

PENYAJIAN STRATEGI-STRATEGI *ENTERPRISE ARCHITECTURE* DALAM BENTUK *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI KASUS: *E-COMMERCE* PT XYZ)

Chintamy Christini¹ and Basuki Rahmad²

¹Information System, Industrial Engineering, Telkom University, Telekomunikasi Street Number 1, Bandung, 40257, Indonesia

²Telkom University, Telekomunikasi Street Number 1, Bandung, 40257, Indonesia

E-mail: chintamy.christini@gmail.com, basukirahmad@gmail.com

Abstract

Information Technology (IT) is known as enabler of business. One of the study that aligns business and IT is enterprise architecture. In this era, one of the business that becomes a trend the world is electronic commerce (e-commerce). With the suitable enterprise architecture strategies, e-commerce can be improved according to the business and IT condition. Therefore, this paper represents how enterprise architecture strategies were created based on existing business condition, then designed in an better business model with Business Model Canvas. Case study is taken from a e-commerce business website in Indonesia which has run by a company since 2013 and still unknown by internet users.

Keywords: *enterprise architecture strategies, e-commerce, swot, business model canvas*

Abstrak

Teknologi informasi (TI) dikenal sebagai “enabler” dari bisnis. Salah satu studi yang menyelaraskan bisnis dan TI adalah arsitektur enterprise. Pada era saat ini, salah satu bisnis yang menjadi sebuah tren di dunia adalah *electronic commerce* (e-commerce). Dengan strategi arsitektur *enterprise* yang sesuai, e-commerce dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi TI dan bisnisnya. Oleh karena itu, paper ini merepresentasikan bagaimana strategi arsitektur *enterprise* diciptakan berdasarkan keadaan bisnis saat ini yang kemudian digambarkan dalam model bisnis yang lebih baik dengan *Business Model Canvas*. Studi kasus bisnis yang diambil adalah sebuah *website* yang berbasis bisnis e-commerce di Indonesia yang dijalankan salah satu perusahaan sejak tahun 2013 dan masih belum dikenal oleh pengguna internet.

Kata Kunci: *strategi arsitektur enterprise, e-commerce, swot, business model canvas*

1. Pendahuluan

Saat ini, *enterprise architecture* (EA) merupakan salah satu studi penting dalam mendukung sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis dari perusahaan tersebut. EA dapat digunakan sebagai sebuah cara dalam merancang perubahan organisasi yang diperlukan berdasarkan strategi bisnisnya dan untuk mengimplementasikan perubahan tersebut di dalam struktur, proses, dan sistem operasional dari domain bisnis dan teknologi informasi (TI) perusahaan [1]. Hal ini berarti bahwa EA membantu sebuah perusahaan untuk mengubah strategi bisnis mereka ketika strategi tersebut tidak mendukung tujuan perusahaan.

Salah satu bisnis yang dapat didukung oleh EA adalah *electronic commerce* (e-commerce) karena bisnis ini menggunakan *website* yang merupakan salah satu bagian dari TI untuk menjalankan aktivitas operasional bisnisnya. Istilah “*elec-*

tronic commerce” mempunyai arti melakukan aktivitas belanja di dalam bagian internet yang disebut *World Wide Web* atau *website*. Bagaimanapun, istilah e-commerce juga mencakup banyak aktivitas lainnya seperti perdagangan bisnis dengan bisnis lainnya dan proses internal; dimana perusahaan umumnya mendukung pembelian, penjualan, perekrutan, perencanaan dan aktivitas lainnya [2]. Di Indonesia, transaksi e-commerce di tahun 2013 adalah sekitar 130 triliun rupiah [3]. Dari fakta tersebut, hal ini berarti bahwa peluang bisnis e-commerce cukup tinggi dan akan memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan yang menjalankan bisnis ini dengan baik.

Untuk membangun sebuah bisnis e-commerce yang memberikan laba besar, maka pandangan terhadap bisnis harus diciptakan dengan konsep yang benar. Salah satu konsep bisnis yang sudah cukup dikenal oleh adalah menggunakan *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas*

atau yang sering disingkat BMC adalah metode pemodelan visual yang digunakan untuk menangkap sebuah model bisnis dari sebuah perusahaan [4]. Konsep BMC terdiri dari 9 blok pembangun yaitu *key partners*, *key activities*, *key resources*, *value propositions*, *customer relationships*, *channels*, *customer segments*, *cost structure*, dan *revenue streams* [5]. Kesembilan blok ini membantu perusahaan dalam memperkuat bisnis dalam mencapai keuntungan yang diharapkan.

Studi kasus dari penelitian ini adalah bisnis *e-commerce* milik PT XYZ yang disebut PQR. PQR diluncurkan kepada masyarakat umum pada akhir tahun 2013. Dari hasil wawancara dengan salah seorang manajer di divisi yang menjalankan PQR, tujuan dari PQR sebenarnya adalah untuk meningkatkan keuntungan dari bisnis utamanya yaitu pada layanan pengiriman dan pembayaran. Hal ini memberikan pandangan berbeda dengan *motto* PQR yaitu memberikan kemudahan berbelanja bagi masyarakat di tempat yang terpercaya. Oleh karena itu, *e-commerce* ini diciptakan hanya untuk menjadi pendukung bisnis lainnya. Melihat bahwa peluang *e-commerce* di Indonesia cukup besar, PT XYZ seharusnya mendukung PQR secara penuh untuk menjadi salah satu bisnis utamanya. Saat ini PQR juga belum memberikan keuntungan yang sesuai keinginan PT XYZ. Masalah ini dibuktikan dengan adanya transaksi pengiriman hanya sebesar 44-100 pengiriman di bulan Januari dan Februari 2015. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah membantu PQR dalam meningkatkan keuntungan dan layanan bisnisnya sesuai keinginan dari manajemen atas PT XYZ dalam bentuk model bisnis melalui penggambaran strategi EA melalui BMC. Strategi EA dan model bisnis yang dihasilkan hanya merupakan saran bagi PQR. Metode yang digunakan yaitu menentukan strategi yang dilihat dari posisi keadaan bisnis PQR saat ini dan kemudian strategi-strategi tersebut digambarkan dalam 9 blok pembangun dari BMC.

