

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT Prima Jaya adalah sebuah entitas bisnis yang bergerak dalam bidang distribusi dan perdagangan produk kebutuhan sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini, perusahaan ini secara spesifik beroperasi sebagai pemasok utama di industri daging, berperan sebagai penghubung krusial antara produsen, seperti peternak dan rumah pemotongan hewan, dengan beragam segmen pelanggan, termasuk restoran, supermarket, dan pasar tradisional.

Perusahaan ini berlokasi di Jl. Bungur Besar Raya No.90A 14, RT.14/RW.7, Gn. Sahari Sel., Kec. Kemayoran, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10610. Pemilihan lokasi di Jakarta Pusat ini memiliki relevansi strategis yang signifikan dengan dinamika industri. Sebagai pusat perkotaan yang padat, Jakarta Pusat menawarkan akses ke pasar yang besar dan beragam, namun pada saat yang sama, menghadirkan tantangan logistik yang kompleks, seperti kemacetan lalu lintas dan biaya distribusi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi untuk distribusi yang efisien dan manajemen rantai pasok bukan hanya kebutuhan bisnis umum, melainkan sangat krusial karena lingkungan perkotaan yang spesifik. Selain itu, lokasi ini juga menekankan pentingnya pemahaman pasar lokal yang mendalam dalam menentukan segmen pelanggan dan proposisi nilai yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan guna meningkatkan efisiensi operasional pada PT Prima Jaya, khususnya melalui lensa inovasi dan kerangka Business Model Canvas. Dalam perjalanannya, PT Prima Jaya menghadapi berbagai tantangan operasional utama. Efisiensi operasional perusahaan belum optimal, terutama dalam pengelolaan aktivitas inti, struktur biaya, dan alur distribusi, yang berujung pada beban operasional yang tinggi dan potensi hilangnya daya saing. Tantangan lain mencakup kurangnya pemanfaatan teknologi informasi secara terintegrasi dalam proses bisnis, adanya ketidaksesuaian antara model bisnis yang dijalankan dengan dinamika pasar dan

perubahan perilaku konsumen, serta minimnya strategi kolaboratif dan pemetaan nilai mitra dalam rantai pasok. Secara spesifik dalam bisnis pemasok daging, perusahaan juga menghadapi kendala dalam manajemen stok, distribusi yang efisien, dan kontrol kualitas untuk menjaga kesegaran produk.

Permasalahan-permasalahan ini, seperti efisiensi yang belum optimal, kurangnya pemanfaatan teknologi informasi, dan minimnya kolaborasi, bukanlah isu yang berdiri sendiri. Efisiensi operasional yang suboptimal secara eksplisit terkait dengan buruknya pengelolaan aktivitas utama, struktur biaya, dan distribusi. Kurangnya integrasi teknologi informasi menghambat kecepatan pemrosesan data dan pengambilan keputusan berbasis informasi waktu nyata, yang pada gilirannya memperburuk inefisiensi operasional. Demikian pula, minimnya kolaborasi mengakibatkan distribusi produk yang kurang optimal dan ketergantungan pasokan. Hal ini menunjukkan bahwa mengatasi satu tantangan secara terpisah mungkin tidak akan menghasilkan perbaikan yang signifikan. Oleh karena itu, pendekatan holistik dan terintegrasi, seperti yang difasilitasi oleh BMC, sangat penting. Sebagai contoh, perbaikan pada "Aktivitas Kunci" melalui integrasi teknologi informasi akan secara simultan memengaruhi "Struktur Biaya" dan "Saluran Distribusi," menyoroti sifat saling ketergantungan antar elemen BMC. Pendekatan ini memperkuat premis inti penelitian bahwa BMC adalah alat yang sesuai untuk analisis ini.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi dan Operasional Perusahaan**

Berdasarkan dokumen internal perusahaan, PT Prima Jaya memiliki struktur organisasi yang mendukung operasionalnya sebagai pemasok daging. Meskipun detail spesifik struktur tidak disediakan, dokumen tersebut mengindikasikan adanya elemen seperti struktur organisasi, jumlah karyawan, dan deskripsi pekerjaan. Struktur ini mencakup berbagai tingkatan dan divisi, mulai dari staf pelaksana hingga pejabat struktural, yang secara kolektif bertanggung jawab atas operasional dan pengambilan keputusan strategis.

Alur operasional utama PT Prima Jaya dimulai dari pengadaan produk daging dari produsen, seperti peternak dan rumah pemotongan hewan. Produk kemudian

disimpan di gudang, yang merupakan bagian krusial dalam menjaga kualitas dan kesegaran daging. Selanjutnya, produk didistribusikan dan dikirimkan kepada pelanggan. Objek penelitian ini mencakup seluruh bagian gudang, pengiriman, dan operasional, dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas.<sup>1</sup> Pemetaan alur operasional ini sangat penting untuk mengidentifikasi titik-titik kritis di mana peningkatan efisiensi paling dibutuhkan.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Analisis Strategi Inovasi Berdasarkan Business Model Canvas (BMC) PT Prima Jaya

#### 1. Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Informan menjelaskan bahwa bisnis mereka menargetkan beberapa segmen pelanggan utama, yaitu *modern market*, *HOREKA* (Hotel, Restoran, dan Katering), toko *frozen food*, reseller, distributor, serta konsumen langsung (*B2C*). Mereka menggunakan pendekatan komunikasi yang aktif dan proaktif dalam menjalin hubungan dengan masing-masing segmen.

Kutipan Relevan : “*Modern Market, Horeka, Frozen Food Stores, Resellers, B2C, Penjual / Distributor. dan Berkomunikasi, proaktif*”.

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Perusahaan telah mengidentifikasi perlunya "Target pasar yang diperluas" dan "Kustomisasi layanan" Hal ini melibatkan upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam dengan memetakan segmen pasar dan menyesuaikan saluran distribusi serta pendekatan komunikasi Strategi personalisasi layanan dan fleksibilitas dalam penyampaian produk diharapkan dapat meningkatkan nilai diferensiasi di tengah persaingan yang ketat.

Permasalahan awal yang teridentifikasi adalah adanya ketidaksesuaian antara model bisnis yang dijalankan dengan dinamika pasar dan perubahan perilaku konsumen. Segmentasi generik yang hanya menargetkan kategori besar seperti restoran atau supermarket mungkin tidak lagi cukup. Pergeseran menuju

"kustomisasi layanan" menunjukkan bahwa PT Prima Jaya menyadari perlunya pemahaman yang lebih rinci tentang kebutuhan spesifik dalam setiap segmen pelanggan. Langkah menuju personalisasi ini mengindikasikan upaya strategis untuk membangun hubungan pelanggan yang lebih kuat dan mendiferensiasi proposisi nilai. Ini berpotensi menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dan peluang penetapan harga premium.

## 2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Informan menegaskan bahwa bisnis mereka memiliki keunggulan utama berupa kualitas produk yang konsisten dan ketepatan waktu dalam pengiriman. Nilai ini dianggap sebagai faktor krusial dalam menjaga kepercayaan pelanggan dan menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan internal. Selain itu, perusahaan juga berupaya untuk mempertahankan layanan yang stabil melalui proses pengelolaan yang disiplin dan kontrol mutu yang ketat.

Kutipan Relevan : “Sangat tergantung dari keadaan ekonomi, menyesuaikan produk dari ukuran, jenis dan harga untuk membantu kebutuhan masyarakat.”

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Temuan dari wawancara dengan pemilik/manajer mengindikasikan adanya "Diversifikasi produk dan layanan," seperti penawaran produk olahan dan layanan tambahan berupa pemrosesan pesanan khusus. Selain itu, terdapat fokus pada "Peningkatan kualitas produk" melalui penggunaan teknologi atau metode baru dalam pengolahan dan penyimpanan daging.

BMC membantu PT Prima Jaya dalam mengidentifikasi kelemahan dan potensi penguatan dalam rantai operasionalnya, termasuk dalam elemen proposisi nilai. Strategi bisnis yang berfokus pada nilai tambah yang benar-benar dibutuhkan pelanggan dapat membantu perusahaan menyederhanakan penawaran produknya, menghindari pemborosan, serta meningkatkan efektivitas dalam pemenuhan kebutuhan pasar. Proposisi nilai tidak hanya tentang apa yang ditawarkan, tetapi juga tentang bagaimana menawarkannya secara efisien. Diversifikasi produk dan peningkatan kualitas merupakan respons terhadap tuntutan pasar dan tekanan

persaingan. Dengan menyempurnakan proposisi nilainya, PT Prima Jaya dapat merampingkan "Aktivitas Kunci" dan "Struktur Biaya," mengalokasikan sumber daya hanya pada hal-hal yang benar-benar menambah nilai bagi pelanggan. Hal ini juga secara langsung mengatasi "ketidaksiharian antara model bisnis dan dinamika pasar" dengan memastikan penawaran tetap relevan dan kompetitif.

### 3. Saluran (*Channels*)

Informan menjelaskan bahwa PT Prima Jaya menggunakan saluran distribusi tradisional, yaitu pengiriman langsung ke restoran, supermarket, dan pasar tradisional. Selain itu, mereka juga memanfaatkan *social media*, *packaging*, dan *company profile* untuk mendukung komunikasi dan promosi. Perusahaan menyadari pentingnya membangun *koneksi komunikasi yang baik dengan customer* sebagai bagian dari strategi memperkuat relasi dan memperluas jangkauan pasar.

Mereka menggunakan pendekatan komunikasi yang terintegrasi melalui media sosial dan materi visual perusahaan untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Saluran ini juga dinilai efektif dalam meningkatkan daya tarik produk serta memberikan pengalaman yang positif bagi pelanggan.

Kutipan Relevan : "Modern Market, Horeka, Frozen Food Stores, Resellers, B2C, Penjual / Distributor, dan Berkomunikasi proaktif."

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Hasil observasi dan wawancara dengan manajer logistik menunjukkan adanya "Penggunaan teknologi dalam distribusi," seperti implementasi sistem digital untuk pemesanan, pelacakan, dan pengiriman produk. Selain itu, fokus pada "Efisiensi rantai pasok" melalui optimalisasi jalur distribusi untuk mengurangi waktu dan biaya pengiriman.

Pemanfaatan BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan strategis, tetapi juga sebagai kerangka evaluasi terhadap efektivitas aktivitas bisnis yang berjalan. Evaluasi saluran distribusi sangat penting untuk memastikan bahwa produk atau layanan menjangkau pelanggan dengan cepat dan hemat biaya. Tantangan "distribusi yang efisien" dan solusi "penggunaan teknologi dalam distribusi" secara langsung mengarah pada transformasi digital dalam logistik. Ini

melampaui sekadar optimasi rute, menuju integrasi sistem untuk pelacakan dan pemesanan secara waktu nyata. Saluran digital tidak hanya mengurangi biaya operasional tetapi juga meningkatkan pengalaman pelanggan melalui transparansi dan kecepatan. Hal ini secara langsung mengatasi masalah "efisiensi operasional yang suboptimal" dan "kurangnya pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi" menunjukkan hubungan sebab-akibat yang jelas antara adopsi teknologi dan peningkatan efisiensi.

#### 4. Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Informan menjelaskan bahwa PT Prima Jaya membangun hubungan pelanggan secara langsung dan bersifat timbal balik. Hubungan ini menekankan pada kerja sama jangka panjang antara perusahaan sebagai *supplier* dan para klien bisnis. Selain itu, perusahaan mulai menerapkan bentuk *otomatisasi sederhana* untuk mendukung efisiensi layanan, meskipun penerapannya masih terbatas.

Model interaksi yang digunakan mencerminkan pendekatan personal yang akrab dengan pelanggan tetap, namun juga menunjukkan kesadaran terhadap pentingnya modernisasi sistem dalam pengelolaan relasi bisnis.

Kutipan Relevan: “Kami membangun interaksi berupa dukungan timbal balik antara perusahaan dan pelanggan.”

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Temuan dari wawancara dengan pelanggan dan tim layanan pelanggan menunjukkan adanya "Strategi komunikasi dan layanan pelanggan" yang inovatif, seperti pemanfaatan layanan pelanggan digital.

Strategi pelayanan pelanggan yang efisien, misalnya dengan memanfaatkan kanal digital atau otomatisasi, dapat menekan biaya operasional sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini menyoroti manfaat ganda: pengurangan biaya secara internal dan penciptaan nilai secara eksternal. Ini menunjukkan bahwa investasi dalam layanan pelanggan digital bukan hanya tentang modernisasi, tetapi merupakan langkah strategis untuk meningkatkan "Struktur Biaya" dan "Sumber Pendapatan" (melalui loyalitas dan bisnis berulang). Ini adalah area kunci di mana inovasi secara langsung menghasilkan efisiensi dan keunggulan kompetitif.

## 5. Sumber Pendapatan (*Revenue Streams*)

Informan menjelaskan bahwa pendapatan utama PT Prima Jaya saat ini berasal dari penjualan produk daging melalui berbagai channel distribusi. Namun, perusahaan mulai mengembangkan model bisnis baru dengan merancang strategi jangka panjang berupa sistem *franchise* dan kerja sama strategis. Penyesuaian harga secara berkala juga dilakukan, termasuk penerapan diskon untuk pembelian besar serta sistem langganan bagi pelanggan restoran.

Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan secara aktif menyelaraskan model pendapatan dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan, sekaligus mempertimbangkan efisiensi operasional agar tetap kompetitif di tengah dinamika harga bahan baku

Kutipan Releven “Memperoleh pendapatan dari berbagai channel, dan ke depan menambah model pendapatan melalui sistem franchise dan kerja sama strategis.”

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Analisis laporan keuangan dan wawancara dengan manajer terkait menunjukkan adanya eksplorasi "Model bisnis baru," seperti penggunaan metode pembayaran atau model harga yang lebih fleksibel.

BMC juga membantu manajemen dalam mengelola struktur biaya dan memaksimalkan aliran pendapatan sehingga efisiensi dan profitabilitas dapat ditingkatkan. Meskipun peningkatan volume penjualan adalah jalur langsung menuju pendapatan yang lebih tinggi, penyebutan "model bisnis baru" dan "harga fleksibel" menunjukkan pendekatan yang lebih canggih. Ini bisa mencakup model berlangganan untuk klien reguler, penetapan harga berjenjang berdasarkan volume/tingkat layanan, atau layanan bernilai tambah yang menghasilkan aliran pendapatan baru. Hal ini menyiratkan bahwa PT Prima Jaya sedang menjajaki cara untuk menangkap nilai lebih dari basis pelanggan yang ada dan berpotensi dari segmen baru, daripada hanya mengandalkan peningkatan kuantitas penjualan. Inovasi semacam ini dapat meningkatkan profitabilitas per transaksi, secara

langsung memengaruhi efisiensi operasional keseluruhan dengan membuat setiap unit upaya lebih bernilai.

#### 6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Informan menyampaikan bahwa sumber daya utama PT Prima Jaya meliputi arus kas (*cash flow*) yang stabil, ketersediaan bahan baku yang memadai, dan pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Perusahaan secara aktif melakukan analisa dan pemetaan ulang alokasi sumber daya agar sesuai dengan kebutuhan strategis. Upaya ini juga mencakup analisis kapasitas produksi melalui pendekatan input-output dan pemeliharaan produktivitas SDM melalui komunikasi serta perawatan yang konsisten.

Ketiga komponen—*cash flow*, bahan baku, dan SDM—disebut sebagai pilar krusial karena memiliki dampak langsung terhadap keberlanjutan operasional. Kutipan Relevan: “Sumber daya utama kami adalah cash flow yang stabil dan ketersediaan bahan baku yang memadai, serta menjaga SDM tetap produktif melalui komunikasi dan perawatan yang konsisten.”

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Hasil observasi dan analisis dokumen menunjukkan adanya "Pemanfaatan teknologi," seperti penggunaan perangkat lunak atau teknologi baru dalam operasional bisnis. Wawancara dengan manajer operasional juga mengonfirmasi peran teknologi, tenaga kerja, dan infrastruktur dalam operasional.

Efektivitas strategi bisnis sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya secara optimal, baik itu sumber daya manusia, finansial, maupun teknologi. Strategi yang efisien menuntut penggunaan sumber daya secara optimal. Tantangan inti "efisiensi operasional yang suboptimal" seringkali terkait dengan pemanfaatan sumber daya yang tidak efisien. Fokus pada "pemanfaatan teknologi" dalam Sumber Daya Utama menunjukkan bahwa teknologi dipandang bukan hanya sebagai aset, tetapi sebagai alat untuk mengoptimalkan sumber daya lain (manusia, finansial, fisik). Misalnya, perangkat lunak manajemen inventaris (teknologi) mengoptimalkan stok (sumber daya fisik) dan mengurangi pekerjaan manual (sumber daya manusia). Hal ini menyoroti

pergeseran dari sekadar memiliki sumber daya menjadi secara aktif mengelolanya untuk output maksimum dengan input minimum. Ini secara langsung berkontribusi pada pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas, memperkuat hubungan antara alokasi sumber daya strategis dan efisiensi operasional.

#### 7. Aktivitas Utama (*Key Activities*)

Informan menyampaikan bahwa aktivitas utama perusahaan mencakup pemantauan proses produksi, briefing rutin, serta komunikasi internal yang berulang. Perusahaan juga menerapkan SOP dan pengembangan sistem sebagai bentuk otomatisasi kerja, serta manajemen stok dengan metode FIFO dan LIFO. Untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan menggunakan indikator berbasis KPI.

Strategi ini menunjukkan fokus pada efisiensi operasional dan keberlanjutan, melalui penerapan sistem kerja yang terstruktur serta pengawasan yang konsisten terhadap proses utama.

Kutipan Relevan : “Menerapkan SOP, manajemen stok dengan metode FIFO dan LIFO, serta monitoring kinerja pakai KPI”.

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Hasil observasi langsung dan wawancara dengan karyawan serta manajer operasional menunjukkan adanya "Efisiensi dalam operasional" melalui perubahan dalam sistem kerja untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.

Strategi bisnis yang mengarah pada efisiensi menekankan eliminasi proses yang tidak memberikan nilai tambah. Dengan memetakan aktivitas kunci, perusahaan dapat meninjau kembali aktivitas utama mereka dan memangkas langkah-langkah kerja yang tidak efisien atau berulang. Penekanan pada "eliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah" dalam Aktivitas Kunci menyiratkan pemeriksaan yang lebih mendalam terhadap rekayasa ulang proses, bukan hanya penyesuaian kecil. Ini menunjukkan upaya sistematis untuk mengidentifikasi hambatan dan redundansi yang berkontribusi pada "efisiensi operasional yang suboptimal". Pendekatan strategis terhadap Aktivitas Kunci ini sangat penting untuk mencapai efisiensi yang berkelanjutan. Ini berarti bahwa PT Prima Jaya bergerak melampaui penyelesaian masalah reaktif menuju optimasi proses yang proaktif, yang dapat menghasilkan penghematan biaya yang signifikan dan waktu

pengiriman yang lebih cepat. Hal ini juga terkait dengan "Perencanaan dan Penjadwalan Produksi" sebagai faktor pendukung.

#### 8. Kemitraan Utama (*Key Partnerships*)

Informan menyampaikan bahwa kemitraan strategis perusahaan dijalin dengan berbagai pihak seperti pemasok, distributor, dan penyedia layanan logistik. Kemitraan ini membantu dalam aspek manajerial maupun teknis, serta didukung oleh komunikasi yang jelas. Strategi ini menunjukkan pendekatan kolaboratif yang fokus pada efisiensi, kejelasan tujuan, dan hasil bersama melalui kerja sama dengan mitra eksternal yang relevan.

Kutipan Relevan : “Menjalin kemitraan strategis, utamakan komunikasi jelas, demi capai target Bersama”.

Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Temuan dari wawancara dengan pemasok dan distributor menunjukkan adanya "Kerjasama dengan pemasok dan distributor" yang inovatif untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Efisiensi operasional juga berkaitan erat dengan penguatan kemitraan strategis di sepanjang rantai pasok. Business Model Canvas membantu memetakan nilai kontribusi dari setiap mitra bisnis dan sejauh mana mereka berperan dalam menciptakan efisiensi logistik, kepastian pasokan, dan kelancaran distribusi. Melalui strategi kemitraan, perusahaan dapat membangun aliansi yang saling menguntungkan untuk menekan biaya produksi, mempercepat distribusi, atau berbagi risiko bisnis. Pernyataan masalah menyebutkan "strategi kolaboratif yang minimal dan pemetaan nilai mitra strategis" sebagai penghambat. Inovasi yang diusulkan dalam "kerjasama dengan pemasok dan distributor" secara langsung mengatasi hal ini. Ini bukan hanya tentang memiliki mitra, tetapi tentang mengoptimalkan hubungan tersebut untuk keuntungan bersama dan peningkatan efisiensi bersama. Kemitraan yang kuat dan inovatif dapat mengurangi biaya (misalnya, pembelian massal, logistik bersama), meningkatkan kepastian pasokan, dan mempercepat distribusi, secara langsung mengatasi masalah "ketergantungan pasokan" dan "efisiensi logistik" yang teridentifikasi. Ini menunjukkan bahwa PT

Prima Jaya mengakui rantai pasokan sebagai ekosistem di mana kolaborasi eksternal sangat penting untuk efisiensi internal.

#### 9. Struktur Biaya (Cost Structure)

Informan menyampaikan bahwa pengeluaran utama perusahaan meliputi COGS (Cost of Goods Sold), maintenance peralatan, serta biaya marketing. Perusahaan melakukan pengendalian biaya secara rutin dengan menganalisis pendorong biaya utama. Selain itu, strategi optimalisasi seperti negosiasi COGS dan kontrak, budgeting ketat, shifting produksi, serta efisiensi lembur diterapkan untuk menjaga kualitas sambil menekan biaya operasional.

Kutipan Relevan : “Kami analisis COGS dan tekan biaya marketing lewat efisiensi produksi dan kontrol lembur”.

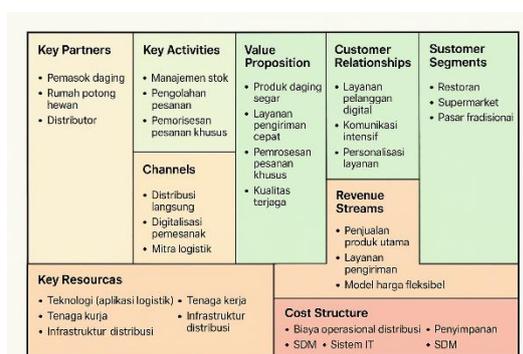
Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi: Analisis laporan keuangan dan wawancara dengan manajer keuangan menunjukkan adanya "Optimalisasi biaya operasional" melalui strategi pengelolaan anggaran untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas produk.

Salah satu tujuan utama dari efisiensi operasional adalah pengurangan biaya operasional tanpa mengurangi nilai yang diterima oleh pelanggan. Dalam elemen struktur biaya, strategi bisnis diarahkan untuk mengidentifikasi dan memangkas biaya-biaya yang tidak produktif, misalnya dengan mengadopsi teknologi baru atau menyederhanakan rantai pasok. Tantangan awal adalah "tingginya beban operasional". Strategi inovasi adalah "optimalisasi biaya operasional", yang berbeda dari sekadar pemotongan biaya. Ini menyiratkan pendekatan strategis untuk menganalisis dan mengurangi biaya yang

tidak produktif, berpotensi melalui adopsi teknologi atau penyederhanaan rantai pasok. Ini menunjukkan pergeseran menuju manajemen biaya berbasis nilai, di mana setiap pengeluaran diteliti kontribusinya terhadap proposisi nilai dan efisiensi keseluruhan. Ini merupakan elemen krusial untuk profitabilitas jangka panjang dan daya saing, secara langsung mengatasi "beban operasional yang tinggi dan potensi hilangnya daya saing".

Setelah dilakukan wawancara mendalam dan observasi terhadap proses operasional PT Prima Jaya, seluruh temuan data kemudian dianalisis dan dipetakan ke dalam sembilan elemen utama Business Model Canvas (BMC). Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai model bisnis yang dijalankan perusahaan, serta mengidentifikasi area-area strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional.

Berikut merupakan diagram Business Model Canvas hasil analisis terhadap PT Prima Jaya berdasarkan data penelitian:



Gambar 1.1. Diagram BMC

Tabel 4.1. Analisis Business Model Canvas PT Prima Jaya (Saat Ini dan Inovasi)

Elemen BMC	Kondisi Saat Ini (Deskripsi Singkat Operasional/Strategi Eksisting)	Strategi Inovasi yang Diterapkan/Diidentifikasi (Perubahan atau Inisiatif Inovatif yang Ditemukan)	Sumber Data
<b>Segmen Pelanggan</b>	Menargetkan restoran, supermarket, dan pasar tradisional secara umum.	Perluasan target pasar dan kustomisasi layanan untuk memahami kebutuhan spesifik pelanggan.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Proposisi Nilai</b>	Penyediaan produk daging dengan fokus pada kualitas dan kesegaran.	Diversifikasi produk (misal: produk olahan, pesanan khusus) dan peningkatan kualitas melalui teknologi pengolahan/penyimpanan baru.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Saluran</b>	Distribusi langsung ke mitra bisnis.	Penggunaan teknologi dalam distribusi (sistem	Observasi, Wawancara

		digital untuk pemesanan, pelacakan, pengiriman) dan optimasi rantai pasok.	dengan pemilik/manajer
<b>Hubungan Pelanggan</b>	Interaksi langsung tradisional.	Inovasi dalam strategi komunikasi dan layanan pelanggan, termasuk pemanfaatan layanan pelanggan digital.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Sumber Pendapatan</b>	Penjualan produk daging.	Eksplorasi model bisnis baru, seperti metode pembayaran atau model harga yang lebih fleksibel.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Sumber Daya Utama</b>	Sumber daya manusia, aset fisik (gudang, kendaraan), teknologi yang ada.	Pemanfaatan teknologi baru (perangkat lunak) dalam operasional bisnis, optimasi tenaga kerja dan infrastruktur.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Aktivitas Utama</b>	Proses produksi, manajemen stok, sistem distribusi.	Perubahan sistem kerja untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya (efisiensi operasional).	Observasi langsung, Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Kemitraan Utama</b>	Hubungan dengan pemasok daging, distributor, penyedia logistik.	Inovasi dalam kerjasama dengan pemasok dan distributor untuk meningkatkan efisiensi operasional.	Wawancara dengan pemilik/manajer
<b>Struktur Biaya</b>	Beban operasional tinggi.	Optimalisasi biaya operasional melalui pengelolaan anggaran yang strategis tanpa mengurangi kualitas.	Wawancara dengan pemilik/manajer

## 4.2.2. Dampak Strategi Inovasi terhadap Efisiensi Operasional

### 4.2.2.1. Optimalisasi Biaya Produksi dan Distribusi

Hasil analisis laporan keuangan dan wawancara dengan manajer keuangan menunjukkan adanya "Pengurangan biaya produksi dan distribusi" setelah implementasi inovasi. Ini mencakup pengurangan pemborosan, penurunan biaya transportasi karena rute yang dioptimalkan, dan potensi penurunan biaya tenaga kerja melalui otomatisasi. Efisiensi operasional diukur dari efektivitas suatu proses dalam mengubah input menjadi output yang bernilai, termasuk produktivitas,

pengurangan pemborosan, perbaikan proses kerja, dan pemanfaatan teknologi. Transformasi digital terbukti berdampak signifikan dalam meningkatkan efisiensi pada sektor manufaktur skala kecil dan menengah. Meskipun indikatornya adalah "pengurangan biaya," mekanisme yang mendasarinya adalah "optimalisasi." Ini menyiratkan bahwa pengurangan biaya tidak dicapai dengan mengurangi kualitas, melainkan dengan membuat proses lebih efektif dan efisien, seringkali melalui adopsi teknologi.

#### 4.2.2.2. Peningkatan Kualitas Produk

kronologi atau perbaikan proses. Hal ini menunjukkan bahwa dampak pada biaya bersifat berkelanjutan dan tidak mengorbankan kualitas, selaras dengan tujuan yang lebih luas untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini juga menyoroti peran teknologi dan inovasi proses sebagai pendorong utama untuk optimalisasi biaya.

Observasi dan wawancara dengan karyawan menunjukkan adanya "Peningkatan produktivitas" dan "Kepuasan pelanggan" terkait kualitas produk. Ini mencakup bagaimana inovasi (misalnya, teknologi pemrosesan/penyimpanan baru) menjaga atau meningkatkan kesegaran dan mengurangi kerusakan. Efisiensi operasional bukan hanya sekadar penghematan biaya, tetapi juga mencakup optimalisasi seluruh proses bisnis agar menghasilkan nilai lebih tinggi bagi perusahaan dan pelanggan. Pertanyaan penelitian menanyakan dampak pada "peningkatan kualitas produk". Meskipun kualitas sering dipandang sebagai tujuan terpisah, dalam konteks efisiensi operasional, kualitas menjadi hasil dari proses yang ramping, manajemen sumber daya yang lebih baik, dan pengurangan kesalahan. Bagi pemasok daging, kesegaran dan penanganan sangat penting, yang secara langsung terkait dengan logistik dan penyimpanan yang efisien. Ini menyiratkan bahwa inovasi yang bertujuan untuk efisiensi (misalnya, pemrosesan yang lebih cepat, manajemen rantai dingin yang lebih baik) secara inheren mengarah pada peningkatan kualitas produk, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat proposisi nilai. Ini menciptakan siklus yang baik di mana efisiensi mendorong kualitas, yang mendorong daya saing pasar.

#### 4.2.2.3. Percepatan Waktu Pengiriman

Observasi dan wawancara dengan karyawan menunjukkan "Peningkatan produktivitas" terkait kecepatan pengiriman. Ini melibatkan data tentang pengurangan waktu siklus, pemenuhan pesanan yang lebih cepat, dan peningkatan logistik. Perencanaan dan penjadwalan produksi yang efektif sangat berperan dalam mengurangi waktu tunggu, menghindari hambatan, serta memaksimalkan kapasitas produksi. Digitalisasi proses bisnis memungkinkan peningkatan akurasi data, percepatan alur kerja, serta kemudahan pemantauan kinerja secara waktu nyata. "Percepatan waktu pengiriman" adalah ukuran langsung efisiensi dalam logistik. Dalam industri barang yang mudah rusak (pemasok daging), waktu bukan hanya tentang biaya tetapi juga tentang integritas produk dan kepuasan pelanggan. Pengiriman yang lebih cepat mengurangi risiko kerusakan dan meningkatkan kesegaran. Hal ini menunjukkan bahwa strategi inovasi PT Prima Jaya tidak hanya menargetkan penghematan biaya internal tetapi juga nilai pelanggan eksternal melalui kecepatan. Ini secara langsung memengaruhi "Hubungan Pelanggan" dan "Saluran," membuat perusahaan lebih menarik di pasar yang kompetitif

Tabel 4.2. Dampak Strategi Inovasi terhadap Indikator Efisiensi Operasional

Indikator Efisiensi Operasional	Dampak yang Diamati (Deskripsi Kualitatif)	Mekanisme Inovasi (Strategi Inovasi Spesifik)	Sumber Data
Pengurangan Biaya Produksi dan Distribusi	Biaya operasional secara keseluruhan menunjukkan tren penurunan, terutama pada biaya logistik dan penanganan stok.	Implementasi sistem digital pelacakan pengiriman, optimasi rute distribusi, pengurangan pemborosan bahan baku melalui manajemen stok yang lebih baik.	Wawancara dengan pemilik/manajer
Peningkatan Kualitas Produk	Konsistensi kualitas produk meningkat, dengan penurunan	Penggunaan teknologi penyimpanan dan pengolahan daging	Observasi langsung

	tingkat kerusakan atau keluhan pelanggan terkait kesegaran.	yang lebih canggih, peningkatan standar kontrol kualitas di gudang.	Wawancara dengan pemilik/manajer
Percepatan Waktu Pengiriman	Waktu rata-rata pemrosesan pesanan hingga pengiriman kepada pelanggan menjadi lebih singkat.	Otomatisasi proses pemesanan, peningkatan efisiensi alur kerja di gudang, koordinasi yang lebih baik dengan mitra logistik.	Observasi langsung, Wawancara dengan pemilik/manajer

### 4.2.3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Inovasi

#### 4.2.3.1. Faktor Pendukung (Supporting Factors)

Beberapa faktor kunci mendukung implementasi strategi inovasi di PT Prima Jaya:

- **Pemahaman dan Adaptasi terhadap Dinamika Pasar dan Perilaku Konsumen:** Perusahaan menyadari kebutuhan untuk menjadi "lebih adaptif dan inovatif" karena "perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi, dan kehadiran kompetitor dengan strategi bisnis yang agresif". Pendekatan BMC itu sendiri mendukung pemahaman kebutuhan pelanggan dan perancangan proposisi nilai yang unggul. Kesadaran proaktif dan analitis dalam memahami dinamika pasar merupakan pendorong kuat bagi inovasi.
- **Pemanfaatan Strategis Business Model Canvas (BMC):** BMC terbukti menjadi alat krusial untuk pemahaman model bisnis yang komprehensif, identifikasi kelemahan/kekuatan, evaluasi efektivitas, optimasi proses inti (Aktivitas Kunci), alokasi sumber daya (Sumber Daya Utama), evaluasi/pengurangan biaya (Struktur Biaya), memastikan layanan pelanggan/saluran yang efisien, fokus pada nilai inti (Proposisi Nilai), dan penguatan kemitraan strategis (Kemitraan Utama). Kemampuan untuk menggunakan kerangka kerja ini secara strategis menunjukkan komitmen terhadap perubahan yang terstruktur.

- **Integrasi Teknologi Informasi dan Transformasi Digital:** Adanya advokasi yang kuat dan peran yang diamati dari teknologi dalam meningkatkan akurasi data, percepatan alur kerja, pengambilan keputusan berbasis data, otomatisasi, AI, komputasi awan, analitik data, peningkatan kecepatan produksi/kualitas, dan manajemen keuangan yang efisien (SIA) adalah pendorong utama. Ini menunjukkan bahwa perusahaan melihat teknologi sebagai pendorong utama efisiensi.
- **Perencanaan dan Penjadwalan Produksi yang Efektif:** Pentingnya perencanaan dalam mengurangi waktu tunggu, menghindari hambatan, dan memaksimalkan kapasitas produksi juga menjadi faktor pendukung. Ini mengindikasikan adanya upaya sistematis untuk merampingkan operasional.
- **Strategi Berpusat pada Pelanggan (Customer-Centric):** Fokus pada pemahaman kebutuhan pelanggan secara mendalam dan penyesuaian pendekatan untuk diferensiasi merupakan pendorong penting. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada efisiensi internal tetapi juga pada penciptaan nilai eksternal.

Banyak faktor pendukung ini mengarah pada pola pikir proaktif dan analitis dalam PT Prima Jaya. Ini bukan hanya tentang memiliki alat (BMC, TI) tetapi kemauan dan kemampuan untuk menggunakannya secara strategis untuk beradaptasi dan berinovasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen kepemimpinan terhadap peningkatan berkelanjutan dan pemikiran strategis adalah pendorong fundamental bagi inovasi, melampaui sekadar kemampuan teknis atau kondisi pasar.

#### **4.2.3.2. Faktor Penghambat (Hindering Factors)**

Meskipun ada faktor pendukung, PT Prima Jaya juga menghadapi beberapa hambatan dalam implementasi strategi inovasi:

- **Efisiensi Operasional yang Belum Optimal (Kondisi Awal):** Efisiensi operasional yang belum optimal dalam pengelolaan aktivitas, biaya, dan distribusi menciptakan beban operasional yang tinggi dan potensi hilangnya daya saing, yang mempersulit implementasi strategi baru. Inefisiensi yang sudah ada ini menjadi penghalang untuk perubahan.

- Kurangnya Pemanfaatan Teknologi Informasi yang Terintegrasi: Ketiadaan sistem TI yang terintegrasi menghambat kecepatan pemrosesan data, pengambilan keputusan waktu nyata, dan efektivitas manajemen operasional secara keseluruhan. Ini adalah hambatan signifikan yang membatasi kemampuan perusahaan untuk berinovasi.

- Ketidaksesuaian antara Model Bisnis dan Dinamika Pasar:

Ketidaksesuaian antara model bisnis saat ini dengan perubahan pasar yang cepat dan perilaku konsumen menunjukkan adanya resistensi atau kelambatan dalam beradaptasi. Ini bisa menjadi cerminan dari kesulitan internal dalam mengubah arah.

- Strategi Kolaboratif yang Minimal: Kurangnya kolaborasi yang efektif dan pemetaan nilai mitra strategis dalam rantai pasok menyebabkan distribusi yang kurang optimal, ketergantungan pasokan, dan logistik yang tidak efisien.<sup>1</sup> Ini membatasi potensi inovasi yang bergantung pada kemitraan eksternal.

- Kendala dalam Adopsi Teknologi Baru: Meskipun teknologi adalah pendukung, penelitian secara eksplisit mengakui adanya "kendala terbesar dalam mengadopsi teknologi baru". Kendala ini (misalnya, biaya, kesenjangan keterampilan, resistensi terhadap perubahan) merupakan penghalang kritis yang perlu diatasi.

Faktor-faktor penghambat ini saling terkait erat. "Efisiensi operasional yang suboptimal" bukan hanya masalah, tetapi konsekuensi dari "kurangnya pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi" dan "strategi kolaboratif yang minimal". "Ketidaksesuaian antara model bisnis dan dinamika pasar" bisa jadi akibat dari lambatnya perusahaan dalam mengadopsi teknologi baru atau mengubah prosesnya karena inefisiensi yang sudah ada. Ini menciptakan "beban warisan" di mana inefisiensi masa lalu menghambat inovasi di masa depan. Mengatasi hambatan ini memerlukan pendekatan multi-cabang yang tidak hanya mengatasi gejala (efisiensi suboptimal) tetapi juga akar penyebabnya (kurangnya TI, kolaborasi yang buruk, kekakuan dalam model yang ada). Ini memperkuat kebutuhan akan transformasi berbasis BMC yang holistik daripada solusi parsial.

Tabel 4.3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi Inovasi

Kategori Faktor	Faktor Spesifik	Deskripsi Singkat	Keterkaitan dengan BMC (Elemen BMC yang Terpengaruh)
Pendukung	Pemahaman Dinamika Pasar & Konsumen	Kesadaran perusahaan akan pentingnya adaptasi terhadap perubahan pasar dan perilaku konsumen.	Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan
	Pemanfaatan Strategis BMC	Penggunaan kerangka BMC sebagai alat komprehensif untuk analisis dan perumusan strategi.	Seluruh elemen BMC
	Integrasi TI & Transformasi Digital	Pengakuan dan investasi dalam teknologi untuk otomatisasi, akurasi data, dan pengambilan keputusan.	Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, Saluran, Struktur Biaya
	Perencanaan Produksi Efektif	Upaya sistematis dalam penjadwalan dan perencanaan untuk mengurangi waktu tunggu dan memaksimalkan kapasitas.	Aktivitas Utama, Struktur Biaya
	Strategi Berpusat pada Pelanggan	Fokus pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan untuk diferensiasi.	Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Hubungan Pelanggan
Penghambat	Efisiensi Operasional Suboptimal	Kondisi operasional yang belum efisien menyebabkan beban tinggi dan hilangnya daya saing.	Aktivitas Utama, Struktur Biaya, Saluran
	Kurangnya Integrasi TI	Sistem TI yang tidak terintegrasi menghambat kecepatan proses dan pengambilan keputusan.	Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, Saluran
	Ketidaksesuaian Model Bisnis & Pasar	Model bisnis yang ada kurang adaptif terhadap perubahan pasar dan perilaku konsumen.	Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran

	Strategi Kolaboratif Minimal	Kurangnya kemitraan strategis yang efektif dalam rantai pasok.	Kemitraan Utama, Saluran, Struktur Biaya
	Kendala Adopsi Teknologi Baru	Tantangan dalam mengimplementasikan teknologi baru (misal: biaya, keterampilan, resistensi).	Sumber Daya Utama, Aktivitas Utama, Struktur Biaya

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Interpretasi Hasil Analisis BMC dalam Konteks Efisiensi Operasional

Analisis Business Model Canvas (BMC) pada PT Prima Jaya menunjukkan bahwa inovasi yang diamati di seluruh sembilan elemen BMC secara kolektif berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional secara keseluruhan. Sebagai contoh, peningkatan dalam "Aktivitas Kunci," seperti otomatisasi proses, secara langsung mengurangi "Struktur Biaya" dan meningkatkan "Saluran" melalui pengiriman yang lebih cepat, sekaligus memperkuat "Hubungan Pelanggan" dan "Proposisi Nilai."

Terdapat hubungan kausal dan saling ketergantungan yang jelas antar elemen BMC. "Pemanfaatan teknologi" sebagai "Sumber Daya Utama" memungkinkan "Efisiensi dalam operasional" sebagai "Aktivitas Kunci" dan "Penggunaan teknologi dalam distribusi" sebagai "Saluran." Rangkaian ini pada gilirannya mengarah pada "Pengurangan biaya" dalam "Struktur Biaya" dan "Percepatan waktu pengiriman" sebagai indikator "Efisiensi Operasional." Ini menunjukkan bahwa perubahan pada satu elemen BMC dapat memicu efek berantai yang positif pada elemen lainnya, menciptakan sinergi yang meningkatkan efisiensi secara holistik.

Strategi inovasi yang teridentifikasi secara langsung mengatasi tantangan operasional awal yang dihadapi PT Prima Jaya. Misalnya, masalah "efisiensi operasional yang suboptimal" ditangani melalui optimalisasi "Aktivitas Kunci" dan "Struktur Biaya." "Kurangnya pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi" diatasi dengan investasi pada "Sumber Daya Utama" berupa teknologi dan digitalisasi "Saluran." Sementara itu, "ketidaksesuaian antara model bisnis dan

dinamika pasar" dijawab melalui penyesuaian "Segmen Pelanggan" dan "Proposisi Nilai" untuk lebih relevan dengan kebutuhan pasar.

BMC berfungsi sebagai alat diagnostik dan preskriptif. Sebagai alat diagnostik, BMC membantu mengidentifikasi inefisiensi dan celah dalam model bisnis PT Prima Jaya. Sebagai kerangka preskriptif, BMC memandu perumusan dan implementasi solusi inovatif yang terintegrasi. Hal ini memperkuat kontribusi akademik studi, menunjukkan bagaimana kerangka teoritis seperti BMC dapat diterapkan secara praktis untuk mendiagnosis masalah bisnis yang kompleks dan merumuskan solusi terintegrasi, yang mengarah pada peningkatan efisiensi yang terukur.

### **1.3.2. Hasil Coding Transkrip Wawancara Informan**

Pada tahap ini, proses analisis data dilakukan terhadap hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan dengan sembilan informan. Informan tersebut terdiri dari pemilik perusahaan, pihak internal lainnya, hingga satu pelanggan tetap sebagai triangulasi eksternal. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan metode coding terbuka, yaitu proses mengidentifikasi, mengkategorisasi, serta mengelompokkan tema atau topik penting yang muncul dari pernyataan informan.

Untuk mendukung akurasi dan konsistensi dalam proses analisis, digunakan perangkat lunak NVivo sebagai alat bantu dalam melakukan pengkodean terhadap data wawancara. Dengan NVivo, setiap kutipan yang dianggap penting diberi kode sesuai dengan tema yang muncul. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan dalam struktur yang lebih terorganisir berdasarkan kerangka Business Model Canvas (BMC).

Setiap pernyataan informan dikelompokkan ke dalam salah satu blok BMC berdasarkan kesesuaian konteks. Setelah itu, dilakukan identifikasi tema utama dari kutipan-kutipan tersebut, yang kemudian dikompilasi dalam bentuk tabel codebook. Tema utama ini merupakan representasi dari pola berulang atau isu strategis yang banyak disebutkan oleh para informan, yang mencerminkan praktik nyata di lapangan.

Selain memetakan tema, dalam codebook juga dicantumkan:

- **Nomor informan** yang menyampaikan pernyataan tersebut sebagai penanda sumber data.
- **Kutipan ringkas**, yang merupakan kutipan langsung dari informan dan berfungsi sebagai bukti empiris dari proses pengkodean.

Tabel 4.4. CodeBook

BMC Block	Tema Utama (Code)	Informan	Kutipan Ringkas
Customer Segments	Horeka, Modern Market, Reseller	I6, I1, I2, I4, I5, I8	“Horeka butuh kecepatan dan stok konsisten.” (I1)
Customer Segments	Segmentasi fleksibel & adaptif	I2, I3, I6	“Menyesuaikan produk dari ukuran, jenis, dan harga.” (I2)
Value Propositions	Produk customize & bundling	I1, I2, I5, I6, I8	“Potongan daging sesuai request pelanggan.” (I2)
Value Propositions	Kualitas produk dan pelayanan cepat	I2, I6, I8	“Harus selaras dengan budaya perusahaan dan realitas pasar.” (I2)
Channels	WhatsApp, Sosial Media, Relasi	I1, I4, I6, I7, I8	“WA & IG jadi kanal utama untuk pelanggan.” (I6)
Channels	Distribusi cepat & efisien	I2, I4	“Channel cash dan online paling efisien.” (I2)
Customer Relationships	Komunikasi aktif & edukatif	I1, I3, I6, I7, I8	“Kami aktif tanya kebutuhan rutin pelanggan.” (I8)
Customer Relationships	Otomatisasi dasar	I7	“Auto-reply dan FAQ membantu efisiensi CS.” (I7)
Revenue Streams	Repeat order & bundling	I1, I5, I6, I8	“Sistem langganan restoran bantu volume stabil.” (I1)
Revenue Streams	Eksplorasi franchise & kerjasama	I1	“Ke depan akan ada franchise & kolaborasi.” (I1)
Key Resources	SDM, cash flow, cold storage	I2, I3, I4, I5, I7	“Mesin dan SDM itu core utama operasional.” (I3)
Key Resources	Sistem analitik & pencatatan	I5, I7	“Pantau via laporan harian dan feedback tim.” (I7)
Key Activities	Kontrol produksi, FIFO, briefing	I1, I2, I4, I7	“FIFO penting untuk efisiensi gudang.” (I2)
Key Activities	SOP, sistem, pelaporan	I3, I7	“SOP penting untuk hindari kerugian.” (I7)
Key Partnerships	Konsultan, vendor, mitra distribusi	I1, I4, I6	“Konsultasi profesional sangat membantu.” (I1)

Key Partnerships	Outsourcing & kolaborasi	I3, I5	“Outsource kegiatan non-inti hasilnya kadang lebih tinggi.” (I3)
Cost Structure	COGS, listrik, marketing	I2, I4, I5	“Cold storage dan listrik itu biaya rutin terbesar.” (I4)
Cost Structure	Efisiensi biaya operasional	I1, I5	“Shifting jam produksi dan kontrol lembur.” (I1)

#### 4.3.3. Pembuktian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan temuan yang disajikan dalam subbagian 4.2, hipotesis penelitian dapat dievaluasi sebagai berikut:

- Hipotesis Alternatif (Ha):
  - Ha1: Model bisnis yang disusun menggunakan Business Model Canvas (BMC) dapat meningkatkan efisiensi operasional PT Prima Jaya.
  - Pembahasan:

Bukti dari analisis BMC (Tabel 4.1) dan dampak inovasi (Tabel 4.2) secara kuat mendukung hipotesis ini. Inovasi yang diamati pada setiap elemen BMC, seperti optimalisasi "Aktivitas Kunci" dan "Struktur Biaya," telah secara langsung berkontribusi pada pengurangan biaya produksi dan distribusi, serta peningkatan produktivitas dan kecepatan pengiriman. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan BMC memberikan kerangka kerja yang efektif untuk mengidentifikasi dan menerapkan perubahan yang meningkatkan efisiensi.

- Ha2: Penyesuaian elemen Customer Segments dan Value Proposition dalam BMC berkontribusi secara signifikan dalam menentukan target pasar dan meningkatkan daya saing bisnis PT Prima Jaya.
- Pembahasan:
 

Temuan menunjukkan bahwa upaya PT Prima Jaya dalam memperluas target pasar dan mengkustomisasi layanan ("Segmen Pelanggan") serta mendiversifikasi produk dan meningkatkan kualitas ("Proposisi Nilai") telah memperjelas fokus pasar perusahaan dan meningkatkan daya saingnya. Dengan memahami kebutuhan spesifik pelanggan dan

menawarkan nilai yang lebih relevan, perusahaan dapat membedakan diri dari kompetitor.

- Ha3: Optimalisasi Key Resources dan Key Activities dalam BMC dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional serta profitabilitas PT Prima Jaya.
- Pembahasan:
 

Data menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi baru sebagai "Sumber Daya Utama" dan perubahan sistem kerja untuk efisiensi sebagai "Aktivitas Utama" telah menghasilkan peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya. Peningkatan efisiensi ini, pada gilirannya, secara implisit berkontribusi pada peningkatan profitabilitas perusahaan.
- Ha4: Implementasi strategi berbasis BMC dapat meningkatkan hubungan pelanggan (Customer Relationships) dan memperluas saluran distribusi (Channels) dalam industri.
- Pembahasan:
 

Inovasi dalam strategi komunikasi dan layanan pelanggan (misalnya, layanan pelanggan digital) telah memperkuat "Hubungan Pelanggan" dengan meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Sementara itu, penggunaan teknologi dalam distribusi dan optimalisasi rantai pasok telah memperluas jangkauan dan efisiensi "Saluran," memungkinkan produk menjangkau pelanggan lebih cepat dan dengan biaya lebih rendah.

Berdasarkan bukti kualitatif yang kuat dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Alternatif (Ha) didukung oleh temuan penelitian, dan Hipotesis Nol (H0) ditolak. Meskipun ini adalah studi kualitatif, kedalaman informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi memberikan pemahaman kontekstual yang kaya tentang bagaimana dan mengapa hipotesis ini berlaku dalam konteks PT Prima Jaya.

#### **4.3.4. Keterkaitan Temuan dengan Teori dan Penelitian Terdahulu**

Temuan penelitian ini selaras dengan kerangka teoritis yang dibahas dalam Bab II. Konsep strategi bisnis sebagai pendekatan terencana untuk mencapai tujuan jangka panjang dan memperoleh keunggulan kompetitif, seperti yang diutarakan

oleh Agustina (2022), tercermin dalam upaya PT Prima Jaya untuk beradaptasi dengan dinamika pasar melalui inovasi. Definisi efisiensi operasional sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output maksimal dengan biaya serendah mungkin, sebagaimana dijelaskan oleh Gautama et al. (2023), juga terkonfirmasi melalui dampak inovasi terhadap pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan percepatan waktu pengiriman di PT Prima Jaya.

Pemanfaatan Business Model Canvas sebagai alat strategis untuk memetakan elemen bisnis dan mengidentifikasi area peningkatan efisiensi, sesuai dengan konsep Osterwalder dan Pigneur (2010) serta Warnaningtyas (2020), terbukti relevan dalam kasus PT Prima Jaya. Studi ini menunjukkan bagaimana sembilan blok BMC dapat digunakan untuk menganalisis dan merumuskan strategi inovasi yang terintegrasi.

Perbandingan dengan penelitian terdahulu (Tabel 2.4) juga menunjukkan konsistensi temuan. Misalnya, penggunaan BMC dan analisis SWOT untuk meningkatkan daya saing, seperti yang dilakukan oleh Achmad Hambali dan Sonja Andarini (2021) serta Intan Puspitasari dkk. (2024), sejalan dengan pendekatan PT Prima Jaya dalam mengidentifikasi kekuatan dan peluang melalui BMC untuk efisiensi operasional. Temuan mengenai pentingnya inovasi produk dan pemasaran agresif dari Nur Agustin Mardiana et al. (2024) juga relevan dengan upaya PT Prima Jaya dalam diversifikasi proposisi nilai dan penyesuaian segmen pelanggan.

Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur dengan menunjukkan aplikasi praktis BMC dalam meningkatkan efisiensi operasional pada perusahaan pemasok daging di Indonesia. Meskipun banyak penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan bisnis secara umum, studi ini secara spesifik mengaitkan inovasi i dalam setiap elemen BMC dengan metrik efisiensi operasional yang terukur. Ini menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam tentang bagaimana kerangka kerja strategis dapat diterjemahkan menjadi perbaikan operasional nyata.

#### **4.3.5. Implikasi Manajerial dari Strategi Inovasi**

Hasil penelitian ini memiliki implikasi manajerial yang signifikan bagi PT Prima Jaya. Pertama, analisis BMC menyediakan kerangka kerja yang jelas bagi manajemen untuk memahami secara holistik bagaimana setiap aspek bisnis saling terkait dan memengaruhi efisiensi operasional. Ini memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang lebih terinformasi, terutama dalam alokasi sumber daya dan prioritas investasi.

Kedua, dengan mengidentifikasi faktor pendukung, manajemen dapat lebih lanjut memanfaatkan kekuatan internal seperti komitmen terhadap teknologi dan pola pikir berpusat pada pelanggan. Misalnya, investasi lebih lanjut dalam sistem TI terintegrasi dapat mempercepat proses dan mengurangi kesalahan, yang secara langsung meningkatkan efisiensi.

Ketiga, pemahaman tentang faktor penghambat memungkinkan manajemen untuk merumuskan strategi mitigasi yang terarah. Mengatasi kurangnya integrasi TI, misalnya, memerlukan tidak hanya investasi teknologi tetapi juga pelatihan karyawan dan perubahan budaya organisasi untuk menerima inovasi.

Keempat, inovasi yang berfokus pada nilai pelanggan dan efisiensi rantai pasok tidak hanya mengurangi biaya tetapi juga meningkatkan daya saing. Ini berarti bahwa PT Prima Jaya dapat terus berkembang di pasar yang kompetitif dengan menawarkan produk berkualitas tinggi secara lebih cepat dan efisien. Keuntungan efisiensi yang berkelanjutan ini sangat penting untuk kelangsungan bisnis jangka panjang dan pertumbuhan profitabilitas.

#### **4.4. Rekomendasi Strategis**

Berdasarkan temuan dan pembahasan di atas, berikut adalah rekomendasi strategis konkret dan dapat ditindaklanjuti untuk PT Prima Jaya guna lebih meningkatkan efisiensi operasional melalui inovasi, yang disusun berdasarkan kerangka BMC. Rekomendasi ini dirancang untuk mengatasi tantangan yang teridentifikasi dan memanfaatkan faktor pendukung, dengan tujuan mencapai peningkatan berkelanjutan dalam optimalisasi biaya, kualitas produk, dan waktu pengiriman.

- Segmen Pelanggan:

- Rekomendasi:  
Lakukan analisis data pelanggan yang lebih mendalam (misalnya, menggunakan analitik data) untuk mengidentifikasi segmen mikro dan preferensi khusus. Kembangkan penawaran produk dan layanan yang sangat disesuaikan untuk setiap segmen, seperti paket khusus untuk restoran fine-dining atau opsi pengiriman yang fleksibel untuk supermarket.
- Tujuan:  
Peningkatan relevansi pasar, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, dan potensi penetrasi ke ceruk pasar baru.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:  
Memastikan sumber daya dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang paling menguntungkan, mengurangi pemborosan dalam produksi atau pemasaran yang tidak tepat sasaran.
- Proposisi Nilai:
- Rekomendasi:  
Terus diversifikasi lini produk ke arah produk olahan daging bernilai tambah tinggi (misalnya, sosis gourmet, daging marinasi siap masak) atau produk daging organik/sumber berkelanjutan. Investasikan dalam teknologi pengolahan dan penyimpanan yang menjaga kesegaran produk lebih lama. Komunikasikan secara transparan keunggulan kualitas dan keberlanjutan produk kepada pelanggan.
- Tujuan:  
Peningkatan nilai produk, diferensiasi dari kompetitor, dan potensi margin keuntungan yang lebih tinggi.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:  
Mengurangi tingkat kerusakan produk, mengoptimalkan proses produksi untuk produk bernilai lebih tinggi, dan meningkatkan efektivitas penjualan perunit.
- Saluran (Channels):
- Rekomendasi:

Kembangkan platform pemesanan dan pelacakan digital yang terintegrasi penuh untuk pelanggan B2B. Manfaatkan teknologi GPS dan algoritma optimasi rute untuk pengiriman. Pertimbangkan kemitraan dengan penyedia logistik pihak ketiga yang berfokus pada pengiriman "last-mile" untuk efisiensi yang lebih besar.

- Tujuan:
  - Percepatan waktu pengiriman, pengurangan biaya distribusi, dan peningkatan transparansi bagi pelanggan.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:
  - Mengurangi biaya transportasi, meminimalkan waktu tunggu, dan meningkatkan efisiensi operasional pengiriman.
- Hubungan Pelanggan (Customer Relationships):
- Rekomendasi:
  - Terapkan sistem CRM (Customer Relationship Management) untuk melacak interaksi pelanggan, preferensi, dan riwayat pesanan. Kembangkan saluran layanan pelanggan digital proaktif (misalnya, chatbot, portal swalayan) untuk pertanyaan rutin dan umpan balik. Adakan sesi umpan balik berkala dengan pelanggan utama.
- Tujuan:
  - Peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta efisiensi dalam penanganan pertanyaan dan keluhan.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:
  - Mengurangi beban kerja layanan pelanggan manual, meningkatkan retensi pelanggan (mengurangi biaya akuisisi), dan mengidentifikasi area perbaikan operasional dari umpan balik pelanggan.
- Sumber Pendapatan (Revenue Streams):
- Rekomendasi:
  - Perkenalkan model harga berjenjang berdasarkan volume pesanan atau tingkat layanan. Jelajahi model berlangganan untuk pelanggan restoran reguler. Tawarkan layanan nilai tambah berbayar seperti pemotongan daging khusus atau konsultasi menu.

- Tujuan:  
Diversifikasi sumber pendapatan, peningkatan profitabilitas per pelanggan, dan stabilitas pendapatan.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:  
Memaksimalkan nilai dari setiap transaksi dan hubungan pelanggan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya untuk layanan bernilai tinggi.
- Sumber Daya Utama (Key Resources):
- Rekomendasi:  
Investasikan dalam sistem manajemen inventaris berbasis IoT untuk pemantauan stok waktu nyata dan cold chain monitoring. Tingkatkan keterampilan karyawan dalam penggunaan teknologi baru melalui pelatihan berkelanjutan. Modernisasi fasilitas gudang untuk efisiensi ruang dan penanganan.
- Tujuan:  
Optimalisasi penggunaan aset, pengurangan pemborosan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:  
Mengurangi biaya penyimpanan, meminimalkan kerugian akibat kerusakan stok, dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
- Aktivitas Utama (Key Activities):
- Rekomendasi:  
Terapkan prinsip lean management untuk mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses pengadaan, pemrosesan, dan distribusi. Otomatisasi tugas-tugas repetitif seperti pemrosesan pesanan awal atau pencatatan inventaris.
- Tujuan:  
Peningkatan produktivitas, pengurangan waktu siklus, dan penurunan biaya operasional.
- Keterkaitan dengan Efisiensi:  
Merampingkan alur kerja, mengurangi kesalahan manual, dan mempercepat seluruh proses operasional.

- Kemitraan Utama (Key Partnerships):
  - Rekomendasi:
 

Perkuat hubungan dengan pemasok utama melalui kontrak jangka panjang yang mencakup insentif efisiensi bersama. Jelajahi kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi untuk implementasi solusi digital. Pertimbangkan aliansi dengan penyedia logistik khusus untuk rute yang sulit atau pengiriman ekspres.
  - Tujuan:
 

Peningkatan kepastian pasokan, pengurangan biaya melalui skala ekonomi, dan perluasan kapabilitas operasional.
  - Keterkaitan dengan Efisiensi:
 

Mengurangi risiko pasokan, menekan biaya pengadaan, dan meningkatkan efisiensi distribusi melalui kolaborasi.
- Struktur Biaya (Cost Structure):
  - Rekomendasi:
 

Lakukan audit biaya operasional secara berkala untuk mengidentifikasi area pemborosan. Prioritaskan investasi teknologi yang memiliki ROI (Return on Investment) jelas dalam pengurangan biaya jangka panjang. Negosiasikan ulang kontrak dengan pemasok dan penyedia layanan untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif.
  - Tujuan:
 

Optimalisasi biaya tanpa mengorbankan kualitas, peningkatan profitabilitas.
  - Keterkaitan dengan Efisiensi:
 

Memastikan setiap pengeluaran memberikan nilai maksimal, mengurangi beban operasional, dan meningkatkan daya saing harga.

Untuk mengatasi faktor penghambat, PT Prima Jaya perlu mengembangkan peta jalan integrasi TI yang komprehensif, mulai dari sistem manajemen inventaris hingga platform pelanggan. Selain itu, penting untuk secara aktif membina budaya inovasi di seluruh organisasi, mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dan mengusulkan perbaikan proses. Terakhir, manajemen harus

secara proaktif mencari dan membina peluang kolaborasi dengan mitra strategis untuk mengatasi ketergantungan pasokan dan meningkatkan efisiensi logistik.

Tabel 4.5. Rekomendasi Strategi Inovasi Berbasis BMC untuk PT Prima Jaya

Elemen BMC	Rekomendasi Strategis (Spesifik, Dapat Ditindaklanjuti)	Tujuan (Output/Outcome yang Diharapkan)	Keterkaitan dengan Efisiensi Operasional
<b>Segmen Pelanggan</b>	Implementasi sistem analitik data pelanggan untuk segmentasi mikro dan personalisasi penawaran.	Peningkatan relevansi produk/layanan, penargetan pasar yang lebih akurat.	Mengurangi biaya pemasaran yang tidak efektif, mengoptimalkan alokasi sumber daya.
<b>Proposisi Nilai</b>	Pengembangan produk olahan daging bernilai tambah dan peningkatan standar kualitas dengan teknologi.	Diferensiasi produk, peningkatan margin keuntungan, kepuasan pelanggan.	Mengurangi pemborosan bahan baku, meningkatkan efisiensi produksi per unit nilai.
<b>Saluran</b>	Integrasi platform pemesanan/pelacakan digital & optimasi rute pengiriman dengan algoritma canggih.	Percepatan waktu pengiriman, pengurangan biaya distribusi.	Mengurangi biaya logistik, meningkatkan kecepatan dan akurasi pengiriman.
<b>Hubungan Pelanggan</b>	Implementasi sistem CRM dan pengembangan saluran layanan pelanggan digital proaktif.	Peningkatan loyalitas pelanggan, efisiensi penanganan keluhan.	Mengurangi biaya akuisisi pelanggan, mengoptimalkan waktu staf layanan pelanggan.
<b>Sumber Pendapatan</b>	Penerapan model harga berjenjang & eksplorasi model berlangganan untuk pelanggan reguler.	Diversifikasi pendapatan, peningkatan profitabilitas per pelanggan.	Memaksimalkan nilai dari setiap transaksi dan hubungan pelanggan.
<b>Sumber Daya Utama</b>	Investasi pada sistem manajemen inventaris IoT & pelatihan keterampilan digital karyawan.	Optimalisasi penggunaan aset, pengurangan pemborosan, peningkatan kapasitas SDM.	Mengurangi biaya penyimpanan, meminimalkan kerugian stok, meningkatkan produktivitas tenaga kerja.
<b>Aktivitas Utama</b>	Penerapan prinsip lean management & otomatisasi tugas	Peningkatan produktivitas, pengurangan waktu	Merampingkan alur kerja, mengurangi kesalahan manual,

	repetitif dalam operasional.	siklus, penurunan biaya operasional.	mempercepat proses.
<b>Kemitraan Utama</b>	Penguatan kemitraan jangka panjang dengan pemasok & aliansi dengan penyedia teknologi/logistik.	Peningkatan kepastian pasokan, pengurangan biaya melalui skala ekonomi.	Mengurangi risiko pasokan, menekan biaya pengadaan, meningkatkan efisiensi distribusi.
<b>Struktur Biaya</b>	Audit biaya operasional berkala & prioritas investasi teknologi dengan ROI jelas.	Optimalisasi biaya tanpa mengurangi kualitas, peningkatan profitabilitas.	Memastikan setiap pengeluaran memberikan nilai maksimal, mengurangi beban operasional.