

**PERANCANGAN *BUSINESS MODEL* UNTUK PT INTI MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(STUDI KASUS PADA PRODUK *SMART LIGHT*)
*BUSINESS MODEL DESIGN FOR PT INTI USING BUSINESS MODEL CANVAS
METHOD*
(*STUDY CASE OF SMART LIGHT PRODUCT*)**

Muhammad Dhiyafathul Ihsan, Ir. Dodie Tricahyono, Mm.Ph.D.²

^{1,2} Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Telkom

Email : mdhiyafathul@gmail.com¹, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disingkat INTI adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi yang selama lebih dari 3 dasawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Tbk.

Pada tahun ini PT INTI berencana akan memasarkan salah satu produk berbasis *internet of things* yang bernama *smart light*. Melihat rencana PT INTI yang pada tahun ini akan memasarkan produknya maka diperlukan sebuah *business model* yang cocok untuk digunakan oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light* tersebut. *business model canvas* merupakan alat bantu yang digunakan dalam memetakan sembilan blok elemen yang terhubung dengan PT INTI. Sembilan blok elemen yang ada pada *Business Model Canvas* adalah *Value Propositions*, *Customer Segments*, *Customer Relationships*, *Channels*, *Revenue Streams*, *Cost Structure*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Key Resources*. Sembilan blok elemen tersebut didapat setelah mengolah data yang diambil dari wawancara dengan informan PT INTI. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data kualitatif, kemudian jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif.

Hasil menunjukkan bahwa *customer segment* PT INTI adalah fokus kepada instansi pemerintahan, *channels* yang digunakan melalui *direct marketing* dan *intermediary*, *key partnership* dari penjualan *smart light* ini adalah DMT, sharp, dan vendor LED, *Key Activities* yang dilakukan adalah *meeting* dengan calon *customer*, pembelian komponen LED, perakitan komponen LED, pemasangan konfigurasi sistem, dan uji coba produk. Lalu untuk *key resources* adalah *engineer*, *finance*, dan gedung pusat teknologi untuk memproduksi *smart light*, *revenue stream* berasal dari instalasi pemasangan, *maintenance*, dan penjualan produk. Dan terakhir *cost structure* dari penjualan *smart light* adalah *Maintenance*, *marketing*, pengembangan *software*, pajak, instalasi pemasangan, dan produksi

Kata Kunci: *Business Model Canvas*, *Business Models*, Manajemen Strategi,

Abstract

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) or known as INTI is State-Owned Enterprise which specialized in telecommunication industry for over 3 decades and have a role as main supplier for national telephone network which is held by PT. Telkom Indonesia Tbk and PT. Indosat Tbk. In the present PT. Inti is planning to sell Internet Of Things based product called Smart Light. Seeing the future plan of PT. INTI whose gonna sell the product this year, a perfectly fit business model is required to used by PT. INTI to sell the Smart Light product.

Business Model Canvas is a supporting tool that can help the mapping of nine blocks of elements which is connected to PT. INTI. Nine blocks of elements in the Business Model Canvas are Value Propositions, Customer Segments, Customer Relationships, Channels, Revenue Streams, Cost Structures, Key Activities, Key Partnerships, and Key Resources. Nine blocks of elements were obtained after processing the data taken from interviews with PT INTI informants. This study uses qualitative data collection methods, then the type of research used is descriptive research.

The results shows that PT INTI's customer segment is focused on government agencies, channels that are used through direct marketing and intermediary, key partnership of smart light sales are DMT, sharp, and LED vendors, Key Activities that are carried out are meeting with prospective customers, purchasing components LEDs, LED component assembly, system configuration installation, and product testing. Then for key resources are engineers, finance, and building to produce smart light, revenue streams come from installation, maintenance, and product sales installations. And finally the cost structure of smart light sales is Maintenance, marketing, software development, taxation, installation, and production

