

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN ANALISIS
SWOT DAN BUSINESS CANVAS MODEL DI PT. BIRO
KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO) CABANG MAKASSAR**

***BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY WITH SWOT ANALYSIS
AND BUSINESS CANVAS MODEL IN PT. INDONESIA
CLASSIFICATION BUREAU (PERSERO), MAKASSAR BRANCH***



Disusun Oleh :

BUDIMAN JOHANSYAH

A012181070

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DENGAN ANALISI SWOT DAN BUSINESS
CANVAS MODEL DI PT. BIRO KLASIFIKASI INDONESIA (PERSERO)
CABANG MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**BUDIMAN JOHANSYAH
A012181070**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian
Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **06 JANUARI 2021**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

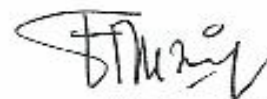
Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM



Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

Pernyataan Keaslian Tesis

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Budiman Johansyah

Nim : A012181070

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut

Makassar, 08 Januari 2021

Yang menyatakan,



Budiman
Budiman Johansyah

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tesis ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 2) Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM dan ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 3) Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si, bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM, dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr.
- 4) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,
- 5) Kedua orangtua dan istri yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan,
- 6) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 2020

Peneliti

ABSTRAK

BUDIMAN JOHANSYAH. *Strategi Pengembangan Bisnis dengan Analisis SWOT dan Business Canvas Model di PT Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Makassar* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Fauziah Umar).

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mengetahui faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi kinerja PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) Cabang Komersial Makassar; mengetahui strategi bisnis yang harus dikembangkan oleh PT BKI Cabang Komersial Makassar untuk meningkatkan kinerja keuangan; dan menjelaskan upaya perusahaan mengembangkan inovasi bisnis *canvas model* yang efektif bagi perusahaan.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah kombinasi antara pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan kuantitatif, kajian kasus di PT BKI Cabang Komersial Makassar. Metode deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah dengan mendeskripsikan keadaan subjek atau objek berdasarkan fakta-fakta yang alamiah pada masa sekarang. Metode deskriptif merupakan cara kerja meneliti secara deskriptif yang dilakukan secara terus-menerus atas suatu objek penelitian. Metode deskriptif dapat dipahami sebagai aktivitas penyelidikan yang berusaha menjangkau informasi faktual secara interval.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis matriks internal eksternal, posisi strategi PT BKI (Persero) Cabang Komersial Makassar dalam industri jasa pengujian, inspeksi, sertifikasi, dan konsultasi di Wilayah Indonesia bagian Timur berada dalam posisi "menjaga dan mempertahankan". Artinya, perusahaannya tersebut mempunyai posisi yang strategis dan mampu mendominasi pasar. Penetrasi pasar terutama kepada klien-klien premium di sektor maritim dan pertambangan, dan juga melakukan inovasi teknologi dan pengembangan produk sehingga menciptakan portofolio-portofolio baru perlu terus dilakukan untuk mempertahankan posisi tersebut. Setelah melalui tiga tahap perencanaan manajemen strategi yang menggunakan QSPM sebagai alat pemilihan alternatif strategi utama, maka didapatkan strategi utama yang mendapatkan nilai daya tarik tertinggi (3,8456) pada QSPM, yaitu "Meningkatkan daya saing terhadap kompetitor melalui peningkatan kualitas SDM dan ketersediaan peralatan dan fasilitas produksi yang lebih baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen". Strategi tersebut merupakan strategi paling menarik bagi PT BKI Cabang Komersial Makassar saat ini. Identifikasi *business model canvas* (BMC) PT BKI Cabang Komersial Makassar berhasil dilakukan yang terdiri atas sembilan elemen blok, yaitu *customer segmen*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnership*, *cost structure*.

Kata kunci: SWOT, QSPM, BMC, strategi bisnis



ABSTRACT

BUDIMAN JOHANSYAH. *Business Development Strategy with SWOT Analysis and Business Canvas Model at PT. Indonesian Classification Bureau (Persero) Makassar Branch (Supervised by Abdul Rahman Kadir and Fauziah Umar)*

The purpose of this study is to identify and determine the external and internal factors that affect the performance of PT. BKI Makassar Commercial branch; to know what business strategies should be developed by PT. BKI Makassar Commercial branch to improve financial performance; and to describe the company's efforts to develop an effective business innovation canvas model for the company.

The research design used in this research was a combination of a qualitative approach with descriptive methods and a quantitative approach, a case study at PT. Indonesia Classification Bureau Makassar Commercial branch. The descriptive method was a problem-solving procedure by describing the state of the subject or object based on natural facts in the present. Descriptive method was a descriptive method of research that was carried out continuously on an object of research. Descriptive method could be understood as an investigative activity that sought to reach factual information at intervals.

Based on the analysis using the internal External Matrix, the strategic position of PT. The Makassar Commercial branch of the Indonesian Classification Bureau (Persero) in the testing, inspection, certification and consulting services industry in the eastern part of Indonesia is in a position of "guarding and maintaining". This means that PT. The Makassar Commercial branch of BKI has a strategic position and is able to dominate the market. Market penetration, especially for premium clients in the maritime and mining sectors, as well as making technological innovations and product development so that creating new portfolios is necessary to maintain this position. After going through three stages of strategic management planning that uses QSPM as a tool for selecting the main alternative strategy, the main strategy that gets the highest attractiveness value (3.8455) in QSPM is "Increasing competitiveness against competitors, through improving the quality of human resources and the availability of equipment and services, better production facilities, so as to meet the needs and expectations of consumers". This strategy is the most attractive strategy for PT. The current BKI Makassar Commercial branch. Identification of the Business Model Canvas (BMC) of PT. BKI Makassar Commercial branch has been successfully implemented which consists of nine block elements, namely customer segment, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships and cost structure.

Keywords: SWOT, QSPM, BMC, Business Strategy



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Penelitian	17
1.5. Sistematika Penulisan	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1. Landasan Teori	19
2.1.1. Strategi Perusahaan	19
2.1.1.1.	Pengertian Strategi
	19
2.1.1.2.	Jenis-jenis Strategi
	23
a. Strategi Korporat	23
a.1. Directional Strategy	23
a.1.1. Strategi Integrasi	24
a.1.2. Strategi Intensif	27
a.1.3. Strategi Diversifikasi	29
a.1.4. Strategi Defensif	31
a.1.5. Strategi Joint Venture	33
a.1.6. Merger/Akuisisi	34
a.2. Portofolio Strategy	35
a.3. Parenting Strategy	37

b. Strategi Bisnis	38
c. Strategi Fungsional	40
2.1.1.3.	Keun
ggulan Bersaing	41
2.1.1.4.	Pros
es Perencanaan Strategis	42
2.1.2. Analisis SWOT	46
2.1.3. Matrix Grand Strategy	50
2.1.4. Business Canvas Model (BMC)	52
2.2. PENELITIAN SEBELUMNYA	64
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	75
3.1. Kerangka Pemikiran	75
BAB IV METODE PENELITIAN	78
4.1. Rancangan Penelitian.....	78
4.2. Kehadiran Peneliti	80
4.3. Situs dan Waktu Penelitian	81
4.4. Sumber Data.....	81
4.5. Teknik Pengumpulan Data	83
4.6. Teknik Analisis Data	84
4.7. Pengecekan Validitas Temuan	85
4.7.1. Uji Kredibilitas	87
4.7.2. Uji Dependabilitas.....	92
4.7.3. Uji Konfirmabilitas	92
4.7.4. Uji Transferability.....	93
4.8. Tahap-tahap Penelitian	93
4.8.1. Persiapan	94
4.8.2. Tahap Pekerjaan Lapangan	95
4.8.3. Tahap Analisis Data	96
4.8.4. Tahap Pelaporan Hasil Penelitian	96
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	97
5.1. Gambaran Umum Perusahaan	97
5.1.1. Sejarah PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).....	97

5.1.2. Visi, Misi, Filosofi, Nilai dan Budaya Perusahaan	100
5.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan	102
5.1.4. Status dan Jaringan Layanan Perusahaan	103
5.2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	104
5.2.1. Analisis Industri	104
5.2.2. Analisis Lingkungan Internal	108
5.2.3. Analisis Lingkungan Eksternal	110
5.3. Tahap Input	113
5.3.1. Faktor Strategis Internal dan Eksternal	114
5.3.2. Penentuan Peringkat Faktor Internal dan Eksternal	115
5.3.3. Perhitungan Bobot Faktor Internal dan Eksternal	120
5.3.4. Matrik IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation)	127
5.4. Tahap Pencocokan	130
5.4.1. Matriks Faktor Internal External (IE)	130
5.4.2. Matriks Strength-Weak-Opportunity-Threat	131
5.5. Tahap Pengambilan Keputusan Menggunakan QSPM	134
5.6. Penyusunan Rencana Pengembangan Model Bisnis Berbasis Business Model Canvas	137
5.6.1. Model Bisnis Eksisting	137
5.6.2. Pengembangan Model Bisnis	142
5.7. Pembahasan Hasil Penelitian	148
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	156
6.1. Kesimpulan	156
6.2. Saran	159
DAFTAR PUSTAKA	160
LAMPIRAN 1 Kuisisioner Rating dan Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal	
LAMPIRAN 2 Kuisisioner Identifikasi Faktor-Faktor Strategis Swot Dan Business Canvas Model	
LAMPIRAN 3 Contoh Pengisian Kuisisioner Online dengan media Google Form	

DAFTAR TABEL

1.1. Pertumbuhan Kapal yang di Klaskan di Badan Klasifikasi Dunia Dalam GT) 6	6
1.2. Jumlah Kegiatan Produksi Klas dari Tahun ke Tahun	7
2.1. Tabel Internal Factor Analysis Summary (IFAS)	35
2.2. Tabel External Factor Analysis Summary (EFAS)	36
2.3. Tabel Strategi Bisnis	39
2.4. Mapping Penelitian Terdahulu Mengenai Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan	70
5.1. Tabel Strategis Internal	114
5.2. Tabel Strategis Eksternal	115
5.3. Contoh Kuisisioner Penentuan Rating Faktor Internal	117
5.4. Contoh Kuisisioner Penentuan Rating Faktor Eksternal	118
5.5. Hasil Rekapitulasi Rating Faktor Internal	119
5.6. Hasil Rekapitulasi Rating Faktor Eksternal	120
5.7. Contoh Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Internal	122
5.8. Contoh Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Pembobotan Faktor Eksternal	123
5.9. Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Internal.....	123
5.10. Matrik Gabungan Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal.....	124
5.11. Nilai Bobot Faktor Internal	124
5.12. Nilai Bobot Faktor Eksternal	126
5.13. Matrik IFE Untuk PT. BKI Cabang Komersil Makassar	128
5.14. Matrik EFE Untuk PT. BKI Cabang Komersil Makassar	129
5.15. Matrik IE	130
5.16. Matriks SWOT PT. BKI Cabang Komersil Makassar	132
5.17. Matrik QSPM Untuk PT. BKI Cabang Komersil Makassar	132

DAFTAR GAMBAR

1.1. Tren Register Masuk dan Keluar Kapal Klas BKI	8
1.2. Profil Pendapatan, Beban Usaha dan Laba Usaha konsolidasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia	9
1.3. Profil Pendapatan PT. Biro Klasifikasi Indonesia cabang Makassar	14
1.4. Profil Laba PT. Biro Klasifikasi Indonesia cabang Makassar	14
2.1. Matriks IFAS & EFAS	36
2.2. Sembilan Elemen Model Bisnis	64
3.1. Kerangka Pemikiran	77
5.1. Struktur Organisasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	103
5.2. Jaringan Kantor Layanan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero)	104
5.3. Model Bisnis PT. BKI Cabang Komersil Makassar Eksisting	140
5.4. Pengembangan Model Bisnis PT. BKI Cabang Komersil Makassar.....	150

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Klasifikasi kapal sebenarnya adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengategorikan kapal ke dalam suatu kelas tertentu. Jika menilik sejarah klasifikasi kapal itu sendiri, Indonesia sebenarnya sangat ketinggalan jauh. Klasifikasi kapal dunia sudah dimulai sekitar tahun 1760-an, dari sebuah coffee shop milik Edward Lloyd di London, pada saat itu di kedai kopi tersebut banyak berkumpul Orang-orang yang dalam bisnisnya berhubungan dengan dunia perkapalan, mulai dari pelaut, pemilik kapal sampai dengan pihak asuransi. Berawal dari situlah muncul ide dari Edward Lloyd untuk melakukan pencatatan (registrasi) terhadap kapal-kapal yang pemiliknya sering berkumpul di kedai kopinya. Dan singkat kata dari daftar kapal tersebut yang akhirnya terbentuklah Lloyd's Register of Shipping (LRS) pada tahun 1760.

Pada mulanya klasifikasi kapal didasarkan pada kelas A,B,C,D sesuai dengan kondisinya berdasarkan penilaian para surveyornya yang umumnya mantan kaptain kapal. Sampai akhirnya diterbitkanlah rule LRS pertama yang dipakai sebagai standard teknis klasifikasi kapal. Sejak saat itu dilakukanlah terus menerus penelitian dan pengembangan (R & D) sesuai dengan teknologi dan perkembangan dunia perkapalan, termasuk untuk kapal perang.

Pada tahun 1950 – 1955, banyak pelajar Indonesia dikirim ke negara asing untuk mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk arsitek perkapalan modern dan tehnik kelautan ke Belanda, Inggris, Jerman, Swedia, Italia, Yugoslavia, Polandia, Rusia dan Jepang. Tamatan pertama kembali ke Indonesia pada tahun 1957. Sehingga kemudian alumni-alumni pelajar Indonesia tersebut merasa terpanggil untuk memajukan Industri perkapalan yang ada di Indonesia.

Menyadari akan kondisi alam Indonesia yang terdiri dari beribu-ribu pulau dengan area teritori laut yang sangat luas dimana hal tersebut menjadikan sarana perhubungan laut berupa kapal, merupakan sarana terpenting yang harus dikelola maka diperlukan pemeriksaan yang teliti, teratur dan sistematis terhadap kondisi kapal agar terjaga keselamatan benda dan jiwa di laut. Berdasarkan kondisi tersebut serta didorong oleh kesadaran nasional dan hasrat untuk memiliki badan klasifikasi nasional yang pada gilirannya akan membuka kesempatan bagi tenaga-tenaga ahli perkapalan bangsa sendiri, maka pada tahun 1964 Pemerintah dibantu oleh ahli-ahli perkapalan Indonesia mendirikan PN. Biro Klasifikasi Indonesia

Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) didirikan pada tanggal 1 Juli 1964 dan merupakan satu-satunya badan klasifikasi nasional yang ditugaskan oleh pemerintah Republik Indonesia untuk mengkelaskan kapal niaga berbendera Indonesia. Penugasan ini kemudian dikukuhkan dalam Keputusan Menteri Perhubungan Laut No. Th. 1/17/2 tanggal 26 September 1964 tentang Peraturan Pelaksanaan Kewajiban Kapal-Kapal

berbendera Indonesia untuk memiliki sertifikat klasifikasi kapal yang dikeluarkan oleh BKI. Kegiatan Klasifikasi itu sendiri merupakan kegiatan penggolongan kapal berdasarkan konstruksi lambung, mesin dan listrik kapal dengan tujuan memberikan salah satu penilaian atas laik laut kapal tersebut berlayar.

Beberapa pertimbangan dan alasan didirikannya BKI (kemudian disahkan dengan PP No. 28 Tahun 1964 tentang Pendirian Perusahaan Negara Biro Klasifikasi Indonesia), antara lain:

1. Bahwa pada saat itu di bidang pembangunan dan pemeliharaan kapal-kapal, Pemerintah masih menggunakan jasa-jasa dari biro klasifikasi asing;
2. Bahwa dilihat dari segi teknis-konstruksi kapal-kapal yang dibangun untuk pelayaran dalam negeri, syarat-syarat yang ditetapkan oleh biro klasifikasi asing adakalanya tidak sesuai, dimana sesungguhnya hal tersebut tidak perlu terjadi bila kapal-kapal tersebut diklasifikasikan oleh biro klasifikasi nasional yang lebih menguasai keadaan pelayaran di Indonesia;
3. Bahwa di samping dilihat dari sudut pandang kebanggaan nasional, dengan adanya biro klasifikasi nasional, maka diharapkan penghematan sejumlah devisa yang setiap tahunnya mengalir keluar negeri melalui biro klasifikasi asing, dan membuka kesempatan bagi para ahli teknik perkapalan bangsa Indonesia sendiri untuk memupuk dan memperluas pengalaman serta keahlian di bidang pembangunan, pemeliharaan dan perbaikan kapal-kapal.

