



Jurnal
MANDIRI^{OTM}
ILMU PENGETAHUAN, SENI, DAN TEKNOLOGI

www.jurnalmandiri.com

**ANALISIS MODEL BISNIS DAN STRATEGI PERUSAHAAN START UP E-COMMERCE
(STUDI KASUS PADA GEROBAKONLINE.COM)**

Nefo Indra Nizar
Universitas Pamulang
Dosen01424@unpam.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan bisnis dengan *platform e-Commerce* di Indonesia sudah maju pesat. Pemerintah sangat mendukung pertumbuhan bisnis dengan *platform e-Commerce*, dengan paket kebijakan ekonomi dan memberikan panduan dan peta jalan industri *e-Commerce*. Salah satu transaksi perdagangan yang potensial dapat digarap melalui *platform e-Commerce* adalah UMKM. Barang dan jasa UMKM memberikan kontribusi besar untuk memenuhi kebutuhan domestik dan ekspor. *GerobakOnline.Com* sebagai perusahaan *start up e-Commerce* memiliki visi dan misi untuk menjadi perusahaan *marketplace* terkemuka melayani UMKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana strategi dan model bisnis *GerobakOnline* sebagai perusahaan *start up e-Commerce*. Analisis model bisnis menggunakan kerangka e-model bisnis Osterwalder dan Pigneur. Metode penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan teknik wawancara. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan gambaran secara menyeluruh mengenai model bisnis dan strategi *GerobakOnline*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *GerobakOnline* sebagai perusahaan *start up e-Commerce* memiliki 6 strategi inti pengembangan bisnis untuk meraih visi dan misi yang memberi solusi dan nilai tambah kepada pasar UMKM. Model bisnis *GerobakOnline* sejalan dengan 6 strategi inti perusahaan. Tiga pilar model bisnis : *Infrastructure Management*, *Product Innovation*, dan *Customers Relationship* menunjukkan bagaimana perusahaan melalui semua aspek memberikan value sebesar-besarnya kepada UMKM sebagai target mitra bisnis. *Financial Aspect* sebagai pilar ke empat menunjukkan struktur biaya lebih besar dari aliran pendapatan yang disebabkan oleh beban biaya penyusutan dan biaya pengembangan TI.

Kata Kunci : *e-Commerce*, strategi, model bisnis, *infrastructure management*, *product innovation*, *customers relationship*, *financial aspect*.

**PENDAHULUAN
LATAR BELAKANG**

Pengertian *e-Commerce* menurut Kim dan Moon (1998) adalah proses untuk mengantarkan informasi, produk layanan, dan proses pembayaran melalui kabel telepon, koneksi internet,

dan akses digital lainnya. Definisi *e-Commerce* kemudian disempurnakan oleh Chaffley (2007) sebagai semua proses bentuk pertukaran informasi antara organisasi dan *stakeholder* berbasis media elektronik yang terhubung ke jaringan internet (Pratama, 2015: 2).

Secara sederhana *e-Commerce* dapat diartikan sebagai menjalankan proses bisnis dan perdagangan secara elektronik, yang meliputi proses pemasaran, pemesanan, pembayaran dan bantuan untuk pengiriman (Liang Zhang, 2009: 5).

Saat ini perkembangan bisnis dengan *platform e-Commerce* di Indonesia sudah maju pesat. Hal ini didukung dengan potensi penduduk Indonesia yang besar dan sudah sangat mengenal dunia internet.

Berdasarkan publikasi portal kepresidenan menyebutkan beberapa riset yang dikeluarkan oleh BMI *research* menyebutkan nilai belanja online pada tahun 2014 mencapai angka 21 triliun. Data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), sampai tahun Januari 2016, pengguna internet Indonesia telah mencapai 88,1 juta. Dari sumber publikasi yang sama menyebutkan hasil riset Markplus Insight dan majalah *online Marketeers* tahun 2013 menunjukkan, dari 74,6 juta pengguna internet di Indonesia, 20% melakukan belanja *online* (<http://www.presidentri.go.id/topik-aktual/membuka-dan-mengembangkan-potensi-e-Commerce-di-indonesia.html>, diakses tanggal 25 Januari)

Menurut Wirjoatmojo (IESE, 2016) tingkat pertumbuhan nilai transaksi dengan perkiraan yang ambisius bisa mencapai 50% per tahun dalam 5 tahun ke depan, dari nilai transaksi USD 18 milyar di tahun 2015 menjadi USD 130 milyar di tahun 2020. Hal ini didukung dengan besarnya jumlah penduduk, jumlah pengguna internet di Indonesia.

Untuk meningkatkan dan mendorong serta memberikan arah pertumbuhan bisnis dengan *platform e-Commerce*, pemerintah mengeluarkan paket kebijakan ekonomi dan memberikan panduan dan peta jalan industri *e-Commerce* Indonesia. *Roadmap e-Commerce* mencakup mengenai pendanaan, perpajakan, perlindungan konsumen, infrastruktur komunikasi, edukasi dan sumber daya manusia, dan keamanan siber (*cyber security*).

Roadmap e-Commerce Indonesia yang merupakan paket kebijakan ekonomi jilid XIV

memberikan sinyal dan peluang bagi perusahaan baru untuk masuk ke industri *e-Commerce*. Hal ini mengingat pangsa pasar dan peluang bisnis yang masih sangat besar, serta target pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai Industri *e-Commerce* terbesar di Asia Tenggara.

Menurut Pradana (2015), bisnis *e-Commerce* di Indonesia bisa diklasifikasikan menjadi 6 jenis model bisnis *e-Commerce*, seperti yang dapat disarikan pada tabel-1.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah yang hendak diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi *GerobakOnline-com* sebagai perusahaan *start-up e-Commerce* agar dapat terus mengembangkan bisnis-nya secara berkesinambungan?
2. Bagaimana model bisnis *GerobakOnline-com* di dalam menjalankan bisnis-nya agar dapat memberikan value kepada konsumen?

BATASAN MASALAH

Di dalam penelitian ini diberikan pembatasan pokok masalah, yaitu sebagai berikut :

1. Objek penelitian ini adalah perusahaan *start up e-Commerce GerobakOnline.com* yang belum satu tahun beroperasi sebagai perusahaan *e-Commerce*.
2. Unit yang terlibat di dalam penelitian ini adalah pimpinan puncak perusahaan yang menjalankan langsung bisnis *e-Commerce GerobakOnline.com*.

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui strategi *GerobakOnline.com* sebagai perusahaan *start-up e-Commerce*.
2. Untuk mengetahui model bisnis perusahaan *start-up e-Commerce* yaitu *GerobakOnline.Com*.

TINJAUAN LITERATUR

1. Analisis Strategi
Thompson (2010) dalam bukunya yang

Tabel 1

KLASIFIKASI MODEL BISNIS E-COMMERCE DI INDONESIA (PRADANA, 2015)

| NO | JENIS E-COMMERCE | PENJELASAN | CONTOH | INTERAKSI |
|----|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| 1 | Listing / iklan baris Berfungsi sebagai | Berfungsi sebagai sebuah platform yang mana para individu dapat memasang barang jualan mereka secara gratis. Pendapatan diperoleh dari iklan premium. Jenis iklan baris seperti ini cocok bagi penjual yang hanya ingin menjual barang dengan kuantitas kecil. | OLX, berniaga.com | B2C, C2C |
| 2 | Online Marketplace | Ini adalah model bisnis dimana website yang bersangkutan tidak hanya membantu mempromosikan barang dagangan saja, tapi juga memfasilitasi transaksi uang secara online. Seluruh transaksi online harus difasilitasi oleh website yang bersangkutan | Tokopedia.com, Bukalapak.com | C2C |
| 3 | Shopping Mall | Model bisnis ini mirip dengan marketplace, tapi penjual yang bisa berjualan disana haruslah penjual atau brand ternama karena proses verifikasi yang ketat. | blibli.com, zalora.com | B2B, B2C |
| 4 | Toko Online | Model bisnis ini cukup sederhana, yakni sebuah toko online dengan alamat website (domain) sendiri di mana penjual memiliki stok produk dan menjualnya secara online kepada pembeli. | lazada.com, bhinneka.com | B2C |
| 5 | Toko online di media Sosial | Banyak penjual di Indonesia yang menggunakan situs media sosial seperti Facebook, Twitter dan Instagram untuk mempromosikan barang dagangan mereka. | Siapun yang berjualan dengan media sosial | C2C |
| 6 | Jenis-jenis <i>website crowdsourcing</i> dan <i>crowdfunding</i> | Website dipakai sebagai platform untuk mengumpulkan orang-orang dengan skill yang sama atau untuk penggalangan dana secara online. | kitabisa.com, wujudkan.com | C2B |

berjudul *Strategic Managemet* menyebutkan ada tiga pertanyaan strategik yang mendasar yang harus dijawab oleh perusahaan, yaitu : 1) Bagaimana kondisi perusahaan saat ini?; 2) Kemana perusahaan akan dibawa dan apa tujuannya?; 3) Bagaimana caranya agar sampai ke tujuan?. Untuk dapat menjawab pertanyaan ini maka diperlukan strategi.

Strategi perusahaan adalah rencana aksi untuk menjalankan bisnis dan operasional. Strategi dapat dijelaskan sebagai komitmen manajemen menjalankan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis, menarik lebih banyak pelanggan, sukses dalam persaingan, menjalankan operasional bisnis dengan baik, dan mencapai kinerja keuangan dan pangsa pasar perusahaan sesuai dengan target yang sudah ditentukan (Thompson, 2008: 6).

Konsep strategi sangat berkaitan erat dengan model bisnis. Berdasarkan Thompson (2010: 14). Model bisnis perusahaan menunjukkan keinginan manajemen bagaimana sebuah strategi dapat menghasilkan

uang. Osterwalder dan Pigneur (2002) menyebutkan bahwa strategi berada pada tingkat perencanaan, sedangkan model bisnis pada tingkat konsep dan arsitektur dari implementasi sebuah strategi.

2. Analisis Model Bisnis Internet

Model bisnis adalah cara bagaimana perusahaan membangun dan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk memberikan konsumen nilai lebih dari dibandingkan dengan kompetitor, sedangkan *e-businesses model* adalah bagaimana perusahaan mendapatkan uang dengan menggunakan internet (Fuah & Tucci, 2001: 4-7).

Guo dan Jun menyebutkan dalam penelitiannya (2014) bahwa *e-Commerce* dan inovasi model bisnis berbasis internet sangat sesuai digunakan untuk perusahaan kecil dan menengah. Hal ini karena dengan *e-Commerce* perusahaan kecil dan menengah dapat mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.

Penelitian mengenai kerangka kerja

model bisnis *e-Commerce* sudah banyak dikembangkan. Penelitian mengenai model bisnis berbasis internet dapat dibagi berdasarkan tipologi dan berdasarkan komponen dari model bisnis berbasis internet (Zott, 2010). Model bisnis berdasarkan tipologi beberapa sudah disebutkan di bab pendahuluan. Zott dan kawan-kawan selain mengumpulkan penelitian model bisnis berdasarkan tipologi juga mengumpulkan model bisnis berdasarkan konsep komponen.

Beberapa penelitian yang dikumpulkan oleh Zott (2010) adalah penelitian yang dilakukan oleh Mahadean (2000), menyebutkan komponen dari model bisnis berbasis internet adalah *value stream*, *revenue stream*, *logistics stream*. Selanjutnya masih penelitian yang dikumpulkan oleh Zott (2010) adalah penelitian yang dilakukan oleh Stewart dan Zhao (2000), menyebutkan komponen *profit stream* termasuk *revenue stream* dan struktur biaya. Rappa (2001) menyebutkan komponen *sustainability*, *revenue stream*, struktur biaya, *value chain positioning*. Osterwalder (2004) menyebutkan komponen *value proposition*, *customer segments*, *partners network*, *delivery channel*, *Revenue stream*.

Osterwalder dan Pigneur (2002: 3), sebelumnya menemukan adanya 4 pilar utama model bisnis berbasis internet, yaitu 1) *product and services*; 2) *infrastructure and the network of partners*; 3) *relationship capital*; 4) *financial aspects*. Model bisnis Osterwalder dan Pigneur (2002) ini digunakan oleh Zhang (2009) di dalam penelitian tesisnya untuk melakukan analisis model bisnis pada perusahaan *Online Social Shopping RunToShop Oy*.

Penelitian ini juga mencoba menggunakan model bisnis dengan menggunakan empat pilar utama model bisnis internet Osterwalder (2002) untuk menganalisis model bisnis perusahaan *GerobakOnline*.

2.1. *Product Innovation*

Product Innovation adalah pilar utama dari model bisnis Osterwalder dan Pigneur (2002) yang meliputi semua aspek terkait produk. Ada tiga elemen utama, yaitu 1) *value proposition*; 2) *target customer segments*; 3) *capabilities*.

Value proposition adalah mengenai *value* (nilai) apa yang dapat diberikan perusahaan kepada target segmen pasar yang dituju. Dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi memberikan kesempatan baru kepada perusahaan untuk untuk menciptakan nilai (*value*), sehingga dapat memberikan diferensiasi produk kepada kompetitor. Ada tiga cara melakukan diferensiasi produk terhadap kompetitor. Pertama adalah produk inovasi. Kedua adalah memberikan tingkat harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Ketiga adalah penyediaan jasa layanan premium kepada konsumen.

Ginsberg dan Bloch (1997) menguraikan lebih lanjut mengenai *value proposition* menjadi tiga elemen. Pertama adalah elemen biaya yang diurai lagi menjadi harga, usaha dan resiko. Kedua adalah peran konsumen yang dibagi menjadi pembeli, pengguna, rekan kerja bersama yang menciptakan nilai atau yang memindahkan nilai. Ketiga adalah kinerja dari *value proposition* (Osterwalder, Pigneur, 2002: 4).

Target Customer segments. Perusahaan biasanya menciptakan nilai kepada segmen pelanggan tertentu. Interaksi bisnis pada model bisnis berbasis internet biasa disebut *Business To Business* (B2B), *Business To Consumer* (B2C), atau *Customer To Customer* (C2C). Osterwalder dan Pigneur (2009: 21) menyebutkan ada beberapa jenis *customer segments*, yaitu : 1) *mass market*; 2) *niche market*; 3) *segmented*; 4)

diversified); dan 5) *multi-sided platforms (multi-sided market)*.

Capabilities. Untuk dapat memberikan *value proposition* kepada pelanggan maka diperlukan *capabilities* untuk melakukannya. Wallin (2000) memberikan definisi bahwa *Capabilities* adalah pola tindakan yang berulang dalam menggunakan aset untuk menciptakan, memproduksi, atau menawarkan produk dan jasa ke pasar (Osterwalder, Pigneur, 2002).

2.2. Infrastructure Management

Pilar kedua adalah elemen *infrastructure management*. Elemen ini terdiri dari *activity configuration*, *resource assets* dan *partner network*.

Activity Configuration. Tujuan utama dari perusahaan adalah bagaimana menciptakan *value* (nilai) agar pelanggan bersedia untuk membayar. *Value* (nilai) dari sebuah aktivitas atau proses adalah bagaimana perusahaan dapat menghubungkan dan memberikan jasa layanan transaksi antara pelanggan (penjual dan pembeli) dengan teknologi berbasis internet.

Value (nilai) tersebut adalah hasil dari konfigurasi aktivitas dan proses yang berasal dari luar dan dalam perusahaan. Osterwalder (2002) menyebutkan bahwa proses dan aktivitas tersebut dalam kerangka kerja model bisnis adalah sama dengan aktivitas dan proses *supply chain management*, yaitu bagaimana perancangan, desain, dan kontrol arus material dan informasi sepanjang rantai pasokan dengan tujuan kepuasan konsumen sekarang dan di masa depan.

Partner Network. Jaringan mitra menunjukkan elemen konfigurasi aktivitas yang didistribusikan di antara para mitra bisnis perusahaan. Literatur manajemen mendefinisikan jaringan

strategis sebagai hubungan antar-organisasi yang stabil yang secara strategis penting buat perusahaan yang ikut berpartisipasi. Kerja sama antara mitra bisnis bisa dalam bentuk aliansi strategis, *joint-venture*, bentuk kemitraan pembeli dan pemasok jangka panjang, dan bentuk ikatan kerja sama lainnya.

Dengan adanya bentuk kerja sama dengan mitra bisnis, perusahaan kemudian dapat fokus pada kompetensi inti mereka sebagai perusahaan *e-Commerce*. Disisi lain jaringan mitra bisnis dapat menyediakan jasa layanan yang memberikan nilai (*value*) kepada kegiatan utama perusahaan. Osterwalder (2002: 5) menyebutkan jaringan mitra strategis dalam proses penciptaan nilai sebagai *value network*.

Resources and Assets. Dalam rangka menciptakan nilai, perusahaan perlu sumber daya manusia, aset berwujud dan aset tidak berwujud. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan nilai dengan sumber daya berwujud dan tidak berwujud (Osterwalder, Pigneur, 2002: 5)

2.3. Customers Relationship

Melalui penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi perusahaan dapat mendefinisikan kembali gagasan hubungan pelanggan. *Pertama*, mereka bisa merasakan dan memahami pelanggan dengan menguraikan apa yang disebut dengan *Information Strategy*. *Kedua*, perusahaan dapat memanfaatkan cara-cara baru untuk memberikan nilai dan memperluas jangkauan yang meliputi *Channels* (saluran-saluran) baru. *Ketiga*, perusahaan harus memahami bahwa *Trust Loyalty* telah menjadi salah satu yang paling penting terkait hubungan pelanggan

(Osterwalder dan Pigneur, 2002: 23).

Information Strategy. Ada tiga tujuan strategi informasi. *Pertama*, mendefinisikan strategi pengumpulan informasi pelanggan. *Kedua*, bagaimana menggunakan informasi ini untuk meningkatkan hubungan pelanggan (misalnya melalui personalisasi dan *profiling*). *Ketiga*, mengacu pada eksploitasi informasi pelanggan untuk menemukan peluang bisnis baru dan menguntungkan dan untuk memperbaiki kepuasan pelanggan. Strategi informasi harus berkontribusi untuk membangun hubungan personal dengan pelanggan perusahaan (Osterwalder dan Pigneur, 2002:6)

Feel & Serve (Distribution Channels). Elemen ini mengacu pada pengertian bagaimana cara sebuah perusahaan mendapatkan pelanggan dan pasar, maka perlu adanya *channel strategy*. Tujuan dari *channel strategy* adalah upaya membuat jumlah yang tepat dari produk yang tepat atau layanan yang tersedia di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat kepada orang yang tepat. Internet, memiliki potensi besar baik sebagai *channel* utama, maupun sebagai *channel* pelengkap dan sebagai media penjualan serta promosi.

Trust & Loyalty. Hal ini penting ketika lingkungan bisnis menjadi semakin virtual dan pihak yang terlibat tidak selalu saling mengenal, sebelum melakukan bisnis adalah membangun kepercayaan antara mitra bisnis. Dengan munculnya internet dalam bisnis dan perdagangan, maka membangun kepercayaan di lingkungan e-bisnis menjadi suatu keharusan. Salah satu contoh yang disebutkan Osterwalder (2002) adalah otorisasi dan verifikasi kepada pihak ketiga. Otorisasi dan verifikasi dapat dibangun dengan sis-

tem keamanan e-bisnis terkait dengan transaksi keuangan.

Loyalitas pelanggan timbul sebagai hasil dari kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Untuk membangun loyalitas maka perusahaan harus dapat menciptakan hubungan dinamis yang positif dengan mitra bisnis (Osterwalder, 2002: 7).

2.4. *Financial Aspect*

Aspek keuangan adalah pilar terakhir dari kerangka kerja Osterwalder yang terdiri *Revenue Stream*, *Cost Structure* dan *Profit/Loss*.

Revenue Model. Kemampuan perusahaan untuk menerjemahkan *value* (nilai) yang ditawarkan kepada pelanggan menjadi uang yang merupakan aliran pendapatan. *Revenue model* sebuah perusahaan dapat terdiri dari aliran pendapatan yang berbeda dari beberapa model penetapan harga yang berbeda. Sebuah perusahaan berbasis web dapat menjual langsung produk dan jasa yang dimiliki, bisa juga sebagai mediasi penjualan antara penjual dan pembeli dengan variasi model harga yang berbeda. Aliran pendapatan didapatkan dari komisi atau pemotongan transaksi apabila transaksi penjualan dilakukan melalui *website* perusahaan. Menurut Klein (2000:3), internet telah memiliki kemampuan untuk menciptakan mekanisme perbedaan harga penjualan berdasarkan karakteristik pelanggan.

Cost Structure mengukur semua biaya perusahaan yang muncul untuk menciptakan pasar dan memberikan nilai kepada pelanggan. Pada perusahaan berbasis internet komponen biaya terbesar adalah pada investasi Teknologi Informasi dan Komunikasi. Investasi ini ditujukan agar perusahaan dapat melakukan kegiatan bisnis utamanya. Apabila perusahaan memer-

lukan jaringan mitra kerja, maka diperlukan biaya tambahan untuk membangun sistem *interface* antara sistem yang dimiliki perusahaan dengan sistem yang dimiliki mitra kerja.

Profit Model. Elemen ini hasil perbedaan antara aliran pendapatan dan struktur biaya. Oleh karena itu dapat dilihat sebagai titik puncak dan sebagai ungkapan seluruh model ontologi e-bisnis. Sementara *product innovation* dan *customer relationship* akan memaksimalkan pendapatan. *Infrastructure management* yang efektif akan meminimalkan biaya dan karena itu mengoptimalkan model keuntungan (Osterwalder, 2002).

METODE PENELITIAN

Tujuan dari metode penelitian adalah melakukan analisis model bisnis dengan menggunakan kerangka 4 pilar model bisnis 4 pilar dari Osterwalder dan Pigneur (2002). Selain analisis model bisnis, dilakukan juga analisis strategi perusahaan sebagai perusahaan *start up e-Commerce*.

Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan studi kasus pada perusahaan *e-Commerce GerobakOnline.com* dan metode pengumpulan data menggunakan metode wawancara.

1. Penelitian Kualitatif

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai situasi yang dihadapi (Cooper dan Schindler, 2008:162). Setiap penelitian selalu menggunakan teori. Pengertian teori menurut Kerlinger (1987) adalah seperangkat konstruk (konsep), definisi dan proporsi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan

dan meramalkan fenomena ((Basrowi dan Suwandi, 2008:37). Selanjutnya masih menurut Basrowi dan Suwandi (2008:20) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif.

2. Studi Kasus

Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok, atau suatu kejadian, peneliti bertujuan memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti (Mulyana, 2008:201).

Menurut Cooper dan Schindler (2008:184) studi kasus merupakan metodologi penelitian yang *powerful* dengan menggunakan kombinasi wawancara secara sendiri maupun secara kelompok. Peneliti dapat menggali informasi dari brosur perusahaan, laporan tahunan, penerimaan penjualan, koran dan majalah dan melakukan wawancara langsung dengan responden. Tujuannya adalah untuk mendapatkan persepsi dari sumber yang berbeda terhadap sebuah organisasi, situasi, kejadian, atau proses pada satu titik waktu tertentu atau selama periode waktu tertentu.

3. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2008:180). Menurut Jogiyanto (2008:112-116) ada 3 cara melakukan wawancara yaitu 1) wawancara personal (*personal interview*); 2) wawancara intersep (*intersept interview*), dan 3) wawancara telepon.

Wawancara personal adalah wawancara

dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. Wawancara intersepsi sama dengan wawancara personal tetapi responden-responden dipilih di lokasi-lokasi umum. Wawancara telepon adalah wawancara yang dilakukan lewat telepon.

Cooper dan Schindler (2008) menyebutkan teknik wawancara terdiri dari teknik wawancara tidak terstruktur, semiterstruktur atau structured interview. Teknik wawancara tidak terstruktur adalah wawancara tidak dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik. Wawancara semiterstruktur adalah wawancara yang dimulai dengan beberapa pertanyaan yang sifatnya spesifik, kemudian dilanjutkan dengan diskusi sebagai pengembangan dari pertanyaan yang dilontarkan. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang biasanya menggunakan daftar pertanyaan seperti *questionnaire*. Pada banyak penelitian kualitatif biasanya menggunakan wawancara tidak terstruktur, atau semiterstruktur.

Pada penelitian ini menggunakan metode wawancara personal (*personal interview*), yaitu melakukan tatap muka langsung dengan CEO *GerobakOnline.com* sebagai responden utama. Teknik wawancara menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur.

PEMBAHASAN

1. Profil *GerobakOnline.Com*

GerobakOnline adalah salah satu unit usaha *online marketplace* dari PT Cybertech Cahaya Mandiri yang didirikan pada bulan Juni 2016. Perusahaan ini didirikan oleh mantan pejabat Bank yang mempunyai pengalaman kuat di bidang *operation*, *marketing* dan teknologi informasi. Pendiri saat ini adalah sebagai CEO perusahaan dibantu dengan 1 orang *Chief Operations & IT Head*, 2 orang tim *Operations & IT*, dan 2 orang tim *Marketing*. *GerobakOnline* sebagai perusahaan *start up e-Commerce* mempunyai Visi “Menjadi perusahaan

marketplace terkemuka melayani UMKM”, dan Misi “Mengelola dan mengembangkan *marketplace* untuk memberi solusi dan nilai tambah bisnis UMKM”.

Berdasarkan tipologi model bisnis, atau klasifikasi model bisnis *GerobakOnline* bisa dimasukkan ke dalam jenis website *e-Commerce Online Marketplace*. Model bisnis dimana *website* yang bersangkutan tidak hanya membantu mempromosikan barang dagangan saja, tetapi juga memfasilitasi transaksi uang secara *online*. Seluruh transaksi *online* harus difasilitasi oleh *website* yang bersangkutan dengan interaksi bisnis C2C (*Consumer to Consumer*), aktivitas bisnis atau penjualan yang dilakukan oleh konsumen kepada konsumen lainnya (Pradana, 2015). Interaksi bisnis B2C (*Business to Consumer*) diterapkan juga oleh *GerobakOnline*, aktivitas bisnis atau penjualan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai penjual kepada konsumen.

2. Strategi *GerobakOnline*

Berdasarkan hasil wawancara dengan CEO *GerobakOnline.Com*, rencana bisnis (*business plan*) untuk membangun *GerobakOnline.com* dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dan model bisnis Canvas.

Target utama segmen pasar adalah UMKM (Usaha Mikro Kecil & Menengah). Berdasarkan pemaparan data oleh CEO *GerobakOnline.Com* menyebutkan bahwa Jumlah UMKM hingga 2013 mencapai sekitar 57.9 juta sebagai sumber pendapatan masyarakat. UMKM sangat penting untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa domestik karena menyumbang 60.34% dari Pendapatan Domestik Bruto. UMKM dapat mengurangi angka kemiskinan dan menampung 97% tenaga kerja. Pada saat krisis moneter 1998, UMKM tetap bertahan dari goncangan krisis. UMKM menyumbang volume ekspor mencapai Rp166,63T, serta menghemat devisa karena memanfaatkan bahan baku dan sumber daya lokal.

Sesuai visi dan misi dari *GerobakOnline* untuk menjadi perusahaan *marketplace* yang terkemuka melayani UMKM, setidaknya ada 6 strategi pengembangan ke depan, yaitu sebagai berikut.

2.1. Kolaborasi dengan Berbagai Mitra Strategis.

Untuk memberi layanan dan nilai tambah lebih baik kepada UMKM, sejumlah pengembangan sistem dan penambahan fitur terus dikembangkan. Kerja sama dengan mitra bisnis menuntut perlu dibangunnya sistem *interface* yang menghubungkan sistem *GerobakOnline* dengan sistem mitra strategis.

Untuk memudahkan pengiriman produk yang terjual, *GerobakOnline* sudah menjalin kerja sama dengan pihak JNE dan Kantor POS. Dengan demikian UMKM dapat mempromosikan dan menjual seluruh barangnya ke seluruh pelosok Indonesia dengan nyaman, mudah dan terpercaya melalui *GerobakOnline.com*. Dengan adanya Kantor POS saat ini sebagai mitra bisnis, jangkauan penjualan sudah dapat dilakukan hingga ke Luar Negeri.

Untuk sistem pembayaran, *GerobakOnline* sudah melakukan kerja sama dengan 3 Bank besar, yaitu BRI, Mandiri dan BCA.

2.2. Pengembangan *Marketing Online*

Strategi kedua adalah pengembangan *marketing online* melalui berbagai sosial media seperti *Facebook*, *WhatsApp*, *Twitter* dan sistem SEO yang menempatkan pencarian *wording GerobakOnline* di halaman pertama pada mesin pencarian *Google*.

2.3. Membangun Tim Marketing

Strategi ketiga adalah membangun tim marketing yang dapat bekerja sama dengan sentra-sentra UMKM. Tim marketing akan didukung oleh program

member get member dan perolehan *fee base* yang menarik.

2.4. Melanjutkan Program Yang Sudah Ada

Strategi keempat adalah melanjutkan program yang sudah ada, yaitu melanjutkan kerja sama dengan sentra-sentra UMKM, merekrut karyawan sesuai kebutuhan, meningkatkan kualitas pelayanan dan pertumbuhan bisnis, mengembangkan prosedur operasional, mengelola keuangan dan operasional berjalan efektif dan efisien.

2.5. Pengembangan Sistem, Fitur dan Layanan

Strategi kelima adalah mengembangkan sistem untuk mendukung program marketing 2017, mengembangkan fitur dan layanan yang dapat mengintegrasikan mitra-mitra strategis UMKM dan mengefisienkan jalur distribusi permintaan dan penawaran UMKM.

2.6. Penambahan Modal

Strategi ke enam adalah menjajagi kemungkinan penambahan modal melalui kerja sama dengan investor strategis atau *ventura capital*.

3. Model Bisnis *Gerobak Online.Com*

3.1. *Product Innovation*

Product Innovation adalah pilar utama yang meliputi semua aspek terkait produk. Elemen utamanya adalah *Target Customers*, *Value Proposition*, dan *Capabilities*. Sebagian besar produk yang ditawarkan oleh *GerobakOnline.com* adalah produk hasil dari UMKM (*niche market*).

Kategori produk meliputi alat tulis kantor, buku, *handphone*, *fashion*, kamera, kesehatan, makanan dan minuman, alat kebutuhan rumah tangga, dan lain-lain. UMKM sebagai segmen penjual retail merupakan hasil analisis dan strategi dari *GerobakOnline.com* dimana pangsa pasar produk UMKM

masih besar dan perlu dikembangkan.

Target Customers adalah UMKM sebagai target konsumen bisnis (mitra bisnis) dari sisi penjual, sedangkan dari sisi pembeli adalah semua konsumen sebagai pengguna produk dan jasa konsumen (*mass market*).

UMKM sebagai target konsumen dari sisi Penjual (*Seller*) memiliki potensial bisnis yang menjanjikan. Berdasarkan pemaparan data dari CEO *GerobakOnline.Com* yang berasal dari Data Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII, 2016), Total transaksi UMKM mencapai Rp18 T, sementara dari 57 juta UKM di Indonesia, baru 75-100 ribu saja yang menggunakan *website* untuk memasarkan produknya.

Sementara target konsumen pengguna akhir juga sangat menjanjikan. Dari sumber yang sama (APJII, 2016), pengguna internet sudah mencapai 132,7 juta atau setara 34 persen total populasi. Pengguna internet melalui *smartphone* Indonesia mencapai 92.8 juta orang pada 2016.

Value Proposition dari produk yang ditawarkan oleh *GerobakOnline* adalah kemudahan untuk melakukan penjualan bagi konsumen bisnis (mitra bisnis) dan kemudahan bagi konsumen untuk membeli barang sesuai kebutuhan.

Pasar yang luas yang dapat dijangkau baik domestik maupun luar negeri, pengiriman barang yang cepat dan mudah merupakan salah satu layanan yang diberikan *GerobakOnline*. Hal ini terwujud dengan adanya kerja sama *GerobakOnline* dengan pihak ekspedisi pengiriman barang JNE dan Kantor Pos.

Produk dan jasa UMKM menjadi lebih murah dan mampu bersaing. Dengan memanfaatkan *web-*

site GerobakOnline, UMKM dan perorangan dapat melakukan penjualan dan promosi dengan biaya yang relatif murah karena dapat melakukan efisiensi biaya.

Dengan fitur yang disediakan *GerobakOnline* untuk membentuk komunitas-komunitas tertentu, memberikan kesempatan kepada komunitas tersebut untuk memberikan layanan premium baik dari sisi harga dan layanan kepada para anggota yang tergabung dalam komunitas tersebut.

Pelatihan juga diberikan kepada UMKM mengenai *entrepreneurship*, bagaimana menggunakan teknologi untuk penjualan, bagaimana melakukan e-marketing yang baik. Salah satu contoh adalah membuat deskripsi produk yang menarik yang mendorong konsumen untuk membeli produk.

Dari sisi keamanan bertransaksi, pembeli mendapatkan keamanan transaksi dengan adanya *escrow account*. Pembayaran ke pihak pembeli baru dilakukan setelah ada konfirmasi penerimaan barang oleh konsumen pengguna akhir.

Capabilities adalah kemampuan untuk memberikan *value*. *GerobakOnline* memiliki kapabilitas untuk merealisasikan *value proposition*. Beberapa *value proposition* yang diberikan adalah kemampuan untuk mengajak dan motivasi UMKM untuk bergabung dan berjualan melalui *GerobakOnline*, kemampuan untuk membangun komunitas UMKM dan memberikan pelatihan *entrepreneurship*.

3.2. Infrastructure Management

Pilar kedua adalah elemen *infrastructure management* yang terdiri dari *Activity Configuration*, *Resources/assets* dan *Partners Network*.

Activity Configuration Gerobak-

Online pada dasarnya semua aktivitas yang dilakukan untuk mencapai visi dan misi, yaitu sebagai perusahaan marketplace yang melayani, memberi solusi dan nilai tambah bisnis UMKM. Aktivitas utama adalah menghubungkan UMKM dan perorangan untuk menjual barang dan jasa (*consumer goods*) kepada konsumen pengguna akhir (*mass market*). Kegiatan yang dilakukan adalah melakukan kerja sama dengan UMKM sebagai *seller* untuk menjual produk-nya dengan memanfaatkan teknologi internet yang disediakan oleh *GerobakOnline*.

Resources/assets GerobakOnline saat ini dipimpin oleh seorang CEO yang walaupun baru masuk di industri *e-Commerce*, tetapi memiliki latar belakang pekerjaan yang menunjang baik dari sisi bisnis maupun kemampuan teknologi. Selain itu CEO dibantu oleh tim manajemen yang cukup berpengalaman dan tim teknis yang memang pakar dibidangnya. CEO *GerobakOnline* sangat paham bagaimana timnya dapat memberikan *value* yang terbaik di dalam menjalankan bisnis *e-Commerce* kepada konsumen, baik konsumen bisnis UMKM maupun konsumen sebagai pemakai produk.

Partners Network GerobakOnline selain dengan UMKM sebagai mitra bisnis, di dalam membantu proses operasional bisnis, *GerobakOnline* sudah melakukan kontrak kerja sama dengan perusahaan ekspedisi pengiriman JNE dan PT Kantor POS untuk sistem pengiriman barang. UMKM dan perorangan sebagai penjual dapat melakukan promosi dan penjualan yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia, bahkan hingga ke luar negeri. Sementara konsumen dimudahkan untuk mendapatkan barang dan jasa hasil

produksi UMKM.

Untuk sistem pembayaran bekerja sama dilakukan dengan beberapa Bank besar, yaitu Bank Mandiri, BCA dan BRI. Dengan adanya kerja sama ini juga memudahkan dan memberikan rasa nyaman kepada konsumen untuk melakukan pembayaran karena bank-bank tersebut memiliki kantor cabang hampir di seluruh pelosok wilayah Indonesia dan memiliki cabang di luar negeri.

3.3. *Customers Relationship*

Customers Relationship adalah pilar ketiga yang meliputi aspek *Information Strategy, Distribution Channel, Trust & Loyalty*. Pilar ketiga membahas bagaimana menjaga hubungan pelanggan melalui aspek informasi pelanggan, saluran distribusi yang digunakan dan bagaimana membangun kepercayaan dan loyalitas.

Information Strategy yang dilakukan *GerobakOnline* adalah mengumpulkan data tentang UMKM berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki yang kemudian menjadi satu database UMKM. Berdasarkan database UMKM, kemudian dilakukan *profiling* berdasarkan nama, alamat, jenis produk dan statistik transaksi. Analisis database UMKM dilakukan berdasarkan transaksi bisnis, produk unggulan dan statistik produk dan penjualan.

Distribution Channel adalah saluran distribusi apa saja yang digunakan *GerobakOnline* agar produk dan jasa yang ditawarkan dapat mencapai pasar atau target konsumen. Untuk menjadi anggota dan melakukan penjualan dapat dilakukan langsung melalui *Website GerobakOnline.Com*. Pembeli dapat membeli berbagai produk secara *online* melalui laptop, PC, atau

smartphone berbasis Android.

Promosi dan penjualan secara tidak langsung dilakukan oleh *GerobakOnline* dengan cara menjadi anggota pada beberapa komunitas *online*. Dengan menjadi anggota komunitas *online*, disediakan *link* yang menghubungkan dengan *GerobakOnline.Com* sehingga dapat memperluas jalur distribusi produk dan jasa UMKM dan perorangan melalui *website GerobakOnline*.

Promosi juga dilakukan melalui *social media* dengan memberikan *link* koneksi ke beberapa *social media* seperti *WhatsApp*, *Facebook* dan *Twitter*.

Trust & Loyalty. Untuk membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan, khususnya UMKM, dibangun komunikasi yang berkelanjutan dengan komunitas UMKM, memberikan konsultasi, bantuan dan pelatihan dibidang kewirausahaan/ *entrepreneurship* dan *training* teknis penggunaan *website GerobakOnline.Com*.

Dari sisi *security system*, *GerobakOnline* memberikan kenyamanan di dalam melakukan transaksi keuangan, yaitu dengan adanya *escrow account* dan sistem *double check confirmation* secara otomatis untuk barang yang sudah diterima. Konfirmasi dari perusahaan ekspedisi pengiriman dan juga dari pelanggan.

3.4. Financial Aspect

Revenue Stream. Elemen ini adalah untuk melihat bagaimana perusahaan menghasilkan pendapatan dengan memberikan nilai (*value*) kepada pelanggan. Ada dua aliran pendapatan yang dihasilkan dari *GerobakOnline*. Pertama adalah dari *share fee* per transaksi yang dilakukan oleh UMKM sebagai penjual. Penentuan *share fee* biasanya didahului dengan perjanjian bersama antara *GerobakOnline* dengan

UMKM. Kedua adalah dari pendapatan iklan. *GerobakOnline* menyediakan ruang iklan yang dapat digunakan baik kepada individu perorangan, maupun perusahaan.

Cost Structure. Elemen ini mengukur semua komponen biaya perusahaan yang muncul untuk menciptakan, pasar dan memberikan nilai kepada pelanggan. Komponen biaya pada *GerobakOnline* adalah sebagai berikut :

- Biaya operasional (biaya SDM, penyusutan modal TI)
- Biaya pengembangan TI (pengembangan fitur transaksi, sistem *interface* ke sistem mitra bisnis, dll)
- Biaya Promosi dan Marketing

Profit/Loss. Elemen ini adalah perbedaan antara aliran pendapatan dan struktur biaya. Pendapatan *GerobakOnline* sebagai perusahaan *start-up* yang berjalan belum genap satu tahun masih belum mencapai titik impas (*break-even point*). Ini berarti biaya operasional *GerobakOnline* masih lebih besar dari pendapatan. Salah satu penyebabnya adalah adanya beban biaya penyusutan dari investasi TI dan pengeluaran biaya pengembangan TI untuk membangun *interface* agar bisa terkoneksi dengan sistem mitra bisnis yang masih besar.

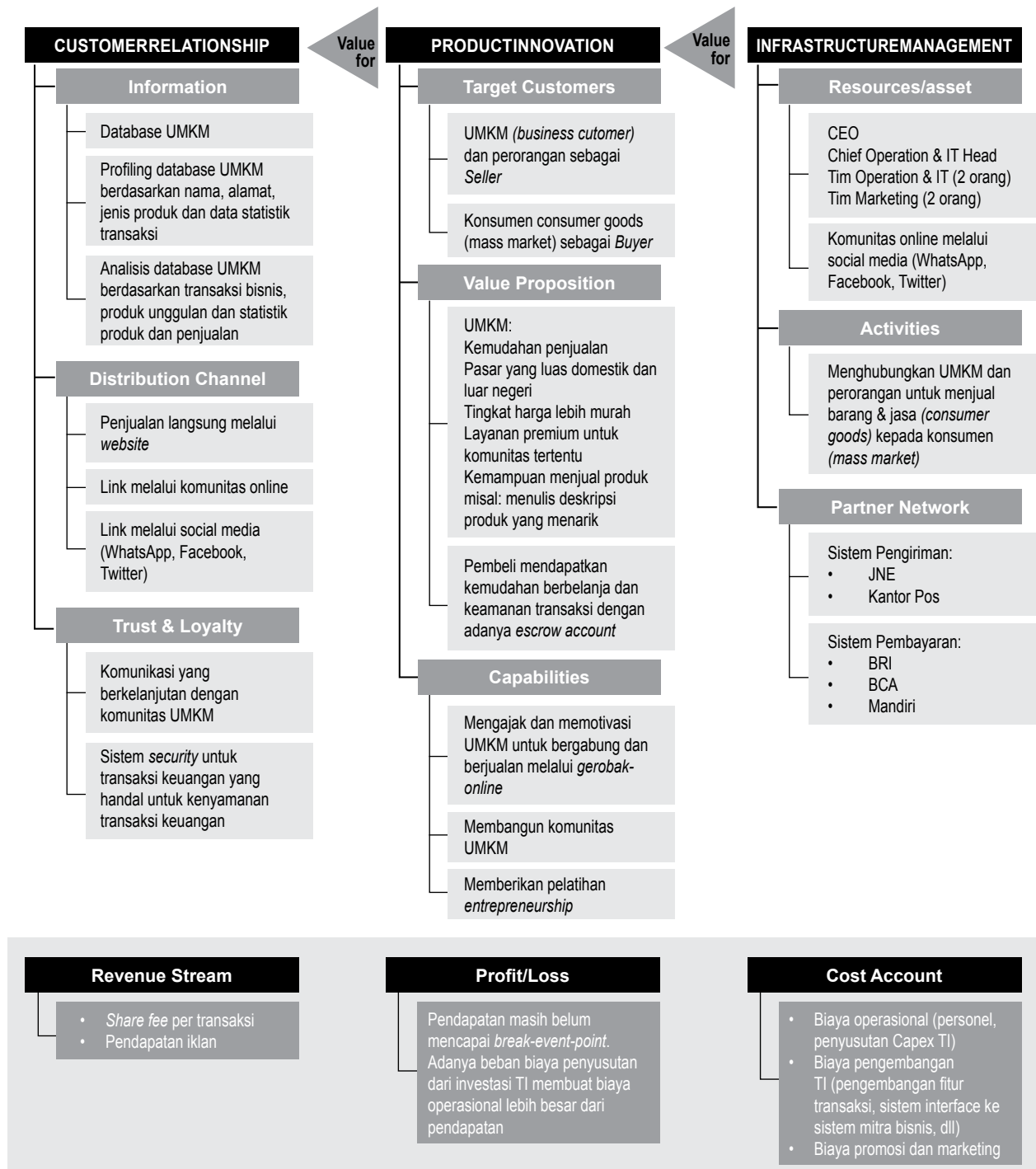
Analisis Model Bisnis *GerobakOnline.com* yang meliputi semua aspek dapat dilihat pada gambar-1.

KESIMPULAN

GerobakOnline sebagai perusahaan *start up e-Commerce* memiliki 6 strategi inti pengembangan bisnis untuk meraih visi dan misi yang berpihak kepada pasar UMKM. Produk dan jasa yang ditawarkan adalah barang-barang *consumer goods* yang kebanyakan merupakan hasil produksi UMKM.

Berdasarkan analisis model bisnis de-

Gambar-1 : Analisis Model Bisnis GerobakOnline



ngan pendekatan kerangka pemikiran dari Osterwalder dan Pigneur (2002) yang terdiri dari empat pilar model bisnis berbasis internet, ditemukan bahwa model bisnis *GerobakOnline* sejalan dengan 6 strategi inti *GerobakOnline*. Tiga pilar model bisnis, yaitu *Infrastructure Management*, *Product Innovation*, dan *Customers*

Relationship menunjukkan bagaimana perusahaan melalui semua aspek memberikan *value* sebesar-besarnya kepada UMKM sebagai target mitra bisnisnya.

Pilar ke empat dari e-model bisnis adalah *Financial Aspect* yang terdiri dari aspek aliran pendapatan, struktur biaya dan laba/rugi. Aspek

laba/rugi merupakan puncak dari seluruh aspek e-model bisnis, bagaimana model bisnis menghasilkan laba atau rugi. *GerobakOnline* sebagai perusahaan *start up e-Commerce* masih belum mencapai titik impas, hal ini dapat dimengerti karena beban biaya penyusutan dan masih mengeluarkan biaya yang besar untuk mengembangkan Teknologi Informasi.

SARAN

Untuk mendapatkan aliran pendapatan yang lebih besar *GerobakOnline* perlu memiliki produk unggulan dari hasil produksi UMKM yang sedang *trend* dan diminati oleh konsumen. Produk unggulan yang sudah ditetapkan dikelola secara baik, seperti sistem *packaging*, promosi dan pelatihan khusus kepada UMKM. *GerobakOnline* dapat menentukan target segmen pelanggan dari sisi pembeli berdasarkan *profiling* data statistik yang dimiliki. Target segmen pelanggan tidak melulu berdasarkan jumlah data statistik yang akses ke internet, tetapi yang merupakan calon pelanggan yang potensial untuk memberi barang dan jasa yang ditawarkan oleh *GerobakOnline.Com*.

Untuk penelitian lebih lanjut dapat dilakukan penelitian perbandingan dengan pendekatan model bisnis yang sama untuk beberapa perusahaan *start up e-Commerce*. Selanjutnya dapat ditambahkan analisis *competitive strategy* dengan menggunakan analisis industri *5 forces Porter* dan analisis lingkungan makro dengan menggunakan analisis PEST (*Politic, Economy, Social, Technology*). Fuah & Tucci (2001) menyatakan bahwa untuk melihat kinerja perusahaan berbasis internet dapat ditentukan oleh model bisnis dan faktor lingkungan yang terdiri dari strategi bersaing (analisis industri) dan faktor lingkungan makro.

DAFTAR PUSTAKA

Allan Afuah, Christopher L Tucci, *Internet Business Model and Strategies : Text and Cases*, Second Edition. Mc Graw Hill, New York.

- Basrowi dan Suwandi, 2008, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Cooper, D.R., Schindler, P.S., 2008, *Business Research Methods*, International Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Dwitya Aribawa, *E-Commerce Strategic Business Environment Analysis in Indonesia*, International Journal of Economics and Financial Issues, 2016.
- I Putu Agus Eka Pratama, 2015, *e-Commerce, e-Business dan Mobile Commerce*, Penerbit Informatika, Bandung.
- Jogiyanto HM., 2008, *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Journal Of Business Model, 2014, *Special Issue : The Business Model Eruption*, Aalborg University Press, Denmark.
- Kadek Ciptadi Sujana, Ni Wayan Sri Suprapti, *Peran Kepercayaan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Situs Terhadap Niat Konsumen Untuk Berbelanja Di Situs Zalora*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 595-622.
- Kartika Wirjoatmojo, *Opportunity & Challenge of e-Commerce : Bank's Perspective*, Indonesia E-Commerce Summit & Expo (IESE), 27-29 April 2016.
- Klein, S., Loebbecke, C. (2000) *The transformation of pricing models on the web: examples from the airline industry*, 13th International Bled Electronic Commerce Conference, Bled, June 19-21.
- Liang Zhang, 2009, *Business Model Analysis For Social Shopping Company, Case Study : RunToShop Oy*, Thesis, Helsinki School of Economic.
- Mahir Pradana, 2015, *Klasifikasi Jenis-Jenis e-Commerce Di Indonesia*, Volume 9, No.2, Des 2015, Jurnal Neo-bis.
- Michael E Porter, 2001, *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review.
- Mulyana, D., 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Osterwarder A, Pigneur Y, *An e-Business Model*

- Ontology for Modeling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002.
- Osterwarder A, Pigneur Y, *Business Model Generation*, Self Published, 2009.
- Thompson Jr A.A., Strickland III, A.J, and Gambler, J.E, 2010, *Crafting & Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage*, 17th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Trisno Siahaan, Kristina Sisilia, *Analisis Model Bisnis Dari Galeripos.Com Dengan Menggunakan Business Model Canvas*, eJournal, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yaqi Guo, Hu Jun, *Research on Business Model Innovation of E-Commerce Era*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 8; July 2014.
- Zott C, Amit R, Massa L, *The Business Model: Theoretical Root, Recent Development, And Future Research*, Working Paper September 2010, IESE Business Scholl University of Navarra
- <http://www.presidentri.go.id/topik-aktual/membuka-dan-mengembangkan-potensi-e-Commerce-di-indonesia.html>, diakses tanggal 25 Januari 2017.