Keywords: Business Model Canvas, Business Model, Strategic Management

1. Pendahuluan

Perpindahan penduduk dari desa ke kota atau urbanisasi menjadi sebuah fenomena yang terus meningkat. Berdasarkan data yang dihimpun Dirjen Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), sekitar 68% penduduk dunia pada 2025 akan tinggal di perkotaan (www.ekonomi.bisnis.com, diakses pada 15 April 2019). Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) mengatakan perkembangan jumlah penduduk perkotaan terus meningkat berdasarkan perbedaan laju pertumbuhan penduduk daerah perkotaan dan daerah perdesaan (Urban Rural Growth Difference/URGD). Dalam kurun waktu 5 tahun antara 2015-2020 diprediksi tingkat urbanisasi meningkat dari 53,3% menjadi 56,7% dan diproyeksikan menjadi 66,6% pada 2035. Laju urbanisasi ini merupakan yang tertinggi di Asia (www.news.detik.com, diakses pada 15 April 2019). Pertumbuhan perpindahan penduduk dari desa ke kota, atau urbanisasi di Indonesia termasuk yang tertinggi di dunia, bahkan melebihi Brasil dan India. Menteri Keuangan Sri Mulyani mengatakan pertumbuhan urbanisasi Indonesia mencapai 4,1 persen. Tingkat pertumbuhan itu lebih tinggi dibandingkan India dan Tiongkok yang masing-masing hanya 3,8 persen (www.kbr.id/nasional.com, diakses pada 15 April 2019).



Gambar 1.1 Pertumbuhan urbanisasi

Sumber: worldbank

Perkotaan diperkirakan akan jadi tempat tinggal kebanyakan masyarakat Indonesia. BAPPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) memperkirakan pada 2045 mendatang, penduduk nasional akan mencapai 318 juta jiwa. Sekitar 67,1% di antaranya akan tinggal di kawasan perkotaan di Indonesia. Dengan semakin banyaknya masyarakat yang hidup di perkotaan, maka dipastikan banyaknya permasalahan yang akan muncul. Diantaranya seperti kemacetan, polusi, penurunan kualitas hidup warga dan lain-lain. Menghadapai kenyataan di masa mendatang yang bisa seperti itu, pemerintah kemudian menggulirkan gerakan menuju *smart city*. Program

ini diinisiasi Kementerian Komunikasi dan Informatika yang didukung Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Keuangan, kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Pendayaan Aparatur Negara, Bappenas, serta Kantor Staf Kepresidenan (www.grid.id.com , diakses pada tanggal 20 April 2019).

Sebuah kota bisa disebut sebagai kota pintar atau *smart city* jika sudah mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi hingga level tertentu dalam proses tata kelola dan operasional sehari-hari. Integrasi teknologi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, membagikan informasi kepada publik, hingga memperbaiki pelayanan kepada masyarakat ataupun meningkatkan kesejahteraan warga. Dalam mewujudkan konsep *smart city* peran *internet of things* (iot) sangatlah vital (www.techinasia.com, diakses pada tanggal 20 April 2019).

Dengan adanya program menuju kota *smart city* yang diinisiasi oleh pemerintah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tentunya permintaan terhadap teknologi *internet of things* (iot) untuk mendukung *smart city* akan meningkat. Ini menghadirkan peluang bagi perusahaan – perusahaan yang menjual produk berbasis teknologi iot.

Salah satu perusahaan di Indonesia yaitu PT Industri Telekomunikasi atau lebih dikenal INTI pada tahun ini akan menjual produk berbasis *internet of things* yang bernama *smart light*. Melihat dari rencana PT INTI yang pada tahun ini akan memasarkan produknya maka diperlukan sebuah business model yang cocok untuk digunakan oleh PT INTI dalam menjual produknya tersebut. Salah satu tools yang dapat digunakan untuk membuat business model produk smart light yaitu business model canvas yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Pigneur. BMC merupakan sebuah tools yang dapat digunakan untuk memetakan suatu bisnis dengan menggunakan sembilan blok bangunan. Sembilan blok bangunan tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain sehingga sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik. Sembilan blok bangunan tersebut terdiri dari aktifitas kunci dari suatu usaha (*Key Activity*), sumber daya kunci dari usaha tersebut (*Key Resource*), mitra utama yang dapat membantu usaha tersebut menjalankan aktivitas usaha (*Key Partnership*), pelanggan dari jasa yang disediakan (*Customer Segment*), nilai yang ditawarkan sebuah usaha kepada pelanggan (*Value Proposition*), bentuk hubungan dengan pelanggan yang diinginkan (*Customer Relationship*), metode yang digunakan agar pelanggan mengetahui keberadaan kita (*Channels*), struktur pembiayaan kegiatan usaha (*Cost Structure*), dan asal sumber pendapatan usaha (*Revenue Stream*) tersebut.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Business Model Canvas

