

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi dan sistematika penulisan sebagai berikut.

1.1 Latar Belakang

Kompetisi dilakukan oleh dua pihak atau lebih untuk memperoleh keuntungan (Putri et al., 2020). Era globalisasi, disrupsi, dan pertumbuhan ekonomi meningkatkan ancaman kompetisi dalam persaingan bisnis, termasuk industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang dimana juga terdapat peluang kondisi pertumbuhan penduduk mengakibatkan permintaan air minum berkualitas juga semakin meningkat sehingga perusahaan saling bersaing memenangkan pasar untuk profitabilitas maksimal (Fetrisen & Aziz, 2019; Nursaid et al., 2023; Pramesti & Puspikawati, 2020; Rasendriya, 2022). Hal ini diperkuat dimana tahun 2020 sebesar 40% penduduk Indonesia menggunakan AMDK dengan tren pertumbuhan 1,24% per tahun dan diperkirakan akan mencapai 50% pada tahun 2026 (Ikhsan et al., 2022). Peluang pertumbuhan permintaan air minum dalam kemasan sangat menggiurkan untuk masa yang akan datang namun dengan kondisi eksternal terutama ancaman kompetisi yang juga semakin kompleks.

Tahun 2023 terdapat sekitar 500 perusahaan AMDK di Indonesia, dengan 60% pasar dikuasai oleh 10 merek besar seperti Aqua, Pure Life dan Cleo, sementara 40% sisanya oleh produsen lokal contohnya seperti wilayah Madura dimana tahun 2022 sudah terdapat sekitar 100 perusahaan lokal (Fitri, 2022; Nursaid et al., 2023). Jumlah produsen lokal wilayah Madura ini cukup tinggi sehingga kompetisi tidak dapat dihindari. Seperti yang disampaikan oleh Kepala DISPERINDAG Kabupaten Pamekasan bahwa pasar Madura sangatlah kompetitif (Fitri, 2022). Salah satu perusahaan lokal produsen air minum dalam kemasan yang berlokasi di Madura yaitu AMDK merek `S` dari XYZ Corporation.

AMDK merek `S` dari XYZ Corporation berlokasi di Kabupaten Sumenep, Madura, Jawa Timur. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 2015 dan melakukan *upgrade* teknologi produksi di tahun 2021 sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional produksi lebih baik. Varian jenis produk AMDK `S` beragam dari

kemasan gelas 220 ml, botol 600 ml, botol 1,5 liter hingga galon 19 liter. Harga produk yang ditawarkan AMDK merek `S` lebih murah di banding perusahaan lokal besar seperti Labini maupun nasional seperti Aqua, Cleo, dan Le-mineral. Lokasi perusahaan berada pada jalur utama penghubung antar kabupaten sehingga dapat mendukung distribusi lebih baik ke berbagai kabupaten.

Menghadapi kondisi eksternal yang ada saat ini, kenyataannya perusahaan belum optimal dalam pengelolaan perusahaan untuk unggul dalam bisnis yang kompetitif dan berdaya saing serta mengidentifikasi kondisi yang ada seperti mempertahankan pelanggan dan memperluas jaringan pasar di tengah persaingan bisnis air minum dalam kemasan sehingga omzet yang didapatkan belum maksimal dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki dan peluang *demand* pasar. Penjualan produk belum terdistribusi merata di Madura dan mengalami fluktuasi, cenderung tidak stabil, hingga terdapat stagnasi pada penjualan galon dan juga terjadi penurunan drastis karena perubahan kondisi eksternal. Padahal pengelolaan model bisnis bagaimana menjalankan untuk mencapai *goal* sangat penting untuk meningkatkan performa dari kinerja manajemen dan finansial perusahaan AMDK merek `S` pada XYZ Corporation.

Perusahaan XYZ Corporation belum memiliki manajemen model bisnis, namun selain itu juga belum melakukan strategi bisnis secara sistematis dalam menjalankan dan menghadapi persaingan bisnis yang ada. Perlunya inovasi dalam bisnis dalam persaingan menuntut perusahaan lebih kreatif. Perusahaan kecil maupun besar dapat melakukan inovasi pasar dengan memenangkan nilai kompetisi dan nilai baru yang dapat mempertahankan konsumen lama dan menciptakan pasar konsumen baru contohnya seperti menggunakan teknik *Blue Ocean Strategy* (BOS). Perusahaan saat ini dalam kondisi berkembang dalam pasar dan banyak menghadapi pesaing besar. Perusahaan memerlukan inovasi untuk dapat memenangkan pasar dan menciptakan pasar baru perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rahayu et al. (2022), pendekatan pemetaan model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) bukan hanya memetakan elemen perusahaan namun juga mengeksplorasi keterhubungan tiap elemen dalam mencapai tujuan perusahaan disertai analisis SWOT untuk evaluasi internal dan eksternal untuk mendukung pengambilan keputusan. BMC merupakan

kanvas model bisnis terdiri dari 9 blok elemen untuk menggambarkan keterhubungan antar elemen perusahaan dalam menjalankan dan mencapai tujuan. Analisis dan pemetaan model bisnis, analisis SWOT membantu Kedai Nasi Goreng Suroso menciptakan strategi untuk menjangkau pasar baru serta mempertahankan konsumen yang ada sehingga omzet bertambah dan kerugian dapat berkurang .

Perusahaan AMDK merek `S` saat ini belum melakukan pemodelan bisnis dalam menjalankan dan mencapai tujuan. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan analisis dan pemetaan model bisnis menggunakan konsep BMC dan dilanjutkan dengan evaluasi internal dan eksternal. Analisis dan pemetaan model bisnis perusahaan untuk melihat bagaimana perusahaan AMDK merek `S` beroperasi, sedangkan evaluasi internal dan eksternal untuk membantu dalam pengambilan keputusan dalam pengembangan model bisnis perusahaan.

Penelitian sebelumnya oleh Gulo et al. (2024), menyatakan bahwa dalam pengelolaan bisnis penting untuk melakukan analisis segmentasi pasar. Hal ini dapat membantu untuk meningkatkan penjualan dengan memahami karakteristik dan wilayah dimana pasar berada. Analisis segmentasi pasar berhubungan dengan elemen *customer segment* dalam BMC terkait bagaimana segmen pasar yang ada, sasaran yang menjadi target serta *value* yang diperlukan tiap *segment*. Penelitian yang dilakukan oleh Aji Supriyatno (2023), analisis segmentasi pasar sangat penting untuk menyesuaikan produk perusahaan dengan konsumen yang ada, sehingga dapat meningkatkan pengalaman belanja, meningkatkan strategi pemasaran serta mengoptimalkan alokasi sumber daya perusahaan. Teknik segmentasi pasar yang dapat digunakan yaitu algoritma *K-Means Clustering*. Teknik ini mengelompokkan pasar ke dalam beberapa kluster berdasar kemiripan karakteristik (Maymuna & Fatah, 2024). Hasilnya yaitu digunakan untuk analisis segmentasi *customer*, *persona customer*, *value proposition*, dan strategi pemasaran yang dibutuhkan (Ariati et al., 2023). Model bisnis sangat dipengaruhi oleh bagaimana *segment customer* yang dituju. Teknik *K-Means Clustering* memiliki kelebihan yaitu sederhana untuk membantu menyesuaikan model bisnis perusahaan pada gambaran pasar yang ada saat ini.

Perusahaan AMDK merek `S` belum menganalisa segmentasi pasar yang ada. Sehingga semua *customer segment* dianggap sama. Penelitian ini akan menerapkan

analisis segmentasi pasar menggunakan *K-means clustering*. Tujuannya konsumen yang awalnya heterogen menjadi homogen berdasar kemiripannya pada tiap kluster. Hasil kluster digunakan untuk menyesuaikan model bisnis pada tiap target *customer segment* yang dipilih. Namun, segmentasi pasar ini hanya untuk mengklusterkan konsumen air minum dalam kemasan saat ini. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), dalam menjalankan bisnis perlu *ideation*. *Ideation* yaitu proses kreatif untuk menghasilkan, mengembangkan, mengkomunikasikan ide-ide baru. Proses dapat dilakukan menggunakan pendekatan metode *blue ocean strategy*.

Blue Ocean Strategy merupakan proses *ideation* yang dapat digunakan untuk menggali ide baru dalam menghadapi persaingan bisnis. Konsep ini biasa digunakan untuk keluar dari persaingan bisnis yang ketat atau samudra merah dengan menggunakan ide baru untuk menciptakan pasar baru tanpa persaingan atau samudra biru. Perusahaan AMDK merek `S` saat ini menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Perusahaan besar nasional seperti Aqua, Le-mineral dan lain-lain serta lokal terus bersaing demi keuntungan masing-masing. Seperti yang dipaparkan kepala Disperindag Pamekasan bahwa persaingan bisnis AMDK di Madura sangat kompetitif (Fitri, 2022). Jika tidak beradaptasi dan lebih unggul, perusahaan berpotensi kalah dalam persaingan sehingga juga akan berakibat pada penurunan profit perusahaan. Perusahaan AMDK merek `S` perlu melakukan *ideation* agar dapat menghasilkan ide baru baik untuk unggul mempertahankan konsumen lama ataupun menciptakan pasar baru tanpa persaingan sehingga perusahaan *sustain* dan *growth*. Penelitian ini akan mengimplementasikan BOS dalam penciptakan nilai unggul dan ide baru bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Armareta et al. (2024), mengembangkan model bisnis “Kangen Water” menggunakan pemahaman internal dan eksternal serta formulasi *blue ocean strategy* dapat membantu perusahaan untuk menghindari dunia bisnis yang kompetitif dengan menciptakan keunggulan bersaing melalui *tools* yang ada. Hasilnya perusahaan “Kangen Water” perlu melakukan beberapa perubahan dimana hal yang perlu diciptakan yaitu akses pembelian mudah dan promosi yang menarik. Penelitian ini menunjukkan evaluasi model bisnis menggunakan *blue ocean strategy* perlu diterapkan terutama bagi perusahaan yang

berada dalam pasar kompetitif.

Melihat begitu pentingnya gambar model bisnis terutama aspek *segment customer* serta formulasi strategi terutama *ideation* yang perlu diimplementasi dalam operasional perusahaan, maka AMDK `S` pada XYZ Corporation sangat memerlukan kajian model bisnis untuk meningkatkan penjualan sehingga pendapatan dan kapasitas produksi dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan model bisnis baru menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) untuk rancangan konsep, *K-Means Clustering* untuk mengelompokkan *customer segment* berdasar karakteristik dan kebutuhan, serta pengintegrasian *Blue Ocean Strategy* untuk perumusan strategi dan menciptakan keunggulan bersaing.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran model bisnis perusahaan saat ini menggunakan *Business Model Canvas*?
2. Bagaimana kondisi internal dan eksternal setiap elemen *Business Model Canvas* perusahaan saat ini?
3. Bagaimana hasil segmentasi pelanggan menggunakan teknik *K-Means Clustering*?
4. Bagaimana rancangan *Future Business Model Canvas* perusahaan dari hasil pengembangan menggunakan *Blue Ocean Strategy*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berisi tujuan yang ingin dicapai dari rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi model bisnis *existing* perusahaan menggunakan *Business Model Canvas*.
2. Menganalisis kondisi internal dan eksternal *Business Model Canvas* perusahaan saat ini.
3. Menganalisis segmentasi pelanggan hasil teknik *K-Means Clustering*.

4. Merancang usulan *Future Business Model Canvas* perusahaan menggunakan *Blue Ocean Strategy*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat dicapai dalam penelitian sebagai berikut.

1. Memberikan gambaran menyeluruh bagaimana perusahaan beroperasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan.
2. Menggambarkan kondisi internal dan eksternal setiap elemen BMC sehingga dapat menentukan aspek yang perlu diperbaiki atau dikembangkan.
3. Menggambar segmentasi pasar saat ini untuk menentukan target dan posisi yang sesuai serta *value proposition* yang dibutuhkan.
4. Rancangan *future business model canvas* yang inovatif dan kreatif dari hasil analisis sebelumnya dengan pendekatan *blue ocean strategy* guna menciptakan keunggulan kompetitif dan peluang pasar baru minim persaingan.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian berupa ruang lingkup penelitian untuk memfokuskan mencapai tujuan sebagai berikut.

1. Lingkup wilayah penelitian di Madura yang mencakup empat kabupaten yaitu Sumenep, Pamekasan, Sampang dan Pamekasan.
2. Rentang waktu dalam penelitian dilakukan dalam periode Maret – Juni 2025 di AMDK Merek `S` sehingga situasi dan kondisi AMDK Merek `S` pada XYZ Corporation di Madura mencerminkan pada periode penelitian ini.
3. Segmentasi pelanggan analisis *K-Means Clustering* menggunakan *segmenting* geografi, demografi, psikografi, dan tingkah laku.
4. Hasil rancangan model bisnis sampai tahap usulan desain pengembangan model bisnis tidak sampai diimplementasikan.

1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Kebijakan pemerintah dan perusahaan tidak berubah selama pelaksanaan penelitian.

2. *Segmenting* geografi, demografi, psikografi, dan tingkah laku yang digunakan untuk analisis *K-Means Clustering* memiliki pengaruh terhadap *segment customer*.
3. Merek yang dijadikan kompetitor perusahaan terdiri dari Aqua, Cleo, Le mineral dengan asumsi perusahaan tersebut memiliki pangsa pasar dan kekuatan besar dalam industri AMDK di Madura.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian usulan strategi pemasaran AMDK UD.`S` menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS) sebagai berikut.

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab satu berisi pendahuluan dari penelitian yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua berisi tinjauan pustaka berisi landasan pengerjaan penelitian baik landasan teori maupun landasan empiris penelitian. Tinjauan ini terkait konsep model bisnis AMDK, strategi bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas*, *Blue Ocean Strategy* (BOS), serta penelitian terdahulu terkait topik penelitian.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab tiga metodologi penelitian berisi urutan langkah-langkah dalam pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan dari mulai pengambilan data hingga pemecahan masalah. Bab tiga digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan penelitian.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab empat berisi hasil dan pembahasan penelitian. Bagian ini berisi pemaparan hasil dari data yang didapatkan, pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data. Bab empat dilaksanakan sesuai metodologi penelitian pada bab III.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima berisi kesimpulan dan saran penelitian. Kesimpulan berisi jawaban singkat terkait tujuan penelitian. Saran berisi anjuran untuk penelitian selanjutnya.

6. DAFTAR PUSTAKA

7. LAMPIRAN