Jumlah badan klasifikasi di dunia tidak banyak, dan tidak semua Negara memiliki badan klasifikasi, bahkan biasanya di suatu Negara hanya memiliki satu Badan Klasifikasi. Namun, karena peran Badan Klasifikasi yang cukup memiliki nilai yang strategis di dunia industri maritim, biasanya disuatu Negara peran dan kegiatan Badan Klasifikasi cukup diberikan perlindungan dan proteksi, sehingga keberlangsungan (*sustainability*) dari Badan Klasifikasi tersebut dapat bertahan sampai sekarang ini. Kita mungkin akan sangat sulit menemukan kapal berbendera Jepang yang tidak diklasikan pada Nippon Kaiji Kyokai (NK, Badan Klasifikasi di Jepang), atau mungkin tidak ada kapal berbendera Amerika Serikat yang tidak diklasikan pada American Bureau of Shipping (ABS), apalagi kapal niaga yang berbendera Republik Rakyat China (RRC) yang tidak memiliki sertifikat China Classification Society (CCS) dan seterusnya.

Kebanyakan kapal niaga berbendera Indonesia dengan ukuran tertentu pun yang berlayar baik di dalam negeri maupun ke luar negeri biasanya juga memiliki sertifikat klasifikasi yang diterbitkan oleh PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero). Sejalan dengan tujuan dan program pemerintah kemudian muncul peraturan-peraturan Menteri yang turut berperan terhadap perkembangan dan pertumbuhan PT. BKI, dimana cukup memproteksi PT. BKI dalam mempertahankan pangsa pasarnya, antara lain :

- Surat Keputusan Menteri Perhubungan Laut No. TH/1/17/1 tanggal 26 September 1964 tentang "Peraturan kewajiban kapal-kapal untuk memiliki sertifikat klasifikasi".

- Surat Keputusan Menteri Perhubungan Laut No. Kab 4/17/9 tanggal 8 Juli 1965 tentang "Penunjukan BKI sebagai satu-satunya badan klasifikasi yang menentukan klasifikasi kapal-kapal berbendera Indonesia".
- Instruksi Menteri Perhubungan No. IM.8/AL.407/Phb-81 tanggal 23 Maret 1981 "Ukuran kapal berbendera Indonesia yang diwajibkan memiliki sertifikat klasifikasi dari BKI".
- MAPEL 14 No. 09/PHBL/I/1995 tanggal 17 Januari 1995 tentang "Penegasan Instruksi Menteri Perhubungan No. IM.8/AL.407/PHB-81 wajib klasifikasi bagi kapal bendera Indonesia dengan ukuran tertentu".
- MAPEL 15 No. 12 /PHBL/I/1995 tanggal 18 Januari 1995 tentang "Kapal-kapal dengan bendera flag of convenience yang beroperasi terus menerus diperairan Indonesia wajib memiliki kelas BKI".
- Surat Keputusan Menteri Perhubungan No. 20/2006 tanggal 02 Mei 2006 tentang " KEWAJIBAN BAGI KAPAL BERBENDERA INDONESIA UNTUK MASUK KLAS PADA BIRO KLASIFIKASI INDONESIA".
- Peraturan Menteri Perhubungan No. PM 7 Tahun 2013 tentang "Kewajiban bagi kapal berbendera Indonesia untuk masuk Klas".

Sesuai dengan Peraturan Menteri No. 61 Tahun 2014 yang dikeluarkan oleh Menteri Perhubungan Ignatius Jonan tanggal 20 November 2014 sekarang ini kapal berbendera Indonesia tidak diwajibkan lagi diklasikan pada Biro Klasifikasi Indonesia. Sesuai pasal 2 pada Peraturan Menteri No. 61 Tahun 2014 dijelaskan bahwa : *Kapal*

berbendera Indonesia jenis dan ukuran tertentu wajib diklasifikasikan pada badan klasifikasi dengan kriteria :

- a. Ukuran panjang antara garis tegak depan dan garis tegak belakang 20 m atau lebih.*
- b. Tonase kotor GT 100 (seratus Gross Tonnage) atau lebih; atau*
- c. Yang digerakkan dengan tenaga penggerak utama 250 HP atau lebih.*

Kemudian pada pasal 3 dijelaskan :

(1) Badan klasifikasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 2, terdiri atas :

- a. Badan klasifikasi nasional; dan*
- b. Badan klasifikasi asing yang diakui.*

(2) Badan klasifikasi nasional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a adalah PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).

(3) Badan klasifikasi asing yang diakui sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan anggota International Association of Clasification Society (IACS).

(4) Anggota International Association of Clasification Society (IACS) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi :

- a. American Bereau of Shipping (ABS);*
- b. Bereau Veritas (BV);*
- c. China Classification Society (CCS);*
- d. Croation Register of Shipping (CRS);*
- e. Det Norske Veritas (DNV);*
- f. Germanischer Lloyd (GL);*
- g. Indian Register of Shipping (IRS);*

- h. Korean Register of Shipping (KR);*
- i. Lloyd's Register (LR);*
- j. Nippon Kaiji Kyokai (Class NK);*
- k. Polish Register of Shipping (PRS);*
- l. Registro Italiano Navale (RINA); dan*
- m. Russian Maritime Register of Shipping (RS)*

Kurang lebih sepuluh Badan Klasifikasi asing tersebut di atas telah mendirikan perusahaan dan beroperasi di Indonesia, sehingga tentunya menjadi tantangan PT. BKI untuk tetap dapat eksis di dunia maritim nasional dan juga internasional. Disamping itu bisnis klasifikasi memang sudah tidak berada di zona nyaman, melihat pertumbuhan badan klasifikasi di dunia yang tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1. Pertumbuhan Kapal yang di Klaskan di Badan Klasifikasi Dunia
Dalam GT)

Class Societies	Million GT. End				01 Sep 2018		Year on Year
	2014	2015	2016	2017	No	m. GT	
DNV GL	265.5	266.9	272.5	276.3	8,924	273.9	Down - 0,4%
Nippon Kaiji Kyokai	233.4	242.9	245.3	249.0	8,394	249.7	UP BY..... 0,1%
American Bureau	199.8	209.0	219.2	228.3	7,338	231.8	UP BY..... 2.3%
Lloyd's Register	184.0	196.1	206.0	210.5	6,586	212.3	UP BY..... 0.9%
Bureau Veritas	99.3	104.6	107.6	111.0	7,574	112.6	UP BY..... 2.3%
China Society Class	83.8	90.1	97.0	103.5	4,353	109.3	UP BY..... 7.9%

Korean Register	66.8	68.7	69.4	65.9	2,385	58.7	Down..... - 5.0%
Registro Italiano	30.8	32.4	33.9	36.6	3,296	38.7	UP BY..... 8.0%
Indian Register	11.5	12.4	13.0	12.6	1,329	11.8	Down..... - 8.0%
Russian Register	11.6	10.8	10.5	10.4	2,403	10.3	UP BY..... 0.0%
Polski Register	2.6	2.7	2.8	2.6	319	2.6	UP BY..... 0.5%
Croatian Register	1.5	1.7	1.7	1.7	286	1.7	UP BY..... 6.5%
Total IACS Member	1,126. 7	1,171. 1	1,206. 1	1.245. 9	52,20 2	1,264. 8	UP BY..... 2.2%

Sumber : Direktur Operasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia Laporan Aktifitas Operasional Kegiatan Klas dalam Rapat Koordinasi PT BKI, Juni 2019

Melihat tabel di atas terjadi fenomena bahwa pertumbuhan kapal di dunia sudah tidak terlalu signifikan, bahkan beberapa badan Klasifikasi mengalami penurunan dalam jumlah kapal maupun total Grosse Tonnage kapal yang diklaskan. *Core Business* suatu Badan Klasifikasi yang mulanya hanya mengandalkan klasifikasi kapal, sudah terlihat mengalami pergeseran, beberapa Badan Klasifikasi di dunia sudah mulai mengembangkan sayap di dunia bisnis selain klasifikasi kapal, dan bahkan terbukti pendapatan jasa non-klasifikasi mereka sudah jauh melebihi pendapatan di sektor Klasifikasi.

Tabel 1.2. Jumlah Kegiatan Produksi Klas dari Tahun ke Tahun

JUMLAH KEGIATAN PRODUKSI KLAS s/d DESEMBER 2019

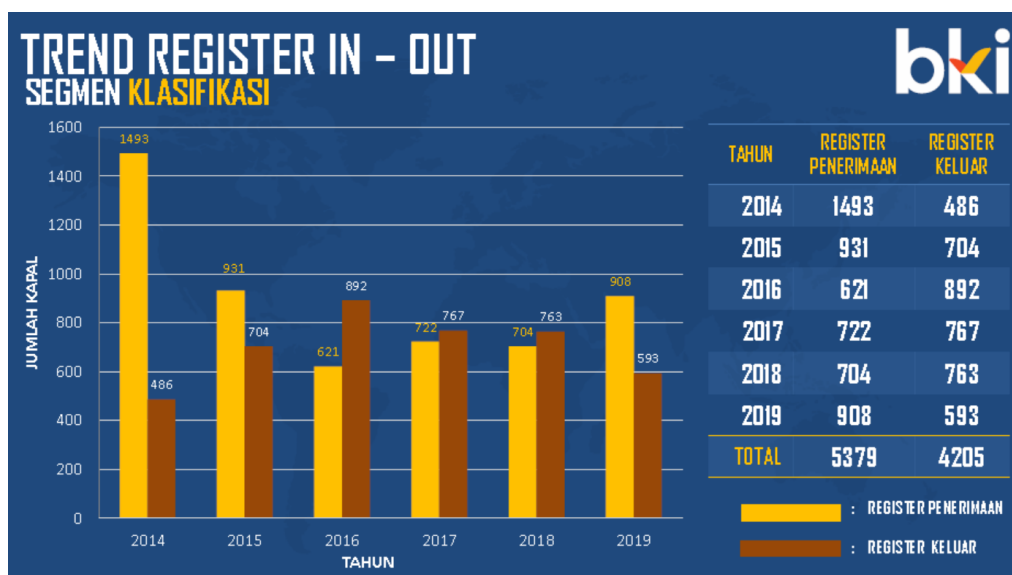


JENIS SURVEY	TAHUN						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SURVEY MEMPERTAHANKAN KLAS	11.868	13.367	14.046	14.037	14.139	15.244	15.699
SURVEY MATERIAL KOMPONEN	3.625	3.389	2.226	2.582	2.523	2.565	1.985
SURVEY PENERIMAAN KLAS	2.196	2.070	1.229	843	859	932	1.079
SURVEY STATUTORIA	-	-	-	-	-	-	1.499
TOTAL	17.689	18.826	17.501	17.462	17.521	18.741	20.262

Sumber : Direktur Operasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia dalam Rapat Koordinasi PT BKI, Januari 2020

Sesuai tabel 1.2 terlihat bahwa pertumbuhan aktifitas survey klas kapal PT. Biro Klasifikasi Indonesia terutama setelah tahun 2014 juga mengalami perlambatan dan bahkan pada tahun 2015 dan 2016 terjadi penurunan, dan mulai naik lagi pada tahun 2018. Dan lebih parahnya lagi jumlah survey penerimaan klas yang menjadi sumber pendapatan utama sektor klasifikasi menurun drastis pada tahun 2015, 2016 dan 2017.

Gambar 1.1. Tren Register Masuk dan Keluar Kapal Klas BKI



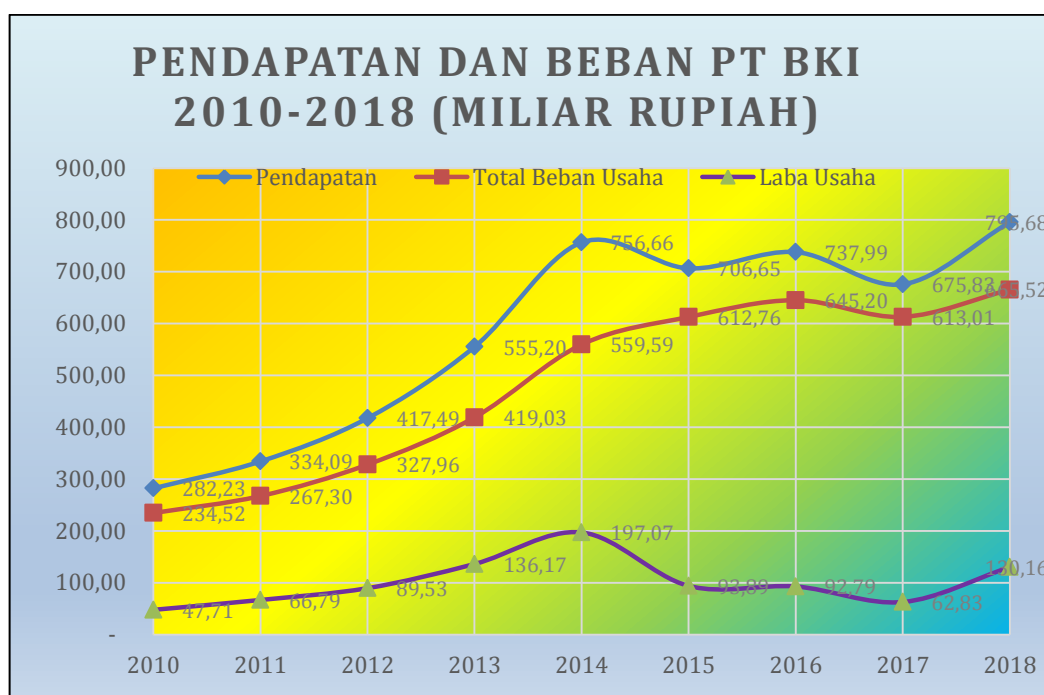
Sumber : Direktur Operasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia dalam Rapat Koordinasi PT. BKI, Januari 2020

Gambar 1.1 di atas terlihat bahwa sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 lebih banyak kapal yang keluar dari register BKI dibandingkan dengan kapal yang masuk register BKI (proses penerimaan klas BKI). Hal ini tentu mempengaruhi pendapatan BKI di sektor klasifikasi yang selama ini menjadi core bisnisnya.

Sejalan dengan perkembangan struktur pemerintahan, dimana pada tahun 2001 dibentuk kementerian BUMN, sehingga secara otomatis PT. BKI bergeser dari mulanya di bawah pembinaan kementerian Perhubungan menjadi berkoordinasi dengan kementerian BUMN selaku pemegang saham penuh perusahaan. Dengan dibawah kepemimpinan kementerian BUMN, PT. BKI selaku salah satu perusahaan milik Negara tentunya sangat diharapkan memberikan kontribusi bagi Negara, terutama terkait dengan Dividen yang diberikan kepada Negara. Dividen

yang dihasilkan dari perusahaan BUMN tentunya sangat dipengaruhi oleh laba yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Berikut disajikan profil keuangan PT. BKI secara konsolidasi dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2018.

Gambar 1.2. Profil Pendapatan, Beban Usaha dan Laba Usaha konsolidasi PT. Biro Klasifikasi Indonesia



Sumber : Direktur Pengembangan Sumber Daya PT. Biro Klasifikasi Indonesia Strategi Human Resources dalam Rapat Kerja PT BKI, September 2019

Melihat data keuangan PT. BKI di atas terlihat bahwa perusahaan mengalami keterpurukan di tahun 2015, 2016 dan 2017, namun mulai melakukan perbaikan di tahun 2018. Hal ini mungkin bisa saja terjadi karena adanya Peraturan Menteri No. 61 tahun 2014 yang merevisi peraturannya sebelumnya, sehingga kapal-kapal berbendera Indonesia tidak lagi wajib untuk dilkaskan pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).

Umumnya kapal-kapal yang berlayar di seluruh dunia biasanya diklaskan pada suatu badan klasifikasi. Disamping karena untuk memenuhi kewajiban terhadap peraturan suatu negara, kapal yang memiliki sertifikat klasifikasi biasanya juga terkait dengan kebutuhan penjaminan asuransi maupun persyaratan dari pihak pencharter.