1. Customer Segment

Osterwalder dan Pigneur (2012) menyatakan bahwa blok bangunan segmen pelanggan menentukan siapa saja kelompok/orang dan organisasi yang berbeda – beda yang akan menjadi pelanggan. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan yang dapat bertahan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan biasanya mengelompokkan mereka ke dalam segmen yang berbeda dengan kebutuhan umum, perilaku umum, atau atribut lainnya.

2. Proposisi Nilai

Osterwalder dan pigneur (2012) menjelaskan proposisi nilai adalah alasan yang membuat pelanggan beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Proposisi nilai dapat memecahkan masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Maka dapat diartikan bahwa proposisi nilai merupakan kesatuan, atau gabungan, manfaat – manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

3. Channels

Osterwalder dan pigneur (2012) menjelaskan bahwa *channels* menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau pelanggan untuk memberikan proposisi nilai.

4. Customer Relationship

Osterwalder dan pigneur (2012) menjelaskan bahwa *customer relationship* mendeskripsikan jenis hubungan yang dibuat perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu. Perusahaan harus memperjelas jenis hubungan yang ingin dibuat dengan setiap Segmen Pelanggan.

5. Revenue Stream

Ladd, T. (2018) menerangkan bahwa aliran pendapatan adalah transfer uang satu kali atau berulang dari pelanggan ke perusahaan berdasarkan penjualan aset, biaya penggunaan, langganan, sewa, lisensi, komisi atau iklan. Elemen ini termasuk mekanisme penetapan harga, yang dapat berkisar dari harga tetap, terkadang disesuaikan untuk fitur produk atau segmen pelanggan, hingga harga dinamis yang berfluktuasi dengan negosiasi, kondisi pasar atau lelang untuk memaksimalkan profitabilitas atau hasil.

6. Key Resources

Ladd, T (2018) menjelaskan *key resources* dalam perusahaan mengacu pada modal fisik, intelektual, manusia dan keuangan yang mendukung kegiatan utama perusahaan (KA) untuk menghasilkan barang atau jasa, memecahkan masalah atau membangun *platform* yang mendasari proposisi nilai perusahaan.

