

**HASIL PENELITIAN**

**ANALISA TRANSFORMASI BISNIS DENGAN SWOT DAN  
BISNIS CANVAS MODEL PADA  
PT KAWASAN INDUSTRI MAKASSAR (PERSERO)**

[Dari Jual/Beli Lahan dan Sewa Gudang/BPSP (*Landlord Business*)  
Menjadi Layanan Jasa (*Services*) Berbasis *Execution Premium Strategy*)



**MUHAMMAD MAHMUD**

**A012201023**

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

**2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISA TRANSFORMASI BISNIS DENGAN SWOT DAN BISNIS CANVAS MODEL  
PADA PT. KAWASAN INDUSTRI MAKASSAR (PERSERO) DARI JUAL/BELI LAHAN  
DAN SEWA GUDANG/BPSP (LANDLORD BUSINESS) MENJADI LAYANAN JASA  
(SERVICES) BERBASIS EXECUTION PREMIUM STRATEGY**

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD MAHMUD  
A012201023**

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  
**04 JANUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



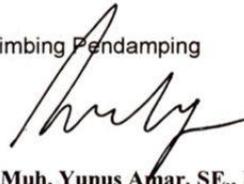
**Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si**  
Nip. 19611031 198910 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping



**Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT**  
Nip. 19620430 198810 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhamma Mahmud  
NIM : A012201023  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

**“Analisis Transformasi Bisnis dengan SWOT dan Bisnis Canvas Model pada PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) dari Jual/Beli Lahan dan Sewa Gudang BPSP (Landlord Business menjadi Layanan Jasa (Services) Berbasis Execution Premium Strategy”**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 14 Januari 2022  
Yang menyatakan,



Muhammad Mahmud

## ABSTRAK

**MUHAMMAD MAHMUD.** *Analisis Transformasi Bisnis dengan SWOT dan Bisnis Canvas Model pada PT Kawasan Industri Makassar (Persero) dari Jual/Beli Lahan dan Sewa Gudang/BPSP (Landlord Business) Menjadi Layanan Jasa (Services) Berbasis Execution Premium Strategy* (dibimbing oleh Muh. Asdar dan Muh. Yunus Amar)

Penelitian ini bertujuan (i) mengetahui Bisnis Kawasan Industri secara umum, (ii) mengetahui bisnis proses yang dijalankan oleh PT (Persero) Kawasan Industri Makassar (PT KIMA) saat ini, (iii) mengetahui sampai seberapa jauh PT KIMA akan bertahan pada bisnis modelnya saat ini, (iv) mengetahui tingkat pengalih lingkungan PT KIMA yang saat ini sudah dikelilingi hunian masyarakat dan perumahan mewah seperti Sumarecon dan Citra Land (Ciputra Group), (v) mengetahui peningkatan tuntutan kualitas layanan dari para tenant PT KIMA selling dengan kemajuan teknologi, fasilitas logistik, kebutuhan energi, ketersediaan air, pengolahan limbah berbahaya dan kenyamanan serta keamanan lingkungan Kawasan Industri yang sudah menjadi standar di Kawasan Industri Global, dan (vi) mengetahui tingkat pengaruh proses transformasi PT KIMA dari yang sebelumnya hanya *Land Lord* bisnis dan harus berkembang sebagai penyedia layanan jasa yang mendukung kelancaran kegiatan industri yang dilakukan oleh para tenant.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan penelitian Kualitatif. Data dan informasi perusahaan akan menjadi sumber data utama untuk penelitian ini, dan peneliti juga akan mencari sumber data lainnya untuk memastikan triangulasi data dijalankan dalam rangka meningkatkan validitas penelitian ini. Analisis data bersifat induktif yaitu berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna, makna yang dimaksud adalah data yang sebenarnya/data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang nampak. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk melakukan penelitian komparatif terkait bisnis model PT KIMA saat ini terhadap transformasi dan pengembangan bisnis yang diajukan (komparasi bisnis model sebelumnya yang terbatas pada jual/beli lahan dan penyewaan Gudang terhadap rencana pengembangan cakupan bisnis yang lebih luas).

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bisnis transformasi mutlak diperlukan untuk memastikan keberlangsungan bisnis PT KIMA. Tanpa transformasi bisnis, PT KIMA akan sulit mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya. Menyediakan pelayanan untuk mendukung keberlangsungan bisnis tenant akan meningkatkan kepuasan tenant, memastikan loyalitas tenant, dan dalam jangka panjang dapat menarik calon investor baru.

Kata kunci: Land Lord Business, Business Transformation, Kepuasan Pelanggan, *Trust* dan Loyalitas.



## ABSTRACT

**MUHAMMAD MAHMUD.** *Business Transformation Analysis with SWOT and Business Canvas Model in PT. Makassar Industrial Area (KIMA) (Persero) [from Selling/Buying Land and Leasing Warehouses/Bpsp (Landlo Warehouses/Bpsp (Landlord Business) to Services Based on Execution Premium Strategy) (supervised by Muh.Asdar and Muh. Yunus Amar)*

The aims of this study are to (1) explain the industrial estate business in general; (2) provide information on business process implemented by PT. KIMA, (3) provide information on how far PT. KIMA can survive in applying its current business model; (4) study the effect of everchanging environment around PT. KIMA (e.g. the existence of real estate area nearby); (5) find out the increase of quality requisite of tenants in accordance with the advances and increase of technology, logistic facilities, energy requirements, water availability, hazardous waste treatment, comfort, and safety level based on Global Industrial Estate standard; (6) determine the level of influence of PT KIMA's business transformation, i.e. from Land Lord business to service provider who support the daily business of tenants.

This study incorporated qualitative research approach with descriptive method emphasizing on post-positivism philosophy (this method is usually used to examine the condition of natural objects). In this research, company data and information were the main source of information. Researcher also gathered data from different sources to make sure that data triangulation was done and increase the validity of this research. The data were analyzed inductively, i.e. based on the facts found in the field. Since this study was a qualitative research, it emphasized on the meaning, i.e. based on actual data and explained the meaning behind the visible data.

The result of study indicates that business transformation is required to support the business continuity of PT. KIMA. Without this, it was difficult for PT. KIMA to sustain their business and let alone expanding it. Providing services to support tenants' daily business can increase customers' satisfaction, ensure their loyalty, and continue attracting new potential investors.

Keywords: Land Lord business, business transformation, customer satisfaction, trust, loyalty



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2. Manfaat Praktis.....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	8
2.1. Tinjauan Empiris.....	8
2.2. Konsep Kawasan Industri.....	9
2.2.1. Definisi Kawasan Industri.....	9
2.2.2. Karakteristik Kawasan Industri.....	15
2.2.3. Peran Industrialisasi.....	16
2.2.4. Strategi Implementasi Kebijakan Industri.....	19
2.2.5. Tantangan, Hambatan dan Peluang Industri Berwawasan Lingkungan.....	22
2.2.6. Industrialisasi dan Kualitas Hidup.....	25
2.3. Manajemen Strategi.....	29
2.3.1. Konsep, Perkembangan, dan Definisi Strategi.....	31
2.3.2. Tipe-Tipe Strategi.....	33
2.4. Model Bisnis.....	33
2.4.1. Definisi dan Terminologi.....	33
2.4.2. Komponen Model Bisnis.....	37
2.4.3. Klasifikasi Model Bisnis.....	39
2.4.4. Pentingnya Model Bisnis.....	41

2.4.5.	Model Bisnis dan Strategi Bisnis .....	42
2.4.6.	Transformasi Model Bisnis .....	44
2.5.	Alat Analisis .....	44
2.5.1.	Analisis SWOT .....	44
2.5.2.	Analisis TOWS .....	45
2.5.3.	Matriks SPACE ( <i>Strategic Position and ACTION Evaluation</i> ) .	47
2.5.4.	Matriks BCG ( <i>Bolton Consulting Group</i> ).....	48
2.5.5.	QSPM ( <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> ) .....	52
2.5.6.	<i>Business Canvas Model</i> .....	54
<b>BAB III</b>	<b>KERANGKA KONSEPTUAL</b> .....	<b>57</b>
3.1.	Kerangka Konseptual .....	57
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>61</b>
4.1.	Desain Penelitian .....	61
4.2.	Waktu dan Tempat Penelitian.....	61
4.3.	Target/Subjek Penelitian.....	62
4.4.	Data, Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data .....	62
4.5.	Teknik Analisa Data .....	65
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>68</b>
5.1.	Gambaran Umum Perusahaan .....	68
5.2.	Hasil Formulasi Strategi.....	70
5.2.1.	Tahap-1 ( <i>Input Stage</i> ).....	70
5.2.2.	Tahap-2 ( <i>Matching Stage</i> ).....	84
5.2.3.	Tahap-3 ( <i>Decision Stage</i> ) .....	90
5.3.	Transformasi KIMA menjadi Eco-Industrial Park .....	98
5.3.1.	Bisnis Utama PT KIMA.....	101
5.3.2.	Bisnis Pendukung PT KIMA .....	101
5.3.3.	Bisnis Kebutuhan Tenant PT KIMA .....	102
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>108</b>
6.1.	Kesimpulan .....	108
6.2.	Saran .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>110</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 3.1.</b>	Tahapan Kerja Formulasi Strategi .....	54
<b>Tabel 5.1.</b>	SWOT Analysis .....	65
<b>Tabel 5.2.</b>	<i>External Factor Evaluation Matrix</i> .....	51
<b>Tabel 5.2.</b>	Kondisi Keuangan PT KIMA tahun 2020 .....	69
<b>Tabel 5.3.</b>	Internal Factor Analysis Strategy (IFAS).....	71
<b>Tabel 5.4.</b>	External Factor Analysis Strategy (EFAS) .....	74
<b>Tabel 5.5.</b>	TOWS Matrix .....	75
<b>Tabel 5.6.</b>	Faktor-Faktor SPACE Analysis.....	78
<b>Tabel 5.7.</b>	QSPM Analysis.....	84

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1.</b>	<i>Peta Kawasan PT KIMA</i> .....	3
<b>Gambar 2.1.</b>	<i>Model Bisnis Empat Kotak (Johnson, 2010)</i> .....	34
<b>Gambar 2.2.</b>	Alternatif Hubungan Antara Model Bisnis dan Strategi Bisnis ....	40
<b>Gambar 2.3.</b>	Matriks BCG .....	46
<b>Gambar 2.4.</b>	Elemen-Elemen Business Canvas Model.....	51
<b>Gambar 2.5.</b>	Framework Model Bisnis .....	52
<b>Gambar 3.1.</b>	Kerangka Konseptual .....	55
<b>Gambar 5.1.</b>	Pemegang Saham PT KIMA.....	62
<b>Gambar 5.2.</b>	Lokasi PT KIMA.....	63
<b>Gambar 5.3.</b>	Daftar Tenant PT KIMA .....	63
<b>Gambar 5.4.</b>	Jenis Usaha Tenant di PT KIMA.....	64
<b>Gambar 5.5.</b>	SPACE Matrix.....	79
<b>Gambar 5.6.</b>	BCG Matrix.....	81
<b>Gambar 5.7.</b>	Analisa Business Canvas Model .....	87
<b>Gambar 5.8.</b>	Transformasi Bisnis PT KIMA.....	91
<b>Gambar 5.9.</b>	Struktur Hirarki dan Hasil AHP .....	93
<b>Gambar 5.10.</b>	Fasilitas PT KIMA sampai dengan Tahun 2018.....	94
<b>Gambar 5.11.</b>	Tahap Awal Transformasi Bisnis PT KIMA .....	97
<b>Gambar 5.12.</b>	Implementasi Digital 4.0 PT KIMA .....	98
<b>Gambar 5.13.</b>	Rencana Transformasi Bisnis PT KIMA.....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam konteks pembangunan, kawasan industri telah menjadi ciri khas sebuah proses industrialisasi dan dianggap sebagai alat yang ampuh untuk penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi dan daya saing (United Nations Industrial Development Organization, 1997). Keunggulan kompetitif utama dari kawasan industri merupakan kemungkinan pengurangan waktu dan biaya keuangan untuk pengorganisasian produksi, lokasi yang menguntungkan dalam kaitannya dengan rute transportasi, pasar bahan baku dan barang jadi khususnya bagi perusahaan residen kawasan industri (Tikhanov *et al.*, 2018).

