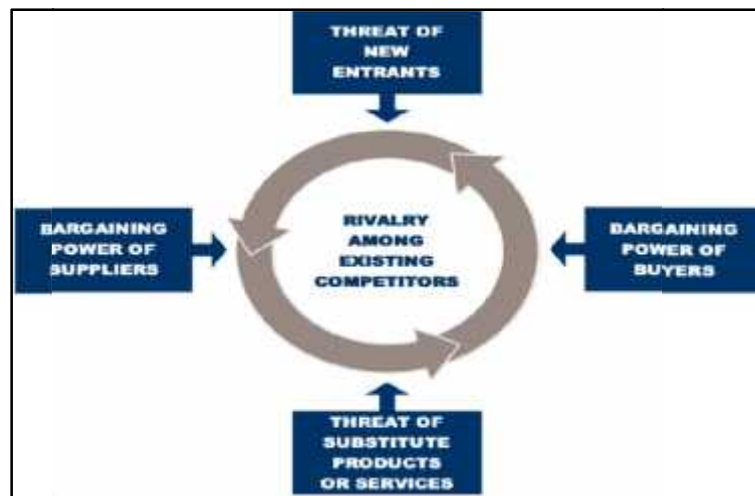


## BAB III DISAIN PENELITIAN

### 3.1. Tujuan Penelitian

#### 3.1.1 Melakukan Analisa Industri PoCT (*Point of Care Test*) *home tests*



Gambar 3.1 The five forces that shape industry competition

Sumber Porter, M.E., HBR 2008, The five competitive forces that shape strategy

Merujuk pada konsep *five forces*-nya Porter, maka industri produk-produk PoCT *home test* ini dapat di analisa dari lima aspek berikut.

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrants*)

Terdapat tujuh aspek hambatan masuk (*barriers to entry*) ke industry PoCT *home test* ini, yaitu :

- a) Skala Ekonomi (*economies of scale*).

Mengingat bahwa produk-produk PoCT *home test* ini merupakan produk impor, maka perlu di analisa dan dikalkulasi berapa besar modal (*capital*) yang dibutuhkan untuk mengimpor produk-produk ini sekaligus bisa mendapatkan hak eksklusif sebagai agen (*exclusive agent*) di Indonesia dan menyiapkan segala proses registrasi produk di Kementerian Kesehatan serta penyediaan stok barang.

b) Diferensiasi Produk (*Product differentiation*)

Secara teknis perlu dianalisa dan di deskripsikan perbedaan kualitas dari produk-produk PoCT *home test* ini. Hal ini akan mempengaruhi *product branding*. Produk yang sudah lama beredar, berkualitas baik dan dikenal luas akan punya *branding* yang sangat kuat. Sementara produk yang baru masuk, berkualitas rendah serta belum dikenal luas, maka *product branding*-nya lemah.

c) Biaya untuk berpindah (*Customer switching costs*)

*Switching costs* adalah biaya yang sekali dikeluarkan oleh pembeli ketika berpindah dari satu merek ke merek lain. Sehingga perlu di analisa dan kalkulasi seberapa besar *Customer switching costs* ini. Merek baru harus menawarkan perbaikan-perbaikan yang utama dalam biaya atau kinerja untuk memikat pelanggan potensial untuk beralih merek.

d) *Kebutuhan Modal (Capital requirements)*

Seberapa besar modal yang di butuhkan untuk investasi produk-produk PoCT oleh *new comer supplier* merupakan salah satu hal yang perlu di kalkulasi dan di analisa.

- e) Keuntungan ukuran independen pemain yang ada (*Incumbency advantages independent of size*)

Perusahaan besar memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh produk yang dilindungi oleh hak paten, akses yang lebih baik karena sudah dikenal lama, dan faktor-faktor lain.

- f) Akses ke saluran distribusi (*Unequal access to distribution channels*)

Pendatang baru harus memastikan jalur distribusi bagi produknya. Jika jalur distribusi yang ada sudah diisi oleh perusahaan lain, pendatang baru harus membuat jalur distribusi baru untuk penyaluran produknya.

- g) Kebijakan Pemerintah (*Restrictive government policy*)

Kebijakan pemerintah dapat membantu atau mempersulit pendatang baru seperti registrasi produk di kementerian Kesehatan, proses impor dan lain-lain.

2. Kekuatan daya tawar pembeli (*Bargaining Power Of Buyer*)

Dengan begitu banyak beredarnya produk-produk PoCT *home test* ini di Indonesia, sehingga pembeli mempunyai pilihan yang beragam, dengan

demikian *bargaining Power of buyer* sangat kuat, sehingga terjadi kompetisi harga yang ketat, khususnya pada segmen *end user* kelas menengah bawah (*middle low segment*).