7. Key Activities

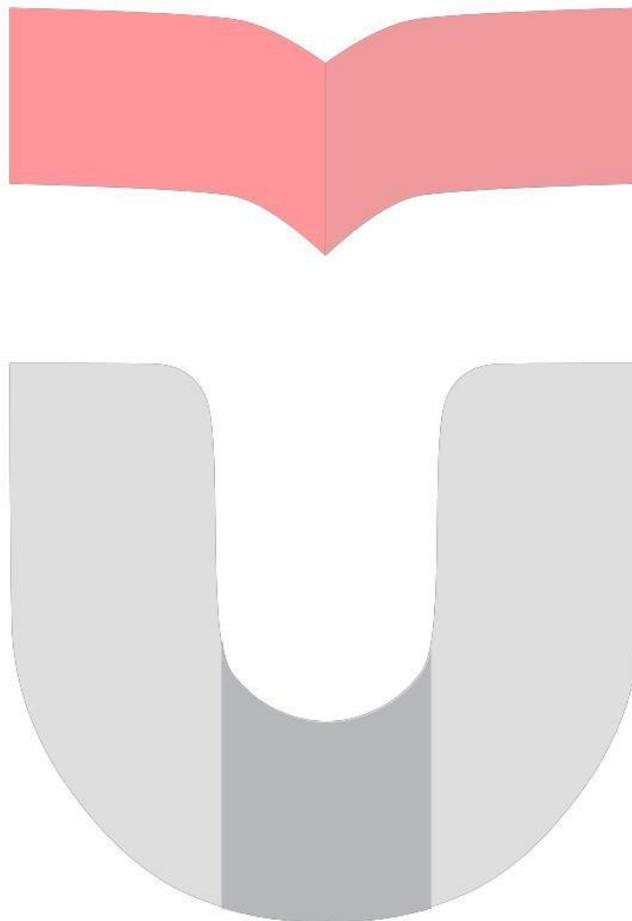
Key Activities merupakan kumpulan proses kegiatan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Menurut Jacob et al (2009) proses tersebut merupakan bagian dari perusahaan yang mengubah *input* menjadi *output* yang diharapkan memiliki value yang lebih besar kepada perusahaan daripada input awal.

8. Key Partnership

Thomson (2016) menerangkan bahwa *partnership* merupakan perjanjian formal diantara dua atau lebih perusahaan terpisah dimana di dalamnya dapat kesepakatan dan kerjasama dalam mengembangkan dan memperkuat posisi suatu perusahaan. Lee et al (2012) menerangkan bahwa kemitraan adalah perjanjian kerjasama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan.

9. Cost Structure

Menurut Dopson et al (2009) beban adalah biaya yang dibutuhkan oleh benda yang akan digunakan untuk menjalankan bisnis. Osterwalder dan pigneur (2012) menjelaskan bahwa *cost structure* merupakan biaya yang diperlukan untuk menjalankan *business model*.



3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada pegawai dari PT INTI di Bandung untuk mengetahui bagaimana *business model* yang cocok untuk digunakan oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light*. Hasil penelitian ini akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan kriteria sampel, penentuan sampel pegawai PT INTI oleh peneliti ketika memasuki lapangan dan selama penelitian. Untuk sampel, peneliti menerapkan teknik *purposive sampling* dimana pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*). Untuk itu, narasumber dalam penelitian ini dipilih berdasarkan beberapa karakteristik dengan pertimbangan tertentu yaitu merupakan pegawai yang berada pada divisi *SBU Defense & Digital Service*, divisi tersebut bertanggung jawab atas produk *smart light*.

Dari rumusan masalah yang diajukan pada penelitian ini, maka jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif. Nazir (2014) menjelaskan bahwa apabila ditinjau dari jenis masalah yang diselidiki, teknik dan alat yang digunakan, serta tempat dan waktu penelitian dilakukan, penelitian deskriptif terdiri dari beberapa jenis yaitu metode survei, metode deskriptif berkesinambungan, penelitian kausal, penelitian analisis pekerjaan dan aktivitas, penelitian tindakan, dan penelitian perpustakaan dan documenter.

4. Hasil dan Pembahasan

Pada dimensi ini, narasumber diberikan beberapa pertanyaan mengenai variabel operasional dari *business model canvas*. Berikut adalah hasil dari wawancara:

1. Analisis variabel *Customer Segment*

Narasumber N1 mengatakan bahwa target segmentasi dari produk *smart light* adalah PEMDA, pemerintah kota, jasa marga, dan juga pihak yang ditunjuk sebagai pengelola lampu penerangan jalan umum. N2 mengatakan bahwa target segmentasi dari produk *smart light* adalah pemerintahan, pemerintah kota, pemerintah daerah yang ingin menerapkan sistem *smart city*, dan jasa marga. N3 mengatakan bahwa institusi pemerintahan seperti pemda, kemudian PLN, atau pemilik gedung merupakan target segmentasi dari produk *smart light*. Berikut adalah kutipan jawaban wawancara dari N1 :