Melihat peluang dan memperhatikan potensi pasar yang sangat besar serta kemampuan SDM yang dimiliki, PT. BKI jauh-jauh hari sebelumnya sudah mempersiapkan diri untuk mengembangkan bisnis di luar jasa klasifikasi seperti klas asing yang lainnya. Pada tahun 1982 BKI mulai merintis bidang Konsultasi & Supervisi (komersil/non-klasifikasi) yang merupakan diversifikasi usaha dan diharapkan akan menjadi profit maker bagi perusahaan. Berikut adalah kegiatan jasa konsultasi dan supervisi (komersil) :

- a. Jasa Konsultasi dan Supervisi di bidang maritim dan industri serta teknik lainnya;
- b. Studi Kelayakan, Konsultasi dan Supervisi di bidang teknologi maritim dan Industri Lainnya;
- c. Melakukan jasa inspeksi & sertifikasi di bidang migas, minerbapabum, naker, industri dan perhubungan;
- d. Melakukan rekayasa teknik dan supervisi di bidang migas;
- e. Melakukan pengujian *DT (Destructive Test)* & *NDT (Non Destructive)*;
- f. Melaksanakan konsultasi sesuai standard nasional dan internasional;

- g. Melaksanakan pelatihan keahlian dibidang teknik; dan
- h. Kegiatan jasa pemborongan konstruksi dan non konstruksi di bidang instalasi fasilitas minyak dan gas, panas bumi dan industri pertambangan pada umumnya.

Melalui jasa non-klasifikasi (komersil), maka bisnis PT. BKI tidak hanya bertumpu pada jasa klasifikasi. Dimana bisnis jasa non-klasifikasi (komersil) mencakup berbagai macam sektor yang sangat luas dan dapat berkembang secara signifikan jika model bisnis dikelola dengan baik. Bukan hanya di sektor maritim, namun jasa non-klasifikasi (komersil) bisa menjangkau sector-sector lain seperti sektor oil & gas, sektor pertambangan, sektor aneka industri dan lain sebagainya.

Diantara berbagai konsep manajemen, model bisnis kini menjadi konsep yang sangat populer. Semua bisnis dapat gambarkan dengan menggunakan konsep bisnis model. Walaupun revolusi digital adalah salah satu alasan mengapa konsep tersebut menjadi populer, namun hal tersebut tidak hanya berlaku untuk perusahaan digital (*Margaretha, 2002; Mcgrath, 2010 dalam Strategic Management and Business Analysis oleh Wyin Jenkins and David Williamson 2016:103*). *Margaretha* menjelaskan bisnis model sebagai variasi rantai nilai generik. Rantai nilai memiliki dua bagian yaitu suatu bagian yang berkaitan dengan pembuatan atau perolehan jasa atau produk dan bagian lainnya tentang menjual jasa atau produk tersebut. Suatu bisnis model juga memiliki hipotesis tentang mengapa/bagaimana untuk menghasilkan pendapatan. Konsep model bisnis berkembang di akhir tahun 1990-an seiring dengan berkembangnya

e-business yang dipandang membutuhkan model bisnis yang berbeda dengan bisnis konvensional (*brick-and-mortar*). Menurut *Wheelen dan Hunger* 200:110 dalam *Business Model Canvas, Penerapan di Indonesia* (Tim PPM Manajemen 2012:5) model bisnis didefinisikan sebagai metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi. Sedangkan Tim PPM Manajemen dalam *Business Model Canvas, Penerapan di Indonesia* 2012:6 menjelaskan bahwa model bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.

Dalam rangka untuk memudahkan pelaku dan pengambil keputusan bisnis merancang, mengevaluasi dan mengelola model bisnisnya, Osterwalder dan Pigneur (2010) menawarkan sebuah kanvas. Seperti selembar kertas bagi seorang penulis, kanvas bagi seorang pelukis, atau layar computer bagi seorang desainer, kanvas kreasi Osterwalder dan Pigneur (2010) juga digunakan untuk memvisualisasikan gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja bagi desainer. Dalam hal ini desainer adalah pelaku bisnis, wirausahawan, para manajer di organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Untuk memudahkan penggunaannya, Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi kanvasnya dalam sembilan bagian. Kesembilan komponen dari model bisnis dalam kanvas model bisnis tersebut adalah : 1) Segmen Pelanggan (*Customer Segments*); 2) Proposisi Nilai (*Value Propositions*); 3) Saluran menuju pelanggan

(*Channels*); 4) Hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationships*); 5) Aliran pendapatan (*Revenue Streams*). 6) Sumber daya kunci (*Key Resources*); 7) Kegiatan-kegiatan kunci (*Key Activities*); 8) Mitra Kunci (*Key Partnerships*); 9) Struktur biaya (*Cost Structure*).

Penelitian terkait BMC adalah penelitian yang bersifat kualitatif, yang mengutamakan uraian dalam bentuk verbal atau deskriptif. Penelitian kualitatif bertujuan mengungkap proses pembentukan dan dinamika sebuah realitas sosial, serta menginterpretasikan makna di balik pembentukan dan dinamika realitas sosial tersebut. Proses dan makna dimaksud, diungkap secara menyeluruh sesuai dengan konteksnya melalui pengumpulan data dari latar alami dan menempatkan peneliti sebagai instrumen utama penelitian. Penelitian semacam ini dapat berciri eksploratif, deskriptif dan eksplanatif bergantung pada pilihan strategi yang digunakan.

Penelitian mengenai BMC sudah banyak dilakukan antara lain oleh (Adi Novi Wahyudi, 2017), Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan inovasi model bisnis kanvas yang efektif bagi perusahaan. Penelitian di lakukan pada PT Nusantara Terminal Services. Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Pemilihan responden kunci dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan faktor pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh perusahaan, pemahaman mengenai kondisi perusahaan; pemahaman mengenai kondisi internal perusahaan; pemahaman tentang model bisnis perusahaan; pemahaman mengenai kompetitor utama

perusahaan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal, TOWS analysis, QSPM, Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy.

Penelitian BMC berikutnya adalah oleh Diah Ratnasari (2015), dimana penelitian dilakukan untuk UD. X merupakan usaha kecil dan menengah (UKM) yang memproduksi minuman beralkohol. Berbasis hasil SWOT, disusun rencana pengembangan model bisnis dengan pendekatan business model canvas. Metode analisis yang dilakukan adalah analisis matrik Internal Factor Evaluation (IFE), matrik External Factor Evaluation (EFE), matrik Internal External (IE), matrik Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats (SWOT) dan Analytic Hierarchy Process (AHP).

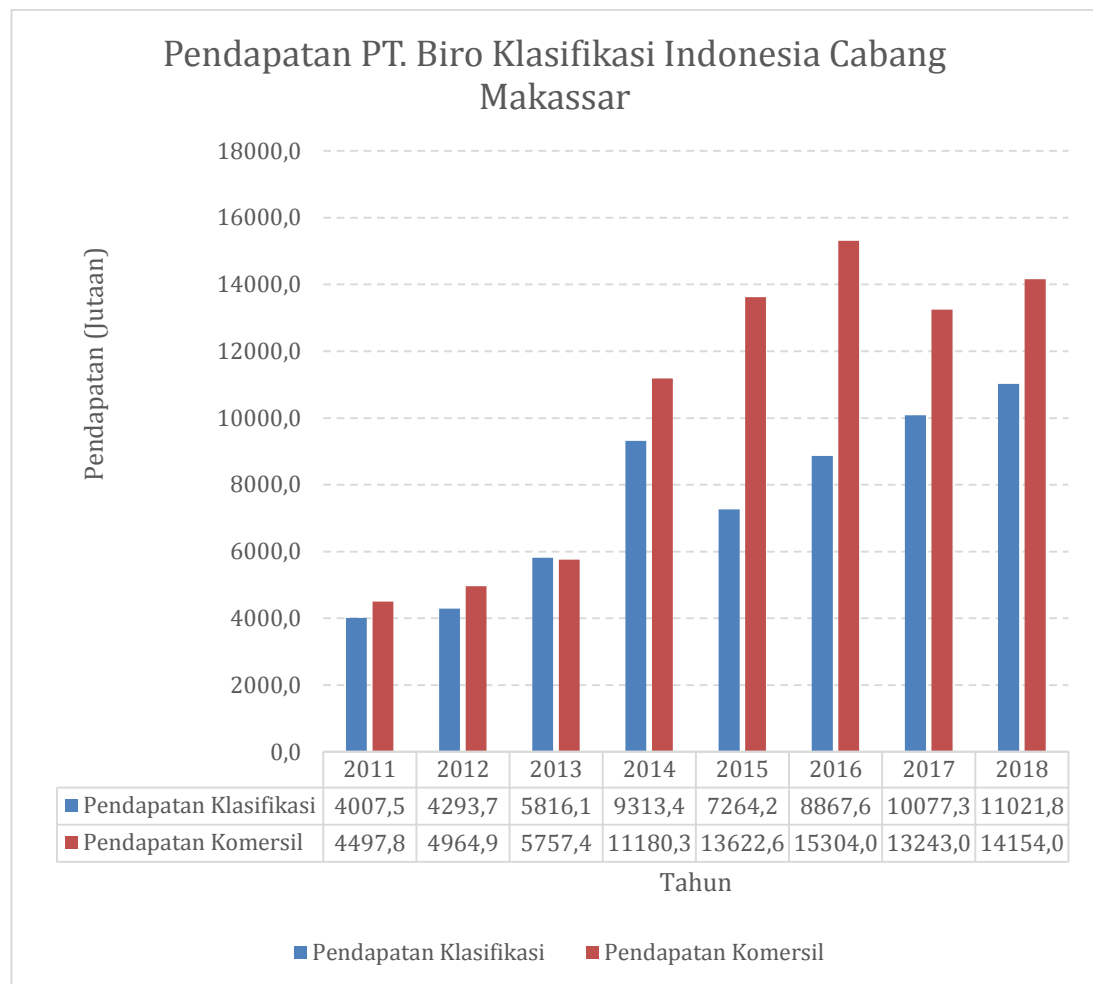
Penelitian BMC yang lainnya yaitu penelitian oleh Ahmad Fariz Viali, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono (2018) tentang Strategi pengembangan bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk. Tujuan dari penelitian ini antara lain menganalisis kondisi Direktorat Cargo dengan menggunakan Business model canvas (BMC) dan membuat New BMC Direktorat Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah BMC, *Importance and Performance Analysis* (IPA), dan *Five Forces Porter*.

Penelitian BMC selanjutnya yaitu penelitian oleh Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarief, dan Rokhani Hasbullah (2019) terkait Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas. Metode yang digunakan adalah

business model canvas (BMC), metode Delphi, SWOT (Strengths, weakness, opportunities, and threats) dan Blue Ocean Strategy. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang didapat dari studi literasi instansi penyedia data primer dengan teknik wawancara.

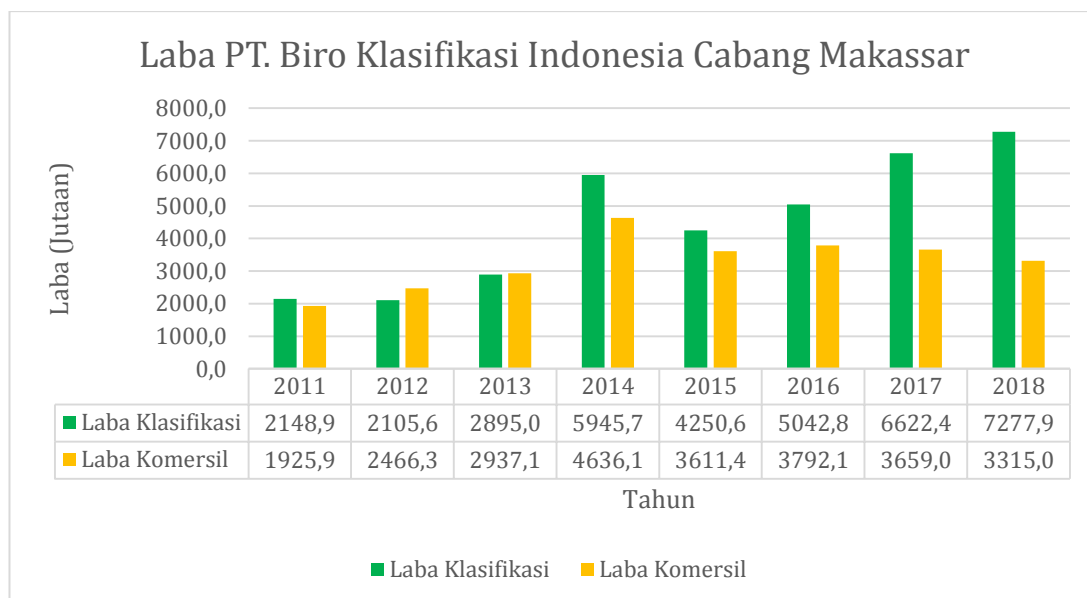
Terlepas dari data dan informasi secara konsolidasi di atas, berikut disajikan profil keuangan PT. BKI cabang Makassar :

Gambar 1.3. Profil Pendapatan PT. Biro Klasifikasi Indonesia cabang Makassar



Sumber : Data Keuangan PT. BKI Cabang Makassar 2019

Gambar 1.4. Profil Laba PT. Biro Klasifikasi Indonesia cabang Makassar



Sumber : Data Keuangan PT. BKI Cabang Makassar 2019

Melihat laporan keuangan PT. BKI (persero) yang telah diaudit oleh Akuntan Publik, dimana hampir setiap tahun mendapatkan kriteria AAA, namun pada tahun 2016 dan 2017 hanya mendapatkan kriteria AA. Dari gambar 1.1 terlihat bahwa pendapatan dan laba usaha PT. BKI sebelum tahun 2014 selalu mengalami kenaikan yang cukup signifikan, namun pada tahun 2015, 2016 dan 2017 kinerja keuangan PT. BKI mulai memasuki zona turbulensi, atau sudah berada di zona yang tidak nyaman. Jika melihat profil keuangan BKI Makassar dari tahun ketahun, bahwa laba yang dihasilkan masih dominan dihasilkan oleh sektor jasa klasifikasi kapal, namun pertumbuhan pendapatan disektor ini tidak terlalu

signifikan. Berbeda dengan sektor komersil, dimana sangat memungkinkan untuk dapat berkembang secara signifikan.

PT. BKI selama ini hanya fokus pada bisnis jasa klasifikasi, dimana bisnis jasa non-klasifikasi (komersil) tidak terlalu disinggung secara mendalam pada rencana strategisnya. Customer segmen yang difokuskan hanya konsumen marine/maritim yang terkait dengan kapal. *Value proposition* yang ditawarkan pun terfokus bahwa BKI sebagai jasa klasifikasi yang berkelas International, sebagai satu-satunya badan klasifikasi di Indonesia BKI *expert* dan handal dalam bidang maritim. Channel yang digunakan masih bersifat konvensional, yaitu hanya menggunakan brosur dan company profile, website yang kurang update dan pertemuan-pertemuan langsung dengan client. Revenue stream masih dominan berasal dari kegiatan pelayanan jasa di bidang Marine (galangan kapal dan pelayaran). Key resources, Key activities, dan Key Partnership belum didefinisikan dengan baik.