2. Tinjauan Pustaka

Strategi Penting dari e-Bay

Penelitian tentang E-Bay [6] menuliskan beberapa elemen yang mempengaruhi jumlah penawaran dan penjualan di dalam *e-commerce* adalah sebagai berikut :

- 1) Peran penjual (jenis penjual)
- 2) Promosi (kekayaan *website*)
- 3) Penempatan (strategi waktu)
- 4) Harga (strategi harga)
- 5) Orang (komunikasi dan kepercayaan penjual)
- 6) Karakteristik produk

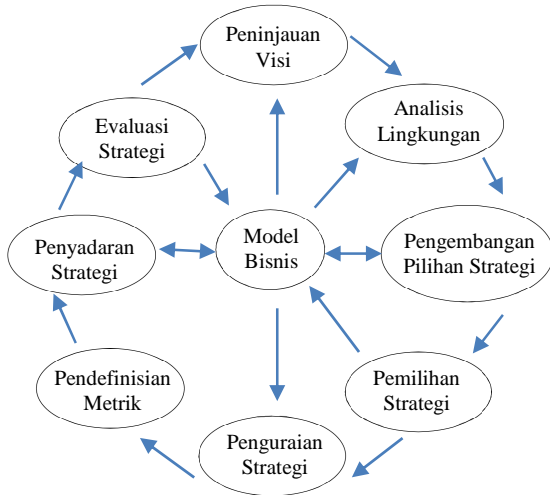
Pada studi kasus ini menggunakan variabel ketergantungan adalah jumlah penawaran dan penjualan dan peran dari penjual. Hubungan antara keenam elemen yang mempengaruhi *e-commerce* dan variabel ketergantungan dikonversi ke dalam hipotesis dan dilakukan perhitungan dan analisis. Hasil dari analisis yaitu:

- 1) Jenis penjual mempengaruhi penjualan.
- 2) Promosi akan mempengaruhi jumlah penawaran dan penjualan tapi tidak bergantung pada jenis penjual.
- 3) Penempatan dengan strategi “*buy-it-now*” (BIN) tidak meningkatkan jumlah penawaran dan penjualan terutama untuk penjual tipe bisnis.
- 4) Penempatan dengan strategi penawaran waktu yang lebih lama tidak cocok untuk meningkatkan penawaran dan tidak mempengaruhi jumlah penjualan untuk penjual tipe bisnis.
- 5) Dari strategi harga, harga yang lebih tinggi akan menurunkan jumlah penawaran untuk penjual tipe individu dan juga menurunkan penjualan dari *e-commerce*.
- 6) Komunikasi penjual akan memberikan jumlah penawaran yang lebih tinggi untuk penjual tipe bisnis dan meningkatkan penjualan untuk kedua jenis penjual. Umumnya penjual tipe individu lebih banyak terlibat dalam berkomunikasi dengan pembeli.
- 7) Reputasi positif dari kepercayaan akan meningkatkan jumlah penawaran untuk penjual tipe bisnis dan penjualan untuk penjual tipe individu. Sedangkan reputasi negatif akan lebih berdampak pada penjual tipe individu.
- 8) Penjual tipe bisnis lebih sukses dalam mengkonversi penawaran ke penjualan.

Pada penelitian ini terbagi atas 2 jenis penjual yaitu penjual tipe individu yang merupakan penjual satu-waktu yang tidak melaksanakan transaksi bisnis secara rutin dan penjual tipe bisnis yang melaksanakan bisnisnya secara rutin. Literatur ini menyarankan bahwa penjual tipe bisnis harus melanjutkan penawaran dengan harga rendah sehingga dapat meningkatkan jumlah penawaran. Sedangkan penjual tipe individu harus tetap menjaga komunikasi dengan pembeli, tetap menjaga harga yang sesuai, dan menjaga reputasi positif mereka. Penjual tipe bisnis dan individu harus menghindari strategi waktu penawaran yang panjang dan BIN karena dapat mengurangi penawaran dan penjualan. Oleh karena itu, literatur ini membantu PQR mengetahui beberapa strategi penting bagi rekan bisnis target PQR yaitu *supplier* tipe bisnis dan individu.

Perencanaan Strategis dan Arsitektur Enterprise

Literatur “Perencanaan Strategis dan Arsitektur Enterprise” membangun sebuah metode untuk menentukan strategi bisnis bagi perusahaan [5]. Gambar 1 menunjukkan 9 fase aktivitas dalam menciptakan, menentukan, dan mengimplementasikan strategi dari bisnis.



Gambar 1. Metode dalam Membangun Strategi

Untuk membangun model bisnis, maka dibutuhkan masukan dari fase pengembangan pilihan strategi dan pemilihan strategi. Salah satu model untuk mengembangkan pilihan strategi yaitu *Confrontation Matrix* (Kekuatan-Peluang, Kelemahan-Peluang, Kekuatan-Ancaman, Kelemahan-Ancaman) agar dapat menentukan pilihan-pilihan yang dimiliki organisasi berdasarkan hasil dari analisis lingkungan. Jika pilihan-pilihan strategi telah didefinisikan, model bisnis dapat dibangun dengan BMC, bersamaan dengan *Marketing Mix*. BMC dapat digunakan untuk mendefinisikan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, atau bagaimana organisasi mengharapkannya di masa depan [7] dengan memperbaiki model bisnis saat ini [5]. Keluaran dari model ini adalah sebuah pandangan mengenai sembilan blok pembangun yang dapat membantu organisasi menciptakan, menyampaikan dan menangkap nilai dari bisnis yang dijalankan. Dari literatur ini, langkah-langkah dan tata cara membangun sebuah model bisnis dapat membantu PQR meningkatkan labanya dan memberikan nilai-nilai terbaik kepada pelanggan.

3. Tujuan dari Solusi

Dari literatur sebelumnya, maka tujuan penelitian ini dapat membantu PQR dalam :

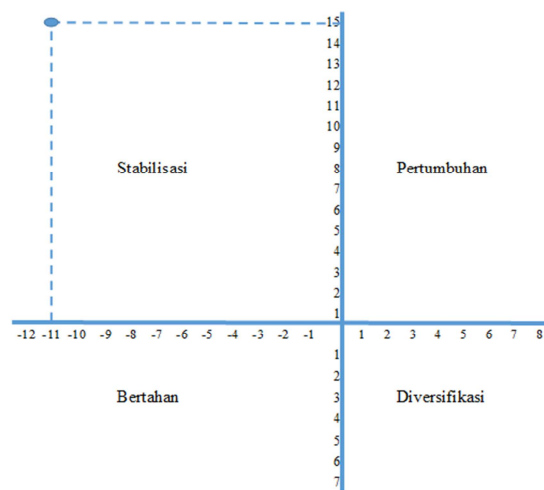
- 1) Menyadari elemen-elemen penting dalam *e-*

commerce sehingga dapat merancang dan menghasilkan strategi yang baik kepada pelanggan PQR.

