneur,Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: Jhon Wiley & Son
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (Edisi 10, Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmat, (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sarosa, Samiaji.(2012). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar*. Jakarta:Indeks
- Satori, Djam'an., & Komariah, Aan,. (2013). *Metododologi penelitian kualitatif*. Bandung: ALFABETA
- Sekaran, Uma. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugianto, Warsito.(2014). *Bisnis Sewa Mobil di Bandung*. Kompasiana.com. Diakses pada tanggal 1 Maret 2017. http://www.kompasiana.com/jokowiii/bisnis-sewa-mobil-di-bandung_54f741a8a33311500f8b4626
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (20 ed)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*. Bandung: PT, Refika Aditama
- Tim PPM Manajemen.(2012). *Business Model Canvas: Penerapan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM
- Wardhana, Aditya. (2014). *Business Model Canvas : Penerapannya Pada Industri Jasa Pertambangan Batu Bara di Indonesia*. Bandung : PT. Karya Manunggal Lithomas