3. Ancaman produk pengganti (*Threat of substitutes*)

Perlu dianalisa apakah ada ancaman produk pengganti dari produk-produk PoCT *home test* bagi segmen *end user* dan segmen ruangan (*in patient*) rumah sakit.

4. Kekuatan pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Mengingat produk-produk PoCT *home test* ini merupakan produk-produk impor, maka pabriknya di luar negeri yang merupakan pemasok produk berkepentingan untuk mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang baik, dengan sehingga selalu berusaha untuk kompetitif baik dari segi harga maupun kualitas produk. Dengan demikian perlu di analisa kekuatan pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*) untuk produk-produk PoCT *home test* ini.

5. Persaingan di antara perusahaan yang sudah eksis (*Rivalry among Existing Competitors*).

Dalam rangka mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang baik maka setiap merek produk-produk PoCT *home test* akan bersaing secara ketat (*tight competition*) memperebutkan “kue” pasar PoCT *home test* ini. Sehingga perlu dianalisa bagaimana kompetitor mendesain dan

menjalankan strategi yang tepat dalam mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang baik.

### **3.1.2 Mendeskripsikan Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*)**

#### **Kompetitor, analisa sembilan elemen BMC.**

##### *1. Customer segment*

Kelompok target konsumen mana yang telah dan akan dibidik untuk menjadi pelanggan oleh kompetitor, baik dari: a. tingkat ekonomi (segmen kelas bawah, kelas menengah atau segmen kelas atas); b. komunitas tertentu (misalnya komunitas ibu-ibu pengajian, komunitas olahragawan dan lain-lain); c. perilaku khusus dari target konsumen (misalnya kelompok yang cenderung produk buatan Amerika dan Eropa, atau yang sensitif terhadap harga dan lain-lain).

##### *2. Value Proposition*

*Value proposition* seperti apa yang dilakukan oleh kompetitor. Nilai apa yang ditawarkan oleh kompetitor terhadap para pelanggannya.

##### *3. Channel*

*Channel* (saluran) apa yang digunakan oleh kompetitor untuk menyampaikan *value proposition*-nya ke pelanggannya. Karena kesuksesan meraih pelanggan yang dibidik sangat tergantung penggunaan *Channel* yang tepat.

##### *4. Customer Relationship*

Dianalisa bagaimana cara kompetitor menjaga hubungan dengan pelanggan-pelanggannya, apakah masih menggunakan cara-cara yang konvensional ataukah sudah menggunakan media-media online?.

#### 5. *Revenue Stream*

Dianalisa sumber pendapatan kompetitor, apakah hanya dari penjualan produk saja ataukah ada *revenue* lain dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan-pelanggannya.

#### 6. *Key Resources*

Dianalisa apa *Key Resources* kompetitor dalam bisnisnya, yang menggambarkan sumber daya terpenting yang menentukan keberhasilan bisnis. Sumber daya berharga inilah yang memungkinkan perusahaan mewujudkan *value proposition* yang dijanjikannya kepada pelanggan. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, aset intelektual (merek, hak cipta, paten, *data base* pelanggan) dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting karena sulit ditiru.

#### 7. *Key Activities*

Dianalisa apa aktivitas inti dari kompetitor yang menentukan keberhasilan bisnisnya. Karena *Key Activities* berperan penting dalam mewujudkan *value proposition*.

### 8. *Key Partnerships*

Dianalisa kemitraan kunci seperti apa yang dijalankan oleh kompetitor dalam menjalankan bisnisnya. Misalnya kemitraan dengan pihak mana saja.. Ada kemitraan yang paling umum seperti kerjasama *supply chain* seperti di bidang logistik.

### 9. *Cost Structure*

Dianalisa struktur biaya kompetitor untuk mewujudkan *Value Proposition* melalui *Channel* yang digunakan, *Key Resources*, dan *Key Activities* yang dilakukan. Struktur biaya juga dipengaruhi oleh besarnya biaya tetap (*fix cost*), biaya variabel (*variable cost*), skala ekonomi (*economy of scale*) dan cakupan ekonomi (*economy of scope*).

**3.1.3 Menganalisa SWOT PT.TPM.** Mengelaborasi kekuatan (*Strength*) yang menjadi *point plus* PT.TPM, kelemahan (*Weakness*) internal PT.TPM, menganalisa peluang (*Opportunity*) pasar yang terbuka dan menilai Ancaman (*Threath*) di industri ini. Kemudian SWOT ini di simpulkan, untuk melihat resultan positifnya dalam menetapkan BMC PT.TPM.

**3.1.4 Menetapkan Model Bisnis Kanvas (*Business Model Canvas*) PT.TPM,** melalui evaluasi analisa industri (*industry analysis*) PoCT *home test*,

**BMC kompetitor dan analisa SWOT TPM, dengan mengelaborasi ke sembilan elemen BMC.**

1. *Customer segment*

Kelompok target konsumen mana yang akan dibidik untuk menjadi pelanggan oleh PT.TPM, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti segmentasi, target konsumen dan *product positioning* (STP) dan *Strength* PT.TPM

2. *Value Proposition*

*Value proposition* seperti apa yang akan dilakukan oleh PT.TPM, berdasarkan aspek-aspek produk, pelayanan dan nilai tambah yang bisa diberikan kepada para pelanggan, sehingga memberikan nilai plus dimata pelanggan.

3. *Channel*

*Channel* (saluran) apa yang akan digunakan oleh PT.TPM untuk menyampaikan *value proposition*-nya ke pelanggannya. Karena kesuksesan meraih pelanggan yang dibidik sangat tergantung penggunaan *Channel* yang tepat.

4. *Customer Relationship*

Bagaimana cara PT.TPM akan menjaga hubungan dengan pelanggan-pelanggannya, yaitu dengan menggabungkan cara-cara yang konvensional dan menggunakan media-media online.

5. *Revenue Stream*



Dilakukan analisa dan pengkajian sumber pendapatan, yakni dengan mengkombinasikan antara penjualan produk dengan *revenue* lain dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan-pelanggannya.

Aliran pendapatan PT.TPM dilakukan dengan meningkatkan *consumable* (barang habis pakai) yang berupa strip tes, sementara alat tes akan menjadi media untuk meningkatkan *consumable* ini, dengan cara menjual alat tes dengan harga murah, bahkan untuk paket pembelian *consumable* yang banyak, alat tes bisa di berikan secara free, khususnya untuk pelanggan rumah sakit atau klinik yang pasiennya ramai.

#### 6. *Key Resources*

Dilakukan analisa dan pengkajian *Key Resources* PT.TPM dalam menjalankan bisnisnya, yang menggambarkan sumber daya terpenting yang menentukan keberhasilan bisnis. Sumber daya berharga inilah yang memungkinkan perusahaan mewujudkan *value proposition* yang dijanjikannya kepada pelanggan. Sumber daya kunci ini apa yang bisa di gunakan sebagai *Key Resources*.

#### 7. *Key Activities*

Dilakukan analisa dan pengkajian aktivitas inti apa dari PT.TPM yang bisa menjamin keberhasilan bisnisnya. Karena *Key Activities* berperan penting dalam mewujudkan *value proposition*.

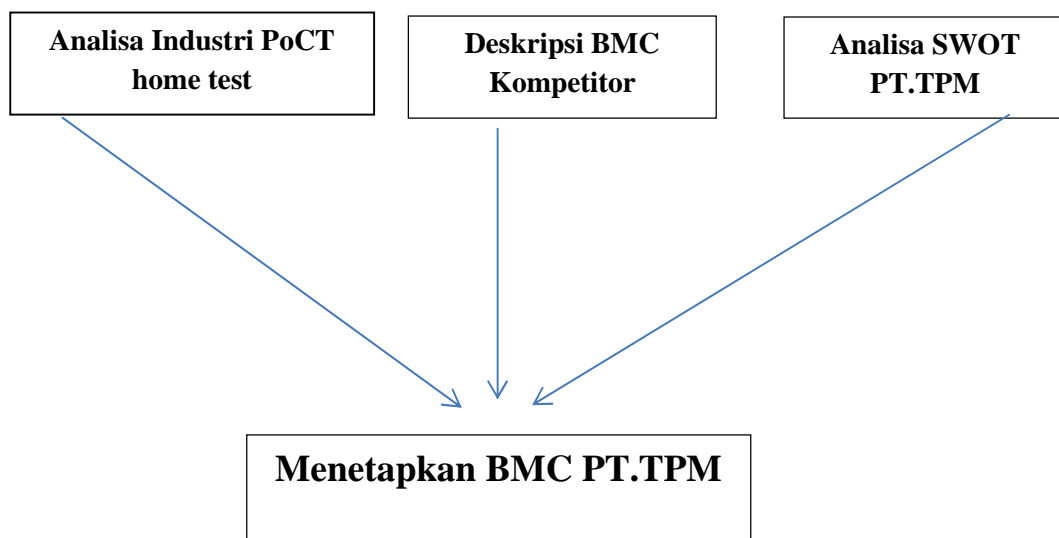
### 8. *Key Partnerships*

Dilakukan analisa dan pengkajian kemitraan kunci seperti apa yang akan dijalankan oleh PT.TPM dalam menjalankan bisnisnya. Misalnya kemitraan dengan pihak mana saja yang akan memberikan kontribusi maksimal untuk bisnisnya.