- 2) Mengetahui bagaimana membangun strategi-strategi arsitektur *enterprise* dan menerjemahkannya ke dalam sebuah model bisnis dengan menggunakan metode BMC sehingga nilai-nilai terbaik dapat tersampaikan kepada pelanggan.
- 3) Pemberian saran bagi PQR dalam hal inovasi bisnis *e-commerce* sesuai dengan apa yang umumnya diharapkan oleh pelanggan saat ini dalam bentuk model bisnis. Model bisnis ini diharapkan dapat meningkatkan keuntungan bagi PT XYZ.

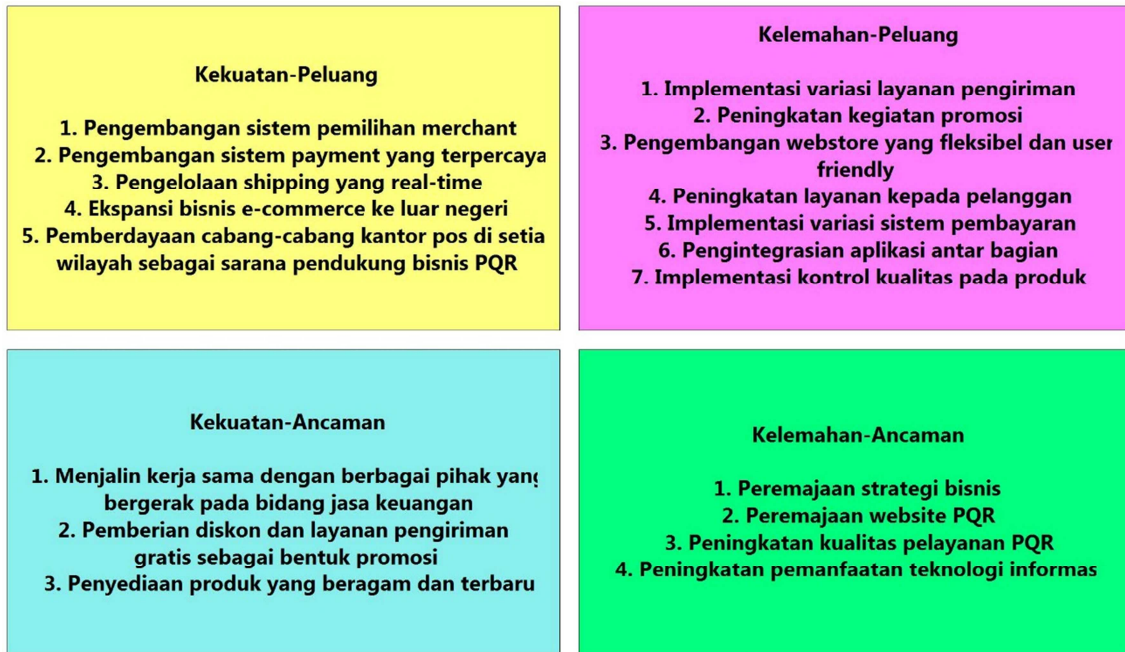
4. Studi Kasus E-Commerce PT XYZ (PQR)

Untuk mendefinisikan strategi-strategi yang sesuai bagi PQR, maka posisi bisnis PQR saat ini perlu diketahui. Dari *confrontation matrix* yang terlihat pada Gambar 2, PQR terletak pada posisi kuadran stabilisasi atau yang dikenal sebagai posisi kelemahan-peluang.



Gambar 2. Posisi PQR Saat Ini

Posisi kelemahan-peluang memberikan arti bahwa lingkungan luar dari PQR sangat mendukung tetapi lingkungan di dalam PQR tidak cukup kuat untuk mendukung PQR dalam memberikan keuntungan yang besar bagi PT XYZ. Untuk mendukung PQR menjadi bisnis yang lebih baik, maka strategi-strategi hebat perlu untuk diputuskan. Strategi-strategi untuk PQR telah didefinisikan pada Gambar 3 untuk semua posisi. Berdasarkan posisi PQR saat ini, maka strategi yang dapat digunakan adalah pada area berwarna merah muda. Jadi, terdapat 7 strategi yang dapat diimplementasi untuk PQR yaitu:



Gambar 3. Strategi-Strategi PQR Berdasarkan Posisi Bisnis

- 1) Implementasi variasi layanan pengiriman. Dari kondisi saat ini, layanan pengiriman hanya tersedia dalam 1 layanan sehingga pelanggan belum dapat memilih sesuai dengan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, PQR perlu untuk merancang inovasi dalam layanan pengiriman agar dapat meningkatkan jumlah penawaran dan penjualan.
- 2) Meningkatkan aktivitas promosi. Dari literatur sebelumnya mengenai e-Bay, promosi merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi jumlah penawaran dan penjualan di dalam *e-commerce*. Saat ini, PQR hanya baru melakukan promosi melalui satu media sosial yaitu Facebook. Untuk meningkatkan transaksi penjualan, PQR perlu melakukan promosi di media lainnya. Pengembangan *webstore* yang *user-friendly* dan fleksibel. Dalam istilah *e-commerce*, *website* sering disebut *webstore*. *Webstore* merupakan ekuivalensi dari sebuah toko fisik dimana seorang pelanggan dapat mengumpulkan informasi dan membeli sebuah produk [6]. *Webstore* PQR saat ini menampilkan tampilan sederhana dari *website* sehingga hal tersebut dapat membuat pelanggan bosan ketika menjelajahi *webstore*. Jadi, sebuah *webstore* harus menampilkan tampilan yang *user-friendly* agar pelanggan dapat merasa nyaman ketika mengakses *webstore*.
- 3) Peningkatan layanan kepada pelanggan. Pelanggan dari PQR terdiri atas *supplier* dan (calon) pembeli. Dari kondisi yang ada, pelanggan belum menerima layanan bonus ketika mereka menjual produk dalam jumlah yang besar. Pembeli juga belum menerima layanan bonus ketika mereka sering berbelanja di PQR. Oleh karena itu, layanan kepada pelanggan perlu ditingkatkan.
- 4) Implementasi variasi sistem pembayaran. Saat ini, pembayaran produk oleh pembeli dan kepada *supplier* hanya menggunakan sistem transfer dari satu akun bank saja. Hal ini berarti bahwa sistem pembayaran PQR sangat terbatas. Untuk meningkatkan keuntungan PQR, sistem pembayaran perlu untuk diperluas dengan sistem lain yang tersedia sehingga dapat menyesuaikan kebutuhan pelanggan.
- 5) Pengintegrasian aplikasi antar bagian. Dari hasil wawancara, aplikasi dari setiap fungsi bisnis (divisi) tidak terintegrasi satu sama lain. Satu fungsi bisnis hanya memberikan laporan kepada divisi lain dengan menggunakan sistem manual yaitu *face-to-face*. Masalah ini tentunya akan memperlambat proses bisnis di dalam PQR. Oleh karena itu, integrasi dapat membantu efisiensi proses bisnis pada PQR.
- 6) Implementasi kontrol kualitas produk. Produk yang ditampilkan pada *webstore* perlu untuk dilakukan pemeriksaan kualitas agar harga yang ditawarkan sesuai dengan produknya. Jika harga produk mahal tetapi kualitasnya rendah, maka hal tersebut akan menurunkan jumlah penawaran dan penjualan karena pembeli tidak akan memberikan kepercayaan kepada *e-commerce* tersebut. Hal

penting lainnya dari literatur mengenai *e-Bay*, harga produk juga merupakan salah satu elemen yang mempengaruhi jumlah penawaran dan penjualan pada *e-commerce*. Oleh karena itu, kontrol kualitas produk akan membantu PQR dalam meningkatkan jumlah penjualan.

Ketujuh strategi di atas adalah pengembangan atau peningkatan dari kondisi yang sedang terjadi pada PQR karena PQR sudah didukung oleh lingkungan luar. Strategi-strategi ini dihasilkan melalui analisis dari literatur yang ada dan perbandingan dengan bisnis sejenis PQR yang sedang berjalan di Indonesia. Ketujuh strategi ini merupakan strategi EA untuk bisnis *e-commerce* karena menggabungkan bisnis dan TI yang ada untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan agar dapat meningkatkan keuntungan dari PT XYZ.

5. Penggambaran Strategi-Strategi Arsitektur *Enterprise* Dalam Bentuk *Business Model Canvas*

Setelah strategi EA telah didefinisikan, sebuah model bisnis yang baru untuk PQR dapat dibuat. Metode yang dipilih untuk merancang model bisnis pada studi kasus ini adalah *Business Model Canvas*. Hixson (2014) menuliskan bahwa BMC menyediakan sebuah alat visual atau tekstual yang menjajak pengusaha untuk dapat menggunakannya dalam mengembangkan dan memaksimalkan nilai yang ditawarkan kepada pelanggan potensial mereka [8]. Hal ini memberikan makna bahwa BMC cocok dengan studi kasus ini dimana PQR kurang menawarkan nilai-nilai dalam menjaga kesetiaan pelanggan. BMC tidak juga digunakan untuk menggambarkan model bisnis perusahaan saat ini, tetapi juga inovasi model bisnis di masa yang akan datang [4]. Penelitian ini memberikan beberapa inovasi bagi PQR agar bisnis ini dapat bertahan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, BMC digunakan pada penelitian ini dengan menggambarkan sebuah model bisnis PQR terbaru dapat dilihat pada Gambar 4. Dalam BMC terdapat 9 blok pembangun yang akan membantu PQR mengetahui bagaimana meningkatkan laba bagi PT XYZ. Di bawah ini merupakan penjelasan 9 blok pembangun dengan tata cara pengerjaan yang disarankan penelitian ini secara urut dari nomor 1 sampai 9.

Customer Segments

Customer Segments adalah elemen pertama yang perlu didefinisikan karena elemen ini bertujuan untuk mengetahui siapa target pelanggan mereka beserta karakteristiknya berdasarkan bisnis

yang sedang dijalankan. *Customer segments* untuk PQR adalah pembeli yang tertarik dengan produk tradisional dan yang dihasilkan oleh Unit Kecil dan Menengah (UKM). *Customer segments* lainnya adalah *supplier* yang bertanggung jawab dalam penyedia produk yang dijual pada *webstore* seperti perusahaan besar, UKM, dan penjual tipe individu. Dengan adanya kedua *customer segments*, PQR diharapkan dapat memperluas jaringan bisnisnya dan semakin fokus untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan-pelanggannya.

Value Propositions

Value Propositions merupakan sebuah elemen yang menjelaskan apa saja nilai-nilai yang dapat diterima oleh pelanggan dari melakukan akses dan transaksi di PQR. *Value propositions* yang ditawarkan juga dilihat dari jenis pelanggannya yaitu (calon) pembeli dan *supplier*.

Pembeli (Calon)

Pembeli dapat menerima 7 nilai seperti:

- 1) *Webstore* yang user-friendly. Dengan fasilitas ini, (calon) pembeli dapat merasa nyaman saat mengakses *webstore* sehingga merasa ingin kembali mengunjungi PQR kembali dan tertarik untuk membeli produk.
- 2) Sistem pembayaran yang mudah, bervariasi, aman, dan terpercaya. Sistem pembayaran dapat dibangun dengan membangun kerjasama dengan bank-bank dan layanan pembayaran PT XYZ. Hal ini dapat memberikan kemudahan pembayaran dan keefektifan biaya tanpa adanya biaya administrasi bagi pelanggan.
- 3) Metode pengiriman yang bervariasi. Metode pengiriman perlu untuk ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pembeli hendaknya dapat memilih jika produk yang mereka pesan ingin diterima lebih cepat atau lama. Metode untuk pembeli dapat dilihat berdasarkan waktu pengiriman dan tujuan. Metode tujuan dapat berdasarkan alamat pembeli atau kantor pos terdekat ketika pembeli tidak dapat menerima produk yang dipesan di rumah mereka. *Supplier* juga dapat memilih metode *pick-up* ketika menerima jumlah pesanan yang banyak.
- 4) Menerima informasi terbaru dari produk. Pembeli mendapatkan layanan ini berdasarkan profil, riwayat pencarian, dan riwayat pembelian jika mereka melakukan pendaftaran sebagai *member* dari PQR. Oleh karena itu, ketika pembeli mengakses *webstore* PQR, mereka akan menerima informasi produk terbaru secara otomatis ataupun melalui *email*. Layanan ini tentunya membantu PQR

dalam menarik pelanggan akan produk-produk yang dijual sehingga dapat meningkatkan jumlah penjualan PQR.

- 5) Sistem retur produk yang tepat. PQR perlu untuk membuat sebuah regulasi yang terkait dengan sistem pengembalian (retur) produk karena PQR merupakan penyedia dari bisnis ini. Salah satu contoh regulasinya yaitu pembeli dapat mengembalikan produk ketika mereka menerima produk yang berbeda dari pesanan atau tidak sesuai dengan yang ditampilkan pada *webstore*. Oleh karena itu, pembeli dapat mengetahui kapan mereka dapat melakukan pengembalian produk dan *supplier* dapat mengetahui bagaimana menangani produk yang dikembalikan.
- 6) Kualitas produk yang terpercaya. Kepercayaan merupakan salah satu elemen penting di dalam *e-commerce* maupun bisnis lainnya. PQR perlu untuk menampilkan produk yang sesuai dengan kenyataan sehingga pelanggan dapat memberikan kepercayaan penuh bahwa PQR menyediakan produk-produk yang berkualitas.
- 7) Pengiriman gratis. Pengiriman gratis dapat diterima oleh pelanggan berdasarkan beberapa kondisi seperti *supplier* dan pembeli berada di kota yang sama ataupun *supplier* telah memberikan harga produk yang sudah termasuk biaya pengiriman. Ketika terdapat penawaran dengan membawa kata “gratis”, pelanggan umumnya tertarik sehingga layanan ini dapat meningkatkan jumlah penjualan.

Supplier

Para *supplier* juga menerima lima nilai-nilai jika mereka bergabung dengan PQR seperti :

- 1) Hak akses untuk mengelola produk pada *webstore*. Dari kondisi saat ini, PQR belum menyediakan hak akses bagi *supplier* di *webstore*. Oleh karena itu, hak akses diperlukan untuk *supplier* agar mereka sendiri dapat mengelola produk-produk mereka di *webstore* seperti tampilan, detil, hingga jumlah produk yang tersedia. Dengan adanya hak akses, *supplier* juga dapat berkomunikasi dengan (calon) pembeli dan mengetahui tanggapan pembeli yang telah membeli produk mereka.
- 2) Penerimaan pembayaran tepat waktu. Untuk menjaga kesetiaan *supplier* dalam melakukan penjualan di PQR, maka PQR perlu membayar hasil penjualan produk kepada *supplier* secara tepat waktu sesuai dengan yang tertulis pada kontrak kerjasama.
- 3) Kontrol kualitas atas produk. Staf PQR dapat melakukan aktivitas kontrol kualitas seperti

survei menuju lokasi *supplier* dimana produk dihasilkan. Staf juga dapat melakukan survei harga produk yang sesuai dengan harga pasar. Hal ini perlu dilakukan agar PQR dapat memperlihatkan calon pembeli bahwa PQR menjual produk yang berkualitas tinggi. *Supplier* juga mendapatkan keuntungan dari layanan ini dimana *supplier* dapat mengetahui apakah produk mereka memang layak untuk bersaing di pasar.

- 4) Kepercayaan akan pembayaran pembeli. Ketika sebuah penawaran diambil oleh calon pembeli, *supplier* hanya perlu menunggu ketika calon pembeli melakukan pembayaran ke PQR. Nilai ini dihasilkan bagi *supplier* ketika kontrol kualitas diimplementasikan dan pembeli memiliki kepercayaan akan produk yang dipesan dengan melakukan pembayaran. *Supplier* dapat percaya pada PQR bahwa hampir semua penawaran akan dikonversi menjadi penjualan.
- 5) Sistem penerimaan pembayaran yang mudah, aman, dan terpercaya. Ketika transaksi penjualan telah selesai, maka PQR akan melakukan pembayaran penjualan kepada *supplier*. Dengan sistem penerimaan pembayaran yang telah diawasi dan dilakukan kerja sama dengan pihak bank maupun jasa keuangan PT XYZ maka *supplier* akan percaya bahwa mereka akan menerima pembayaran ke dalam akun mereka. *Value propositions* menunjukkan penawaran semua produk dan layanan yang disediakan oleh penyedia bisnis yaitu PQR dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Dengan adanya elemen ini, PQR dapat mengetahui nilai-nilai yang harus dicapai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggannya.

Channel

Channel adalah sebuah elemen yang menjelaskan bagaimana produk atau layanan dan nilai yang ditawarkan perusahaan atau pengusaha agar disadari dan diketahui oleh pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan dalam *value propositions*. Untuk meningkatkan kesadaran (calon) pembeli PQR, maka dapat digunakan beberapa *channel* seperti media sosial (Facebook, Twitter, Google+, Line), media elektronik (televisi, radio), media cetak (koran, majalah, poster, baliho), iklan melalui *website* lain dan aplikasi *mobile* lainnya. Sedangkan pada sisi *supplier* adalah tersedianya *help-center* bagi mereka sehingga memudahkan *supplier* untuk bergabung di PQR dan bertanya ketika ada masalah. *Channel* lain yang dapat digunakan untuk mempromosikan kepada para *supplier* adalah *website* PQR sendiri yang memiliki menu untuk mengetahui bagaimana berga-

bung menjadi *partner* PQR dan iklan melalui media cetak karena umumnya suatu bisnis yang berjalan pasti berlangganan koran atau majalah. Oleh karena itu, *channel* dapat didefinisikan sebagai media apa saja yang dapat digunakan PQR untuk memberi kesadaran kepada calon pelanggannya mengenai bisnis PQR.

Revenue Stream

Revenue stream memperlihatkan apa saja hal-hal yang mungkin akan memberikan pemasukan bagi bisnis. Oleh karena itu, PQR dapat memperoleh pemasukan dari biaya pengiriman karena sistem pengiriman PQR sangat terhubung dengan sistem pengiriman PT XYZ. Pemasukan lainnya adalah biaya pembayaran produk yang merupakan biaya produk yang terjual yang dapat diambil PQR sebesar 1% hingga 10% sesuai dengan keputusan perusahaan yang tertulis di dalam kontrak kerjasama. Pemasukan terakhir bagi PQR adalah biaya keanggotaan *supplier* yang tertarik untuk menjadi anggota “gold” dari PQR dengan beberapa fasilitas utama seperti iklan produk ditampilkan di halaman depan *webstore* atau menjadi produk yang disarankan bagi (calon) pembeli ketika (calon) pembeli mencari produk yang diinginkan mereka atau melalui *email*, berhak menerima sistem pick-up, dan menerima laporan penjualan bulanan produk mereka dari PQR dan hasil analisis sentimen pasar.

Customer Relationship

Customer relationship merupakan program-program efektif bagi pelanggan agar relasi dengan mereka dapat terjaga dengan baik. Program-program yang disarankan sesuai dengan jenis pelanggan adalah sebagai berikut :

Pembeli (Calon)

- 1) Diskon
Diskon diberikan ketika PQR dan para *supplier* sepakat untuk menurunkan harga dari produk. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan jumlah penjualan karena umumnya pada bisnis penjualan, pelanggan akan tertarik ketika produk-produk diberi diskon.
- 2) Cash-back
Cash-back diterima oleh pembeli ketika mereka membeli produk-produk sesuai dengan kondisi tertentu sebagai penghargaan atas kesetiaan pembeli. Contoh kondisi yang dapat diimplementasikan adalah pembeli telah melakukan 5 kali transaksi pembelian dengan

total pembelian sebesar Rp 1.000.000,00 sehingga berhak mendapatkan *cash-back* sebesar Rp 25.000,00 untuk transaksi pembelian selanjutnya.

- 3) Penghargaan dan kompensasi
Penghargaan atau *reward* digambarkan dalam bentuk kumpulan poin yang diterima oleh pembeli ketika melakukan pembelian dan dikalkulasikan ke dalam poin. *Reward* dapat ditukarkan untuk melakukan pembayaran produk selanjutnya atau dapat ditukarkan dengan produk-produk yang sedang ditawarkan PQR untuk program *reward*. Kompensasi diberikan dalam bentuk poin ketika terjadi keterlambatan pengiriman produk oleh PT XYZ. Kompensasi ini juga dapat menjadi masukan bagi PQR untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.
- 4) Fitur penyaranan produk
Fitur ini menjelaskan tentang produk yang disarankan kepada pembeli sesuai dengan profil, riwayat pencarian, dan riwayat pembelian mereka. Pembeli dapat menerima fitur ini ketika mereka mendaftarkan diri sebagai member PQR dan melakukan login di dalam *webstore*.
- 5) Penanganan komplain yang efisien
Penanganan komplain yang efisien diberikan agar pembeli puas dengan layanan PQR ketika masalah dialami oleh pembeli. Fitur ini tersedia dalam bentuk informasi tentang nomor hotline, email, alamat, akun media sosial yang dapat dihubungi pelanggan, dan live-chat dengan administrator untuk menerima komplain dari pembeli.
- 6) Live-chat
Live-chat mendukung layanan penanganan komplain. Tujuan dari fitur ini agar pelanggan dapat berinteraksi satu sama lain dan memudahkan komunikasi dengan PQR dalam hal penanganan komplain ataupun masalah lainnya.
- 7) Sumbang saran
Pembeli dapat memberikan saran atau komentar terhadap produk yang ditampilkan pada *webstore* ketika pembeli pernah melakukan pembelian atas produk tersebut. Fitur ini membantu *supplier* mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pembeli atas produk mereka dan membantu pembeli lainnya mengetahui kualitas produk yang dijual tersebut.

<p>Key Partnerships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Para supplier 2. Perbankan 3. Perusahaan yang mengelola media sosial 4. Jasa pengiriman PT XYZ 5. Jasa pembayaran PT XYZ 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengiriman 2. Pembelian 3. Pembayaran 4. Pendaftaran pelanggan 5. Kontrol kualitas produk 6. Pemasaran PQR 7. Interaksi dengan pelanggan 8. Retur produk 9. Pemasangan iklan supplier <p>Key Resources</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Website 2. Jaringan 3. Biaya pemasaran 4. Staf PQR 	<p>Value Propositions</p> <p>Pembeli :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Webstore yang user-friendly. 2. Sistem pembayaran yang bervariasi, mudah, aman, dan terpercaya. 3. Metode pengiriman yang bervariasi. 4. Menerima informasi terbaru dari produk. 5. Sistem retur produk yang tepat. 6. Kualitas produk yang terpercaya. 7. Pengiriman gratis**. <p>Merchant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hak akses untuk mengelola produk pada webstore. 2. Penerimaan pembayaran tepat waktu. 3. Kontrol kualitas atas produk. 4. Kepercayaan akan pembayaran pembeli. 5. Sistem penerimaan pembayaran yang mudah, aman, dan terpercaya. 	<p>Customer Relationships</p> <p>Pembeli :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diskon 2. Cash-back 3. Penghargaan dan kompensasi 4. Fitur penyaranan produk 5. Penanganan komplain yang efisien 6. Live-chat 7. Sumbang saran <p>Merchant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrak kerjasama 2. Analisis sentimen pasar 3. Poin reward <p>Channels</p> <p>Pembeli :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Media sosial 2. Media elektronik 3. Media cetak 4. Website 5. Mobile <p>Merchant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Help-center 2. Website 3. Media cetak 	<p>Customer Segments</p> <p>Pembeli :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orang-orang yang tertarik dengan produk-produk tradisional khas setiap daerah di Indonesia 2. Orang-orang yang tertarik dengan produk UKM <p>Merchant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korporat 2. UKM / UMKM 3. Perorangan
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia 2. Infrastruktur 3. Pemasaran 4. Transportasi 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya pengiriman produk 2. Biaya pembayaran produk dari pembeli 3. Biaya keanggotaan (supplier) 		

Gambar 4. Business Model Canvas PQR

Supplier

- 1) Kontrak kerja sama
Kontrak kerja sama diperlukan sebagai bukti persetujuan antara kedua pihak yaitu PQR dan supplier agar bisnis dapat berjalan dengan baik. Kontrak ini dibuat oleh PQR dan berisi ketentuan-ketentuan yang hendaknya ditaati oleh supplier karena isi kontrak tidak akan memberikan kerugian bagi supplier.
- 2) Analisis sentimen pasar
Analisis sentimen pasar berisi hasil analisis yang dilakukan staf PQR mengenai tren-tren produk saat ini. Hal ini tentunya akan membantu supplier dalam memproduksi jumlah produk mereka terhadap permintaan pasar. Namun, program ini hanya tersedia bagi supplier yang merupakan “gold” member dari PQR karena hasil analisis ini merupakan informasi penting milik PQR sebagai panduan dalam mencari supplier baru sesuai dengan tren yang ada.
- 3) Poin reward
Poin reward diibaratkan sebagai sebuah motivasi bagi para supplier agar menjual produk mereka dalam jumlah yang tinggi. Supplier dengan kategori “gold” member akan menerima poin mereka sebesar 1% dari biaya pengiriman. Contohnya, jika seorang supplier mengirimkan sebuah produk dengan biaya

pengiriman sebesar Rp 17.500,00 maka poin yang akan didapatkan sebesar 175 poin. Poin reward ini dapat digunakan untuk membayar biaya keanggotaan mereka. Jadi poin reward secara tidak langsung membantu PQR dalam meningkatkan keuntungan mereka.

Key Activities

Key activities merupakan beberapa aktivitas dalam e-commerce yang merupakan kunci sukses dari bisnis. Dari studi kasus ini, key activities dari PQR adalah pembelian, pembayaran, pengiriman, pendaftaran supplier dan (calon) pembeli, kontrol kualitas produk, pemasaran PQR, interaksi dengan pelanggan dalam bentuk fitur penyaranan produk atau penanganan komplain, retur produk, dan pemasangan iklan supplier. Semua aktivitas ini membantu PQR dalam mencapai value propositions yang ditawarkan. Blok pembangun ini juga membantu PQR dalam mengetahui bagaimana menyampaikan nilai-nilai kepada pelanggan mereka melalui kombinasi aktivitas-aktivitas yang ada.

Key Resources

Key resources merupakan sumber daya yang dapat membantu bisnis untuk mencapai value propositions yang ditawarkan. Beberapa key resources yang perlu diperhatikan PQR adalah web-

TABEL I
PEMETAAN STRATEGI-STRATEGI EA DALAM BMC

Strategi-Strategi EA	Blok Pembangun dalam BMC	Elemen dalam Blok Pembangun
Implementasi variasi layanan pengiriman	<i>Key Partnerships</i>	Layanan pengiriman PT XYZ
	<i>Key Activities</i>	Pengiriman
	<i>Value Propositions</i>	Metode pengiriman yang bervariasi
		Pengiriman gratis
		Penghargaan dan kompensasi
Peningkatan aktivitas promosi	<i>Customer Relationship</i>	Transportasi
	<i>Cost Structure</i>	Biaya pengiriman produk
	<i>Revenue Stream</i>	Perusahaan yang mengelola media sosial
	<i>Key Partnerships</i>	Pemasaran
	<i>Key Activities</i>	Interaksi dengan pelanggan
Pengembangan webstore yang fleksibel dan <i>user-friendly</i>	<i>Channels</i>	Semua elemen*
	<i>Key Resources</i>	Biaya pemasaran
	<i>Customer Relationships</i>	Pemasaran
	<i>Cost Structure</i>	<i>Webstore</i> yang <i>user-friendly</i> .
		Hak akses untuk mengelola produk pada <i>webstore</i> .
Peningkatan layanan kepada pelanggan	<i>Key Activities</i>	Pemasangan iklan <i>supplier</i>
		Pendaftaran pelanggan
	<i>Key Resources</i>	<i>Website</i>
	<i>Customer Relationships</i>	Live-chat
	<i>Cost Structure</i>	Sumbang saran
Implementasi variasi sistem pembayaran		Sumber daya manusia
	<i>Key Partnerships</i>	Perbankan
		Layanan pembayaran PT XYZ
	<i>Key Activities</i>	Layanan pengiriman PT XYZ
		Retur produk
Implementasi kontrol kualitas pada produk		Pemasangan iklan <i>supplier</i>
	<i>Value Propositions</i>	Interaksi dengan pelanggan
	<i>Customer Relationship</i>	Pendaftaran pelanggan
		Semua elemen*
		Semua elemen*
Peningkatan layanan kepada pelanggan	<i>Key Partnerships</i>	Perbankan
		Layanan pembayaran PT XYZ
	<i>Key Activities</i>	Pembayaran
	<i>Value Propositions</i>	Sistem pembayaran yang bervariasi, mudah, aman, dan terpercaya.
Implementasi kontrol kualitas pada produk		Kepercayaan akan pembayaran pembeli
	<i>Revenue Stream</i>	Sistem penerimaan pembayaran yang mudah, aman, dan terpercaya.
		Biaya pembayaran produk dari pembeli
Peningtegrasian aplikasi antar bagian	<i>Key Activities</i>	Semua elemen*
	<i>Cost Structure</i>	Infrastruktur
	<i>Key Resources</i>	<i>Website</i>
Implementasi kontrol kualitas pada produk		Jaringan
	<i>Key Partnership</i>	Para <i>supplier</i>
	<i>Key Activities</i>	Kontrol kualitas produk
	<i>Value Propositions</i>	Kontrol kualitas atas produk
Implementasi kontrol kualitas pada produk	<i>Customer Relationships</i>	Kontrak kerjasama
	<i>Cost Structure</i>	Sumber daya manusia

site yang merupakan sumber daya penting dalam setiap bisnis *e-commerce* dengan tampilan yang atraktif sehingga dapat menarik pelanggan. Sumber daya lainnya adalah jaringan untuk mengontrol bisnis dan *webstore* melalui internet dan biaya pemasaran dalam mendukung promosi PQR di setiap *channel* sehingga jumlah pelanggan PQR dapat meningkat dari hari ke hari. Sumber daya yang tak kalah penting adalah staf yang bekerja dalam mendukung aktivitas-aktivitas operasional PQR.

Key Partnerships

Key partnerships menunjukkan siapa saja rekan dari bisnis yang akan dilakukan. Rekan bisnis dapat dipertimbangkan untuk diambil dari dalam atau luar perusahaan berdasarkan kebutuhan bisnis. Untuk studi kasus PQR terdapat beberapa *key partnerships* yaitu para *supplier* yang menyediakan produk yang ditampilkan dan dijual di *webstore*, perbankan sebagai fasilitas pembayaran untuk pembelian produk, perusahaan yang mengelola media sosial sebagai rekan yang membantu

PQR dalam mempromosikan bisnisnya, dan layanan pengiriman dan pembayaran milik PT XYZ yang telah berjalan selama beberapa tahun. Layanan ini tersedia di setiap kecamatan di Indonesia sehingga dapat mendukung bisnis PQR. *Key partnerships* merupakan blok pembangun yang sangat penting sehingga setiap *key activities* dapat didukung dengan baik.

Cost Structure

Cost structure merupakan blok terakhir dari BMC yang diisikan dalam penelitian ini karena blok ini menggambarkan pengeluaran dari bagian mana saja yang harus disediakan. *Cost structure* menjelaskan susunan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendukung jalannya bisnis. *Cost structure* yang pertama adalah sumber daya manusia. Contohnya yaitu staf PQR melakukan aktivitas operasional seperti mengontrol *webstore* sebagai administrator, melakukan kontrol kualitas atas produk, menjaga jalannya setiap *key activities*, dan lainnya perlu untuk didukung dalam dana. *Cost structure* yang lain berupa infrastruktur dari *webstore* dan kantor untuk mendukung aktivitas operasional PQR, pemasaran sebagai pelaksanaan promosi PQR di setiap *channel*, dan transportasi untuk mendukung pengiriman produk yang dipesan oleh pembeli. *Cost structure* yang dikeluarkan tidak akan sia-sia apabila blok pembangun lainnya memang dimanfaatkan secara baik oleh PQR sehingga *revenue stream* akan menghasilkan nilai surplus.

Pemetaan Strategi EA Dalam BMC

Bagian ini akan menggambarkan strategi EA yang dipetakan ke dalam blok pembangun di BMC yang dapat dilihat pada Tabel I. Tabel I menunjukkan ketujuh strategi EA dipetakan ke dalam beberapa elemen dari blok pembangun yang ada. Dari strategi pertama yaitu implementasi variasi sistem pengiriman diimplementasikan ke dalam 7 elemen dari 6 blok pembangun. Pada strategi peningkatan aktivitas promosi diimplementasikan ke dalam 5 elemen pada 4 blok pembangun. Strategi ini juga didukung oleh semua elemen pada blok *channel* karena promosi perlu dilakukan pada semua *channel* oleh PQR. Strategi pengembangan *webstore* yang fleksibel dan *user-friendly* diimplementasikan 8 elemen dari 5 blok pembangun. Strategi selanjutnya yaitu peningkatan layanan kepada pelanggan didukung oleh 7 elemen dari 3 blok pembangun dan semua elemen dari blok *value propositions* and *customer relationship* dimana kedua blok ini menggambarkan apa yang bisa didapatkan oleh pelanggan. Strategi implementasi variasi sistem pembayaran diimplementasikan ke dalam 7 elemen dari 5 blok pembangun. Strategi pengintegrasian aplikasi antarb-

gian didukung oleh 3 elemen dari 2 blok pembangun dan semua elemen dari blok *key activities* karena semua aktivitas diawasi dalam satu aplikasi yang sama. Strategi terakhir yaitu implementasi kontrol kualitas pada produk didukung oleh 5 elemen dari 5 blok pembangun. Oleh karena itu, setiap strategi EA untuk PQR didukung dan diimplementasikan oleh elemen-elemen yang sesuai di dalam blok pembangun BMC. Hal ini berarti BMC dapat digunakan untuk menggambarkan strategi EA.

6. Kesimpulan

Pada penelitian ini, strategi EA bagi *e-commerce* PT XYZ yaitu PQR telah didefinisikan. Posisi bisnis PQR saat ini berada pada posisi kelemahan-ancaman sehingga strategi-strategi berbasis pengembangan dihasilkan bagi PQR. Strategi-strategi tersebut berjumlah tujuh strategi dan disebut strategi EA karena mengkombinasikan bisnis dan TI pada PQR. Setelah itu, ketujuh strategi ini digambarkan ke dalam sebuah model bisnis baru menggunakan BMC yang terdiri atas 9 blok pembangun yang berisi elemen-elemen yang sesuai dengan studi kasus PQR. Untuk membuktikan bahwa strategi EA telah digambarkan dalam BMC maka dilakukan pemetaan terhadap elemen-elemen di dalam blok pembangun dimana semua strategi EA memang telah didukung di dalam BMC.

Oleh karena itu, model bisnis ini membantu PQR dalam mengetahui dan memfokuskan bisnisnya kepada pelanggan yang sesuai, program nyata apa yang perlu disediakan bagi pelanggan, dari mana pemasukan berasal, media apa yang dapat digunakan untuk melakukan promosi, aktivitas penting apa saja yang terkait dengan bisnis yang perlu dilakukan, bagaimana relasi dengan pelanggan dapat terjaga dengan baik, siapa saja rekan yang dapat diajak kerjasama, sumber daya apa yang diperlukan untuk mendukung bisnis, dan apa saja biaya yang diperlukan untuk mendukung jalannya bisnis PQR. Penggambaran strategi-strategi EA ke dalam BMC akan membantu PQR dalam menyelaraskan bisnis dan penggunaan TI sehingga bisnis dapat menyediakan nilai-nilai yang nyata bagi pelanggan yang akan meningkatkan laba PT XYZ.

Karena penelitian ini hanya merupakan saran bagi PQR agar dapat meningkatkan laba PT XYZ, harapan untuk penelitian selanjutnya adalah adanya analisis kelayakan dari model bisnis yang dirancang. Hasil analisis kelayakan akan menggambarkan apakah model bisnis memang harus dijalankan atau tidak dan apakah akan memberikan nilai-nilai nyata bagi pelanggan atau tidak.

Referensi

- [1] J. W. Ross, P. Weill dan D. Robertson, *Enterprise Architecture As A Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press, 2006.
- [2] G. P. Schneider, *Electronic Commerce 9th edition*, 9 penyunt., United States of America: Cengage Learning, 2011, p. 4.
- [3] StartupBisnis, "Data Statistik Mengenai Pertumbuhan Pangsa Pasar E-Commerce di Indonesia Saat Ini," StartupBisnis.com, August 2014. [Online]. Available: startupbisnis.com/data-statistik-mengenai-pertumbuhan-pangsa-pasar-e-commerce-di-indonesia-saat-ini/. [Diakses 17 April 2015].
- [4] B. Fritscher dan Y. Pigneur, "Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool," IEEE 16th Conference on Business Informatics, p. 151, 2014.
- [5] A. Aldea, M.-E. Iacob, D. Quartel dan H. Franken, "Strategic Planning and Enterprise Achitecture," IEEE, pp. 1-8, 2013.
- [6] N. Walia dan F. ". Zahedi, "Success Strategies and Web Elements in Online Marketplaces: A Moderated-Mediation Analysis of Seller Types on eBay," Ieee Transactions on Engineering Management, vol. 60, no. 4, pp. 763-776, November 2013.
- [7] A. Osterwalder, Y.Pigneur dan T.Clark, *Business Model Generation : a handbook for visionarie, game changers, and challengers*, Hoboken: Wiley, 2010.
- [8] C. Hixson dan M. C. Paretti, "Texts as Tools to Support Innovation: Using the Business Model Canvas to Teach Engineering Entrepreneurs About Audiences," IEEE, 2014.