

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Gambaran Singkat Perusahaan

PT XYZ (Persero) adalah suatu perusahaan yang berada dibawah koordinasi Kementerian Negara BUMN dengan kepemilikan saham 100% oleh Pemerintah Republik Indonesia. Selama ini, PT XYZ telah mengembangkan bisnis dan produk-produk dalam bidang elektronika untuk industri dan prasarana. PT XYZ memiliki beberapa unit bisnis dan memiliki beberapa anak perusahaan. Objek penelitian pada penelitian ini terletak pada unit bisnis ICT yaitu pada proses retail e-ktp di PT XYZ.

I.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada lini bisnis *Information and Communication Technology* (ICT), PT XYZ menyediakan berbagai solusi atas kebutuhan *reseller* dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi. PT XYZ telah berpengalaman dalam mengembangkan produk-produk seperti peralatan berbasis RFID, KTP elektronik, *broadcasting*, *tracking system*, dll, yang memungkinkan *reseller* untuk dapat memanfaatkan teknologi yang tepat dan seimbang dengan biaya yang efektif. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan produk dan *customer* dari PT XYZ di dalam lini bisnis ICT.

Tabel 1. 1 Produk dan *Customer* dari Unit Bisnis ICT

Produk ICT	<i>Customer</i>
1. Digital & Analog TV Transmitter	1. Kementerian Komunikasi dan Informasi
2. KTP Elektronik : Enrollment, Pembaca (Reader), Printer	2. Kementerian Perhubungan
3. SID (Seafarers' Identity Documents)	3. Kementerian Dalam negeri
4. Antenna System	4. TVRI
	5. RRI
	6. TV & Radio Swasta
	7. Pemerintah Daerah

Sumber : Website www.PT.XYZ.co.id tahun 2020

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas telah disebutkan beberapa produk ICT beserta *customernya*, namun dalam penelitian ini objek yang diambil hanya bisnis model pada produk yang kedua yaitu pada produk KTP Elektronik berupa enrolment, e-ktp reader, dan printer.