### 9. *Cost Structure*

Dilakukan analisa dan pengkajian struktur biaya PT.TPM untuk mewujudkan *Value Proposition* melalui *Channel* yang digunakan, *Key Resources*, dan *Key Activities* yang dilakukan. Struktur biaya juga dipengaruhi oleh besarnya biaya tetap (*fix cost*), biaya variabel (*variable cost*), skala ekonomi (*economy of scale*) dan cakupan ekonomi (*economy of scope*).

#### 3.1.5 Paradigma Penelitian



Catatan : Pada penelitian ini BMC kompetitor dan BMC PT.TPM hanya di uraikan dalam bentuk narasi dan bentuk sketsa 9 blok, tapi tidak berupa tempelan stiker diatas kanvas.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Objek penelitian ini adalah PT TPM yang merupakan perusahaan *trading*. PT TPM didirikan tahun 2012 namun sampai saat ini belum mulai beroperasi secara komersial, karena belum memiliki Ijin Penyalur Alat Kesehatan (IPAK), yang rencana akan segera mengurus IPAK ini.

Aspek yang dijadikan penelitian adalah aplikasi ke sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada PT.TPM, dengan terlebih dahulu menganalisa ke sembilan elemen BMC para pesaing, lalu menyempurnakan ke sembilan elemen BMC para pesaing ini untuk di aplikasikan pada PT.TPM.

Waktu penelitian dimulai dari penemuan ide penelitian pada sekitar bulan Oktober 2014 sedangkan kegiatan penulisan ide penelitian dilakukan mulai sekitar bulan Januari 2015 kemudian peneliti melakukan proses pembimbingan pada bulan April 2015 sampai saat ini.

### **3.3 Metode dan Prosedur Penelitian**

Metoda analisa data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisa deskriptif. Teknik analisa deskriptif adalah dengan mendeskripsikan *Business Model Canvas* (BMC) dalam mendukung bisnis yang di jalankan. Penelitian deskriptif adalah penggambaran secara kualitatif fakta, data atau objek material

yang bukan berupa angka, melainkan berupa ungkapan bahasa atau wacana melalui interpretasi yang tepat dan sistematis (wibowo, 2011).

### **3.4 Data dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah:

#### **1.Data primer**

Data Primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapat data primer ini, peneliti mengumpulkan secara langsung dari lapangan (*market*).

Teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini antara lain observasi dan wawancara. Wawancara di lakukan dengan pabrikan atau *trader* dengan *retail* farmasi penjual produk-produk *Point of Care Test* (apotek yang menjual alat tes gula darah, alat tes kolesterol dan alat tes hemoglobin). Pertanyaan untuk wawancara sudah di siapkan peneliti dengan jenis pertanyaan yang berbeda, dengan waktu dan tempat yang berbeda pula.

#### **Wawancara dengan pabrikan atau *trader* dengan pertanyaan terlampir**

#### **Wawancara *retail* farmasi dengan pertanyaan terlampir**

#### **2.Data Sekunder**

Data sekunder adalah data pustaka yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber data yang telah ada. Data sekunder yang diperoleh peneliti didapat dari beberapa sumber seperti website melalui internet dan buku-buku.

### **3.5 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara secara langsung dengan pabrikan atau trader dan retail farmasi penjual produk pesaing di Jakarta. Dalam hal ini peneliti akan menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan (daftar pertanyaan seperti terlampir)

Data yang di dapat ini akan di analisa dan di kelompokkan.

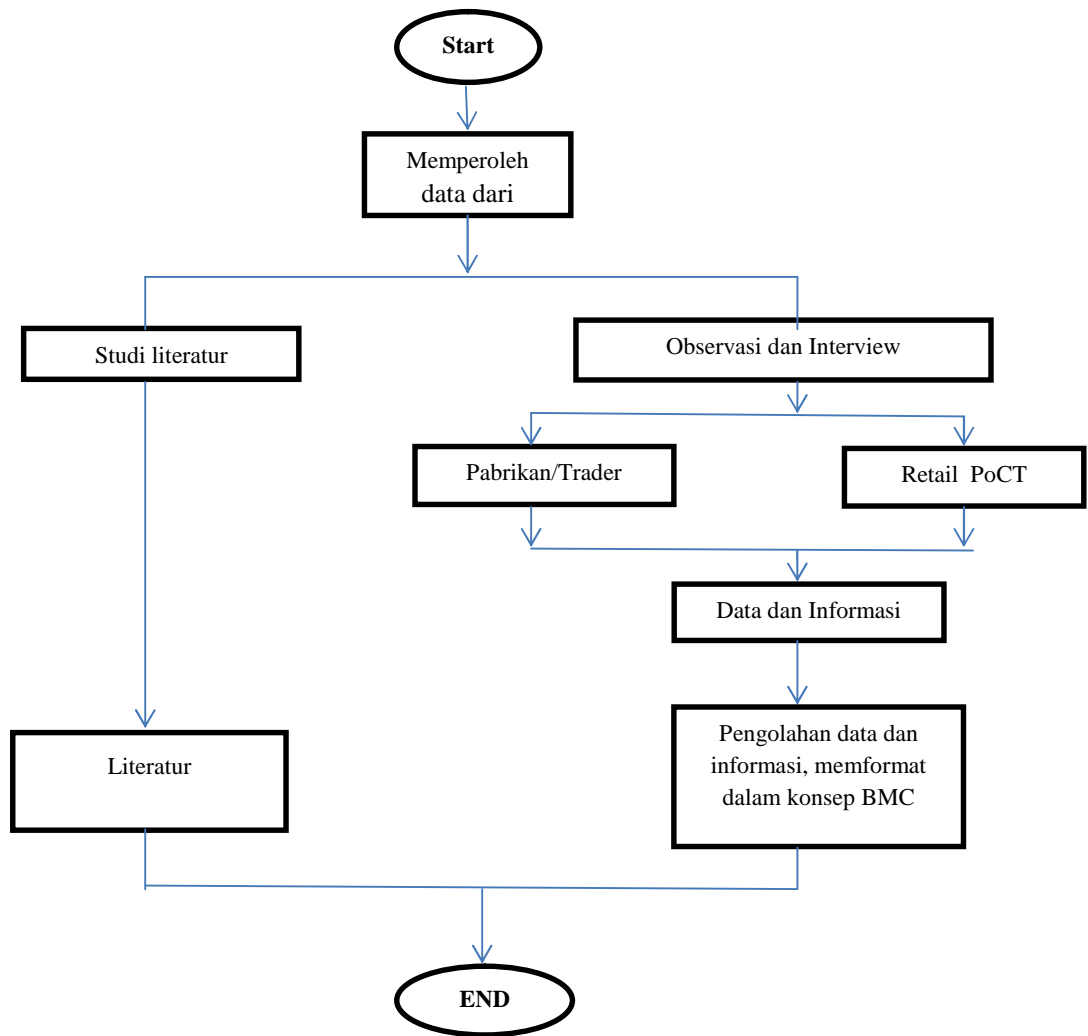
### **3.6 Metoda Analisis**

Setelah data di reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Setelah tahap reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data yang berisi informasi sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) pesaing. Disamping itu juga dilakukan kajian analisa SWOT dari setiap elemen *Business Model Canvas* (BMC).

Data yang telah di sajikan, kemudian di deskripsikan dan ditarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan ini akan di bandingkan dengan teori *Business Model*

*Canvas* (BMC). Dengan demikian akan di dapatkan *Business Model Canvas* (BMC) dari para pesaing.

Berdasarkan Analisa industri, *Business Model Canvas* (BMC) dari para pesaing dan analisa SWOT PT.TPM, maka diformulasikan *Business Model Canvas* (BMC) PT.TPM yang akan menyempurnakan serta jauh lebih baik dari format *Business Model Canvas* (BMC) dari para pesaing.



Gambar 3.1 Diagram Alir pengolahan data dan informasi

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Karena penelitian ini bersifat kualitatif, dimana pengumpulan data primer dilakukan melalui teknik observasi dan wawancara, sehingga sangat bersifat subyektif
2. Narasumber sebagai sumber data yang di wawancara, bisa jadi tidak menyampaikan data-data yang obyektif sehingga dapat terjadi "*hiding fact*".
3. Dengan keterbatasan narasumber yang di wawancara serta keterbatasan waktu penelitian, bisa membuat hasil penelitian kurang optimal.