Menurut (UNIDO, 2019), sejumlah tren telah membentuk masa depan kawasan industri. Pertama, peningkatan jumlah kawasan industri sejak awal 1990-an telah menciptakan persaingan untuk menarik investasi dan tekanan untuk menawarkan layanan yang semakin baik. Kedua, meningkatnya urbanisasi dan pertumbuhan pemukiman dan kawasan serba guna di dalam atau yang berdekatan dengan kawasan industri telah menciptakan tekanan untuk lebih mengintegrasikan mereka ke dalam konteks perkotaan yang lebih luas. Ketiga, pengelolaan eksternalitas lingkungan yang lebih baik dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam konteks peningkatan kesadaran akan perubahan iklim, telah menjadi faktor

yang semakin signifikan dalam operasi bisnis dan pengambilan keputusan untuk model bisnis 'pertumbuhan hijau' dan 'ekonomi melingkar' yang hemat sumber daya. Keempat, transformasi digital, khususnya dalam teknologi yang terkait dengan Industri 4.0, menghadirkan peluang dan tantangan bagi perusahaan yang secara aktif merangkul tren dan berupaya untuk tetap mengikuti perolehan produktivitas.

Namun, Industrialisasi skala besar di seluruh dunia memberikan dampak besar pada lingkungan ekologis. Isu utama yang harus diatasi adalah transisi dari pembangunan industri konvensional yang disertai dengan harga yang berlebihan dalam hal sumber daya dan lingkungan menuju model pembangunan industri yang berkelanjutan, yang merupakan inti dari Tujuan Pembangunan Berkelanjutan PBB 9 (Industri, Inovasi dan Infrastruktur). (PAGE, 2019)

Terlebih lagi dalam pengembangan kawasan industri juga dihadapkan dengan isu keterbatasan lahan dengan harga yang mahal. Menurut (Octavia, 2016), di Indonesia terjadi dominasi sektor swasta dalam pembangunan kawasan industri dan kurangnya keterlibatan pemerintah telah mengakibatkan melonjaknya harga lahan industri, yang membuat investasi di kawasan industri lebih mahal daripada di negara-negara tetangga.

PT (Persero) Kawasan Industri Makassar didirikan dengan maksud dan tujuan untuk turut melaksanakan serta menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional

dengan menyediakan prasarana, melaksanakan pembangunan, pengurusan, pengusahaan dan pengembangan serta melakukan kegiatan di bidang kawasan industri (*Industrial Estate*) dan jasa. Seiring dengan berjalannya waktu, luasan lahan PT KIMA pada tahun 2020 yang bisa dijual semakin menyusut yaitu dari sebelumnya seluas 338 ha menjadi tersisa 28.4 ha. Di samping itu, sisa luasan lahan tersebut juga tersebut juga tidak semuanya berada dalam satu hamparan. Sehingga lahan yang siap dijual dan juga siap untuk dibangun gudang yang akan disewakan menjadi sangat terbatas. Ditahun 2021 ini lahan matang atau yang siap dijual hanya tersisa seluas 6,5 ha.

Berdasarkan Peta Kawasan Industri Makassar yang di-update pada tahun 2020 terlihat bahwa sekitar 91,6% lahan PT KIMA telah terjual (yang berwarna kuning) dan sisa lahan yang belum terjual yang hanya tinggal 8.4% (yang berwarna hijau).



**Gambar 1.1. Peta Kawasan PT KIMA**

Apabila PT KIMA harus menjual lahan minimal 4 ha pertahun untuk menutupi biaya operasionalnya, maka PT KIMA akan berakhir kurang dari 2 tahun. Maka dari itu, PT KIMA sudah harus melakukan strategi untuk menghasilkan sumber pendapatan baru yang berkesinambungan (*recurring income*) yang berasal dari pemenuhan Bisnis Pendukung Kawasan dan Bisnis Kebutuhan *Tenant*. Dengan demikian, PT KIMA diharapkan mampu menutupi biaya rutinnya dengan pendapatan rutin agar keberlangsung PT KIMA dapat berjalan secara berkesinambungan. Tujuan dari transformasi bisnis adalah peningkatan pendapatan terutama yang berasal dari *recurring income* dan untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan berbagai strategi, metode, dan model bisnis untuk mengatasi keterbatasan lahan yang menjadi permasalahan utama dalam pengembangan berkelanjutan bagi PT KIMA,

(UNIDO, 2019) menyarankan pengembangan kawasan industri melibatkan perencanaan dan pengawasan yang cermat. Tahapan prinsip dalam perencanaan kawasan industri meliputi: perumusan kasus bisnis, termasuk prastudi kelayakan; pra-identifikasi daftar pendek situs kawasan yang sesuai; analisis kelayakan rinci dari situs yang dipilih; dan penataan keuangan dan kesepakatan dengan pendukung keuangan.

Oleh karena itu, dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, PT KIMA membuat strategi atau model bisnis yang sesuai dengan kondisi persaingan bisnis yang ada. Strategi dan model bisnis yang dijalankan oleh PT KIMA adalah dengan bertransformasi dari bisnis *landlord* menjadi

penyedia fasilitas dan dukungan kegiatan Kawasan Industri yang modern. Untuk merealisasikan hal tersebut, diperlukan analisa SWOT dan *Business Canvas Model* (BCM) berbasis *Execution Premium Strategy*.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Faktor apa yang menjadi penentu Transformasi Bisnis ini dapat berjalan secara sukses guna menghasilkan bisnis dan pendapatan yang berkesinambungan?
- b. Bagaimana strategi yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah internal dan eksternal yang dapat mengganggu terciptanya Transformasi Bisnis ini?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis faktor apa yang menjadi penentu Transformasi Bisnis ini dapat berjalan secara sukses guna menghasilkan bisnis dan pendapatan yang berkesinambungan.
- b. Untuk menganalisis strategi yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah internal dan eksternal yang dapat mengganggu terciptanya Transformasi Bisnis ini.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dapat memperkaya informasi, referensi, dan kajian empiris dalam mengadopsi berbagai pendekatan teknik strategis, sehingga dapat memperkaya konsep pengembangan teori perencanaan strategis.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang relevan di masa mendatang.

### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- a. Kajian model bisnis baru pasca transformasi bisnis PT KIMA untuk menyamakan persepsi antara segenap karyawan dan stake holders akan arti penting untuk melahirkan bisnis-bisnis yang menghasilkan pendapatan berkelanjutan (*recurring income*) untuk menjamin keberlangsungan bisnis dan keberadaan PT KIMA ke depan tanpa bergantung dengan pendapatan yang berasal dari penjualan lahan.
- b. Hasil kajian model bisnis ini diharapkan dapat menjadi acuan utama (benchmark) bagi perusahaan dan pihak-pihak lain yang perlu melakukan pengembangan dan/atau diversifikasi bisnis untuk peningkatan pendapatan guna menutupi biaya operasional dan pencapaian target laba yang diharapkan. Selain untuk menutupi biaya operasional dan pencapaian target laba,

transformasi bisnis juga dapat memberikan alternatif pendapatan yang bisa saja ke depannya akan menjadi pendapatan utama.

- c. Adanya model bisnis baru perusahaan yang dapat dijadikan referensi semua stakeholders (*acceptable*), *workable* yang sesuai dengan karakter bisnis, serta menjadi model bisnis baru bagi perusahaan dalam menyongsong perkembangan Kawasan Industri yang berbasis pada layanan digital.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini.

- a. Monalisa Sembiring (2013), *Analisis Model Bisnis Agrowisata Perkebunan Teh Gunung Mas PTPN VIII Bogor, Jawa Barat*.

Hasil model bisnis baru agrowisata Gunung Mas yakni *customer segment* yang dihasilkan adalah segmen individu dan segmen organisasi. *Value proposition* yang ditawarkan masih yang lama tetapi adanya penambahan variasi produk berdasarkan keinginan konsumen. *Customer relationship* tidak hanya berupa pelayanan langsung kepada pengunjung saja, tetapi adanya pengembangan fasilitas dan akan diterapkan *event*, promosi serta pelayanan *online*.

Aliran pendapatan yang didapatkan adalah pendapatan secara langsung dari tiket masuk per orang, tarif masuk kendaraan, penjualan souvenir, tarif masuk pabrik, teawalk, tarif bersepeda, dan penambahan fasilitas untuk menunjang dari penginapan seperti adanya kegiatan-kegiatan di lapangan. Pada model bisnis alternative ini, *cost structure* yang dikeluarkan oleh Perusahaan adalah gaji karyawan agrowisata serta pengeluaran untuk aktivitas operasional. Penambahannya adalah untuk aktivitas pemasaran.

- b. Zainul Arifin (2018), *Strategi Bersaing Go-Jek Di Tengah Ketatnya Persaingan Moda Transportasi*.

Dalam perkembangannya, GO-JEK yang awalnya hanya merupakan aplikasi yang menyediakan teknologi untuk memudahkan masyarakat memperoleh layanan ojek secara cepat dan pasti, telah berubah menjadi salah satu layanan aplikasi *ride sharing* yang besar dan secara ekonomi GO-JEK mampu menghasilkan keuntungan baik bagi pihak penyedia aplikasi maupun bagi *driver* (pengojek). GO-JEK memiliki keunggulan untuk mempertemukan *driver* (pengojek) dengan konsumen dengan cepat dan sesuai dengan wilayah sehingga konsumen dapat dengan cepat mendapatkan ojek.

Dari *nine building blocks canvas*, ada beberapa bagian yang telah di implementasikan dengan baik oleh *Eureka Interview*, yaitu *customer segment, value propositions, key resources, key activities, key partnerships, revenue streams, dan cost structure*. *Building blocks* lainnya yaitu *channel dan customer relationship*.

## **2.2. Konsep Kawasan Industri**

### **2.2.1. Definisi Kawasan Industri**

Kawasan industri adalah kawasan yang dikategorikan dan direncanakan untuk tujuan pengembangan industri. Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 24 Tahun 2009 tentang Kawasan Industri menyebutkan Kawasan Industri adalah kawasan tempat pemusatan

kegiatan Industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh perusahaan Kawasan Industri yang telah memiliki Izin Usaha Kawasan Industri (Indonesia, 2009).

Kawasan industri adalah suatu daerah yang biasanya didominasi oleh aktivitas industri dan mempunyai fasilitas yang terdiri atas peralatan-peralatan pabrik (*industrial plants*), penelitian dan laboratorium untuk pengembangan, bangunan perkantoran, bank, serta prasarana lainnya seperti fasilitas sosial dan umum yang mencakup perkantoran, perumahan, sekolah, tempat ibadah, ruang terbuka dan lainnya (Frej and Gause, 2001). Selain itu, kawasan industri juga biasanya terletak di luar kawasan pemukiman utama kota, dan dilengkapi dengan aksesibilitas transportasi, seperti jalan raya, rel kereta api, bandara, dan pelabuhan.

Definisi umum kawasan industri menurut *United Nations Industrial Development Organization* adalah sebidang tanah yang dikembangkan dan dibagi menjadi beberapa plot sesuai dengan rencana yang komprehensif dengan penyediaan jalan, transportasi dan utilitas umum, terkadang juga dengan fasilitas umum, untuk digunakan oleh sekelompok produsen (UNIDO, 2019).

Menurut Peraturan Pemerintah RI Nomor 24 Tahun 2009 menjelaskan pembangunan kawasan industri bertujuan untuk mengendalikan pemanfaatan ruang, meningkatkan upaya pembangunan industri yang berwawasan lingkungan, mempercepat pertumbuhan industri

di daerah, meningkatkan daya saing industri dan investasi, serta memberikan kepastian lokasi dalam perencanaan dan pembangunan infrastruktur, yang terkoordinasi antar sektor terkait (Indonesia, 2009). Alasan utama untuk mendirikan kawasan industri adalah untuk memungkinkan industri menetap dan berkembang di lokasi tertentu yang direncanakan dan ditingkatkan untuk efek itu.

Banyaknya istilah dan konsep terkait dengan kawasan industri, antara lain, akibat perbedaan tujuan, fungsi atau bentuk taman tersebut, perbedaan terminologi kebijakan ekonomi berbagai negara, serta keinginan kawasan atau program industri tertentu. Untuk membedakan diri dari pesaing. Dengan demikian, definisi lengkap kawasan industri harus cukup luas untuk mencerminkan keragaman di dalamnya.

### **2.2.2. Perkembangan Kawasan Industri di Indonesia**

Sanny Iskandar yang saat ini kembali terpilih sebagai ketua Himpunan Kawasan Industri (HKI) dan juga menjabat sebagai Wakil Ketua Bidang Agraria di Kadin Indonesia periode 2015-2021, menyampaikan dalam bukunya "Kawasan Ekonomi Keberadaan, Peluang, dan Tantangan, Kompas Penerbit Buku 2021 halaman 54-69 sebagai berikut :

- a. Kawasan industri di Indonesia dimulai dikembangkan di awal tahun 1970an di mana pada saat itu sector industri manufaktur (pengolahan) merupakan andalan utama dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi nasional. Didasari dengan Undang-undang Nomor 1 tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing dan Undang-undang Nomor 6 tahun

1968 tentang Penanaman Modal Dalam Negeri, menjadi pendorong utama untuk menggerakkan masuknya aliran, baik dalam rangka penanaman modal asing (PMA) maupun penanaman modal dalam negeri (PMDN). Hal ini merespon animo para investor yang mulai tertarik untuk mengembangkan kegiatan industri manufaktur di Indonesia, yang pada saat itu lokasi industri masih belum disiapkan secara khusus dalam bentuk Kawasan Industri.

- b. Studi awal mengenai Kawasan Industri dimulai tahun 1968 di Cilacap. Namun, perwujudan secara fisik dimulai di Pulogadung pada tahun 1971, di mana saat itu Pulogadung merupakan salah satu wilayah yang belum berkembang di Jakarta Timur. Kondisi di awal tahun 1970-an, di daerah pinggiran Ibu Kota sudah ada beberapa kegiatan industri manufaktur yang telah berkembang secara sporadic, sehingga pemerintah menetapkan Pulogadung menjadi daerah pengembangan Kawasan Industri.

Kawasan Industri Pulogadung dikembangkan dan dikelola oleh PT (Perseo) Jakarta Industrial Estate Pulogadung, yang lebih populer dengan istilah JIEP, menguasai lahan 570 ha. JIEP adalah Kawasan Industri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dikembangkan melalui konsorsium badan usaha patungan Pemerintah Pusat (kepemilikan saham 50%) dan Pemerintah DKI Jakarta (kepemilikan 50%). JIEP didirikan pada 26 Juni 1973. Adapun tujuan dari mengembangkan Kawasan Industri ini adalah untuk memberikan

kemudahan bagi investor guna memperoleh tanah kaveling industri yang siap bangun dan dilengkapi dengan sarana prasarana dan fasilitas. Selanjutnya, JIEP menjadi model proyek percontohan bagi pemerintah untuk mengembangkan kawasan-kawasan industri ke beberapa daerah.

Keberhasilan Kawasan Industri Pulogadung menjadi pertimbangan bagi pemerintah untuk melanjutkan pengembangan Kawasan Industri ke daerah-daerah lain, seperti tercantum pada gambar berikut.

Tabel 3.1  
Kawasan Industri yang Didirikan Sebelum Diterbitkannya  
Keppres No 53/1989.

No	Nama Perusahaan KI	Lokasi KI	Luas Alokasi Lahan (Ha)
1	PT Jakarta Industrial Estate Pulogadung (PT JIEP)	DKI Jakarta	500,00
2	PT Surabaya Industrial Estate Rungkut (PT SIER)	Surabaya	906,00
3	PT Kawasan Industri Cilacap	Cilacap	135,00
4	PT Kawasan Berikat Nusantara	DKI Jakarta	594,00
5	PT Krakatau Industrial Estate Cilegon (PT KIEC)	Cilegon	1.030,00
6	PT Kawasan Industri Medan (PT KIM)	Medan	1.000,00
7	PT Kawasan Industri Makassar (PT KIMA)	Ujung Pandang	332,00
8	Proyek Kawasan Industri Lampung (KAIL)	Bandar Lampung	300,00 (tidak terealisasi)
	Jumlah		4.797,00

Sumber: Himpunan Kawasan Industri Indonesia (HKI).

Pengembangan Kawasan Industri oleh BUMN sejak tahun 1973 sampai tahun 1989 di atas, hanya dapat merealisasikan tujuh Kawasan Industri dengan luasan sekitar 4, 797 ha (di luar area pengembangan oleh masing-masing Kawasan Industri).

c. Kawasan Industri Modern (2018)

Revolusi Industri 4.0 menjadi lompatan besar bagi sektor industri modern atau di mana teknologi informasi dan komunikasi dimanfaatkan sepenuhnya, tidak hanya dalam proses produksi, melainkan juga di seluruh rantai nilai industri sehingga melahirkan model bisnis yang baru dengan basis digital guna mencapai efisiensi yang tinggi dan kualitas produk yang lebih baik.

Teknologi utama yang menopang pembangunan system industri modern atau dengan istilah Industri 4.0, yaitu *Internet of Things (IoT)*, *Big Data*, *Cloud Computing*, *Mixed Realty*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Human-Machine Interface*, teknologi robotic dan sensor, serta teknologi *3D Printing*.

Langkah dasar yang sudah diawali oleh Indonesia yakni meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui program *link and match* antara pendidikan dengan industry. Upaya ini dilaksanakan secara sinergi antara Kementerian Perindustrian dengan Kementerian dan lembaga terkait, seperti Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), Kementerian BUMN, Kementerian Ketenagakerjaan, serta Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Hal yang membedakakan Kawasan Industri Modern atau Industri 4,0 dengan generasi sebelumnya adalah penambahan konsep ramah lingkungan dalam pembangunan infrastruktur dan fasilitas pendukung serta bangunan yang ada di Kawasan Industri tersebut. Konsep *eco*

*industrial park* ini dapat diterapkan untuk Kawasan Industri yang sudah ada maupun Kawasan Industri baru.

### **2.2.3. Karakteristik Kawasan Industri**

Menurut (UNIDO, 2019) terdapat beberapa jenis yang paling umum dari kawasan industri. Adapun jenis-jenisnya dijabarkan sebagai berikut.

- a. *Eco-Industrial Parks* (EIPs) atau Kawasan Industri Ramah Lingkungan merupakan kawasan industri yang dirancang untuk meningkatkan kinerja sosial, ekonomi dan lingkungan dari perusahaan yang berlokasi di kawasan tersebut, termasuk melalui promosi simbiosis industri dan teknologi hijau yang menghasilkan efisiensi sumber daya dan menghasilkan keunggulan kompetitif.
- b. *Special Economic Zones* (SEZs) atau Zona Ekonomi Khusus merupakan wilayah garis batas negara yang memiliki peraturan ekonomi berbeda dari wilayah lain di negara yang sama dan juga secara umum memberikan perlakuan ekstra-teritorial berkenaan dengan tarif bea cukai.
- c. *Border Economic Zones* atau Zona Ekonomi Perbatasan merupakan Zona ekonomi yang terletak di sepanjang perbatasan internasional untuk memfasilitasi perdagangan dan investasi lintas batas.
- d. *Export Processing Zones* (EPZs) atau Zona Pemrosesan Ekspor merupakan kawasan bebas bea yang difokuskan pada manufaktur

untuk ekspor, umumnya memberikan subsidi ekspor berupa *tax holiday* dan tidak memiliki atau minimal kuota ekspor.

- e. *Free Trade Zones (FTZs) / Free Zones (FZs)* atau Zona Perdagangan Bebas / Zona Bebas yang merupakan area yang digambarkan dengan pajak impor yang ditangguhkan dan di mana kewajiban kepatuhan terhadap peraturan dikurangi, untuk menarik bisnis baru dan investasi asing.
- f. *Bonded Areas / Bonded Zones* atau Area Berikat / Zona Berikat merupakan area tempat barang kena bea dapat disimpan, dimanipulasi, atau menjalani pemrosesan ringan (seperti perakitan) tanpa pembayaran bea, tunduk pada obligasi bea cukai.
- g. *High-Tech Parks (HTPs)* atau Kawasan Berteknologi Tinggi yang merupakan area khusus yang ditujukan untuk memfasilitasi dan mempromosikan penciptaan dan pertumbuhan perusahaan berbasis inovasi melalui inkubasi dan intervensi kebijakan lainnya.
- h. *Agro-Industrial Parks (AIPs)* atau Kawasan Industri Agro merupakan area khusus yang dirancang untuk menarik dan mempromosikan industri dalam pengolahan pertanian hilir.

Meskipun berbagai jenis kawasan industri di atas sedikit berbeda satu sama lain, semuanya memiliki ciri umum tertentu. Kawasan industri dibedakan dari jenis bisnis dan lokasi industri, dan dari pengelompokan sederhana atau aglomerasi industri di lokasi tertentu.

#### **2.2.4. Peran Industrialisasi**

Tahapan pembangunan modern, menjadikan kegiatan industri diperlukan guna menghasilkan berbagai kebutuhan manusia. Industri diperlukan oleh suatu negara untuk memproduksi berbagai hal bagi kemudahan hidup rakyatnya. Industri juga pada gilirannya diperlukan guna mendorong pertumbuhan ekonomi.

Peran sektor industri dalam pembangunan ekonomi adalah memperluas kesempatan kerja, menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat, menghasilkan devisa melalui ekspor dan menghemat devisa melalui substitusi produk impor (Departemen Perindustrian RI, 2005). Pertumbuhan industri yang pesat selain akan merangsang pertumbuhan sektor-sektor hulu seperti pertanian untuk menyediakan bahan baku, juga merangsang pengembangan sektor jasa seperti lembaga keuangan, pemasaran, perdagangan, periklanan dan transportasi. Sektor hulu maupun sektor-sektor jasa tersebut pada gilirannya kembali mendukung laju pertumbuhan industri yang dapat menyebabkan meluasnya kesempatan kerja yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan dan daya beli masyarakat. Kenaikan pendapatan dan daya beli, menunjukkan perekonomian itu tumbuh dan sehat.