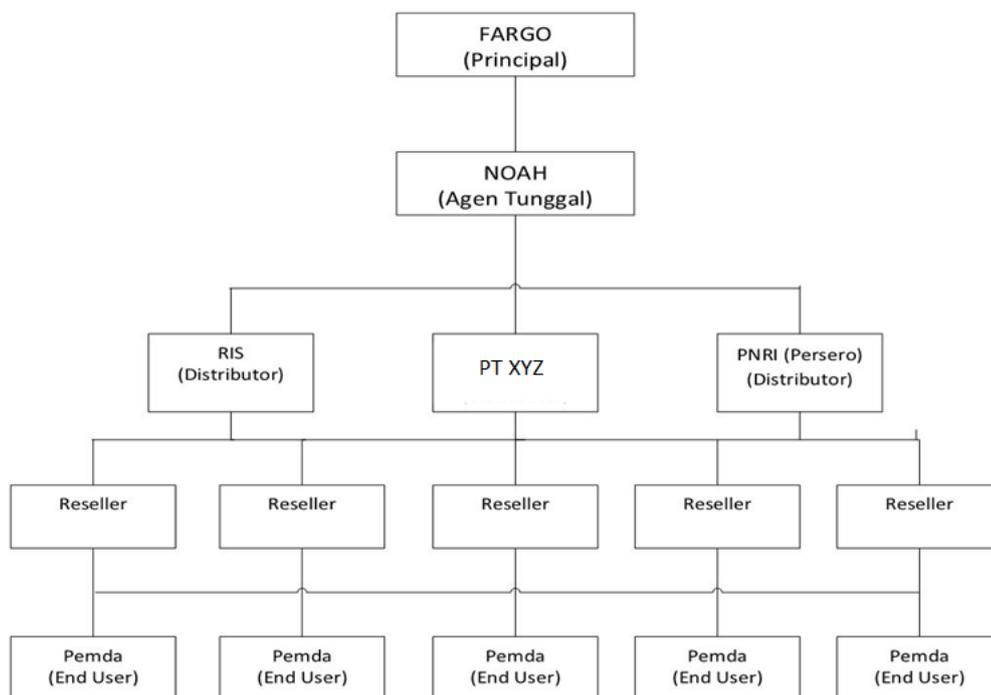
I.3 Latar Belakang Penelitian

PT XYZ merupakan salah satu distribtor terbesar dalam penjualan perangkat e-KTP di Indonesia. Perangkat e-KTP yang ditawarkan oleh PT XYZ yaitu berupa *printer, ribbon, film, cleaning kit, smart card reader, contact java card, magicard printer* dan *magicard ribbon*. Target pasar untuk penjualan perangkat e-KTP adalah pemerintah daerah yang berada di Indonesia. Jumlah pemerintah daerah di Indonesia Kabupaten yaitu sejumlah 415, Kabupaten administrasi berjumlah 1, Kota berjumlah 93, dan Kota administrasi berjumlah 5 dalam 34 provinsi di Indonesia. Berikut Tabel 1.2 merupakan jumlah kabupaten dan kota yang ada di Indonesia.

Tabel 1. 2 Jumlah Kabupaten dan Kota di Indonesia

No	Pulau/Kepulauan	Provinsi	Kabupaten	Kota	Jumlah
1	Sumatra	Aceh	18	5	23
2		Sumatra Utara	25	8	33
3		Sumatra Barat	12	7	19
4		Riau	10	2	12
5		Kepulauan Riau	5	2	7
6		Jambi	9	2	11
7		Bengkulu	9	1	10
8		Sumatra Selatan	13	4	17
9		Kepulauan Bangka Belitung	6	1	7
10		Lampung	13	2	15
11	Jawa	Banten	4	4	8
12		Jawa Barat	18	9	27
13		DKI Jakarta	1	5	6
14		Jawa Tengah	29	6	35
15		Jawa Timur	29	9	38
16		DI Yogyakarta	4	1	5
17	Nusa Tenggara	Bali	8	1	9
18		Nusa Tenggara Barat	8	2	10
19		Nusa Tenggara Timur	21	1	22
20	Kalimantan	Kalimantan Barat	12	2	14
21		Kalimantan Selatan	11	2	13
22		Kalimantan Tengah	13	1	14
23		Kalimantan Timur	7	3	10
24		Kalimantan Utara	4	1	5
25	Sulawesi	Gorontalo	5	1	6
26		Sulawesi Selatan	21	3	24
27		Sulawesi Tenggara	15	2	17
28		Sulawesi Tengah	12	1	13
29		Sulawesi Utara	11	4	15
30		Sulawesi Barat	6	0	6
31	Maluku	Maluku	9	2	11
32		Maluku Utara	8	2	10
33	Papua	Papua	28	1	29
34		Papua Barat	12	1	13
Jumlah			416	98	514

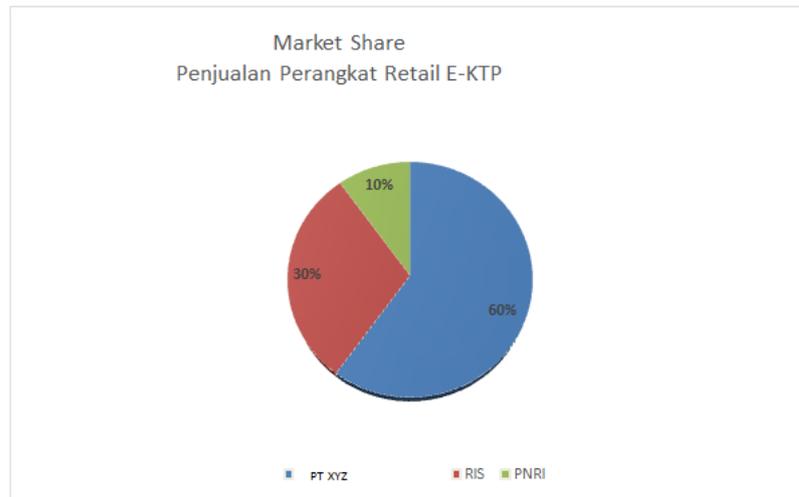
Produk-produk perangkat e-ktip yang ditawarkan oleh PT XYZ diproduksi oleh perusahaan Fargo (Principal) dari negara China, produk tersebut diimpor oleh perusahaan Indonesia yang bernama PT NOAH yang merupakan importer sekaligus agen tunggal. PT NOAH mendistribusikan produk tersebut kepada distributor yang terdiri dari 3 perusahaan yaitu PT XYZ, RIS dan PNRI. Kemudian distributor menjual produk kepada *reseller*, dan *reseller* yang akan menjual produk kepada *end-user* yaitu Pemerintah Daerah untuk mencetak e-KTP. Berikut merupakan gambar yang menunjukkan proses bisnis *retail* perangkat e-KTP di Indonesia.



Gambar 1. 1 Proses Bisnis *Retail* Perangkat e-KTP di Indonesia

Sumber : Data Internal PT XYZ 2020

Dari ketiga distributor yang ada di Indonesia, PT XYZ mempunyai *market share* paling tinggi dibandingkan dengan distributor yang lain. *Market share* dari ketiga perusahaan tersebut yaitu PT XYZ sebesar 60%, RIS sebesar 30% dan PNRI sebesar 10%, berikut merupakan diagram yang menunjukkan *market share* distributor perangkat e-KTP di Indonesia. .



Gambar 1. 2 *Market Share* Penjualan Perangkat e-KTP di Indonesia

Sumber : Data Internal PT XYZ 2020

Berdasarkan diagram pada Gambar 1.2 diatas dapat dilihat bahwa PT XYZ menguasai pasar di Indonesia, terbukti dengan jumlah *market share*-nya sebesar 60%.

Namun dalam pelaksanaannya, total *revenue streams* atau pendapatan PT XYZ dalam penjualan perangkat *retail* e-KTP menurun dari tahun 2018 ke tahun 2019.

Pada tahun 2018 total pendapatan dari penjualan *retail* e-KTP sebesar Rp. 114.873.765.527 sedangkan pada tahun 2019 total pendapatan dari total penjualan *retail* e-ktp adalah sebesar Rp.109.370.196.169.

Berikut Tabel 1.3 yang merupakan rekapitulasi pendapatan pertahun penjualan perangkat e-KTP di PT XYZ.

Tabel 1. 3 Rekapitulasi Pendapatan Pertahun Penjualan Perangkat e-KTP di PT XYZ

Rekapitulasi Pendapatan Pertahun Penjualan Perangkat e-KTP		
No	Tahun	Pendapatan
1	2018	Rp 114.873.765.527
2	2019	Rp. 109.370.196.169

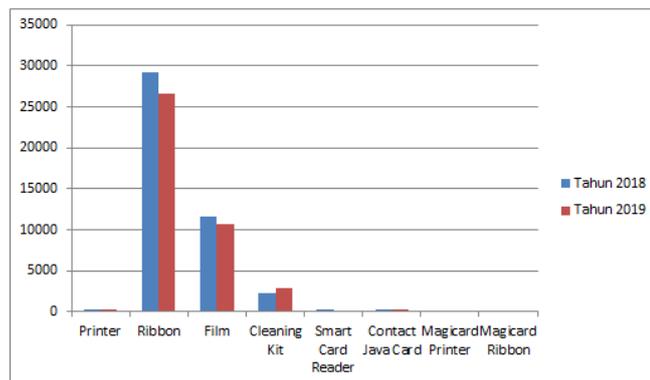
Sumber : Data Internal PT XYZ

Dari 9 perangkat e-KTP yang ditawarkan oleh PT XYZ yaitu produk Printer, Ribbon, Film, Cleaning Kit, Smart Card Reader, Contact Java Card, Magicard Printer dan Magicard Ribbon, 2 perangkat paling banyak peminatnya atau paling laku yaitu ribbon dan film.

Penjualan ribbon pada tahun 2018 mencapai 29191 sedangkan penjualan film pada tahun 2018 mencapai 11567. Namun pada tahun 2019 penjualan ribbon dan film menurun, jumlah penjualan ribbon dan film di tahun 2019 berturut turut yaitu 26597 dan 10726.

Berikut merupakan grafik pada Gambar 1.5 yang menggambarkan jumlah penjualan perangkat e-KTP tahun 2018 hingga tahun 2019 di PT XYZ.

Tahun	Printer	Ribbon	Film	Cleaning Kit	Smart Card Reader	Contact Java Card	Magicard Printer	Magicard Ribbon
2018	265	29191	11567	2284	243	360	0	0
2019	350	26597	10726	2963	38	224	7	204



Gambar 1. 3 jumlah penjualan perangkat e-KTP tahun 2018 hingga tahun 2019

Berdasarkan informasi dari data internal PT XYZ tahun 2020, jumlah *reseller* PT XYZ juga mengalami penurunan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Persentase *churn rate reseller* dari tahun 2018 ke tahun 2019 menurun sebesar 12,50% (sumber : data internal PT XYZ).

PT XYZ adalah perusahaan yang berbasis teknologi dan memberikan layanan *web-in* yang dapat diakses pada *website* perusahaan. Proses penjualan pada PT XYZ menggunakan sistem informasi yang terintegrasi yaitu SAP.

Website yang ada pada PT XYZ hanya berfokus pada *product knowledge*, PT XYZ tidak menyediakan wadah untuk para *reseller (customer-nya)* untuk mencurahkan keluhan. Email yang dicantumkan pada *website* PT XYZ menjadi sasaran bagi *customer* untuk menyampaikan keluhan, namun email yang ada pada *website* tersebut tidak dapat menjanjikan kepastian untuk *feedback* atas keluhan yang sudah disampaikan.

Berikut Tabel 1.4 merupakan data jumlah *reseller* yang menyampaikan keluhan ke email penjualan perangkat *retail e-KTP*.

Tabel 1. 4 Jumlah Email Tentang Keluhan *Reseller*

No	Tahun	Jumlah Email Tentang Keluhan	Persentase
----	-------	------------------------------	------------

		Sudah Dibaca	Belum Dibaca	Total	Belum Dibaca
1	2017	5	26	31	84%
2	2018	3	34	37	92%
3	2019	1	23	24	96%

Sumber : Data Internal PT XYZ tahun 2020

Pada tahun 2019 perentase email keluhan yang belum dibaca ada 96%, persentase tersebut tergolong sangat tinggi, berdasarkan data pada tabel diatas pada tahun 2019, dari 24 email keluhan yang masuk, hanya ada 1 email yang sudah dibaca.

Sejak awal tahun 2020, PT XYZ mulai menerapkan SAP (*System Application and Processing*) di seluruh unit bisnis dan departemen dalam perusahaannya. Hal tersebut memiliki dampak positif dan juga dampak negatif sekaligus. Dalam proses *retail* perangkat e-KTP, penggunaan SAP memiliki dampak negatif yang lumayan mengganggu *customer*, yaitu keterlambatan pemberian faktur pajak dan keterlambatan pemberian *invoice* dari PT XYZ ke *customer*.

Keterlambatan pemberian faktur pajak dan *invoice* tersebut bisa 1 hingga 3 bulan, hal tersebut selalu membuat *customer complain*. Semenjak chupenerapan SAP dalam proses *retail* perangkat e-KTP, seluruh proses yang terjadi dalam pembelian, pemesanan, dan penjualan perangkat e-KTP dilakukan menggunakan sistem SAP.

Namun proses tersebut memakan waktu lama, sehingga proses PO dari *customer* sudah dilakukan secara *offline*, sedangkan administrasi pada SAP dilakukan menyusul, sehingga disaat barang sudah diterima oleh *customer*, faktur pajak dan *invoice* belum bisa diberikan karena harus menunggu proses administrasi pada PT XYZ.

Invoice di PT XYZ akan terbit 1 bulan hingga 4 bulan setelah PO diadakan. Hal tersebut membuat *reseller* tidak nyaman karena mereka juga harus melakukan proses pembukuan di perusahaan mereka, sedangkan PT XYZ belum menerbitkan *invoice* atas PO mereka. Semenjak pemberlakuan proses *retail* perangkat e-ktip menggunakan SAP, proses administrasi dalam pemesanan dan penjualan barang seluruhnya menggunakan sistem SAP. Antrian banyak tertumpuk di departemen pengadaan MSO yang tidak hanya melakukan input nota *retail* perangkat e-ktip, karena juga harus melakukan input nota produk dan proyek yang lain, hal ini yang menyebabkan untuk penerbitan *invoice* juga menjadi lama dan bisa memakan waktu 1-4 bulan.

Berikut Tabel 1.5 merupakan jumlah *reseller* yang mengeluh untuk meminta *invoice* pada bulan Juni, Juli, Agustus 2020.

Tabel 1. 5 Jumlah *Reseller* Komplek di PT XYZ

Jumlah <i>reseller</i> kompPT XYZ akibat keterlambatan <i>Invoice</i> terbit			
Bulan	Jumlah PO	Jumlah KompPT XYZ	Persentase
Juni 2020	35	30	86%
Juli 2020	11	9	82%
Agustus 2020	19	16	84%

Sumber : Data Internal PT XYZ 2020

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa persentase jumlah *customer* yang mengeluh untuk segera diterbitkan *invoice* pada bulan Juni 86%, pada bulan Juli 82% dan pada bulan Agustus 84%.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa telah terjadi masalah di *customer relationship, revenue streams, channel* dan *key resources* dalam proses *retail* perangkat e-KTP di PT XYZ. Adanya permasalahan pada 4 elemen bisnis tersebut tentu saja memiliki dampak terhadap elemen bisnis lainnya dikarenakan adanya hubungan dan saling keterikatan antara satu elemen dengan elemen lainnya pada suatu model bisnis.

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah rancangan konsep sebuah model bisnis yang merepresentasikan strategi serta proses bisnis dalam organisasi (Osterwalder & Pigneur, 2012). Business Model Canvas (BMC) adalah salah satu cara untuk mempermudah pelaku usaha mendapatkan strategi yang tepat untuk menjalankan usahanya. Di dalam Business Model Canvas (BMC), terdapat sembilan elemen yang mempengaruhi suatu usaha. Sembilan elemen tersebut yaitu *Key Partners, Key Activities, Key Resources, Value Proposition, Customer Relationship, Channel, Customer Segment, Cost Structure, dan Revenue Streams*.

Pada penelitian ini akan dilakukan rancangan perbaikan bisnis model pada proses penjualan perangkat e-KTP di PT XYZ menggunakan metode *Business Model Canvas, Analisis SWOT* dan *Analytical Hierarchy Process*.

I.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis eksisting proses *retail* e-KTP PT XYZ pada saat ini?

2. Bagaimana analisis kondisi faktor internal proses *retail* e-KTP pada PT XYZ saat ini?
3. Bagaimana analisis kondisi faktor eksternal proses *retail* e-KTP pada PT XYZ saat ini?
4. Bagaimana rancangan *model bisnis* yang tepat untuk proses *retail* e-KTP di PT XYZ?
5. Bagaimana strategi bisnis yang sesuai dan disarankan untuk menjadi strategi pengembangan usaha proses *retail* e-KTP di PT XYZ?

I.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi model bisnis eksisting proses *retail* e-KTP di PT XYZ
2. Mengidentifikasi kondisi faktor internal pada proses *retail* e-KTP di PT XYZ
3. Mengidentifikasi kondisi faktor eksternal pada pada proses *retail* e-KTP di PT XYZ
4. Membuat rancangan *model bisnis* yang tepat untuk proses *retail* e-KTP di PT XYZ
5. Membuat strategi bisnis yang sesuai dan disarankan untuk menjadi strategi pengembangan usaha proses *retail* e-KTP di PT XYZ

I.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk menentukan model bisnis yang tepat untuk proses *retail* e-KTP di PT XYZ.
2. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk mengetahui kelebihan kekurangan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh proses *retail* e-KTP di PT XYZ.
3. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk menentukan strategi bisnis yang tepat untuk proses *retail* e-KTP di PT XYZ.
4. Penelitian ini dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca dan dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan penelitian Analisis SWOT, *Analytical Hierarcy Process* (AHP) dan *Business Model Canvas* (BMC) di perusahaan lainnya.
5. Penelitian ini dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca dan dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan penelitian model bisnis di perusahaan lainnya.

1.7 Batasan Masalah

1. Penelitian ini dilakukan pada PT XYZ di lini bisnis ICT (*Informaton and Communication Technology*).
2. Penelitian ini dilakukan pada proses *retail* perangkat e-KTP.

3. Penelitian ini menggunakan *Business Model Canvas* sebagai metode untuk perancangan model bisnis.
4. Penelitian ini menggunakan Analisis SWOT untuk mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, ancaman dan peluang pada PT XYZ.
5. Penelitian ini menggunakan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode untuk melakukan pembobotan dalam menentukan model bisnis yang diusulkan.
6. Output dari penelitian ini berupa usulan dan tidak sampai ke hasil implementasi.

I.8 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian