

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil Analisis, maka Peneliti menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis Model Bisnis Kanvas berikut sebagai berikut :

**Tabel 6.1 Model Bisnis Kanvas**

<i><b>Key Partners</b></i>	<i><b>Key Activities</b></i>	<i><b>Value Proposition</b></i>	<i><b>Customer Relationship</b></i>	<i><b>Customer Segments</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Acquisition of particular resources and activities</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Problem solving</i></li> <li>○ <i>Networking</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Accessibility</i></li> <li>○ <i>Convenience/Usability</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Personal assistance</i></li> <li>○ <i>Communities</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Segmented Market</i></li> </ul>
<i><b>Key Resources</b></i>	<i><b>Channels</b></i>	<i><b>Cost Structure</b></i>	<i><b>Revenue Streams</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Intellectual</i></li> <li>○ <i>Human</i></li> <li>○ <i>Financial</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Purchase</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Value driven</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tidak memungut biaya dari kelas, segala pembiayaan berasal dari kantor pusat</li> </ul>	

2. Berdasarkan wawancara dengan Vidya Citra selaku *City Partner Performance* Tokopedia Bandung dengan mengajukan 10 Pertanyaan, Dalam lingkungan Internal Tokopedia Bandung memiliki Kekuatan dan Kelemahan sebagai berikut :

a. Kekuatan (*Strenght*)

- Program kerja dari pusat yang sudah teruji dari Tim *Survey*
- Sumber *database* akun Toko dan pembeli yang bisa menjadi referensi target kerja
- Lokasi strategis
- *Intensive class group new seller* selama 1 bulan
- Pengadaan kumpul komunitas keluarga Tokopedia per kategori

b. Kelemahan (*Weakness*)

- Keterbatasan *man power*
- Prosedur birokrasi yang panjang
- Manajemen *job description*
- Keterbatasan sumber informasi dan tidak memiliki tim *survey*
- Keterbatasan tempat edukasi yang tidak bisa semua hadir ke tempat

Selain lingkungan internal, berikut merupakan hasil analisis eksternal sebagai berikut :

a. Peluang (*Opportunity*)

- Kesempatan dan permintaan kerja sama antara perusahaan *ecommerce* dan instansi pendidikan perguruan tinggi yang besar

- Membuka layanan edukasi untuk penjual di pusat perbelanjaan karena mudah diakses dan dikelilingi oleh entitas perekonomian
- Bandung memiliki masyarakat yang mayoritas membuka usaha penjualan sendiri secara *offline*.
- Membuka kolaborasi kerja sama di Jawa Barat dan bisa menjangkau kota kecil disekitarnya
- Permintaan konsultasi bisnis di Bandung yang tinggi

b. Ancaman (*Threat*)

- Bukan satu – satunya *ecommerce* di Bandung, ada pesaing Bukalapak dan Blibli
- Program pelatihan untuk *seller* yang serupa dengan pesaing
- Masih ada *seller* yang menjalankan *website* penjualan sendiri
- Rumor perpajakan usaha *online* bagi pengguna Tokopedia
- Sulit untuk akuisisi *new buyer* karena sebagai pembeli mereka sudah melek teknologi

- *Competitive Profile Matrix*

**Tabel 6.2 Matriks Profil Kompetitif**

		<b>Tokopedia Bandung</b>		<b>Bukalapak Bandung</b>	
<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
Program kelas edukasi	0,20	4	0,8	2	0,4
Biaya untuk mendapatkan kelas edukasi	0,10	2	0,2	1	0,1
Lokasi	0,20	4	0,8	3	0,6
Iklan pemasaran di Bandung	0,10	2	0,2	4	0,4
Mentor pengajar dikelas	0,10	3	0,3	1	0,3
Proses pembelajaran di kelas	0,10	3	0,3	2	0,2
Self-experience saat akuisisi	0,20	4	0,8	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,4</b>		<b>2,6</b>

Hasil dari matriks profil kompetitif menunjukkan bahwa secara keseluruhan Tokopedia lebih unggul daripada Bukalapak. Meingat Bukalapak merupakan perusahaan ecommerce yang terkaenal sudah emmbuka cabangnya di kota Bandung.

3. Peneliti melakukan analisis dan Matriks untuk mengetahui posisi dan strategi yang tepat bagi Tokopedia Bandung. Berikut merupakan rangkuman dari hasil setiap analisis matriks sebagai berikut :
  - a. Hasil pada *The Internal – External Matrix* Tokopedia Bandung berada pada posisi kuadran V maka Tokopedia Bandung dianggap sebagai perusahaan yang tumbuh dan membangun (*Hold and Maintain* ). Maka strategi yang cocok untuk sel ini adalah staretegi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
  - b. Berdasarkan strategi alternatif diatas pada matriks *Grand Strategy*, dapat disimpulkan Tokopedia Bandung berada dalam Quadran 1. Saat ini posisi perusahaan berada dalam posisi yang strategis karena berada dalam pasar yang memiliki persaingan yang kuat dan cepat pertumbuhannya.
  - c. Pada matriks QSPM, strategi yang memiliki skor tertinggi adalah strategi penetrasi pasar, disusul dengan pengembangan pasar dan pengembangan produk.

## 6.2 Saran

Saran bagi perusahaan yaitu :

1. Strategi *Weakness - Opportunity*

Kegiatan *survey* bisa memaksimalkan hubungan tanya jawab dengan peserta kelas maupun dengan komunitas untuk memudahkan mengidentifikasi cara terbaik untuk karakteristik masyarakat Bandung. Hal ini dapat silakukan dengan cara membagikan

kuisisioner setelah pelajaran selesai untuk mengetahui apakah metode pembelajaran dan menilai apakah nilai yang ingin disampaikan Tokopedia sudah tercapai atau belum

## 2. Strategi *Strengths- Threat*

Memaksimalkan *word of mouth* dimana kantor Tokopedia Bandung berada dengan penjual sehingga mereka tidak sungkan dan merasa di sapa dengan hangat untuk datang dan mengunjungi kantor Tokopedia Bandung.

Penetrasi pasar dengan *underground movement* seperti mengajak kerja sama dengan komunitas UMKM dan institusi perguruan tinggi untuk memperkuat jaringan informasi dan sumber daya manusia. Selain itu yang terakhir adalah membuat promo di *social media* untuk aktivasi di lapangan untuk memudahkan akuisisi new buyer area Bandung

## 3. Strategi *Weakness – Threat*

Strategi pengembangan pasar dengan cara dengan memperluas jaringan kerja sama kota kecil diluar Bandung. Membuat kelas edukasi dan akuisisi *new buyer* di pusat komunal masyarakat kota kecil tersebut. Mendatangkan kelas ke tempat dimana banyak peserta melakukan kegiatan contohnya membuat kelas di pusat perbelanjaan. Seperti *pop-up class*, Tokopedia *Centre*, dan Tokopedia *Corner* untuk pusat komunal instansi perguruan tinggi.

#### 4. Strategi *Strenghts – Opportunity*

Sumber data informasi bisa menjadi referensi target kerja Divisi RGX untuk melakukan kolaborasi Tokopedia *Class* atau Tokopedia *Corner* dengan pihak instansi perguruan tinggi maupun komunitas di Bandung dan sekitarnya .

Strategi pengembangan produk dengan menjadi konsultan bisnis yang menganalisis penjualan penjual di Tokopedia berdasarkan sumber informasi dari *database* kantor pusat. Dengan membuat kelas intensif satu bulan sekali dnegan pematari yang berpengalaman. Selain membuat acara yang edukatif, bisa menjadi ajang penjual saling bersosialisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. A. (1987). *Membership Roles in Field Research*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Ananta, Y. (2019, September 24). *Berita Tech*. Retrieved from [cncbcindonesia.com:  
https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190701123829-37-81831/baru-14-dari-58-juta-umkm-ri-yang-masuk-e-commerce-kenapa](https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190701123829-37-81831/baru-14-dari-58-juta-umkm-ri-yang-masuk-e-commerce-kenapa)
- Bukh, P. N. (2002). The relevance of intellectual capital disclosure: a paradox? *Intellectual capital disclosure*, 53.
- Corbin, J. &. (2008). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory Edition 3*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CNN Indonesia. (2019, September 23). *Berita Makro*. Retrieved from [cnnindonesia.com:  
https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190213162821-532-369005/janji-surga-pertumbuhan-7-persen-ala-jokowi](https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190213162821-532-369005/janji-surga-pertumbuhan-7-persen-ala-jokowi)
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. Soutc Carolina: Pearson Prentice Hall.
- Durmaz, A. i. (2015). Growth Strategies in Business and a Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management Vol 10 No 4*, 210.
- Fiet, J. O. (1995). Reliance upon informants in the venture capital industry. *Journal of Business Venturing*, 195-222.



- Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies Vol. 4 No. 3*, 68 - 86.
- Kalafatis, S. P. (2012). The differential impact of brand equity on B2B co-branding. *Journal of Business & Industrial Marketing Vol 27*, 623 - 634.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kemeterian Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2019, September 23). *Data UMKM*. Retrieved from [depkop.go.id](http://www.depkop.go.id):  
[http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1549946778\\_UMKM%202016-2017%20rev.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1549946778_UMKM%202016-2017%20rev.pdf)
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah Republik Indonesia. (2019, September 23). *Data UMKM*. Retrieved from Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah Republik Indonesia:  
[http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1562040307\\_SANDINGAN\\_D  
ATA\\_UMKM\\_2010-2015\\_.pdf](http://www.depkop.go.id/uploads/laporan/1562040307_SANDINGAN_DATA_UMKM_2010-2015_.pdf)
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2019, September 23). *Berita Industri*. Retrieved from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia:  
<https://kemenperin.go.id/artikel/10122/E-Commerce-Masih-Sulit-Diterapkan-pada-UMKM>

- Kuznets, S. (2019, September 23). *Prize Lecture*. Retrieved from NobelPrize.org:  
<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1971/kuznets/lecture/>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Loeb, S. S. (2017). *Descriptive analysis in education : A guide for researchers*. Washington: Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Magretta, J. (2002, May). *Financial Management*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality Vol. 17 No. 6*, 621-634.
- Morris, W. (1973). *The American Heritage Dictionary of English Language*. Boston: Houghton Mifflin.
- Olsen, M. D. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry 3rd Edition*. United State America: Pearson Prentice-Hall.
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Payne, J. E. (2003). E-Commerce Readiness for SMEs in Developing Countries : A Guide for Development Professionals. *LearnLink*, 9.
- Pope, C. Z. (2000). Qualitative research in health care : Analysing qualitative data. *British Medical Journal*, 114-116.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Riky, A. R. (2014). Porter five Forces Model Pada PT. Ruci Gas. *AGORA Vol. 2 No. 2*.
- Ritson, N. (2008). *Strategic Management*. Inggris: Neil Ritson & Ventus Publishing Aps. Hal. 18-19.
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: Humaniora
- Sabandar, S. (2019, September 25). *Regional - Jawa Tengah & DIY*. Retrieved from liputan6.com: <https://www.liputan6.com/regional/read/4039347/kata-bekraf-ini-3-kelemahan-startup-indonesia>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. London: Sage.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Stefan, S. B. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness Vo. 6 Issue 4*, 19-40.
- Sukmana, Y. (2019, September 25). *Ekonomi - Makro*. Retrieved from kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2017/01/05/213100326/e-commerce.harus.bisa.dimanfaatkan.untuk.pemerataan.ekonomi>

- Tokopedia. (2019, September 24). *Bisnis Kami*. Retrieved from Tokopedia.com:  
<https://www.Tokopedia.com/about/our-business/>
- Vaglio, S. L. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26, 145-152.
- Vukasovic, T. (2009). Searching for competitive advantage with the aid of BPI. *Journal of Product & Brand Management Vol 18 No.3*, 165 - 176.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing Vol. 52 No. 3*, 2-22.