“Nah kalo untuk target segmentasi pelanggan kita sendiri, kalo bisa disebutkan sebenarnya sih pemda ya, pemerintah kota, Punya itu jasa marga dan bina marga, artinya ya emang yang ditunjuk sebagai pengelola lampu penerangan jalan umum . Jadi emang kita mainnya masih di pemerintahan”

Pernyataan N1 sejalan dengan apa yang dikatakan N2 yaitu segmentasi produk *smart light* adalah pemerintahan, berikut kutipan wawancara dari N2:

“Untuk target pasar kita sendiri pada saat awal sih untuk pemerintahan sih ya, pemerintah kota, pemerintah daerah yg memang mau menerapkan sistem smart city kaya gitu..kaya bumn lain juga ada sih kaya jasa marga yg digunakan untuk lampu - lampu di jalan tol, kaya gitu”

2. Analisis variabel *Value Proposition*

N1 mengatakan bahwa nilai atau manfaat lebih yang diberikan produk *smart light* kepada pelanggan adalah mampu di kontrol dari jarak jauh atau diremote, sehingga pencahayaan atau istilahnya *luminance* mampu diatur dari aplikasi/*office* tanpa harus datang menuju tempat lampu berada, sehingga apabila terjadi kerusakan seperti vandalisme maka hanya perlu diperiksa melalui aplikasi/*office* tersebut, sehingga mampu mengefisienkan waktu dan tenaga tanpa harus menuju tempat lampu berada, lampu dan komponennya dapat dikembalikan setelah selesai sehingga mengurangi limbah, data mengenai listrik yang digunakan terekam. Kemudian *smart light* juga mampu mengurangi penggunaan listrik yang berlebihan. N2 memiliki jawaban yang sejalan dengan N1, N2 mengatakan bahwa nilai atau manfaat lebih yang diberikan produk *smart light* adalah efisiensi biaya listrik, menggunakan *remote control*, memiliki aplikasi/*dashboard* sendiri, dan mampu mengurangi pekerja fisik. Sedangkan N3 mengatakan bahwa nilai atau manfaat lebih yang diberikan produk *smart light* adalah kustomisasi, bahwasanya produk *smart light* ini sangat terbuka untuk kustomisasi sesuai kebutuhan pelanggan.

3. Analisis variabel *channels*

Para narasumber pada umumnya memberikan jawaban yang sama, yaitu melalui *direct marketing* atau *direct selling* . Hanya saja ada tambahan jenis saluran yang dijawab oleh N3 yaitu melalui perantara atau *intermediary*. Berikut kutipan wawancara dengan N1:

“Saluran untuk menjangkau pelanggan, pertama sih kalo kita pasti penetrasi langsung artinya direct marketing atau direct selling”

4. Analisis variabel *Customer Relationship*

N1,N2, dan N3 diberikan pertanyaan mengenai jenis hubungan yang dilakukan oleh PT INTI agar hubungan dengan pelanggan tetap terjadi. N1 menjawab bahwa hubungan yang dilakukan adalah melalui *account manager*, artinya jenis hubungan tersebut merupakan bantuan personal khusus, kemudian ada alternatif lain yaitu melalui *call center* atau resepsionis yang merupakan bantuan personal. Berikut adalah kutipan wawancara dengan N1:

“Jadi kalau disini melewati *account manager*, kalo *account* sendiri berarti kan memegang satu instansi, artinya a to z nya oleh orang *account*, kecuali kalo misalnya eeee *account*nya udah pindah atau udah pensiun, baru melalui *call center* atau *resepsionis*”

5. Analisis variabel *Revenue Stream*

Pada variabel ini, narasumber diberikan beberapa pertanyaan mengenai jenis model pendapatan yang diterima oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light*, sumber aliran pendapatan perusahaan dari penjualan *smart light*, mekanisme/cara penetapan harga produk *smart light*, dan waktu penetapan harga produk. Berikut ini merupakan hasil analisis variabel *revenue stream*:

Pada pertanyaan pertama, yaitu mengenai jenis model pendapatan yang diterima oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light*. N1 menjawab bahwa ada 3 model jenis pendapatan, yaitu: Pendapatan melalui sewa per-bulan (*managed service*), pendapatan melalui penjualan dan instalasi *smart light* (Tender), pendapatan melalui selisih nilai efisiensi yang didapatkan oleh pelanggan. Pada pertanyaan kedua yaitu mengenai sumber aliran pendapatan perusahaan dari penjualan *smart light* Jawaban N1, N2, dan N3 memiliki yang sama yaitu berasal dari *sales*, akan tetapi N1 menambahkan pendapatan perusahaan berasal dari kontrak proyek, *managed service*, instalasi pemasangan, dan *maintenance*

6. Analisis variabel *Key Resources*

Pada pertanyaan pertama yaitu mengenai sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi *smart light*, N1, N2, dan N3 memiliki jawaban yang sama, yaitu sumber daya manusia seperti tim *engineer* dan tim R&D. Namun N1 menambahkan bahwa bahan baku *smart light*, mitra PT INTI (DMT, sharp, dan vendor LED), *staff call center* PT INTI, tim SBU *Defense&Digital service*, dan gedung pusat teknologi sebagai tempat memproduksi *smart light* dan alat produksi merupakan sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi *smart light*, berikut adalah kutipan wawancara dengan N1:

“Nah untuk sumber daya sendiri kan pertama ya SDM, bahan baku *smart light*, alat produksi. Pertama SDMnya harus berkompeten di bidang IT terutama di bidang software dan hardware engineering, *staff call center*nya, tim R&D, tim SBU DDS. Terus material, material pembuatan PJU secara sistemnya secara hardware yaa..jadi anggapannya kalau sdm tuh softwarena, kalau materialnya tuh hardwarena. Nah terus mitra dari PT INTI yaitu DMT, sharp dan vendor komponen LED, dan gedung produksinya. Kalau misalkan kebutuhannya banyak, berapa terus titik, biasanya engga mungkin pake handmade, harus pake mesin, nah kita butuh alat produksi juga.”

7. Analisis variabel *Key Activities*

Pada variabel ini beberapa narasumber diberikan beberapa pertanyaan mengenai aktivitas kunci yang dilakukan perusahaan dalam menjual produk *smart light*, cara yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan *value proposition* dari produk *smart light*, orang-orang yang berperan penting dalam menciptakan *value proposition* dan pertanyaan terakhir mengenai aktivitas yang dilakukan PT INTI untuk memperoleh pendapatan. Berikut ini adalah hasil analisis dari variabel *key activities*:

Pada pertanyaan pertama yaitu mengenai tahapan aktivitas kunci yang dilakukan oleh PT INTI dalam menjual *smart light*, N1 menjawab:

1. Meeting dengan calon pelanggan mengenai apa yang mereka butuhkan
2. Pembelian komponen - komponen lampu LED kepada pihak vendor
3. Perakitan komponen - komponen lampu LED oleh tim *engineering* PT INTI
4. Pemasangan konfigurasi sistem *smart light* oleh tim *software* PT INTI
5. Uji coba produk dilakukan oleh tim *engineering*
6. Produk sesuai dengan yang dibutuhkan calon pelanggan

8. Analisis variabel *Key Partnership*

Mengenai mitra yang dimiliki oleh PT INTI dalam proses pembuatan *smart light*. N1 menjawab bahwa mitra tersebut adalah Dmt, sedangkan N2 dan N3 memiliki jawaban yang sama bahwa sharp merupakan mitra yang dimiliki oleh PT INTI. N3 menambahkan bahwa vendor – vendor komponen seperti LED, lampu, dan komponen listrik juga merupakan mitra yang dimiliki oleh PT INTI. Berikut adalah kutipan wawancara dengan N3:

“Okey nah kalau ini berarti kita ke vendor, eeee vendor komponen tapi saya gatau detailnya ya, tapi kan harus ada vendor komponen kaya LED, lampunya, ada komponen listriknya, gitu ya segala komponen yg ada di lampunya. kalau lampu sekarang kita dengan sharp”

9. Analisis variabel *Cost Structure*

Mengenai biaya yang harus dikeluarkan oleh PT INTI untuk menjual produk *smart light*. N1, N2, dan N3 menjawab bahwa biaya pengembangan merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh PT INTI. N1 menambahkan bahwa biaya produksi, *project* implementasi, pajak, pembelian material komponen LED, *maintenance*, *survey&design* dan instalasi pemasangan merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk menjual produk *smart light*. Berikut kutipan wawancara dengan N1:

“Pertama sih biaya produksi, pengembangan software, *project* implementasi, pajak jelas, terus sama pembelian material komponen LED, *maintenance*, *survey&design*, dan instalasi pemasangan”

N2 dan N3 menjelaskan bahwa biaya pemasaran juga merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light*. N3 menambahkan bahwa biaya *engineering* merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh PT INTI.

5. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dapat dilihat bagaimana gambaran *business model* yang cocok untuk digunakan oleh PT INTI dalam menjual produk *smart light*:

1. Customer Segment

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh narasumber mengatakan bahwa untuk *customer segment* yang dituju oleh PT INTI dalam penjualan produk *smart light* adalah instansi pemerintah, seperti pemerintah kota, dan pemerintah daerah. Salah satu narasumber menambahkan bahwa bahwa jasa marga, dan bina marga bisa menjadi *customer segment* dari penjualan produk *smart light*.

2. Value Proposition

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai atau manfaat lebih yang dapat diberikan produk *smart light* adalah peningkatan & pengurangan cahaya dapat diatur melalui aplikasi, apabila terdapat kerusakan pada lampu *smart light* cukup melihat aplikasi bagian mana yang terjadi kerusakan, data mengenai listrik yang digunakan dapat terekam, sistem *managed service*, efisiensi penggunaan listrik, dan terakhir lampu dan komponen-komponennya dapat dikembalikan kepada PT INTI setelah kontrak dengan *customer* selesai sehingga ini mampu mengurangi limbah.

3. Channels

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis saluran yang digunakan adalah secara langsung, yaitu melalui *direct marketing*. Terdapat narasumber yang menambahkan bahwa perantara atau *intermediary* merupakan salah satu saluran yang dapat digunakan, perantara disini dimaksud orang tersebut memiliki relasi yang kuat di pemerintahan, sehingga ketika PT INTI ingin melakukan *direct marketing* kepada suatu kota atau daerah, maka perantara tersebut akan dihubungi oleh PT INTI.

4. Customer Relationship

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis *customer relationship* yang digunakan oleh PT INTI adalah melalui bantuan personal khusus yaitu melalui *accout manager*. Salah seorang narasumber menambahkan bahwa bantuan personal juga digunakan yaitu melalui *call center* perusahaan.

5. Revenue Stream

Pada variabel ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis model pendapatan yang diperoleh oleh PT INTI ada tiga, yaitu :

- Pendapatan melalui sewa per-bulan (*managed service*)
- Pendapatan melalui penjualan dan instalasi *smart light* (Tender)
- Pendapatan melalui selisih nilai efisiensi yang didapatkan oleh pelanggan

Adapun pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan *smart light* adalah:

- Penjualan produk
- Instalasi pemasangan
- *Maintenance*

6. Key Resources

Pada variabel ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya yang diperlukan untuk memproduksi *smart light* adalah sumber daya manusia seperti *engineer* dan R&D, bahan baku *smart light*, finance, mitra PT INTI (DMT, sharp, dan vendor LED), dan gedung pusat teknologi sebagai tempat untuk memproduksi *smart light*. Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting bagi PT INTI, karena tanpa sumber daya manusia yang kompeten maka pengembangan – pengembangan seperti *software* tidak akan berjalan dengan baik.

7. Key Activities

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa tahapan aktivitas kunci yang dilakukan oleh PT INTI dalam menjual *smart light* adalah:

1. Meeting dengan calon pelanggan mengenai apa yang mereka butuhkan
2. Pembelian komponen-komponen lampu LED kepada pihak vendor
3. Perakitan komponen-komponen lampu LED oleh tim *engineering* PT INTI
4. Pemasangan konfigurasi sistem *smart light* oleh tim *software* PT INTI
5. Uji coba produk dilakukan oleh tim *engineering*
6. Produk sesuai dengan yang dibutuhkan calon pelanggan

8. Key Partnership

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa mitra yang dimiliki oleh PT INTI adalah sharp dan DMT, sharp menjadi mitra PT INTI untuk pembuatan lampu. Lebih lanjut narasumber mengatakan bahwa vendor – vendor seperti vendor LED, vendor komponen listrik juga merupakan mitra dari PT INTI.

9. Cost Structure

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa pada umumnya biaya yang harus dikeluarkan PT INTI untuk memproduksi *smart light* adalah biaya pengembangan *software*. Kemudian biaya – biaya lain yang harus dikeluarkan adalah untuk produksi, *marketing*, material, *project* implementasi, pajak, *maintenance*, instalasi pemasangan, dan komponen LED. Untuk sumber daya paling mahal para narasumber mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling mahal untuk memproduksi *smart light*.

b. Saran

1. Saran Akademis
Saran ini ditujukan bagi penelitian selanjutnya, yaitu:
 - a. Penelitian ini hanya fokus terhadap gambaran *business model* salah satu produk yang dijual PT INTI yaitu *smart light*. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya mampu memberikan gambaran *business model* secara keseluruhan perusahaan.
 - b. Penelitian ini dilakukan dengan hanya menggunakan metode pendekatan *business model canvas* tanpa menggunakan analisis swot terhadap produk. Diharapkan pada penelitian selanjutnya menggunakan analisis swot untuk mengetahui gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari produk *smart light*.
 - c. Penelitian ini masih dilakukan pada satu contoh perusahaan saja. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan lain yang bergerak di bidang teknologi *internet of things* untuk mendapatkan perbandingan mengenai gambaran *business model* yang cocok digunakan dalam menjual produk berbasis *iot*. Dengan adanya perbandingan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih umum dan dapat digeneralisasi untuk fenomena yang sama di Indonesia.
2. Saran Praktis
Saran ini ditujukan kepada perusahaan PT INTI Kota Bandung:
 - a. Pada dimensi *customer segment*, perusahaan hanya fokus menjual produk kepada pemerintahan, sedangkan ada segmen - segmen lain yang bisa menjadi target penjualan produk *smart light*, seperti pihak pengelola gedung – gedung perkantoran, gedung mall, dan bahkan tempat rekreasi yang membutuhkan penerangan.
 - b. PT INTI hanya mengetahui perusahaan – perusahaan yang memproduksi *smart light* dan tidak mengetahui spesifikasi dari produk tersebut, apa kelebihan dan kekurangannya, apa yang membedakan dengan *smart light* milik PT INTI. Maka dari itu PT INTI perlu melakukan analisis pesaing dari perusahaan lain yang menjual produk *smart light*, agar PT INTI mengetahui bagaimana karakteristik atau kelebihan produk *smart light* milik perusahaan lain, sehingga PT INTI mampu terus berinovasi menghasilkan produk yang berbeda yang memiliki nilai lebih dibanding yang lainnya.
 - c. PT INTI sebaiknya melakukan training atau seminar terkait teknologi - teknologi terbaru minimal 2 kali dalam satu tahun, training atau seminar tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menghadapi persaingan global yang ketat.

Daftar Pustaka

- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success?. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Lee, S. C., Im, K. H., Park, S. C., & Fan, L. (2012). An evaluation model of business value for research and development of technology to improve the competitiveness of companies. *Asian Journal on Quality*, 13(1), 22-36.
- Nazir, Moh. (2014). *Metode Penelitian* (Cetakan. 8). Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model Generation: Membangun Business Model*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)* Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