Pokok permasalahan utamanya adalah bagaimana kiranya BKI melakukan langkah-langkah strategis untuk mengatasi ancaman dan realitas tersebut di atas, terutama dalam lingkup BKI Cabang Makassar sehingga dapat mengalami pertumbuhan baik dari segi revenue maupun laba secara keseluruhan. Dimana BKI harus merancang bisnis model baru, dan harus mulai bergeser untuk tidak lagi hanya mengandalkan bisnis jasa sektor klasifikasi kapal, namun harus mengembangkan sektor non-klasifikasi kapal, atau yang dikenal dengan sektor Komersil.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu pada pokok permasalahan latar belakang tersebut di atas, ada beberapa hal yang perlu di bahas lebih lanjut, yaitu :

- Faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat didefinisikan oleh PT. BKI cabang Komersil Makassar.
- Strategi bisnis yang efektif berdasarkan posisi perusahaan saat ini untuk dapat meningkat kinerja keuangan PT. BKI cabang Komersil Makassar.
- Inovasi bisnis model kanvas yang efektif, sehingga pertumbuhan dan kinerja keuangan PT. BKI cabang Komersil Makassar semakin baik dan sustainable perlu dikembangkan.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- Mengidentifikasi dan mengetahui faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja PT. BKI cabang Komersil Makassar.
- Mengetahui strategi bisnis apa yang seharusnya dikembangkan oleh PT. BKI cabang Komersil Makassar untuk dapat meningkat kinerja keuangan.
- Menjelaskan upaya perusahaan untuk mengembangkan inovasi bisnis canvas model yang efektif bagi perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

- Dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) dalam melakukan pengembangan strategi bisnis perusahaan, baik pihak manajemen stratejik PT. BKI Pusat maupun pihak PT. BKI cabang Makassar.
- Dapat memberikan kontribusi positif bagi ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pengembangan strategi bisnis di perusahaan jasa inspeksi, sertifikasi dan konsultan teknik.
- Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang model strategi bisnis kanvas khususnya pada bisnis jasa inspeksi, sertifikasi dan konsultan teknik.
- Dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkeinginan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengembangan strategi bisnis perusahaan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman dan penelahan penelitian, maka dibuat rancangan penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas Latar Belakang Masalah yang mendasari penelitian. Di dalam bab ini dijelaskan penjelasan umum dan

fenomena/noumena yang terjadi, pola perumusan masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian serta Sistematika Penulisan Tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan pemikiran teoritis, tinjauan terhadap konsep atau teori yang terkait dengan fokus penelitian, dimana memuat teori-teori yang menjadi acuan dan dasar dari hipotesa/kerangka pemikiran. Menjelaskan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan.

BAB III : KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini berisi tentang kerangka sebagai bingkai penelitian yang menunjukkan pola relasi antara teori/konsep dengan fenomena/noumena dalam suatu status sosial.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, penentuan objek yang terdiri dari populasi dan sampel, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validitas temuan/kesimpulan dan tahap-tahap penelitian.

BAB V : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada BAB ini menjelaskan tinjauan umum dari perusahaan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), sejarah, visi dan misi, nilai inti dan budaya, struktur organisasi, strategi serta kebijakan yang diterapkan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi gambaran umum subyek penelitian, hasil analisis data dan pembahasan.

BAB VI : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan dan serangkaian pembahasan tesis, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang dapat dijadikan masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah disiplin ilmu yang telah berkembang dan banyak digunakan dalam praktek bisnis modern. Berikut pada Bab ini akan dimulai dari pembahasan mengenai definisi strategi.

2.1.1.1. Pengertian Strategi

Strategi menurut Hill and Jones (2001:28) "*strategi is an action a company takes to attain a superior performance*" yang diartikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi.

Menurut Fred R David and Forest R. David (2017:33) "*strategic management is the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*" yang diartikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan dari berbagai lintas fungsi yang dapat mewujudkan tercapainya tujuan dari perusahaan. *Strategic management* fokus terhadap manajemen yang terintegrasi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan suatu organisasi. Dalam konteks ini istilah *strategic management* dan

strategic planning adalah *synonym*. Istilah *strategic planning* sering digunakan didunia bisnis, sedangkan istilah *strategic management* sering digunakan pada dunia akademis. Terkadang istilah *strategic management* digunakan untuk mengacu pada strategi memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi, sedangkan *strategic planning* hanya terkait pada strategi memformulasikan.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka terdapat tiga tahapan proses manajemen strategi, yaitu memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi strategi. Pengertian manajemen strategi berbeda dengan rencana jangka panjang (*long term planning*). Tujuan dari manajemen strategi untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang yang baru dan yang berbeda untuk masa yang mendatang, sedangkan tujuan dari rencana jangka panjang adalah untuk mengoptimalkan kecenderungan masa kini terhadap masa mendatang.

Sebelum munculnya istilah manajemen strategi, telah berkembang perencanaan strategis (*strategic planning*) pada tahun 1950-an dan menjadi sangat populer pada pertengahan tahun 1960-an sampai pertengahan tahun 1970-an. Pada waktu itu perencanaan strategis dipercaya secara luas sebagai jawaban dari semua permasalahan yang timbul pada bisnis pada saat itu. Namun pada tahun 1980-an, perencanaan strategi dengan berbagai macam modelnya tidak memberikan tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Pada tahun 1990-an perencanaan strategis mengalami *revitalisasi* dan dipraktekkan secara luas dalam dunia bisnis sekarang.

Sementara itu suatu strategi bagi perusahaan memiliki 9 (Sembilan) dimensi yang berbeda (Hax & Najluf, 1996), yaitu :

1. Menentukan dan menyatakan tujuan perusahaan dalam bentuk tujuan jangka panjang, program aksi, dan prioritas alokasi sumberdaya.
2. Memilih bisnis yang sedang dan akan digeluti perusahaan.
3. Berusaha mencapai keunggulan jangka panjang yang berkelanjutan pada setiap lini bisnis melalui respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal, dan kekuatan internal.
4. Mengidentifikasi tugas manajerial yang berbeda pada level korporat, bisnis dan fungsional.
5. Untuk koherensi, penyatuan, dan integrasi pola keputusan.
6. Menentukan kontribusi ekonomi dan non-ekonomi kepada pihak-pihak terkait dan untuk mewujudkannya.
7. Merupakan suatu ekspresi tujuan strategis perusahaan.
8. Bertujuan untuk mengembangkan dan menyuburkan kompetensi inti perusahaan.
9. Melakukan investasi pada sumber daya yang nyata dan tidak nyata untuk mengembangkan kapabilitas yang akan menjamin keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Suatu perusahaan yang menggunakan manajemen strategi, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan beberapa keuntungan, yaitu :

- Keuntungan finansial, perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan lebih berhasil

dibandingkan dengan yang tidak menggunakannya (*Schwenk & Schrader, 1993*).

- Keuntungan non-finansial, seperti untuk mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang, sebagai kerangka untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian aktivitas, memungkinkan pengambilan keputusan besar yang lebih baik untuk mendukung pencapaian tujuan, mengalokasikan waktu dan sumber daya secara lebih efektif dalam menentukan peluang atau memiliki kesalahan, menciptakan kerangka atau komunikasi internal antar karyawan, mendorong untuk berfikir kemasa mendatang dan lain-lain (*Greenley, 1986*).

Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan harus dihindari dalam penyusunan rencana strategis (*David, 2017 : 46*), yaitu:

- ◆ Penggunaan rencana strategis dengan tujuan untuk mendapatkan kontrol terhadap keputusan dan sumber daya.
- ◆ Rencana strategis hanya untuk memenuhi peraturan yang berlaku.
- ◆ Terlalu cepat berpindah dari tahap pengembangan misi ke tahap formulasi strategi.
- ◆ Kegagalan mengkomunikasikan rencana perusahaan kepada karyawan.
- ◆ Manajer puncak banyak membuat keputusan intuitif yang tidak sesuai dengan rencana formal.
- ◆ Manajer puncak tidak secara aktif mendukung proses perencanaan strategi.

- ◆ Kegagalan untuk menjadikan strategi sebagai standar penilaian kinerja.
- ◆ Mendelegasikan perencanaan kepada “perencana” tanpa melibatkan semua manajer.
- ◆ Kegagalan melibatkan karyawan kunci dalam semua tahapan perencanaan.
- ◆ Kegagalan untuk menciptakan suasana yang kolaboratif dan suportif untuk perubahan.
- ◆ Menganggap perencanaan bukan hal yang perlu atau tidak penting.
- ◆ Terlalu banyak berkutat dengan permasalahan yang ada sekarang, tanpa perencanaan yang memadai.
- ◆ Perencanaan menjadi terlalu formal sehingga mengekang fleksibilitas dan kreativitas.

Dalam penentuan suatu strategi yang sangat terkait dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, agar tercapai kecocokan organisasional (*organizational fitness*). Kecocokan organisasional akan mengalami hambatan dengan adanya strategi yang tidak jelas dan atau adanya konflik prioritas, manajemen puncak yang tidak efektif, gaya manajemen dan *laissez fair* yang bersifat top-down dari CEO dan general manager, komunikasi vertical yang buruk, koordinasi yang buruk antar fungsi, lini bisnis atau area geografik, dan kemampuan kepemimpinan yang kurang memadai (*Beer, 2003*).

2.1.1.2. Jenis-jenis Strategi

Strategi perusahaan dapat dibagi menjadi tiga level, yaitu strategi korporat (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*functional strategy*).

a. Strategi Korporat

Strategi korporat (*corporate strategy*) adalah terutama terkait dengan pemilihan arah perusahaan secara keseluruhan, pengelolaan bermacam lini produk dan unit bisnis untuk mencapai nilai yang maksimal, dan pengelolaan aliran finansial dan sumber daya lainnya dari dan ke lini produk dan unit bisnis perusahaan.

Corporate strategy is primarily about the choice of direction for the firm as whole, managing various product lines and business units for maximum value. And managing the flow of financial and other resources to and from a company's product lines and business unit (Rumelt, Schendel & Teece, 1994 dan Campbell, Gould & Alexander, 1995 dalam Wheelen Hunger, 2012:206).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka strategi korporat berhubungan dengan :

- Penentuan arah perusahaan secara keseluruhan (*directional strategy*).
- Penentuan industry atau pasar dimana perusahaan akan bersaing (*portofolio strategy*).
- Pengkoordinasian aktivitas, transfer sumberdaya, dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

a.1. Directional Strategy

Directional strategy dapat dikategorikan menjadi empat macam, yaitu strategi integrasi (*integration strategy*), strategi intensif (*intensive strategy*), strategi diversifikasi (*diversification strategy*), strategi defensive (*defensive strategy*) dan *joint venture strategy*.

a.1.1. Strategi Integrasi

Ada beberapa jenis strategi yang dapat dikategorikan sebagai strategi integrasi (*integration strategy*), yaitu integrasi ke hilir (*forward integration*), integrasi ke hulu (*backward integration*) dan integrasi horizontal (*horizontal integration*).

a.1.1.1. Integrasi ke Hilir

Integrasi ke hilir (*forward integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas penyalur (*gaining ownership or increased control over distributors or retailers*) (David, 2017 : 126).

Strategi ini akan efektif apabila :

- Perusahaan penyalur yang ada sekarang menetapkan biaya distribusi yang mahal atau tidak dapat dipercaya atau tidak kapabel memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Jumlah penyalur yang berkualitas yang bisa menawarkan keunggulan kompetitif terbatas.
- Perusahaan berada dalam industri yang sedang dan akan terus berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hilir akan

mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha ketika industri mengalami stagnasi.

- Adanya kesediaan modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru untuk distribusi produknya sendiri.
- Adanya keuntungan yang tinggi dari produksi yang stabil, hal ini menyebabkan perusahaan dapat meningkatkan akurasi perkiraan permintaan melalui integrasi ke hilir.
- Perusahaan penyalur yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi, situasi ini membuat suatu perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri dengan menguntungkan dengan harga yang kompetitif

a.1.1.2. Integrasi ke Hulu

Integrasi ke hulu (*backward integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok (*seeking ownership or increased control over firm's suppliers*) (David, 2017 : 126).

Strategi ini akan efektif apabila :

- Perusahaan pemasok yang ada sekarang menetapkan harga pasokan yang mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak *capabel* memenuhi kebutuhan perusahaan.
- Jumlah perusahaan pemasok adalah sedikit dan perusahaan yang dipasok adalah banyak.
- Perusahaan bersaing di industri yang sedang dan akan terus

berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hulu mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha saat industri menurun.

- Keuntungan dari kestabilan harga adalah bagian yang penting, ini adalah merupakan suatu faktor dikarenakan suatu organisasi dapat menstabilkan biaya dari bahan baku dan yang terkait dengan harga produknya.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia untuk bisnis baru mengelola pasokan kebutuhan bahan baku secara mandiri.
- Perusahaan pemasok yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi.
- Perusahaan membutuhkan sumberdaya yang diperlukan secara cepat .

a.1.1.3. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing, dapat berupa merger, akuisisi atau pengambilalihan terhadap kompetitor. (*seeking ownership or increased control over competitors*) (David, 2017 : 127).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan bisa mendapatkan karakteristik *monopolistic* dalam area tertentu tanpa melanggar peraturan untuk

mengurangi persaingan.

- Perusahaan bersaing dalam industri yang sedang tumbuh.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif utama.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola ekspansi perusahaan.
- Pesaing sedang goyah sebagai akibat dari kurangnya ahli manajerial atau kurangnya sumber daya tertentu yang dimiliki organisasi; sebagai catatan integrasi horizontal tidak perlu jika pesaing beroperasi dengan buruk dikarenakan penjualan pada industri secara keseluruhan sedang menurun.

a.1.2. Strategi Intensif

Ada beberapa strategi intensif (*intensive strategy*), yaitu penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*).

a.1.2.1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk atau jasa yang ada di pasar tertentu melalui peningkatan upaya pemasaran (*seeking increased market share for present products or services in present markets through greater market efforts*) (David, 2017 : 128).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Adanya pasar yang belum mengalami kejenuhan.
- Tingkat pemakaian oleh konsumen yang masih dapat ditingkatkan.
- Pemimpin pasar mengalami penurunan pangsa pasar ketika penjualan industri keseluruhan sedang meningkat.
- Adanya korelasi yang tinggi antara biaya pemasaran dan hasil penjualan.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif utama.

a.1.2.2. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) adalah strategi untuk mengembangkan produk atau jasa yang ada ke area geografik yang baru (*introducing presents products and services into new geographic area*) (David, 2017 ; 128).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Jalur distribusi baru yang tersedia secara tidak mahal, dapat diandalkan dan berkualitas.
- Perusahaan pernah berhasil melakukan hal yang sama sebelumnya.
- Adanya pasar yang belum jenuh.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola ekspansi operasi.
- Adanya kelebihan kapasitas produksi.

- Perusahaan berada di industri yang mempunyai cakupan secara global.

a.1.2.3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi untuk meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau modifikasi produk atau jasa yang ada (*seeking increased sales by improving or modifying present products or services*), Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya penelitian dan pengembangan yang besar (*David, 2017 : 129*).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai produk yang berhasil ketika berada pada siklus hidup produk yang jenuh (*maturity stage*), idenya adalah untuk menarik pelanggan untuk mencoba produk (yang diperbaiki) baru sebagai pengalaman positif mereka
- Perusahaan berada di industri dengan perkembangan teknologi yang cepat.
- Adanya pesaing utama yang menawarkan produk yang lebih baik dengan harga bersaing.
- Perusahaan berada di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.
- Perusahaan mempunyai kapasitas penelitian dan pengembangan yang kuat.

a.1.3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi (*diversification strategy*) mempunyai dua tipe umum diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*). Bisnis dikatakan terkait jika rantai nilainya memiliki kesesuaian strategi lintas bisnis yang bernilai kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait (*unrelated*) jika rantai nilainya begitu berbeda sehingga tidak ada hubungan lintas-bisnis yang bernilai kompetitif. Kebanyakan perusahaan menyukai strategi diversifikasi terkait untuk memanfaatkan sinergi sebagai berikut :

- Transfer tenaga ahli, teknologi know-how yang bernilai kompetitif, kemampuan lain dari suatu bisnis terhadap bisnis lainnya.
- Mengkombinasikan kegiatan terkait dari bisnis yang terpisah menjadi suatu operasi tunggal untuk mendapatkan biaya yang lebih murah.
- Mengeksploitasi penggunaan umum dari suatu nama merek yang sudah terkenal.
- Kolaborasi lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan sumber daya dan kemampuan yang bernilai kompetitif.

a.1.3.1. Diversifikasi Terkait / Diversifikasi Kosentrasi

Diversifikasi konsentrasi (*concentric diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang masih terkait dengan produk atau jasa yang ada (*adding new, but related product or services*).