Perkembangan industri yang pesat dewasa ini antara lain diakselerasi oleh penerapan kemajuan teknologi guna mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik. Disamping itu, industri juga berpotensi meningkatkan nilai tambah kegiatan hulu melalui kegiatan ekspor. Sektor

industri memiliki peran strategis dan penting untuk mewujudkan tujuan pembangunan, namun juga harus menjadi perhatian bahwa sektor industri saat ini memiliki tantangan berupa benturan aktivitas industri dengan dampak yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan dan kaitannya dengan proses pembangunan berkelanjutan.

Saat ini telah berkembang isu dan opini telah terjadinya degradasi lingkungan di sekitar kawasan industri, terjadinya klaim dan konflik antara pihak industri dan masyarakat sekitar industri berkaitan dengan kesenjangan kesejahteraan serta potensi pencemaran lingkungan baik cair, gas/udara, padatan akibat aktivitas industri, serta permasalahan teknis berkaitan dengan keterbatasan sumber air baku proses, sumber energi pembangkitan dan pengendalian pengelolaan limbah industri yang berdampak terhadap proses keberlanjutan industri.

Aktivitas industri juga merupakan salah satu penyebab utama terjadinya kerusakan lingkungan hidup dan berdampak negatif bagi masyarakat sekitarnya. Perkembangan industrialisasi yang diikuti dengan pembangunan fisik yang semakin meningkat, yang tanpa didukung oleh usaha-usaha pelestarian lingkungan, kesesuaian dan ketepatan konversi lahan dan tata ruang akan mempercepat proses kerusakan alam dan berkurangnya fungsi lingkungan dan sumberdaya. Antara lain berkurangnya biota darat maupun laut, berkurangnya keanekaragaman hayati, terjadinya pencemaran akibat limbah dan lain-lain. Pencemaran

maupun akibat-akibat sampingan lain yang diakibatkan oleh industri ini akan mengurangi daya dukung lingkungan.

Untuk mengurangi dampak industri terhadap lingkungan, dibutuhkan komitmen semua pihak yang terlibat dengan kegiatan industri untuk menjaga kelestarian lingkungan. Hal ini tidak lain agar generasi yang akan datang tidak mewarisi kerusakan lingkungan yang diakibatkan oleh tindakan manusia saat ini, dalam hal ini pengembangan industri, dan agar upaya menaikkan tingkat sosial ekonomi masyarakat melalui industri tidak justru menyebabkan kesulitan di masa mendatang.

Pengembangan industri hendaknya dilakukan dalam sebuah konsep “berwawasan lingkungan”. Hal ini muncul sebagai respon dari fakta kecenderungan global yang terjadi dari pemanfaatan sumber daya oleh industri dewasa ini yang cenderung merusak, terutama di negara-negara berkembang, antara lain karena kurangnya teknologi, kapasitas sumberdaya dan kemampuan yang masih lemah untuk memastikan kegiatan produksi di sektor industrinya bersih.

Maka perlu dirumuskan suatu strategi dan pola kebijakan pengelolaan, penataan maupun pengembangan suatu kawasan industri untuk mewujudkan kawasan industri berwawasan lingkungan dan berkelanjutan (*Eco-Industrial Park*) dan pengembangan konsep industri hijau (*green industry*).

#### **2.2.5. Strategi Implementasi Kebijakan Industri**

Sejak isu lingkungan global muncul dan adanya konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), dunia industri dituntut untuk berkontribusi dalam pencapaian hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan antara kegiatan industri dengan ekosistem pendukung di sekitarnya. Lahirnya konsep “industri berwawasan lingkungan” atau “industri hijau” (*green industry*), merupakan salah satu respon dunia industri terhadap perubahan lingkungan global, yang secara umum direspons dunia dengan konsep pembangunan berkelanjutan tersebut.

*The World Commission on Environment and Development* (WCED) pada tahun 1987, dalam laporannya yang berjudul *Our Common Future*, merumuskan konsep pembangunan berkelanjutan yang mencakup pengertian bagaimana menyelenggarakan pembangunan yang memenuhi kebutuhan umat manusia saat ini, tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya (PAGE, 2019).

Salah satu faktor yang harus dihadapi untuk mencapai pembangunan berkelanjutan adalah bagaimana memperbaiki kehancuran lingkungan tanpa mengorbankan kebutuhan pembangunan ekonomi dan keadilan sosial. Banyak laporan PBB, antara lain laporan dari KTT Dunia 2005, yang menjabarkan pembangunan berkelanjutan sebagai terdiri dari tiga tiang utama (ekonomi, sosial, dan lingkungan) yang saling bergantung dan memperkuat. Keberlanjutan pembangunan berada pada titik temu ketiga pilar.

Dalam hal pertimbangan lingkungan untuk pengembangan industri di Indonesia, tidak diragukan lagi bahwa secara konseptual, Indonesia mendukung pembangunan yang berwawasan lingkungan, termasuk penerapannya dalam konteks industri. *Political will* yang cukup dari Pemerintah Indonesia telah ditunjukkan antara lain dengan lahirnya berbagai peraturan perundangan, baik untuk perlindungan lingkungan dalam konteks dalam negeri maupun untuk melaksanakan komitmen internasional perlindungan lingkungan. Dalam konferensi perubahan iklim 2009 di Kopenhagen baru-baru ini, Presiden juga telah secara eksplisit menyatakan komitmennya untuk menurunkan emisi sebesar 26% pada 2020. Sementara itu, peraturan perundangan lain juga mendukung untuk menyediakan ruang terbuka hijau minimum 30% (Republik Indonesia, 2004, 2007a, 2007b, 2009).

Salah satu tugas pertama yang perlu dilakukan dalam rangka mewujudkan industri yang ramah lingkungan adalah melaksanakan atau mengimplementasikan *political will* dan peraturan perundangan yang ada tersebut dalam peraturan pelaksanaan maupun aspek implementatif yang bersifat prak- tikal dan dapat diadopsi dengan mudah di lapangan menjadikan kegiatan industri diperlukan guna menghasilkan berbagai kebutuhan manusia. Industri diperlukan oleh suatu negara untuk memproduksi berbagai hal bagi kemudahan hidup rakyatnya. Industri juga pada gilirannya diperlukan guna mendorong pertumbuhan ekonomi.

### **2.2.6. Tantangan, Hambatan dan Peluang Industri Berwawasan Lingkungan**

Terdapat banyak hambatan yang dijumpai Indonesia untuk mewujudkan industri yang berwawasan lingkungan. Diantaranya, ada 4 kelompok hambatan yang secara eksplisit telah nampak.

- a. Perkembangan kesadaran dan *awareness* sektor swasta terhadap pentingnya mewujudkan industri hijau relatif lambat. Banyak *stakeholder* yang sebenarnya menyadari bahwa mewujudkan industri berwawasan lingkungan sangatlah penting, dan bahkan akan dapat meningkatkan daya saing dalam jangka panjang. Namun kesadaran ini belum sepenuhnya diimplementasikan, ketika kemudian berbenturan dengan keharusan mengalokasikan modal untuk pelestarian lingkungan.
- b. Seperti lazimnya negara-negara berkembang lain, hambatan yang cukup dirasakan adalah keterbatasan dalam teknologi, kurangnya inisiatif dan pra-karsa untuk mengembangkan konsep kegiatan produksi yang ramah lingkungan. Keterbatasan teknologi telah menyebabkan seringnya terjadi inefisiensi, yang mengakibatkan aplikasi teknologi ramah lingkungan menjadi terkendala.
- c. Dari sekitar 2,5 juta perusahaan yang ada di Indonesia pada saat ini, hampir sebagian besar merupakan usaha kecil dan menengah. Faktanya usaha kecil dan menengah umumnya

masih bersifat modal terbatas, masih mengejar keuntungan yang kadang-kala bersifat jangka pendek dan kurang memperhatikan kelestarian dan keberlanjutan usaha, termasuk dari sisi lingkungan.

- d. Lebarnya rentang dan keragaman kondisi geografis dengan tipe negara kepulauan membuat kesulitan tersendiri dalam pengelolaan teknologi yang tepat di berbagai wilayah, kecuali jika teknologinya dapat disediakan dan siap guna di wilayah setempat.

Di samping berbagai masalah dan kendala yang masih dihadapi, Indonesia memiliki potensi besar untuk berkontribusi dalam mewujudkan "*green earth*", mengingat negara ini memiliki hutan seluas sekitar 120 juta ha, atau  $\pm 60\%$  dari wilayah negara. Dengan 84% wilayahnya yang merupakan wilayah perairan laut, hal ini memberikannya potensi besar antara lain dalam memitigasi perubahan iklim. Hal ini dapat terwujud, antara lain melalui kegiatan-kegiatan dari pengurangan emisi karbon melalui Keberhasilan pengembangan industry yang ramah lingkungan. Indonesia akan memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan Indonesia dalam mitigasi lingkungan, mengingat industri memiliki kontribusi yang tidak kecil, terlihat antara lain dari gambaran kontribusi sektor industri dalam konsumsi energi di Indonesia.

Hal lain yang perlu dijadikan pertimbangan adalah subyek pengembangan industri berwawasan lingkungan atau *green industry*.

Konsep industri berwawasan lingkungan dapat diterapkan secara lebih terkontrol pada sebuah kawasan industri, sehingga kawasan tersebut kemudian menjadi sebuah “kawasan industri hijau” (*eco industrial park*). *Eco-Industrial Park* (EIP) merupakan sekumpulan industri (penghasil produk/jasa) yang berlokasi pada suatu tempat dimana para pelaku-pelaku didalamnya secara bersama mencoba meningkatkan performansi lingkungan, ekonomi, dan sosialnya. Tujuan dari EIP ini tidak lain adalah memperbaiki performansi ekonomi bagi industri-industri di dalamnya melalui minimalisasi dampak lingkungan. Dalam hal ini pendekatan-pendekatan yang dilakukan akan diarahkan pada: disain hijau (*green design*) infrastruktur, perencanaan dan penerapan konsep produk bersih, pencegahan polusi, efisiensi energi dan hubungan antar perusahaan-perusahaan (*inter-company partnering*), (Lowe, 1996 dalam Sulaiman, Saefuddin and Syarif, 2008). Adanya *eco-industrial park* tentu sangat mendukung pengembangan *green industry* secara umum di Indonesia, namun tentu hal ini tidak serta merta harus mengabaikan peran industri (kecil, menengah, sedang) yang tidak berada di dalam kawasan, tetapi bahkan dapat menyebar secara lokasional sebagaimana telah berkembang selama ini.

Untuk itu, diperlukan berbagai strategi yang tepat, antara lain penguatan kelembagaan, upaya-upaya pembangunan industri yang lebih terkoordinasi antara pemerintah, masyarakat madani, dan lembaga-lembaga akademik, memastikan terjadi perkembangan R-D industri yang

bersifat ramah lingkungan, pembentukan kawasan industri hijau (*green industrial park*), yang tidak kalah penting adalah kesesuaian dan ketepatan tata ruang dan lain-lain. Demikian pula, standarisasi dan peraturan teknis yang berkaitan dengan produk-produk lingkungan perlu dikembangkan. Diperlukan pula rencana aksi yang terintegrasi antar departemen terkait seperti Kementerian Lingkungan Hidup, Departemen Perindustrian, Departemen Energi dan Sumberdaya Mineral dan Departemen Perhubungan.

### **2.2.7. Industrialisasi dan Kualitas Hidup**

Peran sektor industri dalam pembangunan ekonomi adalah memperluas kesempatan kerja, menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan masyarakat, menghasilkan devisa melalui ekspor dan menghemat devisa melalui substitusi produk impor (Departemen Perindustrian RI, 2005). Pertumbuhan industri yang pesat selain akan merangsang pertumbuhan sektor pertanian untuk menyediakan bahan baku, juga merangsang pengembangan sektor jasa seperti: lembaga keuangan, pemasaran, perdagangan, periklanan dan transportasi. Seluruh sektor jasa tersebut akan mendukung laju pertumbuhan industri yang dapat menyebabkan meluasnya kesempatan kerja yang pada akhirnya meningkatkan pendapatan dan daya beli masyarakat. Kenaikan pendapatan dan daya beli, menunjukkan perekonomian itu tumbuh dan sehat.

Perkembangan industrialisasi yang diikuti dengan pembangunan fisik yang semakin meningkat, tanpa didukung oleh usaha kelestarian lingkungan akan mempercepat proses kerusakan alam (Sunu and Putra, 2001). Hal itu dapat ditandai dengan berkurangnya beberapa biota darat maupun laut serta spesies di daerah-daerah.

Menurut (Djajadiningrat, 2001), industrialisasi dapat mempengaruhi transformasi struktur sosial, seperti urbanisasi, karena industri yang dikembangkan bersifat padat karya. Sebagai contoh industri yang padat karya adalah industri hasil laut dan karet yang cenderung mempekerjakan tenaga relatif banyak, disamping memiliki potensi meningkatkan nilai tambah melalui kegiatan ekspor.

Perkembangan industri yang pesat dewasa ini tidak lain karena penerapan kemajuan teknologi oleh manusia guna mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik. Kualitas hidup semakin baik membutuhkan barang dan jasa yang semakin banyak akibat dorongan peningkatan kesejahteraan material.

Industrialisasi juga tidak terlepas dari usaha untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia dan kemampuannya untuk memanfaatkan sumberdaya alam dan sumberdaya lain secara optimal. Hal ini berarti industrialisasi sebagai suatu usaha meningkatkan produktivitas tenaga kerja manusia disertai usaha untuk memperluas ruang lingkup kegiatan manusia. Pembangunan industri dapat mempengaruhi dan mengubah cara pandang masyarakat agraris yang beranggapan bahwa sektor

industri adalah segalanya. Kondisi tersebut akan kurang tepat bila sektor pertanian masih mempunyai daya dukung lingkungan yang baik dan berpotensi untuk dikembangkan. Cara pandang masyarakat yang kurang tepat tersebut akan mendorong proses urbanisasi yaitu masyarakat agraris meninggalkan lahan pertaniannya pindah ke kota industri dengan bekal keterampilan yang kurang memadai.

Dampak negatif yang dapat diakibatkan oleh kegiatan industri dan teknologi adalah terjadinya pencemaran udara, air dan tanah. Ketiga jenis pencemaran ini akan mengurangi daya dukung lingkungan. Untuk itu dibutuhkan komitmen semua pihak untuk menjaga kelestarian lingkungan agar generasi yang akan datang tidak mewarisi kerusakan lingkungan yang diakibatkan oleh tindakan manusia saat ini dan dapat menaikkan tingkat sosial ekonomi masyarakat (Soemarwoto, 2001).

Menurut (Allenby, 1999), terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan pembangunan industri, antara lain:

- a. Lokasi industri diarahkan pada tempat yang sesuai dengan perkembangan wilayah dilihat dari segi pemahaman penduduk, tersedianya sumberdaya dan sarana lainnya. Di samping itu perlu diingat beberapa jenis industri baik besar maupun kecil menghendaki syarat-syarat letak tertentu.
- b. Pemanfaatan sumberdaya alam yang sesuai dengan jenis industri agar terjadi pertumbuhan industri yang memberikan manfaat ekonomi dan sosial.

- c. Kegiatan produksi yang semakin meningkat di samping menghasilkan alat pemenuhan kebutuhan berupa barang dan jasa juga menghasilkan pencemaran dan ikutannya. Pencemaran industri akan menurunkan kualitas tanah, udara dan air, memberikan dampak negatif pada kesehatan manusia.

(Soemarwoto, 2001) mengatakan dalam kualitas lingkungan yang baik terdapat potensi untuk berkembangnya kualitas hidup yang tinggi. Namun kualitas hidup sifatnya subyektif dan relatif. Oleh sebab itu, kualitas lingkungan sifatnya juga subyektif dan relatif. Lebih jauh dikemukakan bahwa kualitas hidup dapat diukur dengan 3 kriteria, yaitu:

- a. Derajat dipenuhinya kebutuhan untuk hidup sebagai makhluk hayati. Kebutuhan ini bersifat mutlak, didorong oleh keinginan manusia untuk menjaga kelangsungan hidup hayatnya. Kelangsungan hidup hayati tidak hanya menyangkut dirinya, melainkan juga masyarakat dan terutama keturunannya. Kebutuhan ini terdiri atas udara, air, pangan, kesempatan untuk mendapatkan keturunan serta perlindungan terhadap serangan penyakit dan sesama manusia. Kebutuhan hidup ini dalam keadaan terpaksa mengalahkan kebutuhan hidup yang lain.
- b. Derajat dipenuhinya kebutuhan untuk hidup manusiawi. Kebutuhan hidup ini bersifat relatif, walaupun ada kaitan dengan kebutuhan hidup jenis pertama di atas. Didalam kondisi iklim Indonesia, rumah dan pakaian, bukanlah kebutuhan yang mutlak untuk kelangsungan hidup

hayati, melainkan kebutuhan untuk hidup manusiawi. Kebutuhan hidup manusiawi yang lain adalah pendidikan, agama, seni dan kebudayaan.

- c. Derajat kebebasan untuk memilih. Dalam masyarakat yang tertib, derajat kebebasan dibatasi oleh hukum, baik yang tertulis ataupun tidak.

Jika dikaitkan antara kualitas lingkungan dengan kualitas hidup yang diukur berdasarkan 3 kriteria di atas, maka kualitas lingkungan dapat diukur. Kualitas lingkungan dapat diartikan sebagai kondisi lingkungan dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dasar manusia. Semakin tinggi derajat kemampuan lingkungan hidup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, semakin tinggi pula kualitas hidup dan sebaliknya. Semakin memburuknya kualitas lingkungan maka semakin tinggi dan berat biaya pencapaian tujuan pembangunan yang diinginkan (Kodrat, 2011).

### **2.3. Manajemen Strategi**

Manajemen strategis sebagai disiplin berasal dari tahun 1950-an dan 60-an. Meskipun ada banyak kontributor awal untuk literatur ini, salah satu perintis yang paling berpengaruh, Alfred Chandler, menyadari pentingnya mengoordinasikan berbagai aspek manajemen di bawah satu strategi yang mencakup semuanya. Sebelumnya berbagai fungsi manajemen dipisahkan dengan sedikit koordinasi atau strategi secara keseluruhan.

Di bidang manajemen, manajemen strategis melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajer organisasi atas nama pemangku kepentingan, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana organisasi beroperasi (Pfeffer and Salancik, 2015).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Ini adalah aktivitas manajerial tingkat tertinggi, biasanya dirumuskan oleh Dewan direksi dan dilakukan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) dan tim eksekutif organisasi (Ayitey, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajemen strategis memberikan arahan keseluruhan untuk suatu perusahaan dan melibatkan penentuan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana tersebut.

Strategi telah dipelajari selama bertahun-tahun oleh para pemimpin bisnis dan ahli teori bisnis. Namun, belum ada jawaban pasti tentang apa sebenarnya strategi itu. Sebagian percaya harus melakukan analisis saat ini dengan hati-hati, mengantisipasi perubahan di pasar atau industri, dan, dari sini, merencanakan bagaimana strategi akan berhasil di masa depan, sementara itu yang lain berpikir bahwa masa depan terlalu sulit untuk diprediksi, dan lebih suka mengembangkan strategi secara organik (Bukhari, 2019). Salah satu konsep awal strategi mendefinisikan strategi

sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Myers and Chandler, 1962).

Strategi menentukan arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, dan mereka mengatakan bahwa hal itu harus menentukan bagaimana sumber daya harus dikonfigurasi untuk memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (Johnson and Scholes, 2005). Definisi lain menurut (Ayitey, 2010) menyebutkan strategi adalah cara perusahaan mengarahkan dirinya sendiri ke pasar tempat ia beroperasi dan ke arah perusahaan lain di pasar tempat ia bersaing. Ini adalah rencana yang dirumuskan organisasi untuk mendapatkan keunggulan berkelanjutan atas persaingan.

Pada akhirnya setiap organisasi dan perusahaan harus memiliki strateginya sendiri untuk memastikan setiap aktivitas dan usahanya merupakan sebuah langkah terbaik menghadapi persaingan dan bergerak ke arah pencapaian tujuan utama perusahaan.

### **2.3.1. Konsep, Perkembangan, dan Definisi Strategi**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus menerus berkembang. Hal tersebut dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir (Rangkuti, 2013).

Menurut (Myers and Chandler, 1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka

panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak (Learned *et al.*, 1965).

(Steiner and Miner, 1977; Mintzberg, 1979; Argyris, 1985) menjelaskan bahwa strategi merupakan respons secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter, 1981).

Pemahaman tersebut mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut: (Rangkuti, 2013)

- a. *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Dari berbagai pakar yang mendefinisikan tentang strategi berdasarkan cara pandang mereka, (Jauch and Glueck, 1988) menyatakan bahwa strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi

perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

### **2.3.2. Tipe-Tipe Strategi**

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe, yaitu: (Rangkuti, 2013)

- a. Strategi Manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dan sebagainya.
- b. Strategi Investasi, merupakan kegiatan berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi.
- c. Strategi Bisnis, sering juga disebut strategi secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi berhubungan dengan keuangan.

## **2.4. Model Bisnis**

### **2.4.1. Definisi dan Terminologi**

Seiring dengan semakin meningkatnya persaingan usaha dan perubahan lingkungan usaha yang terus mengalami ketidakpastian terutama kondisi eksternal yang terus mengalami perubahan, agar perusahaan dapat bertahan menghadapi hal tersebut dibutuhkan inovasi dan daya saing agar tetap mengalami pertumbuhan dan tidak tergilas oleh perubahan lingkungan bisnis yang tidak diikuti oleh perubahan bisnis model.

Konsep-konsep manajemen yang terkait dengan model bisnis berkembang sejak munculnya praktek *e-commerce*. Hal ini membuat para pelaku usaha dan praktisi bisnis mengubah total model bisnis lama menjadi model bisnis baru yang lebih sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis serta menciptakan inovasi dan daya saing yang semakin baik.

Penyebab utama kepopuleran model bisnis adalah karena disinyalir bahwa banyak korporasi yang dapat bertahan ditengah persaingan usaha yang semakin tajam bahkan tetap mengalami pertumbuhan melebihi pertumbuhan rata-rata industri yang diakibatkan keberhasilan melakukan *re-design* bisnis model yang tepat.

Berbagai literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan sehingga memungkinkan akademisi maupun praktisi untuk memeriksa/menguji teori tentang model bisnis melalui sudut pandang yang berbeda.

Untuk memahami definisi model bisnis, kajian model bisnis ini menggunakan terminologi model bisnis yang didefinisikan oleh beberapa akademisi. (Duce *et al.*, 1998) mengatakan model bisnis adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah sistem jenis (type) baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya. Sistem ini dapat menjelaskan kekurangan/kelemahan dari sistem sebelumnya dan menunjukkan cara untuk mengatasi kekurangan/kelemahan sistem yang ada. Model menjadi kerangka kerja dimana sistem baru dapat dibandingkan dan perancangan sistem baru.

Menurut (Christensen, Smallman-Raynor and Verlinden, 2001) yang mendefinisikan model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan *positioning* perusahaan dari produk di industri yang sama. Chesborough dalam (Zott and Amit, 2009) mendefinisikan model bisnis sebagai struktur rantai-rantai nilai (*an activity based concept*), menciptakan *value* dengan mendefinisikan serangkaian aktivitas mulai dari bahan mentah sampai bahan mentah tersebut sampai ke *customer* akhir, dimana *value* yang telah ditentukan ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut. Dalam perkembangannya banyak literatur yang menjelaskan penggunaan elemen generik untuk memudahkan dalam menjelaskan pengertian dan definisi dari model bisnis. Beberapa definisi diantaranya adalah:

- a. (Wheelen and Hunger, 2010) mendefinisikan model bisnis sebagai metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi.
- b. (Timmers, 1998) yang memberikan pemahaman bahwa model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai pelaku dalam bisnis dan peran-peran yang mereka jalankan, deskripsi dari keuntungan potensial yang dari berbagai pelaku bisnis dan deskripsi dari sumber sumber pendapatan bagi suatu bisnis.
- c. (Rappa, 1994) juga memberikan defenisi model bisnis yaitu metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya yang membuat perusahaan dapat bertahan.
- d. (Tapscott, Lowy and Ticoll, 2000) mendiskusikan model inovasi bisnis yang merefer kepada bisnis web (b -webs) yakni menentukan kembali *value proposition* yang baru, mentransformasi aturan-aturan dalam kompetisi, dan memobilisasikan SDM dan sumber daya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal.
- e. Kedua kajian di atas juga mendukung kajian yang dilakukan oleh (Kraemer, Dedrick and Yamashiro, 2000) yang tidak mendefinisikan terminologi model bisnis secara eksplisit, tetapi dengan mengidentifikasi empat *building block* dari model bisnis yakni : *direct sales* (penjualan langsung), *direct customer relationships* (hubungan untuk menjaga loyalitas customer), *customer segmentation for sales*

*and service* (segmentasi pelanggan untuk produk dan jasa), serta *build to order production* (mengembangkan cara-cara untuk memesan produk).

Dari berbagai definisi tersebut di atas yang dikemukakan oleh para ahli pada prinsipnya dapat disederhanakan bahwa model bisnis adalah metode atau cara yang sarannya adalah bagaimana menciptakan nilai. Pengertian model bisnis dilihat dari komponen-komponennya, misalnya adalah bahwa model bisnis terdiri dari komponen produk, manfaat dan pendapatan, atau konsumen, aset, pengetahuan, content, struktur dan governance.

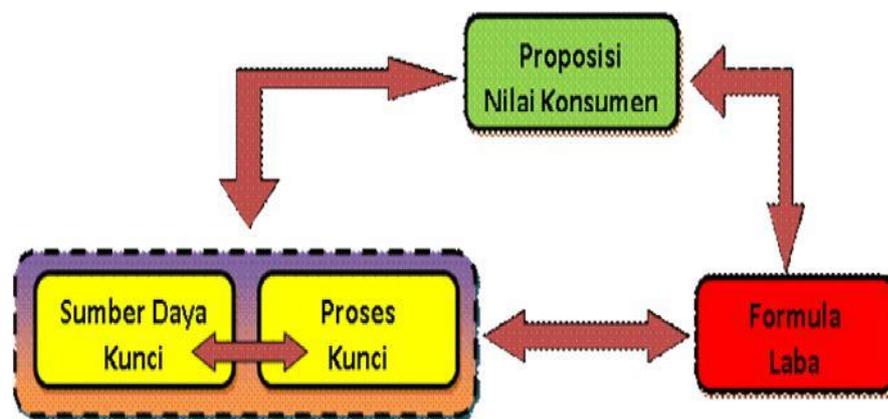
Pengertian lain model bisnis dikaitkan dengan strategi bisnis dalam perspektif ini model bisnis adalah gambaran hubungan antara keuanggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai yang membuat perusahaan mampu menghasilkan laba.

#### **2.4.2. Komponen Model Bisnis**

Dari berbagai definisi dan terminologi yang terkait dengan model bisnis untuk menghasilkan nilai, maka model bisnis sebaiknya mengandung:

- a. Siapa yang dilayani (*who it serves*)
- b. Apa yang ditawarkan (*what it provides*)
- c. Bagaimana cara menghasilkan produk (*how it provides its product*)

- d. Bagaimana cara menghasilkan uang atau laba (*how it creates money or profit*).
- e. Bagaimana membedakan dirinya secara strategis terhadap pesaing (*how it differentiates itself from its competitors*), (Johnson, 2010) mengajukan sebuah kerangka model bisnis generik yang disebutnya sebagai “model bisnis empat kotak” karena terdiri dari empat kotak komponen yang sebenarnya mencakup kelima komponen model bisnis yang disampaikan di atas.



**Gambar 2.1.** Model Bisnis Empat Kotak (Johnson, 2010)

Dari gambar 2.1. tersebut dapat dijelaskan keempat komponen kotak yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Proposisi nilai konsumen – apa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen sehingga dapat menyelesaikan masalah utamanya secara lebih efektif, lebih mudah, lebih nyaman dan murah. Komponen ini juga mencakup bagaimana perusahaan menyampaikan tawarannya kepada konsumen sehingga konsumen lebih terpuaskan.

- b. Sumber daya kunci – keunikan orang, teknologi, bahan baku, peralatan, mesin, fasilitas, pendanaan serta merek yang dibutuhkan untuk menghasilkan proposisi nilai bagi konsumen.
- c. Kegiatan atau proses-proses kunci – cara perusahaan menghasilkan dan menyampaikan proposisi nilainya kepada konsumen dengan cara terjamin kelangsungannya, mudah pengelolaannya dan dapat direplikasi.
- d. Formula laba – menekankan pada nilai bagi perusahaan. Formula laba meliputi aspek harga, volume, margin, biaya langsung dan tidak langsung serta kecepatan perputaran sumber daya.

#### **2.4.3. Klasifikasi Model Bisnis**

Berbagai jenis model bisnis namun model bisnis dapat dibedakan atas dua hal penting yaitu:

- a. Apa yang dijual (*What it sells*)

Bisnis Kawasan industri diantaranya adalah menjual kepemilikan atau *ownership* dari suatu asset dalam bentuk persediaan dan/atau menyewakan asset tersebut kepada konsumen (biasa disebut sebagai investor). Konsumen yang membeli/menyewa asset tersebut memperoleh hak untuk menggunakannya dengan segala cara yang diinginkannya sepanjang memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan.

Terkait dengan apa yang dijual ada empat jenis model bisnisnya yaitu creator yang membeli bahan baku menjadi

barang jadi, distributor yang membeli produk dan menjual kembali produk yang sama ke pihak lain, *landlord* yang menjual hak untuk menggunakan bukan kepemilikan pada suatu periode tertentu, *Broker* yang memfasilitasi penjualan dengan cara memadukan pembeli dan penjual potensial.

b. Hak penggunaan asset (*The right to use on asset*)

Konsumen membeli hak untuk menggunakan asset dalam periode waktu tertentu, tetapi pemilik orisinal asset tersebut tetap mempertahankan kepemilikannya dan dapat membatasi cara konsumen menggunakan assetnya. Menurut penggunaan asset ada 16 jenis model bisnis.

Dalam kategori *Creator* dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu *entrepreneur* yang menciptakan dan menjual asset keuangan, *manufacturer* yang menciptakan dan menjual asset fisik, *inventor* menciptakan dan menjual asset tak berwujud, *human creator* menjual asset hasil kreasi manusia.

Sedangkan yang masuk kelompok distributor ada empat yaitu *financial trader* yang membeli dan menjual asset keuangan, *wholesaler/retailer* membeli dan menjual asset fisik, *Intellectual property trader* yang bertindak sebagai penjual hasil karya di bidang jasa perdagangan property dan *human distributor* yang bertindak sebagai penyalur. Kelompok *landlord* ada empat yaitu financial landlord yang terkait dengan

pemenuhan aspek keuangan, *physical landlord* untuk pemenuhan asset fisik, *intellectual landlord* yang mengatur bisnisnya, dan *contractor* yang bertindak sebagai pelaksana. Kawasan Industri termasuk dalam *physical landlord* yang menyediakan pemenuhan asset fisik yang berupa lahan dan gedung yang bisa dibeli/disewa dan Bangunan Pabrik Siap Pakai (BPSP) yang juga disewakan kepada pelaku industry sebagai investor. Kelompok broker ada empat yaitu *financial broker* yang bertindak sebagai perantara terkait dengan kebutuhan keuangan, *physical broker* untuk perantara pemenuhan asset fisik, *intellectual property broker* yang bertindak sebagai perantara pemenuhan di bidang property dan *human resources broker* yang bertindak sebagai perantara untuk pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia.

#### **2.4.4. Pentingnya Model Bisnis**

Perubahan lingkungan usaha yang sangat dinamis dan penuh ketidakpastian berdampak pada aktivitas bisnis sehingga perusahaan harus melakukan adaptasi atas perubahan lingkungan dengan melakukan redesign bisnis model. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sehingga model bisnis sangat penting diantaranya :

- a. Memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya sehingga dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan.

- b. Membantu menguji konsistensi hubungan antara komponennya.
- c. Membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
- d. Untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa model bisnis suatu perusahaan akan menggambarkan dan memudahkan mulai kegiatan tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan monitoring hingga tindakan perbaikan atau *corrective*.

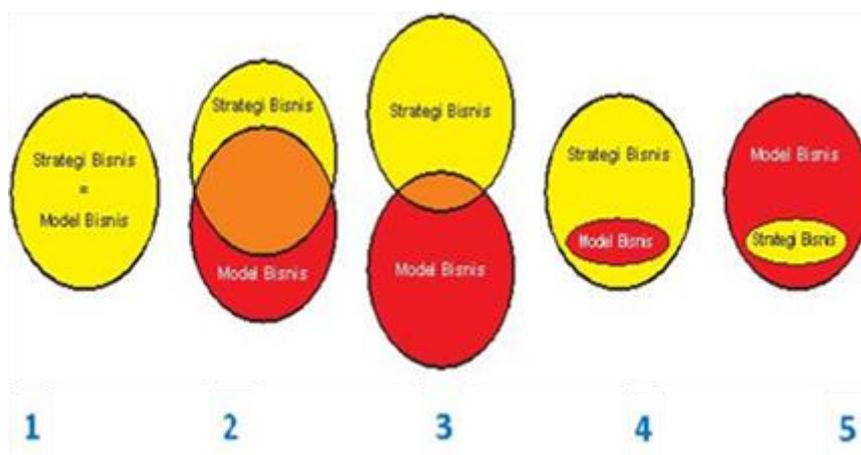
#### **2.4.5. Model Bisnis dan Strategi Bisnis**

Para praktisi bisnis dan para akademisi memiliki pandangan yang berbeda-beda antara strategi bisnis dan model bisnis. Ada yang berpandangan bahwa model bisnis sama dengan strategi bisnis, namun akademisi lain tidak mengatakan hal tersebut. Seperti yang disampaikan oleh (Seddon and Lewis, 2003), akademisi dengan latar belakang manajemen lebih sering menggunakan istilah strategi, sementara akademisi dengan latar belakang teknologi informasi lebih fasih menggunakan istilah model bisnis. Hal ini belum menjelaskan hubungan antara model bisnis dengan strategi bisnis.

(Magretta, 2002) menegaskan bahwa model bisnis membantu para pemilik serta profesionalnya menggagas bisnis di tingkat abstrak dan kemudian mengujinya ditingkat nyata. Setelah itu strategi bisnis disusun untuk untuk membuat perusahaan berbeda secara strategis terhadap

pesaing-pesaingnya. Jadi model bisnis dulu dirancang barulah disusun strategi bisnis. Dengan demikian model bisnis tidak sama dengan strategi bisnis. Di perusahaan, model bisnis merupakan arsitektur pengubah inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara strategi bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi perusahaan tetapi juga pada pemegang saham.

Merujuk pada pendapat (Porter, 1996), strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri. Banyak perusahaan yang bermain pada industri yang sama, menawarkan produk yang sama, dan model bisnis yang dioperasikannya mengandung komponen yang sama pula, namun memiliki kinerja yang berbeda karena menerapkan strategis bisnis yang berbeda. Berikut alternatif hubungan antara model bisnis dan strategi bisnis.



Sumber: Business Model Canvas Tim PPM Manajemen

**Gambar 2.2.** Alternatif Hubungan Antara Model Bisnis dan Strategi Bisnis

Berdasarkan gambar 2.2. diatas, alternatif hubungan antara model bisnis dan strategi bisnis alternatif ke-4 tampaknya lebih pas. Model bisnis berfokus pada akuisisi nilai sementara strategi bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas.

#### **2.4.6. Transformasi Model Bisnis**

Sistem pasar terbuka dan semakin lebarnya rentang dinamika lingkungan eksternal mengakibatkan perusahaan harus terus melakukan inovasi dan menciptakan nilai untuk tetap bertahan dan mengalami pertumbuhan. Ketidakpastian lingkungan eksternal perusahaan biasanya ditentukan oleh tiga hal yaitu kompleksitas, kestabilan dan kelangkaan. Hal inilah yang membuat perusahaan harus terus melakukan adaptasi untuk menyesuaikan antara model bisnis dan strategi bisnis yang digeluti.

Perusahaan juga dapat berada pada lingkungan yang sangat dinamis dimana perubahan banyak terjadi dan berjalan dengan cepat. Kelangkaan sumber daya dan keterlambatan perusahaan mengantisipasi kondisi tersebut berdampak pada hilangnya daya saing perusahaan. Dengan kondisi tersebut perusahaan harus melakukan evaluasi atas preposisi nilai konsumen, sumber daya serta kegiatan-kegiatan kunci.

### **2.5. Alat Analisis**

#### **2.5.1. Analisis SWOT**

SWOT merupakan singkatan dari kata *Strengths* yang artinya kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, *Weaknesses* yang artinya kelemahan yang ada pada perusahaan, *Opportunities* yang memiliki arti

peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan yang terakhir adalah kata *Threats* yang memiliki maksud hambatan dalam proses pencapaian tujuan [perusahaan].

Analisis SWOT adalah sebuah model yang sangat populer yang dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan analisis situasi dalam merencanakan strategi untuk perusahaan dengan membandingkan dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi dari faktor eksternal ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) dengan faktor internal kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) untuk merumuskan strategi Perusahaan. Tujuan pelaksanaan analisis SWOT adalah untuk memberikan suatu acuan supaya Perusahaan lebih dapat fokus, sehingga dapat dijadikan untuk melakukan perbandingan pola pikir dari sudut pandang dari segi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman (Fahmi, 2015).

Analisis SWOT yang diwujudkan dalam bentuk matriks memiliki beberapa manfaat sebagai berikut: (Kotler, 2000)

- 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.

### **2.5.2. Analisis TOWS**

Sekilas singkatan ini hampir sama dengan yang dimiliki oleh SWOT, perbedaan terletak dari fokusnya. Analisis ini mengharuskan para pelaku bisnis untuk mempelajari dan melakukan investigasi faktor eksternal. *TOWS Matrix* lebih berfokus ke faktor di luar perusahaan karena perubahannya yang cukup cepat dan dinamis. Hal ini membuat para pelaku bisnis harus memiliki pemikiran yang kritis terhadap kejadian yang ada di sekitar mereka. Tidak hanya itu, persaingan yang cukup ketat di luar perusahaan juga membuat *TOWS Matrix* ini sangat penting untuk dilakukan.

Analisis *TOWS* terlebih dahulu mempelajari dan mengidentifikasi pilihan-pilihan strategi yang akan dilakukan kepada eksternal. Organisasi atau perusahaan juga mempelajari peluang-peluang yang ada di pasar dan mengenali kemungkinan-kemungkinan yang bisa dilakukan. Tindakan ini menjadikan perusahaan bisa mengontrol dan mengendalikan ancaman-ancaman yang hadir dari luar. Setelah semua faktor eksternal diidentifikasi, barulah menganalisis faktor internal dari perusahaan. Pembahasan mengenai rencana, strategi, dan langkah yang diambil dilakukan pada tahap ini. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan posisi perusahaan diantara perusahaan lainnya, tentunya hal ini mengacu juga terhadap peluang yang tersedia setelah analisis eksternal dilakukan.

Matriks *TOWS* digunakan untuk meningkatkan strategi secara sistematis dengan mempertimbangkan hubungan antara kekuatan (*strengths*), kelemahan (*threats*), peluang (*opportunities*) dan ancaman

(*threats*). Konsekuensi dari faktor internal dan eksternal dapat digantikan didalam sebuah matrix yang disebut matrix TOWS. Matrik TOWS dapat digunakan untuk menghasilkan Perusahaan serta strategi pemasaran pada bisnis (Wheelen and Hunger, 2012).

### **2.5.3. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)**

Perhatian paling penting dari sebagian besar organisasi saat ini adalah untuk menjamin perubahan lingkungan yang kompleks dan salah satu pertanyaan paling penting bagi manajer perusahaan adalah apa status perusahaan mereka saat ini. Perencanaan strategis menyediakan beberapa alat bagi organisasi untuk mengikuti perumusan strategi dalam berbagai aspek organisasi dan mengelola kinerja strategis mereka. (Miller and Cardinal, 1994; Ghocani, Kazami and Alavijeh, 2012)

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis atau Matriks SPACE adalah teknik yang luar biasa untuk rencana strategis tertentu dan kerangka analisisnya merupakan alat yang sangat berguna namun kurang dikenal untuk mengembangkan dan meninjau strategi perusahaan (Alexander *et al.*, 1983).

Matriks ini dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipersentasikan dengan menggunakan sebuah diagram *Cartesius* yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Hasil analisisnya mengidentifikasi pemakaian strategi *aggressive, conservative, defensive, atau competitive*.

Masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu: dimensi internal yang terdiri atas *financial strength (FS)* dan *Competitive advantage (CA)*, serta dimensi eksternal yaitu *enviromental stability (ES)* dan *Industry advantage (IS)*. Logikanya adalah bahwa kekuatan finansial diperlukan untuk mengimbangi ketidakstabilan lingkungan. Dengan menganggap semakin sulitnya lingkungan masa depan, semakin penting untuk memiliki keuangan yang kuat (Armstrong, 1982).

#### **2.5.4. Matriks BCG (*Bolton Consulting Group*)**

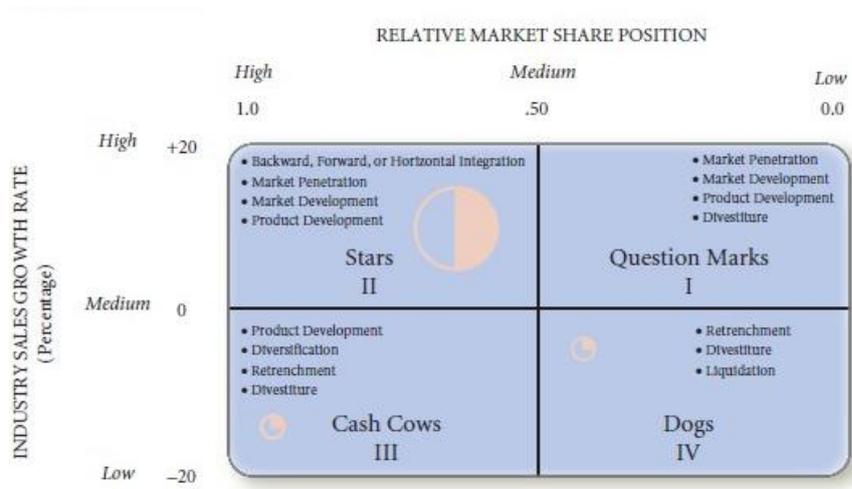
Matriks BCG adalah perangkat strategi untuk memberi pedoman pada keputusan alokasi sumber daya berdasarkan pangsa pasar. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri tiap divisi dalam organisasi, dengan kata lain Matriks BCG memungkinkan manajemen untuk membandingkan berbagai unit bisnis dalam Perusahaan secara singkat.

Matriks BCG dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisional untuk merumuskan strategi di setiap lini bisnis yang dikembangkan. Pembahasan dilakukan pada studi (Janiah, 2019). Matrik BCG ini dikembangkan pada tahun 1970-an oleh Bruce Henderson yang merupakan pendiri *Boston Consulting Group (BCG)*—sebuah perusahaan konsultan manajemen global, untuk membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya dan sebagai alat analisis

dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis Portofolio.

Matriks ini juga berhubungan dengan siklus hidup produk (*Products life cycle*) sehingga sering disebut juga dengan *Product Portfolio Matrix* (Matriks Portofolio Produk). Pada tahun 1968, menciptakan (BCG) Boston Consulting Group "Growth Share Matrix" sebuah grafik sederhana untuk membantu perusahaan besar dalam menentukan bagaimana mengalokasikan kas antara unit-unit bisnis mereka.

Terdapat 4 kuadran yang mewakili divisi terpisah. Pada gambar 2.3 terlihat ada gambar lingkaran dengan ukuran lingkaran sesuai dengan proporsi pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh unit bisnis itu, sedangkan gambar menyerupai potongan kue pada lingkaran tersebut menunjukkan proporsi keuntungan perusahaan yang dihasilkan oleh setiap divisi. Divisi yang terletak di Kuadran I Matriks BCG disebut "*Question Marks*", yang terletak di Kuadran II disebut "*Stars*", yang terletak di Kuadran III disebut "*Cash Cows*", dan divisi yang terletak di Kuadran IV disebut "*Dogs*".



Source: Adapted from the BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group.

**Gambar 2.3. Matriks BCG**

- a) *Question Marks* – Kuadran I; memiliki pangsa pasar relatif rendah, namun bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi. Umumnya kebutuhan kas perusahaan di kuadran ini tinggi dengan pendapatan kas yang rendah. Bisnis-bisnis ini disebut ‘Tanda Tanya’ karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuatnya dengan melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- b) *Stars* – Kuadran II; mewakili peluang jangka panjang terbaik organisasi untuk pertumbuhan dan profitabilitas. Pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisinya. Integrasi maju, mundur, dan horizontal;

penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk adalah strategi yang tepat untuk dipertimbangkan.

- c) *Cash Cows* – Kuadran III; memiliki posisi pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah. Disebut Sapi Perah karena mereka menghasilkan uang melebihi kebutuhan mereka, mereka sering diperah. Banyak dari Sapi Perah hari ini adalah Bintang masa lalu. Divisi Sapi Perah harus dikelola untuk mempertahankan posisi yang kuat selama mungkin. Pengembangan atau diversifikasi produk mungkin merupakan strategi yang menarik untuk Sapi Perah yang kuat. Namun, saat divisi Sapi Perah melemah, penghematan atau divestasi bisa menjadi lebih tepat.
- d) *Dogs* – Kuadran IV; memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri yang lambat atau tanpa pertumbuhan pasar. Karena posisi internal dan eksternal yang lemah, bisnis-bisnis yang pertama kali berada dalam kuadran ini, dipangkas melalui penghematan dapat menjadi strategi terbaik untuk dilakukan jika ada peluang bangkit, namun strategi yang paling sering dilakukan pada bisnis-bisnis di posisi ini adalah likuidasi atau divestasi.

Manfaat utama dari BCG Matrix adalah menarik perhatian ke arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Divisi dari banyak perusahaan biasanya berkembang seiring waktu: *Dogs*

menjadi *Question Marks*, *Question Marks* menjadi *Stars*, *Stars* menjadi *Cash Cows*, dan *Cash Cows* menjadi *Dogs* dalam gerakan berlawanan arah jarum jam yang berkelanjutan. Perkembangannya akan sangat beragam, *Stars* menjadi *Question Marks*, *Question Marks* menjadi *Dogs*, *Dogs* menjadi *Cash Cows*, dan *Cash Cows* menjadi *Stars* (dalam gerakan searah jarum jam). Seiring waktu, organisasi harus berusaha keras untuk mencapai portofolio divisi yaitu *Stars*.

#### **2.5.5. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)**

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. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam formulasi strategi, teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008).

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Adapun langkah-langkah dalam analisis QSPM ialah sebagai berikut.

- a. Langkah 1, Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE.
- b. Langkah 2, Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom di samping kanan faktor kunci eksternal dan internal.
- c. Langkah 3, Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
- d. Langkah 4, Menentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut.

- e. Langkah 5, Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores—TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalihan bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- f. Langkah 6, Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (*STAS*) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

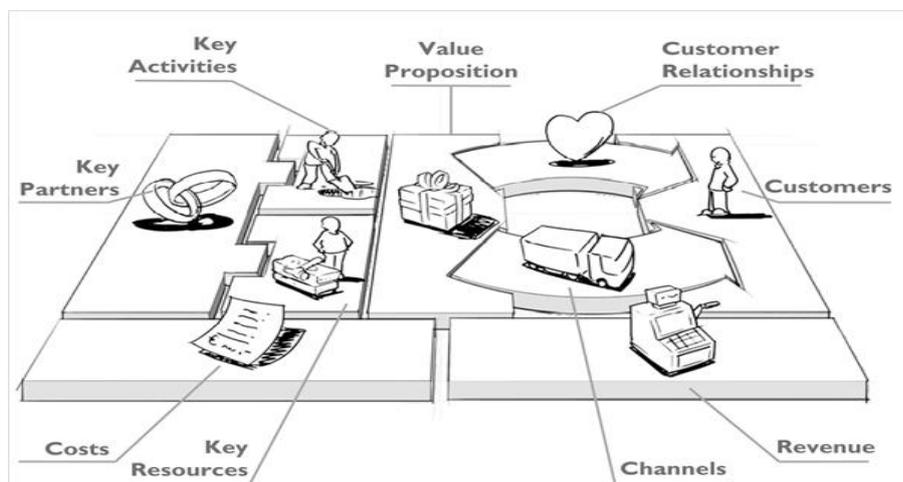
#### **2.5.6. *Business Canvas Model***

Proses transformasi perusahaan mengacu pada model bisnis yang memuat tentang strategi aksi sekaligus *diagnostic* untuk membangun strategi bersaing yang baik. Model Kanvas Bisnis merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan

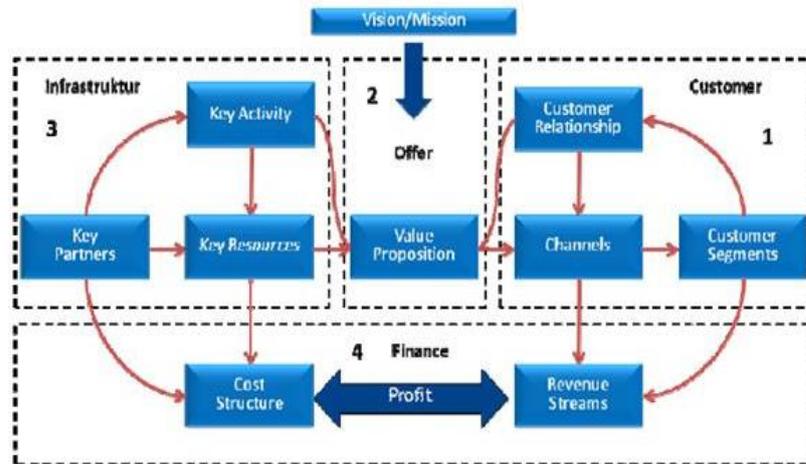
perusahaan untuk memahami dimana persaingan saat ini sedang terjadi, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang persaingan dalam produk, jasa dan distribusi serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Menurut (Osterwalder and Pigneur, 2009), sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan (*create*), menyampaikan (*deliver*), dan menangkap (*capture*) nilai-nilai (*value*) yang dianut oleh organisasi yang dapat dijelaskan melalui 9 (sembilan) elemen generik/pilar utama (*9 building blocks of Business Model*).

Lebih lanjut dikemukakan bahwa konsep Model Bisnis Kanvas (MBK) menurut (Osterwalder and Pigneur, 2010) adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Model ini pada dasarnya dapat diimplementasikan pada setiap perusahaan yang berorientasi bisnis.



**Gambar 2.4.** Elemen-Elemen Business Canvas Model



Sumber: Diadopsi dari Alex Osterwalder, *The Business Model Ontology, a proposition in a design science approach*

**Gambar 2.5.** Framework Model Bisnis

*Framework 9* (sembilan) pilar Kanvas Model Bisnis yang diadopsi “9 blocks building of Business Model Canvas” sebagai salah satu alat analisis dalam ilmu *strategic management* dan *entrepreneurship* sudah dikenal luas dan banyak digunakan oleh Perusahaan-Perusahaan ternama seperti IBM, Ericsson, Deloitte, *the Public Works and Government Services of Canada* dan banyak Perusahaan lainnya.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Dalam membangun daya saing kawasan industri diperlukan analisis yang mendalam untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk menarik industri dan investor. (UNIDO, 2019) menyatakan analisis pra-kelayakan menetapkan dasar yang lebih kuat untuk menilai potensi

keseluruhan dari setiap proyek kawasan industri, sehingga memandu para pembuat keputusan, apakah proyek tersebut secara teknis, finansial, ekonomi, sosial dan lingkungan. Ini juga membantu memposisikan proyek yang diusulkan dalam konteks persaingan nasional, regional dan internasional, dan tren pasar yang relevan.

Teknik strategi formulasi yang penting didalam proses transformasi bisnis pada PT KIMA dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap pengambilan kerangka keputusan, Alat analisis yang disajikan dalam kerangka kerja ini menggunakan SWOT analysis, IFAS dan EFAS serta TOWS. Kemudian hasilnya akan diolah dengan menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sehingga diperoleh strategi yang tepat.

Metode QSPM adalah alat analisis yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif (David, 2011). Selanjutnya digunakan SPACE Matrik dan BCM untuk *matching stage* guna

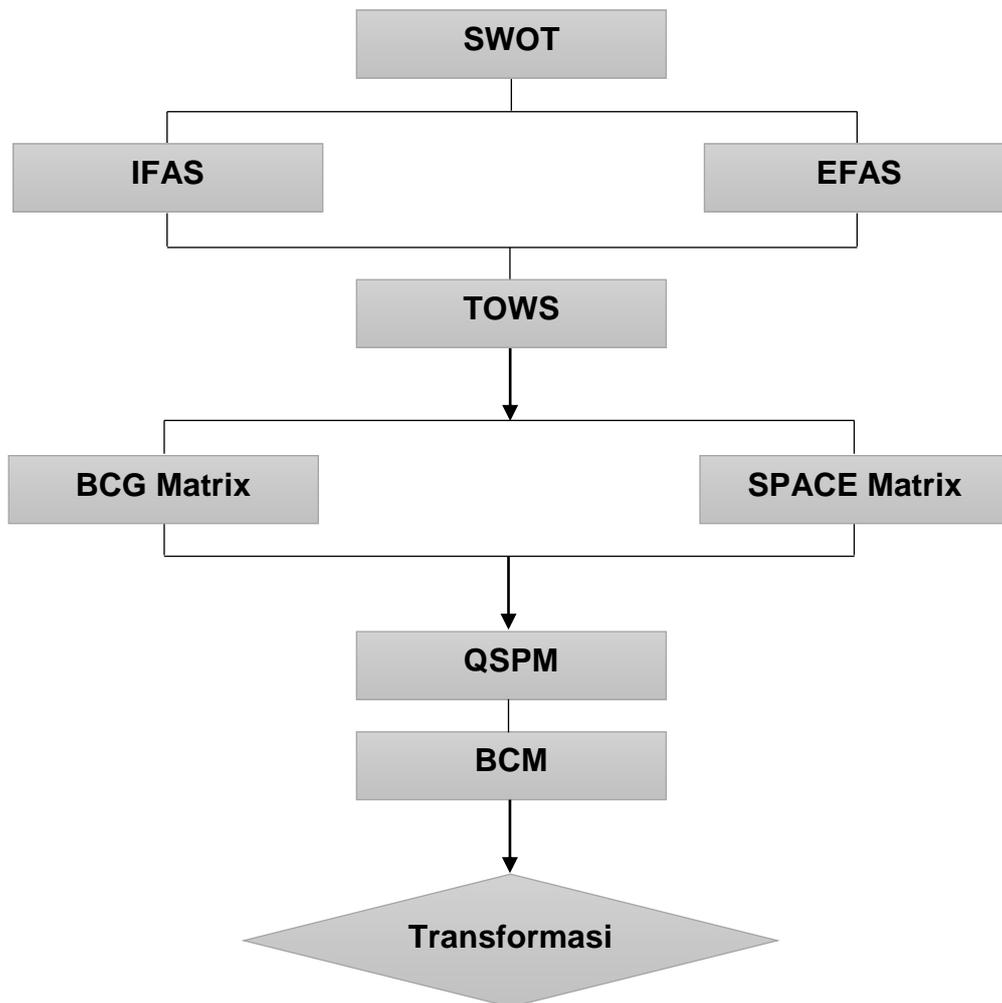
mendapatkan data masukan transformasi bisnis dengan menggunakan analisa *Business Canvas Model*.

Konsep (David, 2010), menyatakan bahwa untuk menetapkan strategi yang paling tepat dilakukan dengan melakukan tiga tahapan kerja, setiap tahapan kerja menggunakan matriks-matriks yang sesuai dengan tahapan kerjanya sebagai berikut :

**Tabel 3.1.** Tahapan Kerja Formulasi Strategi

<b>Tahapan Kerja</b>	<b>Matriks yang digunakan</b>
<i>Input stage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT</li> <li>▪ IFAS dan EFAS</li> <li>▪ TOWS</li> </ul>
<i>Matching Stage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SPACE Matrix</li> <li>▪ BCG Matrix</li> </ul>
<i>Decision stage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ QSPM</li> <li>▪ BCM</li> </ul>

Penggabungan keseluruhan analisis dan metode tersebut memberikan gambaran menyeluruh dan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang formulasi strategi apa yang harus diterapkan oleh PT KIMA untuk meningkatkan daya saingnya melalui proses transformasi bisnis. Adapun konsep pada penelitian ini secara keseluruhan ditunjukkan pada bagan berikut.



*Gambar 3.1. Kerangka Konseptual*