Strategi ini efektif apabila:

- Perusahaan berada di industri yang stagnan atau dengan pertumbuhan yang rendah.
- Upaya penambahan produk baru yang tidak berhubungan akan meningkatkan penjualan produk yang telah ada.
- Produk baru dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.
- Produk baru mempunyai karakter penjualan musiman yang berlawanan dengan produk yang sudah ada.
- Produk yang telah ada berada dalam fase penurunan dalam siklus produk.
- Perusahaan mempunyai tim manajemen yang kuat.

a.1.3.2. Diversifikasi Tidak Terkait / Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan produk atau jasa yang ada (*adding new, unrelated products or services*). Suatu pemanfaatan yang tepat dari strategi diversifikasi tidak terkait pada suatu portofolio bisnis adalah kemampuan untuk menghantarkan kinerja keuangan yang sangat baik dalam industry tersebut, dibandingkan berjuang keras untuk memanfaatkan strategi rantai nilai dengan menyesuaikan dengan bisnisnya. Dalam melaksanakan diversifikasi tidak terkait memerlukan pemburuan untuk perolehan perusahaan-perusahaan yang memiliki asset under-valued, perusahaan yang sedang

mengalami tekanan finansial, atau perusahaan yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi, namun kekurangan modal investasi (*David, 2017 : 131*).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Pendapatan yang berasal dari produk atau jasa organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- Organisasi bersaing dengan sangat kompetitif atau pada industry yang tidak tumbuh, yang diindikasikan dengan margin keuntungan dan pengembalian industry yang rendah.
- Jalur distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.
- Produk baru memiliki pola penjualan countercyclical dibandingkan dengan produk organisasi yang ada.
- Industri dasar organisasi sedang mengalami penurunan penjualan dan keuntungan.
- Organisasi memiliki sumberdaya modal dan manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses di industry yang baru.
- Organisasi memiliki peluang untuk membeli suatu bisnis yang tidak terkait yang berpotensi menjadi investasi yang menguntungkan.
- Sinergi keuangan berada antara diakuisisi atau mengakuisisi perusahaan (Sebagai catatan perbedaan utama dari

diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait adalah bahwa awalnya diversifikasi didasarkan pada beberapa kesamaan dalam pasar, produk, atau teknologi, dimana kemudian pertimbangan berdasarkan mana yang lebih menguntungkan).

- Produk organisasi yang ada berada dalam pasar yang jenuh.
- Aksi kurang terpercaya bisa terjadi pada suatu perusahaan yang secara historis hanya terkonsentrasi pada satu industri.

a.1.4. Strategi Defensif

Ada beberapa macam strategi defensif (*defensive strategy*), yaitu *retrenchment*, divestasi (*divesture*), dan likuidasi (*liquidation*).

a.1.4.1. Retrenchment

Retrenchment adalah strategi untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan melalui pembenahan melalui pengurangan biaya dan asset (*regrouping through cost and asset reduction to reserve declining sales and profit*) (David, 2017 : 131).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai kompetensi tertentu, namun gagal mencapai tujuan secara konsisten.
- Perusahaan adalah pesaing lemah dalam suatu industri.
- Adanya inefisiensi, profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang rendah dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- Organisasi gagal memanfaatkan peluang eksternal,

meminimalkan ancaman, mengambil keuntungan dari kekuatan internal dan mengelola kelemahan internal, sehingga manager strategik organisasi dianggap gagal.

- Pertumbuhan perusahaan sangat tinggi sehingga memerlukan reorganisasi internal.

a.1.4.2. Divestasi

Divestasi (*divestiture*) adalah strategi untuk menjual suatu divisi atau bagian tertentu dari perusahaan (*selling a division or part of an organization*) (David, 2017 : 132).

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy* yang dijalankan mengalami kegagalan.
- Adanya kebutuhan suatu divisi lebih tinggi dibandingkan sumberdaya dimiliki perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang mengakibatkan kinerja buruk terhadap keseluruhan perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang tidak sesuai dengan bagian lain dari perusahaan, ini dapat terjadi karena akibat pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai atau kebutuhan yang berbeda secara radikal.
- Aksi ketidakpercayaan pemerintah mengancam organisasi.

a.1.4.3. Likuidasi

Likuidasi (*liquidation*) adalah strategi untuk menjual keseluruhan asset perusahaan (*selling all of a company's assets, in part, for their tangible worth*) (David, 2017 ; 133).

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy dan divesture strategy* tidak berjalan dengan sukses.
- Perusahaan tidak ada alternatif lain selain kebangkrutan.
- Perusahaan dapat meminimalisasi kerugian dengan menjual asset perusahaan.

a.1.5. Strategi Joint Venture

Joint venture strategy adalah strategi dua atau lebih perusahaan membentuk suatu kerja sama atau konsorsium sementara yang bertujuan untuk mengkapitalisasi beberapa peluang. Biasanya, dua atau lebih membentuk suatu organisasi baru yang terpisah dan memiliki kepemilikan saham untuk maksud tertentu (*David, 2007: 138*).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Suatu perusahaan swasta yang membentuk joint venture dengan organisasi kepemilikan publik. Terdapat beberapa keuntungan, di antaranya adalah menjadi kepemilikan swasta, yaitu kepemilikan yang lebih tertutup. Namun juga memperoleh keuntungan menjadi kepemilikan public, seperti dapat mengakses issue persedian sebagai sumber permodalan. Sehingga terkadang keuntungan unik dari kepemilikan swasta dan kepemilikan publik dapat menjadi kombinasi yang bersinergi dalam joint venture.

- Suatu organisasi domestik dapat membentuk suatu joint venture dengan perusahaan asing. Sehingga membuat perusahaan domestik memiliki peluang untuk memperoleh manajemen lokal dari Negara asing, dimana mengurangi resiko seperti perampasan dan pelecehan dari petugas Negara tuan rumah.
- Masing-masing pihak mempunyai kompetensi yang saling melengkapi.
- Dua atau lebih perusahaan yang lebih kecil menghadapi kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.
- Perusahaan membutuhkan teknologi baru secara cepat.

a.1.6. Merger/Akuisisi

Merger terjadi ketika dua organisasi yang berukuran hampir sama bergabung membentuk suatu perusahaan. *Akuisisi* terjadi ketika suatu organisasi yang besar membeli (memperoleh) perusahaan yang lebih kecil, atau sebaliknya (*David, 2007: 140*).

Beberapa alasan mengapa banyak merger dan akuisisi mengalami kegagalan :

1. Kesulitan dalam hal integrasi.
2. Kurangnya evaluasi target.
3. Besarnya hutang luar biasa.
4. Ketidakmampuan memperoleh sinergi.
5. Terlalu banyak diversifikasi.

6. Manager-manager terlalu fokus pada akuisisi.
7. Akuisisi yang terlalu besar.
8. Kesulitan dalam mengintegrasikan budaya-budaya organisasi yang berbeda.
9. Moral karyawan yang menurun karena pemberhentian dan relokasi.

a.2. Portofolio Strategy

Salah satu bentuk portofolio strategi adalah portofolio analisis, dengan analisis ini manajemen puncak (kantor pusat) memandang lini produk dan unit bisnis perusahaan sebagai rangkaian investasi atau sebagai internal banker. Perangkat yang dapat digunakan antara lain adalah *BCG Growth-Share Matrix*, *GE Business Screen* dan *Portofolio Matrix*.

Dalam penulisan karya akhir ini, perangkat yang digunakan untuk mengetahui penentuan posisi perusahaan saat ini dan pemilihan strategi yang sesuai dengan melakukan *model Internal-Eksternal Matrix*.

Tabel 2.1. Tabel Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Internal Strategic factors	Weighted			
	Weight	Rating	Score	Comments
1	2	3	4	5
Strengths				
S1				
S2				
S3				
S4				
S5				
Weaknesses				

W1				
W2				
W3				
W4				
W5				
Total Scores	1.00		x.xx	

Sumber: Wheleen & Hunger, 2012

Tabel 2.2. Tabel External Factor Analysis Summary (EFAS)

External Strategic factors	Weighted			
	Weight	Rating	Score	Comments
1	2	3	4	5
Opportunities				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
Threats				
T1				
T2				
T3				
T4				
T5				
Total Scores	1.00		x.xx	

Sumber: Wheleen & Hunger, 2012

IFAS dan EFAS merupakan ringkasan dari faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal secara relatif terhadap pesaing-pesaingnya, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. IFAS dan EFAS digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen untuk merespon kelemahan internal dan mengukur kemampuan manajemen

memanfaatkan peluang yang ada dan merespon ancaman eksternal (Wheleen & Hunger, 2012).

Gambar 2.1. Matriks IFAS & EFAS

	9.9	9.6	9.3	9.0
		High	Medium	Low
IFAS	Strong	I	II	III
	Average	IV	V	VI
	Weak	VII	VIII	IX
	0.9	0.6	0.3	0.0

Sumber: David, 2017, hal 262

Nilai IFAS dan EFAS diproyeksi kedalam matriks IFAS dan EFAS. Matriks IFAS & EFAS mengacu pada *GE Business Screen* untuk memilih strategi korporat dengan menggunakan dua variabel, yaitu atraktivitas industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis internal (*business strength*). Kedua variabel tersebut dimodifikasi dengan menggunakan nilai EFAS dan IFAS.

Matrix IFAS & EFAS dibagi menjadi tiga wilayah yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, perusahaan yang berada pada posisi sel I, II, atau IV dikategorikan sebagai *grow and build strategy*. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke hulu, integrasi ke hilir dan integrasi horizontal). Kedua, perusahaan yang berada di sel III, V, atau VII dapat memilih *hold and*

maintain strategy. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga perusahaan yang berada di sel VI, VIII atau IX sebaliknya menggunakan *harvest or divest strategy* (David, 2017: 263).

a.3. Parenting Strategy

Untuk menentukan koordinasi aktifitas, transfer sumberdaya dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis, langkah-langkah yang dilakukan meliputi (Campbell, Gould & Alexander dalam Wheelen & Hunger, 2002):

- Menguji faktor strategik untuk setiap unit bisnis.
- Menguji area kinerja yang dapat ditingkatkan untuk setiap unit bisnis.
- Menganalisa kecocokan kantor pusat dengan setiap unit bisnis.
- Untuk menguji kecocokan antara kantor pusat (perusahaan induk) dengan unit bisnis (anak perusahaan) dapat menggunakan beberapa alat, salah satunya adalah *parenting-fit matrix*.

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis (*Business strategy*) adalah berfokus pada peningkatan posisi daya saing suatu produk perusahaan atau unit bisnis dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut (Wheelen & Hunger, 2002).

Michel Porter (1985) dalam *Strategic Management and Business Analysis* oleh Wyin Jenkins and David Williamson 2016:121 menyarankan bahwa suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan

melalui tiga strategi bisnis generik, yaitu kepemimpinan harga (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*) (Porter, 1985).

- a) Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan suatu produk yang lebih efisien dibandingkan pesaingnya.
- b) Strategi diferensiasi (*differentiation*) adalah kemampuan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior dalam hal kualitas produk, fitur khusus atau pelayanan purna jual.
- c) Strategi fokus (*focus strategy*) adalah memproduksi barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan sebagian kecil konsumen.

Ketiga strategi bersaing di atas memerlukan kemampuan, sumber daya dan sarana pendukung organisasi yang sesuai, yang digambarkan dalam Tabel berikut :

Tabel 2.3. Tabel Strategi Bisnis

Generic strategy	Required Skill & Resources	Organization Requirement
Overall Cost leadership	<i>Sustained capital investment & access to Capital</i>	<i>Tight cost control</i>
	<i>Process engineering Skills</i>	<i>Frequent detailed control reports</i>
	<i>Intense supervision of Labor</i>	<i>Structured organization responsibility</i>
	<i>Product designed for ease to manufacture</i>	<i>Incentive based on meeting strict Quantitative targets</i>
Differentiation	<i>Strong marketing</i>	<i>Strong coordination among functions in</i>

	<i>abilities</i>	<i>R&D, products development & marketing</i>
	<i>Product engineering</i>	<i>Subjective measurement & incentive instead of quantitative measure</i>
	<i>Strong capability in basic Research</i>	<i>Amenities to attract highly skilled labor scientist or creative people</i>
	<i>Corporate reputation for quality or technology Leadership</i>	
	<i>Long tradition in the industry / unique combination of skills drawn from other Businesses</i>	
	<i>Strong cooperation from Channels</i>	
Focus	<i>Combination of the above policies directed at the particular strategic Target</i>	<i>Combination of the above policies directed at the particular strategic target</i>

Sumber: Porter, 1980 hal 40-41

Ketiga strategi tersebut juga mempunyai risiko masing-masing (Porter, 1985). Strategi kepemimpinan biaya (cost leadership strategy) akan mengalami hambatan atau tidak akan berhasil apabila:

- Kepemimpinan biaya mengalami erosi atau menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama, adanya perubahan teknologi, dan hal lainnya.
- Adanya kerugian yang dialami oleh pesaing yang menggunakan strategi diferensiasi.
- Adanya pesaing lain yang menggunakan strategi yang sama bisa mencapai biaya produksi yang lebih rendah dalam suatu segmen pasar tertentu.

Strategi difererensiasi (*differentiation strategy*) akan mengalami kegagalan atau memberikan hasil yang tidak optimal, apabila:

- Diferensiasi yang mengalami erosi atau menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama dan dasar diferensiasi tidak lagi penting bagi pembeli.
- Adanya kerugian yang dialami oleh perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya.
- Adanya pesaing lain dengan strategi yang sama bisa mencapai tingkat diferensiasi yang lebih baik dalam suatu segmen pasar tertentu.

Sementara strategi fokus (*focus strategy*) akan kurang berhasil atau mengalami kegagalan, apabila:

- Adanya pesaing yang meniru strategi fokus.
- Segmen pasar yang menjadi target menjadi tidak lagi atraktif akibat erosi struktural dan permintaan yang menurun.
- Adanya pesaing dengan segmen pasar yang lebih luas, yang mencakup juga segmen pasar tersebut, dimana segment tersebut tidak berbeda jauh dari segmen lain dan adanya keuntungan yang lebih tinggi dari segmen pasar yang lebih luas.
- Adanya perusahaan baru yang fokus pada suatu sub-segmen industri tertentu.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional (*functional strategy*) adalah pendekatan yang dilakukan dalam suatu area fungsional tertentu untuk mencapai objektif

perusahaan dan unit bisnis melalui maksimalisasi produktifitas sumberdaya perusahaan (*the approach a functional area takes to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity*) (Wheelen & Hunger 2012).

2.1.1.3. Keunggulan Bersaing

Tujuan pengembangan strategi dan taktik adalah agar perusahaan mampu bersaing dalam setiap keadaan, terutama pada saat kondisi ekonomi dan politik yang kurang menguntungkan. Untuk itu perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing.

Menurut *Kotler* (2005), pengertian keunggulan bersaing yaitu: “keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi”. Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran yang selalu akan berbeda dalam tujuan dan sumber dayanya. Ada perusahaan yang berukuran besar, ada pula yang kecil. Ada yang mempunyai banyak sumber daya, yang lainnya kesulitan dana. Ada yang sudah lama berdiri dan mantap, yang lainnya baru dan belum berpengalaman. Ada yang berusaha keras mencari pertumbuhan pangsa pasar yang cepat, yang lainnya mencari laba jangka panjang. Selanjutnya perusahaan dapat menempati posisi bersaing yang berbeda dipasaran.

Selanjutnya (Kotler, 1999) mengklasifikasikan strategi bersaing berdasarkan pada peran yang dimainkan perusahaan dipasar sasaran, yaitu:

- 1) Pemimpin Pasar (*Market Leader*). Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki keunggulan-keunggulan dalam pangsa pasar. Perusahaan seperti ini biasanya menjadi pusat perhatian perusahaan lain yang menantang atau memanfaatkan kelemahannya, dan semuanya bersiap untuk menjatuhkan. Tindakan antisipasi yang harus dilakukan adalah:
 - a) Mengembangkan jumlah permintaan keseluruhan
 - b) Menjaga tingkat pangsa pasar yang dikuasai dan
 - c) Mengembangkan pangsa pasar
- 2) Penantang Pasar (*Market Challenger*). Penantang pasar adalah perusahaan yang menduduki urutan kedua dalam industri. Sikap yang diambil perusahaan ini adalah menyerang. Tindakan penyerangan yang mungkin dilakukan adalah:
 - a) Menyerang pemimpin pasar
 - b) Menyerang perusahaan regional yang lebih kecil
- 3) Pengikut Pasar (*Market Follower*). Perusahaan ini biasanya hanya mengikuti perkembangan pemimpin pasar. Strategi umum yang bisa dikembangkan antara lain:
 - a) Mengikuti dari dekat, dengan kata lain menyamai perusahaan pemimpin sebanyak mungkin, baik segmen pasar maupun wilayah bauran pemasaran.

- b) Mengikuti dari jauh dengan membuat beberapa diferensiasi, namun tetap mengikuti pemimpin dalam hal pembentukan pasar.
- 4) Perelung Pasar (*Market Nicher*). Perusahaan yang dikatakan sebagai *Market Nicher* atau perelung pasar ialah perusahaan yang memilih untuk bergerak di beberapa bagian khusus dalam pasar yang tidak menarik minat perusahaan-perusahaan yang lebih besar. Kelompok ini sering menjadi perusahaan spesialis dalam pemakai akhir, lini, vertical, konsumen khusus wilayah geografi, produk atau lini produk, penampilan produk atau jasa pelayanan.

2.1.1.4. Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan strategik hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategik merupakan "*the one best way*" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada unit bisnis. Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian *Frederick Taylor*, perencanaan strategik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan.

Sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (*Mintzberg, 1994*). Menurut (*Allison & Kaye, 2005*) definisi perencanaan strategik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan

membangun keterlibatan diantara stakeholder utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan strategik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Bahwa perencanaan strategik pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan strategik adalah pada pengelolaan strategik, artinya penerapan pemikiran strategik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Pengertian lain dari perencanaan strategik menurut (*Shrader, Taylor dan Dalton, 1984*) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Beberapa dari perencanaan strategik telah dikemukakan (*Frederickson, 1986*) menurut kategori yaitu : inisiasi proses, aturan tujuan, arti dan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan strategik dan tingkat keputusan yang terintergrasi.

Menurut *Kotler* (2000) perencanaan strategik yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada perusahaan, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Studi lanjutan dari *Bracker et al* (1988) menyatakan hubungan antara proses perencanaan dengan kinerja

keuangan pada perusahaan kecil yang terseleksi menunjukkan hasil yang signifikan. Studi lain dari *Robinson dan Pearce* (1988) menganalisa pengaruh moderating dari perencanaan strategik dalam kinerja strategi di 97 perusahaan manufaktur dengan 60 industri yang berbeda menghasilkan efek moderasi positif dan signifikan.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan strategik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplementasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (*Mahoney dan Pandian*,1992).

Lingkungan dunia usaha yang terus berkembang menuntut hampir semua perusahaan untuk tidak hanya memikirkan lingkungan eksternal perusahaan saja, tetapi juga harus didukung oleh lingkungan internal yang baik. Lingkungan internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, riset, sistem informasi menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan eksekutif.

Para eksekutif perusahaan tidak boleh hanya mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang seringkali tidak dapat diprediksikan dengan tepat, tetapi juga harus memastikan lingkungan internal perusahaan berjalan dengan baik. Salah satu faktor lingkungan internal yaitu teknologi informasi dapat menjadi kekuatan perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi para pesaing di lingkungan global. Untuk dapat mengintegrasikan strategi usaha

dengan teknologi informasi yang digunakan, para eksekutif harus mengetahui bagaimana merencanakan strategi usaha dengan baik, untuk itu dikembangkan suatu metode yang dikenal sebagai manajemen strategik.

Menurut *Pearce dan Robinson* (1994), perencanaan strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Strategi menjelaskan pengertian suatu perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan tersebut berkompetisi, terhadap siapa perusahaan tersebut berkompetisi, dan untuk tujuan apa perusahaan tersebut berkompetisi.

Perencanaan strategi perusahaan (perencanaan perusahaan) dilaksanakan pada tingkat tertinggi dari perusahaan, sedangkan perencanaan strategi sistem (perencanaan sistem) dilakukan di departemen pengolahan data. Beberapa perusahaan meletakkan fungsi perencanaan sebagai bagian dari perencanaan perusahaan yang tidak terpisahkan agar perencanaan sistem dan perencanaan perusahaan dapat digabungkan dengan baik.

Perencanaan merupakan sekelompok usaha yang dinilai efektif. Dimana orang harus mengetahui tentang pencapaian sesuatu sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan strategis merupakan pekerjaan merencanakan strategi untuk menuntun seluruh tindakan perusahaan, proses manajerial untuk membangun dan menjaga kesesuaian antara sumber daya organisasi dan peluang-peluang pasarnya.

Kotler (1999) menyatakan bahwa perencanaan strategis yang berorientasi pasar adalah "Proses Manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah". Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan penting lainnya dari perencanaan strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih antara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategis juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, dan strategis.

2.1.2. Analisis SWOT

Menurut Freddy Rangkuty (dalam Teknik Membedah Kasus Bisnis : Analisis SWOT 2017 hal 19-21) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat

memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesess*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi yaitu model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan External Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan (*Weaknesess*).

Pengertian analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*) adalah suatu metoda penyusunan strategi perusahaan atau organisasi yang bersifat satu unit bisnis tunggal. Ruang lingkup bisnis tunggal tersebut dapat berupa domestik maupun multinasional. SWOT itu sendiri merupakan singkatan dari *Strength* (S), *Weakness* (W), *Opportunities* (O), dan *Threats* (T) yang artinya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau kendala, dimana yang secara sistematis dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor luar (O dan T) dan

faktor didalam perusahaan (S dan W). Kata-kata tersebut dipakai dalam usaha penyusunan suatu rencana matang untuk mencapai tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah:

- 1) Memanfaatkan kesempatan dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.
- 2) Atasi atau kurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plan*). Tahap awal proses penetapan strategi adalah menaksir kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki organisasi.

Analisa SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan strategi utama sebagai tahap lanjut pelaksanaan dan tujuan organisasi, dalam analisa SWOT informasi dikumpulkan dan dianalisa. Hasil analisa dapat menyebabkan dilakukan perubahan pada tujuan, kebijaksanaan, atau strategi yang sedang berjalan. Dalam penyusunan suatu rencana yang baik, perlu diketahui daya dan dana yang dimiliki pada saat akan memulai usaha, mengetahui segala unsur kekuatan yang dimiliki, maupun segala kelemahan yang ada. Data yang terkumpul mengenai faktor-faktor internal tersebut merupakan potensi di dalam melaksanakan usaha yang direncanakan. Dilain pihak perlu diperhatikan faktor-faktor eksternal yang akan dihadapi yaitu peluang-peluang atau kesempatan yang ada atau yang diperhatikan akan timbul.

Kluyver & Pearce (2006) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan faktor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variable seperti market share, brand recognition, atau lainnya.

Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi, yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

- a) Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b) Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

- c) Strategi ST (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d) Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut (Rangkuti, 2006) perencanaan strategi harus memperhatikan faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Berdasarkan posisi perusahaan sebagaimana menurut Rangkuti (2006) dapat disampaikan strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Kuadran I. Ini merupakan posisi yang sangat menguntungkan, perusahaan memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diterapkan dalam posisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.
- 2) Kuadran II. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang jangka panjang perusahaan dengan cara diversifikasi.
- 3) Kuadran III. Pada posisi ini perusahaan memiliki peluang pasar yang cukup besar namun memiliki kelemahan/kendala internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah mengatasi kelemahan-kelemahan internal untuk meraih peluang pasar yang ada (turn around).

- 4) Kuadran IV. Posisi ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan perusahaan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT yang diwujudkan dalam bentuk matriks memiliki beberapa manfaat (Kotler, 2002) sebagai berikut :

- a. Membantu manajer untuk berpikir secara strategis,
- b. Memahami keekonomisan bisnis mereka secara lebih baik,
- c. Meningkatkan kualitas rencana mereka, memperbaiki komunikasi antar manajemen.
- d. Melepaskan bisnis yang lemah serta memperkuat investasi mereka ke bisnis yang lebih menjanjikan.

2.1.3. Matrix Grand Strategy

Matrix Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu perusahaan terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks. *Matrix Grand Strategy* mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- a) Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan

pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

- b) Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya *integrative* atau *diversifikasi*) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk memmbeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

- c) Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.
- d) Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture.

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap keputusan, biasanya digunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matriks - QSPM*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari input di Tahap

1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi yang diajukan. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

2.1.4. BUSINESS CANVAS MODEL

Bisnis model adalah suatu alur cerita manajemen yang mendefinisikan strategi yang dimiliki perusahaan agar menghasilkan keuntungan dengan mengidentifikasi fondasi strategi yang akan menghasilkan pendapatan untuk menanggung biaya dan menghasilkan profit (*Thompson, Stickland, & Gamble, 2010*).

Bisnis model menjelaskan tentang background suatu organisasi dalam hal menciptakan, menyampaikan dan memperoleh nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari suatu bisnis model harus dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dengan penyajian yang sederhana, relevan dan secara intuisi mudah dipahami dengan tidak bermaksud menyederhanakan fungsi dari perusahaan yang sangat kompleks (*Osterwalder & Pigneur, 2010*). Berikut ini beberapa tahapan dalam melakukan penyusunan suatu bisnis model (*Osterwalder dan Pigneur, 2010*):

a. Customer Segments

Membedakan kelompok masyarakat atau organisasi yang akan dijangkau dan dilayani. Pelanggan merupakan sentral dari suatu bisnis model yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam hal ini dikelompokkan berdasarkan adanya kebutuhan, perilaku dan atribut yang sama sehingga perusahaan harus sangat memahami kebutuhan pelanggan tersebut (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Mullins & Walker (2010) menyatakan bahwa segmentasi pasar merupakan suatu proses membagi pasar menjadi kelompok pelanggan yang berbeda berdasarkan kesamaan ciri dan kebutuhan yang akan mengarahkan mereka di dalam menanggapi suatu produk yang ditawarkan dan program pemasaran secara seragam. (Kotler & Keller 2011) menjelaskan segmen pasar sebagai suatu pembeda terhadap sekelompok orang yang memiliki kesamaan kebutuhan, kegiatan dan karakter yang membuat mereka secara seragam di dalam menanggapi suatu produk dan jasa serta program pemasaran yang ditawarkan.

Segmen pelanggan antara lain mass market, niche market, segmented, diversified dan multi-sided platforms (or multi-sided markets). Di dalam menyusun bisnis model ini ditetapkan customer segment dengan strategi segmented (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Strategi ini membedakan segmen pasar berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang berbeda-beda.

b. Value Propositions

Value propositions merupakan kumpulan dari berbagai macam produk dan jasa yang akan menciptakan nilai bagi pelanggan segmen tertentu. *Value propositions* menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk dan jasa dari sebuah perusahaan dibandingkan perusahaan lain karena perusahaan tersebut dianggap memiliki kelebihan di dalam memecahkan permasalahan dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. *Value propositions* dapat berupa produk dan jasa yang inovatif dan menampilkan sesuatu hal yang baru. Meskipun ada yang mengikuti pola yang sudah ada di dunia bisnis tetapi dengan menambahkan pilihan dan atribut tertentu (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Value propositions merupakan manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya (Kotler dan Keller, 2011). Bentuk dari *value propositions* dapat berupa kombinasi produk, jasa, informasi dan pengalaman . Ada beberapa elemen yang dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan suatu nilai bagi pelanggan antara lain: *newness, performance, customization, getting the job done, design, brand/status, price, cost reduction, risk reduction, accessibility dan convenience/usability.*

Terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen (Osterwalder dan Pigneur 2012:24), yaitu:

- a) Menyelesaikan pekerjaan

Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya. Rolls-royce memahami hal ini dengan baik pelanggannya, dimana perusahaan penerbangan bergantung sepenuhnya kepada Rolls-royce untuk memproduksi dan memperbaiki mesin jet mereka. Kerjasama ini memungkinkan perusahaan penerbangan itu menjalankan perusahaan dan sebagai imbalannya mereka membayar untuk setiap jam mesin berfungsi kepada Rolls-royce.

b) Desain

Desain itu penting, tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior. Dalam *industry style* dan produk elektronik konsumen, desain dapat menjadi bagian proposisi nilai yang sangat penting.

c) Merek/status

Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu. Misalnya, memakai jam tangan merek Rolex yang menunjukkan kekayaan, lalu pemain papan seluncur memakai papan merek *Underground* terbaru untuk memperlihatkan bahwa mereka mengikuti mode.

d) Harga

Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Tetapi proposisi harga murah memberi

implikasi penting bagi seluruh model bisnis. Nano menjadi contoh untuk proporsi nilai berbasis harga, dimana mobil yang didesain dan diproduksi oleh konglomerat asal India, Tata memiliki harga yang sangat murah membuat mobil tersebut sangat terjangkau oleh segmen yang seluruhnya baru dalam populasi India. Dominic Salvatore (2005:76) mengemukakan, produk-produk yang dijual perusahaan bisa memiliki keterkaitan sebagai barang substitusi atau barang komplementer. Dalam menentukan harga produk yang memiliki terkaitan, sebuah perusahaan harus mempertimbangkan dampak dari perubahan harga dari salah satu produknya terhadap permintaan produk lain. Alasannya adalah karena pengurangan harga sebuah produk menyebabkan turunnya permintaan produk substitusi yang dijual oleh perusahaan yang sama dan menyebabkan naiknya permintaan terhadap produk komplementer.

e) Pengurangan biaya.

Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai. Misalnya, dalam menjual aplikasi manajemen hubungan pelanggan (CRM), [salesforce.com](https://www.salesforce.com) membebaskan pembeli dari pengeluaran dan kesulitan dalam membeli, menginstal dan mengelola software CRM itu sendiri.

f) Pengurangan resiko

Pelanggan mengurangi pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa. Bagi pembeli mobil

bekas garansi layanan satu tahun mengurangi resiko kerusakan dan perbaikan purnajual. Garansi tingkat pelayanan mengurangi sebagian resiko yang diterima pembeli dari layanan TI yang di-*outsource*-kan.

g) Kemampuan dalam mengakses.

Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai. Produk atau jasa ini dapat dihasilkan dari inovasi model bisnis, teknologi baru, atau kombinasi keduanya. *Netjes* menawarkan akses pribadi kepada individu dan perusahaan, sebuah layanan yang sebelumnya tidak dapat dijangkau sebagian besar pelanggan.

h) Kenyamanan atau kegunaan

Menjadikan segala sesuatu lebih nyaman dan lebih mudah digunakan dapat menciptakan nilai yang sangat berarti. Dengan *Ipod* dan *Itunes*, *Apple* menawarkan kenyamanan bagi pelanggan dalam mencari, membeli, mengunduh, dan mendengarkan music digital. Sekarang *Apple* mendominasi pasar tersebut.

c. Channels

Suatu media dari perusahaan di dalam melakukan komunikasi dan mencapai para pelanggannya untuk menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki. Komunikasi, distribusi dan jalur penjualan memberikan perusahaan suatu unjuk muka bagi perusahaan kepada para pelanggannya. Jalur penjualan merupakan media yang memudahkan

bagi pelanggan untuk memperoleh pengalaman dari berhubungan dengan perusahaan yang memberikan beberapa fungsi antara lain *awareness, evaluation, purchase, delivery dan after sales*.

Saluran menjalankan beberapa fungsi, diantaranya:

- Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan, bagaimana meningkatkan kesadaran terhadap produk dan jasa perusahaan kita?
- Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan, bagaimana membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai organisasi?
- Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik, bagaimana memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa spesifik kita?
- Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan, bagaimana menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan?
- Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan, bagaimana memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan?

Saluran distribusi adalah seperangkat organisasi yang saling bergantung satu sama lain, yang dilibatkan dalam proses penyediaan suatu produk atau jasa, unuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis (Kotler da Amstrong terjemahan Sihombing 2001).

d. Customer Relationships

Elemen ini menjelaskan jenis hubungan perusahaan dengan segmen pelanggan yang akan dicapainya. Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan jenis hubungan dengan pelanggannya yang akan digunakan bagi setiap pelanggan di segmennya masing-masing. Hubungan dapat diukur dari segi personal hingga otomasi dengan motivasi untuk memperoleh, mempertahankan pelanggan dan meningkatkan penjualan.

Beberapa kategori hubungan dengan pelanggan yang dapat diimplementasikan kepada setiap segmen pelanggan yang dimiliki perusahaan antara lain dalam bentuk *personal assistance*, *dedicated assistance*, *self-service*, *automated services*, *communities* dan *co-creation*.

Osterwalder dan Pigneur (2012:29) mengemukakan beberapa kategori yang terdapat dalam hubungan pelanggan diantaranya:

a). Bantuan personal

Hubungan ini didasarkan pada interaksi antar manusia. Pelanggan dapat berkomunikasi dengan petugas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai. Komunikasi ini dapat dilakukan di titik penjualan, melalui *call center*, *e-mail*, atau saluran lainnya.

b). Bantuan personal yang kuat

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan menugaskan petugas pelayanan pelanggan yang khusus diperuntukan bagi *klien* individu.

Jenis hubungan ini paling dalam dan paling intim, dan biasanya berkembang dalam jangka panjang.

c). Swalayan

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan semua sarana yang diperlukan pelanggan agar dapat membantu dirinya sendiri.

d). Layanan otomatis

Hubungan jenis ini mencampurkan bentuk layanan mandiri yang lebih canggih dengan proses otomatis. Misalnya, profil *online* personal memberi pelanggan akses menggunakan layanan sesuai dengan yang diinginkan.

e). Komunitas

Saat ini, komunitas semakin banyak memanfaatkan komunitas pengguna agar lebih terlibat dengan pelanggan dan dapat memfasilitasi hubungan antar anggota komunitas. Banyak perusahaan mempertahankan komunitas online yang memungkinkan pengguna bertukar pengetahuan dan saling membantu dalam memecahkan masalah. Komunitas juga dapat membantu perusahaan untuk lebih memahami pelanggannya.

f). Kokreasi

Semakin banyak perusahaan yang melakukan lebih dari sekedar hubungan konvensional pelanggan untuk menciptakan nilai bersama pelanggan. *Amazon.com* mengajak pelanggan untuk memberikan

ulasan yang kemudian menciptakan nilai bagi pengguna buku lain. Beberapa perusahaan melibatkan untuk membantu dalam mendesain produk baru yang inovatif. Contoh lain *Youtube.com* mengajak pelanggan menciptakan konten untuk konsumsi publik.

e. Revenue Streams

Menjelaskan tentang kas yang dihasilkan oleh perusahaan dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen pelanggan yang akan dicapainya. Seluruh biaya dikurangkan dari pendapatan untuk memperoleh penghasilan bagi perusahaan. Jenis untuk masing-masing sumber pendapatan tersebut dapat berasal dari: 1) pendapatan transaksi yang dihasilkan dari pembayaran tunai; 2) pendapatan yang dihasilkan dari proses pembayaran bertahap atau akibat adanya layanan tambahan dan dukungan layanan setelah proses pembelian. Setiap sumber pendapatan memiliki mekanisme harga yang berbeda-beda seperti *fixed list prices, bargaining, auctioning, market dependent, volume dependent atau yield management*. Untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan dapat digunakan beberapa cara yang terdiri dari *asset sale, usage fee, subscription fees, lending/renting/leasing, licensing, brokerage fees dan advertising*.

f. Key Resources

Menjelaskan beberapa jenis sumber daya yang penting untuk dimiliki oleh perusahaan yang dibutuhkan agar suatu bisnis model dapat bekerja. Key resources ini memungkinkan perusahaan untuk

menciptakan dan menawarkan jasa layanan, memasuki pasar, menjaga hubungan dengan pelanggan sesuai segmennya dan memperoleh pendapatan. Setiap bisnis model memiliki *key resources* yang berbeda-beda satu sama lain yang terdiri dari *physical, intellectual, human dan financial*. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut (Osterwalder dan Pigneur 2012:35):

a. Fisik

Kategori ini meliputi semua bentuk aset fisik seperti fasilitas pabrikan, bangunan, kendaraan, mesin, peralatan, sistem, sistem titik penjualan, dan jaringan distribusi.

b. Intelektual

Sumber daya intelektual seperti merek, pengetahuan yang dilindungi, paten dan hak cipta, kemitraan, dan database pelanggan merupakan komponen-komponen yang semakin penting dalam model bisnis yang kuat.

c. Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia, tetapi orang-orang akan menonjol dalam model bisnis tertentu. Sebagai contoh, sumber daya manusia sangat penting dalam industri kreatif dan padat pengetahuan.

d. Finansial

Beberapa model bisnis membutuhkan sumber daya finansial atau jaminan finansial. Seperti uang tunai, kredit, atau opsi saham untuk merekrut karyawan andalan. Ericson sebuah pabrik telekom

mencontohkan pembangkit sumber daya finansial dalam model bisnisnya. Ericson lebih memilih untuk meminjam dana dari perbankan atau pasar modal, kemudian menggunakan sebagian untuk memodali vendor memenuhi kebutuhan pelanggannya. Hal ini memastikan pesanan diberikan kepada Ericson, bukannya pesaing.

g. Key Activities

Kegiatan utama perusahaan dibutuhkan untuk menciptakan dan menawarkan value proposition, memasuki pasar, memelihara hubungan dengan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Setiap bisnis model memiliki kegiatan utama yang berbeda-beda sesuai dengan jenisnya dan dapat dikategorikan ke dalam bentuk *production*, *problem solving* dan *platform/network* yang mengandalkan kekuatan jaringan seperti software industry.

Aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*. Contoh lain, untuk perusahaan konsultan *Mckinsey*, mencakup pemecahan masalah. Osterwalder dan Pigneur (2012:37), mengkategorikan aktivitas-aktivitas kunci diantaranya:

a. Produksi

Aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar atau kualitas unggul.

Aktivitas kunci mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b. Pemecahan masalah

Aktivitas kunci ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. Kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lain biasanya didominasi aktivitas pemecahan masalah. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktifitas-aktifitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

c. Platform/jaringan

Model bisnis yang dirancang dengan *platform* sebagai sumber daya utama didominasi oleh platform atau aktivitas kunci yang terkait dengan jaringan.

h. Key Partnerships

Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang dimiliki perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang dibuat. Jenis kerjasama dapat dikategorikan menjadi 4 jenis antara lain *strategic alliances*, *coopetition*, *joint venture*, *buyer-supplier relationships*. Tujuan dari kerjasama dibedakan atas dasar motivasinya antara lain: 1) *optimization and economy of scale* seperti hubungan pembeli dengan pemasok yang bekerjasama dalam penurunan biaya produksi baik melalui kegiatan *outsourcing* atau *sharing infrastructure*; 2) *reduction of risk and uncertainty* yaitu kerjasama dapat menurunkan risiko dalam lingkungan usaha yang penuh persaingan dan dengan karakter ekonomi yang tidak pasti; 3) *acquisition of particular resources and activities* yaitu karena keterbatasan dan tidak semua perusahaan memiliki sumber daya

ekonomi dalam menjalankan kegiatan usahanya sendiri maka suatu perusahaan dapat menjalin kerjasama secara khusus dengan tujuan meningkatkan pengetahuan, memperoleh lisensi atau memperoleh akses ke pelanggannya.

i. Cost Structure

Menjelaskan segala jenis biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan sebuah bisnis model. Ciri dari struktur biaya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa unsur yang terdiri dari *fixed cost*, *variabel cost*, *economic of scale*, dan *economies of scope*. Pada umumnya biaya harus diminimalkan pada setiap bisnis model akan tetapi suatu struktur biaya yang rendah belum tentu sesuai untuk semua jenis kegiatan usaha yang dilakukan, sehingga bisnis model dapat dikategorikan berdasarkan kepentingan terhadap struktur biayanya ke dalam dua bagian: 1) *cost-driven* yaitu bisnis model yang fokus kepada meminimalkan biaya pada setiap kesempatan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan menjaga struktur biayanya agar tetap ramping, menggunakan *low price value proposition*, *maximum automation* dan *extensive outsourcing*.

Menggambarkan semua jenis dan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan *key activity*, dengan memanfaatkan *key resources* dan bekerjasama dengan *key partner*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam struktur biaya :

- a) *Fixed Cost*: Biaya tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan

- b) *Variable Cost*: Biaya tidak tetap yang dikeluarkan organisasi/perusahaan.
- c) *Economy of Scale*: yaitu situasi dimana output yang dihasilkan atau didapatkan oleh organisasi/perusahaan bisa 2 (dua) kali atau lebih dari sebelumnya tanpa membutuhkan biaya sebesar 2 (dua) kali lipatnya.

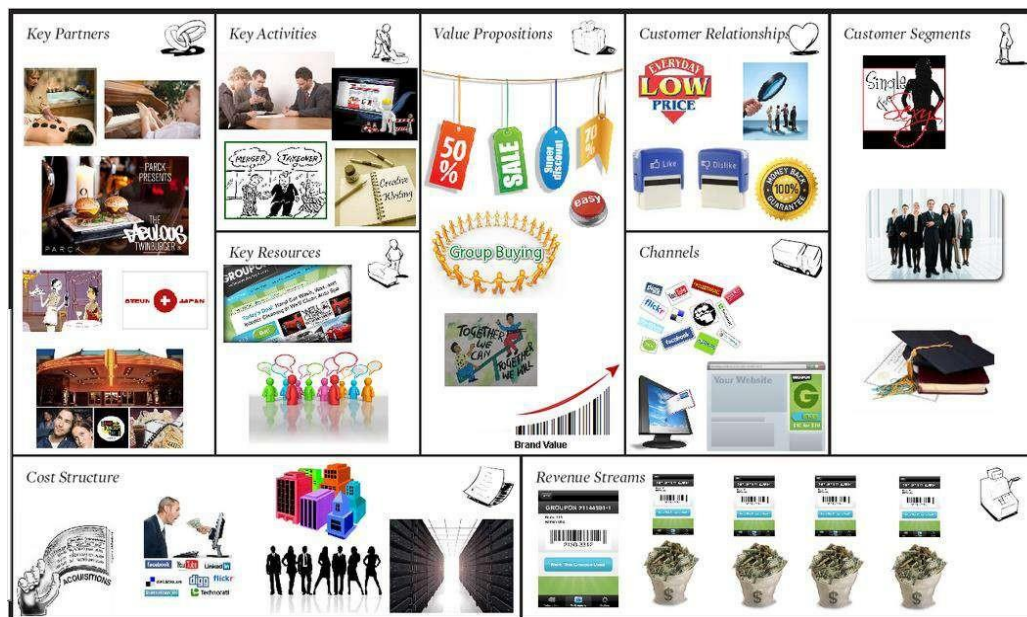
Economy of Scope: adalah situasi dimana joint output dari satu organisasi/perusahaan lebih besar dibandingkan dengan output yang akan dicapai oleh dua perusahaan berbeda yang memproduksi barang yang sama. Atau kondisi dimana satu perusahaan dapat memproduksi lebih dari 1 (satu) jenis barang.

Dasar kebijakan untuk menentukan struktur biaya:

- a) *Cost-driven* yaitu bisnis model yang berusaha untuk meminimalkan biaya.
- b) *Value Driven* yaitu bisnis model yang lebih fokus pada penciptaan nilai, dengan tidak terlalu memperdulikan biaya.

Selanjutnya kesembilan elemen tersebut dijabarkan secara lebih rinci ke dalam kanvas model bisnis (*Business Model Canvas-BMC*). Dengan menggunakan kanvas BMC ini, model bisnis suatu usaha/industri dapat digambarkan dalam satu dokumen tunggal dalam bahasa yang sama (*common language*) mengenai bagaimana mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model bisnis usaha/industri tersebut. Hal ini dijelaskan pada di bawah ini mengenai Sembilan Elemen Bisnis Model.

Gambar 2.2. Sembila



n Elemen Model Bisnis

2.2. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung dalam penulisan tesis ini adalah (lihat tabel 2.4.):

- a. Ridha Pringgo, 2010, **Evaluasi Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian di PT. Surveyor Indonesia (Studi Kasus Strategic Business Unit Industri Pertambangan dan Energi)**. Tesis ini mengevaluasi strategi bisnis dan sistem pengendalian di SBU Industri Pertambangan dan Energi PT Surveyor Indonesia dengan menggunakan analisis lingkungan industri, analisis SWOT, analisis IFAS dan EFAS, teori sistem pengendalian Simons dan sistem pengendalian Merchant. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa ancaman terhadap profitabilitas perusahaan tinggi.

- b. Adi Novi Wahyudi, 2017, **Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT. Nusantara Terminal Services Di Makassar**. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan inovasi model bisnis kanvas yang efektif bagi perusahaan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Lokasi atau tempat penelitian di PT Nusantara Terminal Services. Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Pemilihan responden kunci dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan faktor pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh perusahaan, pemahaman mengenai kondisi perusahaan; pemahaman mengenai kondisi internal perusahaan; pemahaman tentang model bisnis perusahaan; pemahaman mengenai kompetitor utama perusahaan.
- c. Wahyu Wicaksono, 2015, **Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi Studi Kasus PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Sbu Distribusi Wilayah II**. Tujuan penelitian adalah mengetahui posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia serta memilih strategi terbaik yang dapat diaplikasikan untuk memenangkan persaingan.
- d. Diah Ratnasari, 2015, **Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas Pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol**.

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisa SWOT untuk UD X dengan mengetahui faktor-faktor baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X, mengetahui posisi UD. X, merumuskan alternatif strategi, menetapkan prioritas strategi yang dapat diterapkan UD. X dan menyusun pengembangan model bisnis UD. X.

- e. Lintang Kusuma Dewi, 2017, **Integrasi Business Model Canvas dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra).**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengukur kinerja PT. BBI melalui integrasi Business Model Canvas (BMC) dengan Balanced Scorecard (BSC) sebagai model pengukuran kinerjanya sehingga dapat dijadikan sebagai arahan strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif dengan metode interview kepada para manajer dan Board of Director PT. BBI.

- f. M. Mansyur, 2016, **Analisis Kinerja Sistem Informasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Pelabuhan Indonesia IV).** Penelitian ini bertujuan mengetahui (i) sejauh mana sistem informasi yang diterapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) dapat menunjang kegiatan bisnis perusahaan; (ii) menjelaskan tingkat kelayakan sistem informasi sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) di Kota Makassar.

- g. Berti Setiowati, 2007, **Analisa Strategi Bauran Pemasaran Pada Perusahaan Jasa Freight Forwarding: Rencana, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran.** PT. OSS dituntut untuk harus mampu meningkatkan kinerja pemasaran dan merencanakan strategi pemasaran yang tepat. Bauran pemasaran di bidang jasa (product, price, place, promotion, poeple, process, customer service) saling mempengaruhi satu sama lain sehingga bila salah satu tidak tepat pengorganisasiannya akan mempengaruhi strategi pemasaran secara keseluruhan.
- h. Izhar Alfi Saputra, 2018, **Penerapan Dan Pengembangan Business Model Canvas Pada Usaha Jasa Penggilingan Padi (Studi Pada UKM P.P Jasmani).** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan suatu strategi bisnis yang tepat kepada UKM P.P Jasmani berdasarkan Business Model Canvas. Tipe penelitian menggunakan penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Teknik pemilihan informan dengan menggunakan snowball sampling.
- i. Ahmad Fariz viali, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono, 2018, **Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas** *dalam Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 4 No. 3, September 2018.* Berkembangnya pasar e-commerce saat ini mempunyai nilai penjualan 2016 yang diperkirakan telah mencapai 4,4 miliar USD tentunya akan berdampak pada pertumbuhan pengiriman barang atau yang lebih dikenal dengan nama cargo. Tujuan dari penelitian ini

antara lain menganalisis kondisi Direktorat Cargo dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) dan membuat New BMC Direktorat Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk.

- j. Aditya Wardhana, Budi Rustandi Kartawinata, dan Syahputra, 2016, **Strategi Bersaing Jasa Non Klasifikasi Pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia** dalam *Jurnal Ekonomi Modernisasi JEM 12,2 (2016) 63-71*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk bersaing merumuskan strategi global PT Biro Klasifikasi Indonesia (BKI) dalam bisnis jasa kelautan non-klasifikasi (independent assurance) di Indonesia yang mencakup tiga sektor bisnis seperti kelautan, industri, dan energi.
- k. Suprpto, Lukman M. Baga, dan Kirbrandoko, 2017, **Perencanaan Strategic SBU Mineral PT. Sucofindo (Persero)** dalam *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No. 2, 2017*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kinerja internal dan kompetensi inti SBU Mineral, mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal makro dan eksternal mikro intensitas persaingan industri jasa mineral, memetakan posisi SBU Mineral saat ini dan merekomendasikan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi tekanan persaingan serta menyusun tujuan dan program SBU Mineral.
- l. Aman Mustika, Rina oktaviani, dan Sukardi, 2017, **Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry Of PT. XYZ In Order To Implement CPO Supporting Fund Policy** dalam *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 3 No. 3, September 2017*. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi

Business Model Canvas (BMC) industri biodiesel di PT XYZ dan mengetahui strategi pengembangan bisnis dari industri biodiesel seiring dengan implementasi kebijakan CPO Supporting Fund.

- m. Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarief, dan Rokhani Hasbullah, 2019, **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas** dalam *Jurnal IPB Indonesian Manajemen IKM, Februari 2019 (24-34.)* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain pengembangan model bisnis e-commerce dari PT Pertamina Retail yang bernama MyPertamina. Metode yang digunakan adalah business model canvas (BMC), metode Delphi, SWOT (Strengths, weakness, opportunities, and threats) dan Blue Ocean Strategy.
- n. Amirullah Muh. Amin, Lukman M. Baga, dan Netti Tinaprilla, 2018, **Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta** dalam *Jurnal IPB Indonesian Manajemen IKM, Februari 2018 (55-65.)* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan memperbaiki model bisnis yang dijalankan oleh PT Architectaria Media Cipta berdasarkan pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT, lalu menyusun prototipe model bisnis baru bagi PT Architectaria Media Cipta dimasa mendatang dengan menggunakan pendekatan Blue Ocean Strategy (BOS).
- o. Yonathan Habte dan David Hector, 2017, **Business model for Black Pellets production in Sweden** dalam Bachelor of Science Thesis

KTH School of Industrial Engineering and Management Energy Technology STOCKHOLM. Torrefaction adalah teknologi untuk meningkatkan kepadatan energi biomassa dengan memanaskan kayu menjadi 200-350 °C di lingkungan tanpa oksigen. Dalam studi ini, model bisnis dibuat untuk unit produksi pelet hitam di Swedia. Dilakukan dengan analisis SWOT dan Kanvas Model Bisnis, serta tinjauan literatur yang komprehensif. Di bagian analisis literatur, fokus diberikan pada harga pasar, persyaratan hukum dan keberlanjutan.

Tabel 2.4 : Mapping Penelitian Terdahulu Mengenai Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan

No .	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Evaluasi Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian di PT. Surveyor Indonesia (Studi Kasus Strategic Business Unit Industri Pertambangan dan Energi)	Ridha Pringgo	2010	Analisis lingkungan industri, analisis SWOT, analisis IFAS dan EFAS, teori sistem pengendalian Simons dan sistem pengendalian Merchant	Penelitian ini menyimpulkan bahwa ancaman terhadap profitabilitas perusahaan tinggi. Dalam matriks IFAS dan EFAS menunjukkan saat ini perusahaan berada pada kuadran V. Strategi yang sesuai bagi SBU IPE adalah hold and maintain strategy. Perusahaan telah memiliki sistem pengendalian seperti yang dijabarkan dalam teori Simons dan Merchant, tetapi diperlukan konsistensi dalam penerapan sistem pengendalian
2.	Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Model Kanvas Pada PT. Nusantara Terminal Services Di Makassar.	Adi Novi Wahyudi	2017	Analisis lingkungan internal dan eksternal, TOWS analysis, QSPM, Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy	Analisis QSPM menunjukkan hasil bahwa alternatif strategi fokus dalam pengelolaan agar dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efisien serta efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional memiliki skor lebih tinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya.

3.	Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi Studi Kasus PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. Sbu Distribusi Wilayah II	Wahyu Wicaksono	2015,	Matrik Internal External (IE) dan matrik Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT), Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	Berdasarkan analisa menggunakan Matrik Internal External, posisi strategi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia berada dalam posisi “menjaga dan mempertahankan” dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia. Ini artinya PGN SBU II mempunyai posisi yang strategis dan mampu mendominasi pasar. Perluasan jaringan pipa, pengembangan kompetensi SDM dan inovasi teknologi perlu terus dilakukan untuk mempertahankan posisi tersebut.
4.	Analisis SWOT dan Penerapan Business Model Canvas Pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol	Diah Ratnasari	2015	Analisis matrik Internal Factor Evaluation (IFE), matrik External Factor Evaluation (EFE), matrik Internal External (IE), matrik Strengths–Weaknesses–Opportunities-Threats (SWOT) dan Analytic Hierarchy Process (AHP).	Posisi usaha minuman beralkohol UD. X pada pada kuadran V yang mengindikasikan strategi “Bertahan dan Pelihara”. Strategi utama yang dapat diterapkan UD. X strategi ST1 (mempertahankan harga terjangkau). Pada penyusunan business model canvas, ada pengembangan pada 7 blok business model canvas yaitu value proposition, customer segment, customer relationship, key partnership, key activities, key resources dan cost structure
5.	Integrasi Business Model Canvas dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Boma Bisma Indra)	Lintang Kusuma Dewi	2017	Metode terjemahan Business Model Canvas ke perspektif Balanced Scorecard, Mengidentifikasi Strategik Obyektif (SO), Perancangan Key Performance Indicator (KPI), analisis PLS-SEM	Hasil yang diperoleh berupa 13 strategi obyektif (SO) yakni meningkatkan pendapatan, menurunkan beban hutang, menurunkan beban usaha, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan produksi untuk setiap sektor produk, meningkatkan efektifitas pemasaran, memperluas pangsa pasar, meningkatkan jumlah partner strategis, meningkatkan on time delivery produk, melaksanakan reward dan

					punishment, meningkatkan produktifitas SDM, dan meningkatkan investasi untuk sistem kelola perusahaan.
6.	Analisis Kinerja Sistem Informasi Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Pelabuhan Indonesia IV).	M. Mansyur	2016	Metode Balanced Scorecard dengan memperhatikan 4 perspektif yang saling berkaitan satu dengan yang lain.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi informasi pada PT Pelabuhan Indonesia IV memberikan kontribusi signifikan yang dapat meningkatkan kualitas proses layanan kepada pelanggan dan berdampak terhadap efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan perusahaan.
7.	Analisa Strategi Bauran Pemasaran Pada Perusahaan Jasa Freight Forwarding: Rencana, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran	Berti Setiowati	2007	Analisis Bauran Pemasaran dan analisis SWOT	Strategi PT. OSS di masa mendatang adalah sebagai berikut : 1. Melanjutkan strategi perluasan pangsa pasar di daerah Solo dan Jogja mengingat masih sangat banyak eksportir potensial yang ada (terutama industri garment). 2. Melakukan penetrasi pasar di wilayah Semarang dengan memperluas jaringan non direct shipper atau pun direct shipper. 3. Melakukan riset dan penelitian melalui survei pada customer tentang kepuasan pelanggan atas pelayanan jasa yang diberikan, serta untuk mengumpulkan informasi trend pasar yang memberikan prospect atau peluang di masa depan. 4. Meningkatkan kualitas hubungan dengan

					supplier agar tetap mendapat prioritas dan dukungan kerja sama yang baik terutama dari sisi harga, ketersediaan kontainer dan alokasi kapasitas kapal.
8.	Penerapan Dan Pengembangan Business Model Canvas Pada Usaha Jasa Penggilingan Padi	Izhar Alfi Saputra,	2018	Analisis Business Model Canvas dan analisis SWOT	Identifikasi Business Model canvas ini dapat memberikan pilihan pengembangan strategi bisnis yang tepat untuk UKM P.P Jasmani dimasing-masing elemen. Elemen customer segment perusahaan fokus pada petani dan rumah makan. Elemen value proposition difokuskan peningkatan kebutuhan pelanggan. perusahaan diperlukan agar karyawan menanggapi konsumen dengan cepat. Elemen revenue streams UKM P.P Jasmani berasal dari penjualan beras dan jasa penggilingan padi..
9.	Strategi Pengembangan Bisnis Cargo PT. Garuda Indonesia, Tbk Dengan Pendekatan Business Model Canvas	Ahmad Fariz viali, Amzul Rifin, dan Imam Teguh Saptono	2018	Business Model Canvas (BMC), Importance And Performance Analysis (IPA), dan five forces porter	Terdapat tiga elemen blok prioritas yang perlu dilakukan perbaikan, yaitu customer segment, channel, dan revenue streams. five forces porter analysis dan Industry foresight pada industri Cargo menjadi masukan pada perbaikan 3 elemen blok.

10.	Strategi Bersaing Jasa Non Klasifikasi Pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia	Aditya Wardhana, Budi Rustandi Kartawinata, dan Syahputra	2016	Metode deskriptif analitik dengan teknik analisis SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan peta posisi bisnis jasa non-klasifikasi, BKI berada pada pertumbuhan cepat yang strategis. BKI meningkatkan jumlah pekerjaan baru, meningkatkan konsumen baru pada layanan non-klasifikasi (jaminan independen) di semua sektor bisnis, dan berfokus pada jenis bisnis layanan non-klasifikasi yang memiliki nilai pendapatan tertinggi untuk BKI
11.	Perencanaan Strategic SBU Mineral PT. Sucofindo (Persero)	Suprpto, Lukman M. Baga, dan Kirbrandoko	2017	Analisis lingkungan internal (Internal Factors Evaluation/IFE), Analisis lingkungan eksternal makro (Political, Economic, Social dan Technology/ PEST) / (Eksternal Faktor Evaluation/EFE), Analisis lingkungan eksternal mikro (Five Forces Porter). Analisis tinjauan masa depan industri (industry foresight) dan analisis kesenjangan (gap analysis)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi SBU Mineral pada intensitas persaingan jasa mineral 'tingkat sedang' serta berada pada kuadran 'tumbuh dan membangun'. Oleh sebab itu, strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk).

12.	Business Model Canvas and Strategies to Develop Biodiesel Industry Of PT. XYZ In Order To Implement CPO Supporting Fund Policy	Aman Mustika, Rina oktaviani, dan Sukardi	2017	Business Model Canvas (BMC), SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).	Hasil penelitian dalam mengidentifikasi BMC PT. XYZ adalah segmen pelanggan yang dilayani perusahaan berupa pelanggan domestic dan internasional; nilai yang ditawarkan perusahaan adalah kualitas biodiesel sesuai standar SNI dan biaya distribusi ditanggung perusahaan; hubungan yang dibangun dengan pelanggan dengan cara komunitas dan co-creation; jaringan pemasaran melalui pasar modal dan bursa komoditi;; mitra perusahaan adalah GAPKI, BPDPKS dan APROBI;
13.	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis E-Commerce Pertamina Retail dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas	Prori Vitaliano Latief, Rizal Syarief, dan Rokhani Hasbullah	2019	Business model canvas (BMC), metode Delphi, SWOT (Strenghts, weakness, opportunities, and threats) dan Blue Ocean Strategy	Hasil dari analisis SWOT (strenghts, weakness, opportunities, & threats) terhadap sembilan unsur BMC menunjukkan bahwa unsur yang memiliki kekuatan tertinggi adalah key partnership dan terendah adalah customer relationship. Sementara itu, peluang terbesar adalah value proposition dan yang terendah adalah cost structure. Ancaman tertinggi yaitu customer segment, dan ancaman terendah adalah key partners. Pengembangan model bisnis berdasarkan penelitian ini difokuskan pada customer segment, key partnership, dan value proposition, unsur dikembangkan menggunakan metode blue ocean strategy
14.	Strategi Perencanaan Model Bisnis Perusahaan Jasa Konsultan Arsitektur dan Jasa Kontraktor PT Architectaria Media Cipta	Amirullah Muh. Amin, Lukman M. Baga, dan Netti Tinaprilla	2018	Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT, lalu menyusun prototipe model bisnis baru bagi PT Architectaria Media Cipta dimasa mendatang dengan menggunakan	Hasil analisis SWOT pada sembilan unsur Business Model Canvas (BMC) menunjukkan terdapat tujuh unsur yang harus diperbaiki secara major dan dua unsur diperbaiki secara minor. Prototipe model bisnis baru dibuat dengan proposisi nilai baru yaitu membuat produk home

				pendekatan Blue Ocean Strategy (BOS)	and office furnishings dengan desain yang unik, ukuran yang fixed, bobot yang ringan sehingga dapat dijual secara massal melalui webstore dan marketplace.
15.	Business model for Black Pellets production in Sweden	Yonathan Habte dan David Hector	2017	Analisis SWOT dan Bisnis Model Canvas (BMC)	Hasil dari penelitian ini adalah model bisnis yang mungkin untuk perusahaan produksi pelet hitam, termasuk peluang dan risiko. Hasilnya menunjukkan bahwa teknologi itu matang, dan bahwa masalah utama adalah sifat ekonomi. Studi ini menyimpulkan bahwa produksi pelet hitam di Swedia dimungkinkan.

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Melihat pertumbuhan badan klasifikasi di dunia yang tidak memperlihatkan peningkatan yang signifikan terutama disebabkan pertumbuhan kapal di dunia sudah tidak terlalu signifikan, bahkan beberapa badan Klasifikasi mengalami penurunan dalam jumlah maupun total Grosse Tonnage kapal yang diklaskan. *Core Business* suatu Badan Klasifikasi yang mulanya hanya mengandalkan klasifikasi kapal, sudah terlihat mengalami pergeseran, beberapa Badan Klasifikasi di dunia sudah mulai mengembangkan sayap di dunia bisnis selain klasifikasi kapal, dan bahkan terbukti pendapatan jasa non-klasifikasi mereka sudah jauh melebihi pendapatan di sektor Klasifikasi.

Begitu pula dengan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), sebagai satu-satunya Badan Klasifikasi di Indonesia, merupakan salah satu perusahaan milik Negara yang mempunyai peran strategis terutama di dunia maritim. juga mengalami hal yang serupa. Ditambah lagi dengan terbitnya Peraturan Menteri PM. 61 tahun 2014, dimana tidak mewajibkan lagi kapal berbendera Indonesia untuk diklaskan PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero), sehingga penambahan armada kapal yang diklaskan ke BKI relatif tidak mengalami pertumbuhan.

Data menunjukkan bahwa sejak tahun 2014 jumlah penerimaan klas kapal BKI sudah tidak mengalami pertumbuhan lagi, bahkan cenderung mengalami penurunan. Oleh karena itu untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan PT. BKI harus melakukan inovasi bisnis, dan mengembangkan strategi bisnis, dimana mau tidak mau harus mengembangkan bisnis di luar sektor klasifikasi kapal.

Kenyataannya sampai akhir Desember 2018, pendapatan dan laba yang dihasilkan PT. BKI masih lebih besar pada sektor jasa klasifikasi kapal. Bisnis jasa non-klasifikasi (bidang komersil) masih relatif belum tumbuh secara konsisten, padahal pasar dan peluang di sektor komersil ini

masih terbuka lebar. Perlu dilakukan analisa strategi bisnis yang tepat untuk dapat mengembangkan sektor jasa non-klasifikasi (bidang komersil), sehingga diharapkan dapat menjadi andalan untuk dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan PT. BKI di masa mendatang. Pengembangan bisnis jasa non-klasifikasi (bidang komersil) tentunya adalah hal yang tidak mudah, terutama pesaing di bisnis jasa pengujian, inspeksi, sertifikasi dan jasa konsultan sudah cukup banyak, bukan hanya pesaing dari dalam negeri bahkan perusahaan-perusahaan TIC (*Testing Inspection and Certification*) yang sudah meng-global seperti SGS, Intertek, TUV, BV, Eurofins dan DNV-GL sudah beroperasi di Indonesia.

Saat ini banyak muncul model bisnis yang inovatif, seluruh industri baru terbentuk, ketika yang lama tumbang. Para pemula menantang pendahulu, beberapa di antaranya berusaha keras menemukan kembali jati dirinya (*Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2017*). Ketidakpastian masa depan dan berbagai potensi ancaman dan tantangan dalam lingkungan bisnis yang berkembang (*Rugman dan Verbeke, 1998*). Mengevaluasi model bisnis secara regular merupakan aktivitas penting dalam manajemen yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi keadaan pasar dan kemudian menyesuaikannya. Evaluasi secara menyeluruh dapat menjadi landasan untuk memperbaiki model bisnis secara bertahap sehingga dapat memicu terciptanya bentuk inovasi model bisnis. Melakukan evaluasi atau pemeriksaan secara regular dapat mencegah adanya masalah dalam model bisnis yaitu kebangkrutan. Dengan memotret bisnis model yang ada di perusahaan sekarang ini, menganalisa seluruh aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dari masing-masing blok bisnis model. Kemudian juga menentukan strategi-strategi yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan serta menentukan model bisnis baru yang menguntungkan bagi perusahaan adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini yang dideskripsikan dalam gambar di bawah ini :

Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran

