
ANALISIS PENGEMBANGAN BUSINESS MODEL CANVAS DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PT. XYZ.

Budiarto

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

mr.budiarto@gmail.com

Abstract : The purpose of this research is to analyze various opportunities and threats obtained from the external environment and various strengths and weaknesses that PT XYZ has obtained from the internal environment which can be a reference for determining the company's business strategy. The external environment covers the general environment (macro) by using PESTEL Analysis (political, economy, social, technology, environment, legal) and also the industrial environment, using the Five Forces Porter analysis. The internal environment uses Core Competencies analysis with the VRCN criteria (Valuable, Rare, Costly to Imitate, Non-Substitutable). The combination of analyst results obtained from the external environment and internal environment will be able to provide an overview of the company's condition which will be simplified by the SWOT Matrix method and the Strategic Generic Porter. It is suggested that PT XYZ conducts market penetration outside the IPC group by developing end-to-end supply chain management product solutions by offering new model business patterns such as revenue sharing and manage operation by making product innovations that are in line with current technological needs.

Abstrak : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis berbagai peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan berbagai kekuatan dan kelemahan yang diperoleh PT XYZ dari lingkungan internal yang dapat menjadi acuan untuk menentukan strategi bisnis perusahaan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan umum (makro) dengan menggunakan Analisis PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, hukum) dan juga lingkungan industri, menggunakan analisis *Five Forces Porter*. Lingkungan internal menggunakan analisis Kompetensi Inti dengan kriteria VRCN (*Valuable, Rare, Costly to Imitate, Non-Substitutable*). Kombinasi hasil analisis yang diperoleh dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal akan dapat memberikan gambaran tentang kondisi perusahaan yang akan disederhanakan dengan metode Matriks SWOT dan *Strategic Generic Porter*. Disarankan agar PT XYZ melakukan penetrasi pasar di luar grup IPC dengan mengembangkan solusi produk manajemen rantai pasok *end-to-end* dengan menawarkan pola bisnis model baru seperti pembagian pendapatan dan mengelola operasi dengan membuat inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan teknologi saat ini.

Keywords : PESTEL, *Porter's Five Forces*, Core Competence, VRCN, SWOT, Strategic Generic Porter, Business Model Canvas

PENDAHULUAN

Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan semakin meningkatnya kecepatan arus informasi akibat globalisasi menyebabkan peranan *Information Communication Technology (ICT)* menjadi vital dan menentukan bagi suatu perusahaan, sehingga intensitas persaingan bisnis penyedia layanan ICT meningkat. Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan (Porter, 2007) sehingga perusahaan harus dapat menciptakan model bisnis yang memuaskan konsumen agar dapat memenangkan persaingan. Pada kesempatan ini penulis akan meneliti salah satu perusahaan yang menyediakan layanan ICT didalam industri logistik dan kepelabuhanan yaitu PT. XYZ,

yaitu perusahaan yang memberikan total solusi ICT kepada komunitas logistik mulai dari pertukaran dokumen elektronik dan informasi, integrasi sistem logistik, menyediakan sistem untuk kegiatan operasional di unit-unit pelabuhan seperti terminal, gudang dan kapal serta menyediakan sistem informasi pembayaran elektronik untuk jasa kepelabuhanan. Dalam upaya untuk memenangkan persaingan, PT XYZ dituntut untuk terus melakukan inovasi dalam bersaing dan menawarkan nilai tambah kepada pelanggan. Untuk itu PT XYZ harus mencari strategi baru untuk menghasilkan suatu model bisnis yang inovatif dan kompetitif untuk dapat menghasilkan laba yang optimal dengan memenangkan persaingan pasar dalam industri ICT. Analisis internal terhadap perusahaan PT XYZ untuk mencari kompetensi inti yang dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan kekuatan serta meminimalisasi kelemahan yang dimiliki. Analisis strategi bisnis yang akan diteliti penulis melalui analisis usulan solusi dengan matriks SWOT dan analisis strategi generik Porter, untuk proses pembuatan rekomendasi bisnis model kanvas yang bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh laba secara lebih optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6).

Lingkungan eksternal mencakup lingkungan umum (makro) dan juga lingkungan industri. Untuk lingkungan makro digunakan Analisa PESTEL yaitu *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal* (Pearce, 2005). Untuk lingkungan industri, Michael E. Porter, dalam buku *Competitive Strategy* (1980) menyebutkan bahwa konsep mengenai lingkungan industri harus dimasukkan dalam hal perencanaan suatu bisnis. Lingkungan industri termasuk ke dalam lingkungan diluar perusahaan yang sangat mempengaruhi terhadap pertumbuhan perusahaan dalam menentukan arah serta tindakan yang berpengaruh terhadap penentuan strategi bagi perusahaan

Lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Menurut jurnal yang ditulis oleh Prahalad dan Hamel yang berjudul *The Core Competence of the Corporation* (1990), *core competencies* atau kompetensi inti merupakan sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan yang dihasilkan dari proses penggunaan sumber daya perusahaan secara optimal, yang kemudian dari kapabilitas perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan, terus dipelajari dan ditingkatkan menjadi sebuah kompetensi. Kompetensi ini dihasilkan dari kompetensi yang memenuhi kriteria VRCN (*Valuable, Rare, Costly to Imitate, Non-Substitutable*) yaitu merupakan kriteria dari *sustainable competitive advantage*.

Dalam menentukan rancangan bisnis model, akan digunakan analisis Matriks SWOT (Rangkuti, 2002:18) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) dan juga analisa tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces* dimana Michael A. Porter memperkenalkan 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*.

Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang. Sembilan balok bangun tersebut diletakkan pada sebuah susunan yang disebut *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* terbagi menjadi sembilan bagian utama, yaitu: *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (proposisi nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya

Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Gambaran Umum

PT. XYZ adalah perusahaan yang memberikan total solusi ICT kepada komunitas logistik di Indonesia. PT XYZ didirikan pada tanggal 21 September 2012 oleh 2 (dua) BUMN ternama. Visi Perusahaan adalah menjadi penyedia solusi digital terkemuka di industri kepelabuhanan dan Logistik Maritim di Indonesia adalah visi dari PT XYZ. Misi Perusahaan yaitu Meningkatkan daya saing ekonomi Indonesia melalui sistem modern dan terintegrasi dengan standar layanan kelas dunia, Menghubungkan komunitas logistik melalui platform dan proses digital tepercaya, dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham.

Strategi Perusahaan fokus kepada 3S (*Seaport, Shpping, Society*) dan 3T (*Terminal, Trade, Transport*), PT XYZ membagi layanan dan jasa produk nya menjadi 4 portfolio utama yaitu *Digital Seaport Solution, e-Payment Service, Supply Chain Management Service, dan ICT System Implementor*. Dalam kurun waktu lima tahun ini, PT XYZ fokus kepada *project-project* digitalisasi Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia, khususnya Pelabuhan yang dikelola oleh PT Pelindo II (Persero)

Metode Penelitian

Jenis penelitian didalam tesis ini adalah studi kasus. Penelitian dilaksanakan dengan mengumpulkan data-data di lapangan mulai dari Januari 2018. Sumber dan Pengumpulan DataStudi kasus ini menggunakan metode penelitian gabungan dari penelitian lapangan (*field research*) dan kepustakaan (*desk research*). Jenis kasus untuk PT XYZ merupakan studi kasus perusahaan (*company case*).

Studi kasus ini akan melihat dari sudut pandang perusahaan PT XYZ dimana alur yang digunakan adalah alur maju ketika PT XYZ sebagai salah satu penyedia ICT di Indonesia, di tuntut untuk dapat menghasilkan model bisnis baru yang efektif dan inovatif dalam hal untuk meningkatkan pangsa pasar yang semakin luas dan terbuka.

Metode Analisa

Metode analisis data dalam studi kasus ini menggunakan metode analisis kualitatif, dimana data dan informasi yang didapatkan baik berupa data primer dari PT XYZ maupun data sekunder akan diolah dan di analisis.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa peluang yang dimiliki PT XYZ yaitu adanya pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, baik nasional maupun regional; tren Pelabuhan yang mengarah kepada *Digital Seaport*; kebutuhan yang cukup tinggi dalam hal pemanfaatan teknologi (khususnya *Intenet of Things, IoT*) di industri logistik dan serupa.

Hasil Analisa terkait ancaman yang dapat diidentifikasi untuk PT XYZ yaitu adanya kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa; tenaga ahli IT yang bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri; *Life cycle* teknologi semakin cepat.

Hasil Analisa terkait kekuatan yang dimiliki PT XYZ yaitu merupakan anak usaha dari dua BUMN besar yang memiliki kompetensi di bidang masing-masing; memiliki dukungan sumber daya teknologi mutakhir; memiliki dukungan infrastruktur yang mutakhir; kompetensi dan kapabilitas organisasi dalam bidang pengembangan aplikasi dan implementasi teknologi digital yang cukup tinggi.

Hasil Analisa tentang kelemahan yang perlu diperbaiki oleh PT XYZ yaitu masih berfokus pada penetrasi pasar dilingkungan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero); belum semua produk dapat penetrasi keluar dari PT Pelabuhan Indonesia II (Persero); perencanaan kepegawaian belum tersusun secara sistematis dan *turn-over* Pegawai masih tinggi.

Berikut gambaran matriks SWOT PT XYZ:

Situasi Internal	➔	STRENGTHS (KEKUATAN)	WEAKNESSES (KELEMAHAN)
Situasi Eksternal	↓	S1. Anak perusahaan 2 BUMN besar S2. Teknologi mutakhir S3. Infrastruktur mutakhir S4. Kompetensi pengembangan aplikasi S5. Kompetensi implementasi teknologi digital	W1. Pangsa pasar fokus di perusahaan induk W2. Produk terbatas W3. <i>Turn over</i> tinggi
OPPORTUNITIES (PELUANG)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
O1. Pertumbuhan sektor logistik O2. Pertumbuhan sektor maritim O3. Tren <i>Digital Seaport</i> O4. Tren <i>Internet of Things</i>		S01. Inisiasi Market Place Port & Logistics S02. Menggiatkan pemasaran S03. Masuk ke area <i>Supply Chain</i> dan <i>Logistics</i> S04. Workshop dengan asosiasi S05. <i>Deployment Digital Port</i>	WO1. Meningkatkan anggaran penelitian dan pengembangan produk WO2. Perencanaan kepegawaian sistematis WO3. Pengembangan SLA dan <i>Manage Service</i> WO4. <i>Mass Solution/ Market Penetration</i> ke Segmen di luar BUMN
THREATS (ANCAMAN)		STRATEGI ST	STRATEGI WT
T1. Bertambahnya perusahaan start up T2. Pindahnya tenaga ahli ke perusahaan sejenis T3. Pendeknya <i>life cycle</i> teknologi		ST1. <i>Joint Development</i> untuk <i>specific solution & market penetration</i> ST2. <i>Empowerment</i> karyawan ST3. Peningkatan <i>corporate branding</i> ST4. Peningkatan tenaga ahli internal ST5. Penguatan budaya perusahaan ST6. Peningkatan <i>seamless & automation</i> proses	WT1. Inovasi produk WT2. Peningkatan aspek <i>compliance</i> WT3. Menetapkan <i>business model</i> yang <i>sustainable</i> WT4. <i>Partnership</i> dengan mitra yang handal WT5. Penataan sistem rekrutmen

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara langsung, terutama kepada jajaran direksi dan *Manager Corporate and Planning Secretary*, PT XYZ menerapkan strategi fokus diferensiasi, strategi ini fokus pada pengembangan produk yang menawarkan nilai lebih dan keunikan produk yang tidak dimiliki kompetitor.

Analisis SWOT terhadap 9 blok bangunan bisnis kanvas untuk PT XYZ:

No	ASPECTS	STRENGTH	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREATS
1	<i>Customer Segment</i>	Didukung Sinergi BUMN	Belum fokus kepada pasar di luar grup perusahaan	Sektor industri logistik di luar pelabuhan, semakin menuju ke arah digitalisasi/otomasi	Hadirnya perusahaan IT yang masuk ke sektor pelabuhan
2	<i>Value Propositions</i>	Teknologi mutakhir digital <i>Port & Logistic</i>	Jumlah produk yang di release ke pasar terbatas	Kebutuhan integrasi teknologi antar stakeholders kepelabuhanan	Pesaing mulai meniru solusi yang ditawarkan oleh PT XYZ
3	<i>Channels</i>	Dukungan Telkom Group dan IPC Group	Belum mengoptimalkan berbagai <i>channels</i> yang telah dimiliki	Tingginya kebutuhan digital solusi dari pelanggan-pelanggan group perusahaan	Anak perusahaan Telkom yang memberikan solusi serupa
4	<i>Customer Relation</i>	Dukungan dari Asosiasi Kepelabuhanan dan Logistik di Indonesia	Jumlah <i>Account Manager</i> masih terbatas	Besarnya peluang yang ada di grup perusahaan	Jika ada <i>Account Manager</i> yang pindah ke perusahaan sejenis.
5	<i>Revenue Stream</i>	Mendapat hak khusus untuk penunjukan langsung pada <i>project-project</i> di Grup Perusahaan	Masih tergantung kepada <i>project-project</i> dari parent company	Meningkatnya kebutuhan <i>manage service</i> di industri kepelabuhanan terhadap sektor IT	Produk serupa yang mulai muncul di industri logistik
6	<i>Key Resources</i>	Tenaga ahli IT yang tersertifikasi	Tergantung kepada teknologi yang dikembangkan oleh parent company	Teknologi yang selalu update	<i>Turn over</i> tinggi untuk tenaga ahli IT yang dimiliki
7	<i>Key Activity</i>	Kompetensi implementasi teknologi digital	Untuk digitalisasi di sektor logistik di luar pelabuhan, portofolio perlu ditingkatkan	Belum semua sektor logistik telah digital proses	Munculnya perusahaan digital dengan solusi yang ditawarkan serupa
8	<i>Key Partners</i>	Bagian dari <i>International Port Community System Association</i>	Level <i>partnership</i> dengan beberapa <i>principal</i> , belum level yang terbaik	Bisnis partner yang dapat meningkatkan pangsa pasar	Pesaing mempunyai level <i>partnership</i> yang lebih baik dengan <i>principal</i>
9	<i>Cost Structure</i>	Dukungan pembiayaan modal dari Parent companies	Beban biaya bahan mitra terlalu tinggi	Program <i>Vendor management</i> dapat menurunkan biaya mitra yang terlalu tinggi	Kesalahan perhitungan biaya <i>project management</i>

Rekomendasi bisnis model kanvas untuk PT XYZ:

<p>KEY PARTNERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> • IPC Goup • Telkom Group • Bank • Global Partnership for core solution port • Supply chain services • Principal • Distributor 	<p>KEY ACTIVITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital Seaport • Digital Supply chain & Payment Services • Logistics Ecosystem Platform • System Implementor • Manage Service • Marketplace Logistics 	<p>VALUE PROPOSITION</p> <ul style="list-style-type: none"> • End to end solution for digital port ecosystem • Integrated System • Cloud Base Solution 	<p>CUSTOMER RELATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • IPC • Telkom (GTMA) • Association • Account Manager • Contact Center 	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Port Operator • Shipping line • Trucking company • Warehouse operator • Cargo Owner • Freight Forwarder • Depo • Industrial Estate
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> • HR (SDM) • Cost of Partnership • Company fix cost • Platform (Capex and Opex) • Change Management & Marketing 	<p>KEY RESOURCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developer • Infrastructures: Network and services, Data Center & Cloud, Devices • Technology • Outsources: Project Base 		<p>CHANNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct: Account Manager, Contact Center. • Awareness: Social Media • Indirect: Telkom Group as Channel, Sinergy BUMN 	
	<p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projects • Products • Manage Services • Manage Operation • Revenue Sharing 		<p>REVENUE STREAMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projects • Products • Manage Services • Manage Operation • Revenue Sharing 	

2

Penutup
KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, PT XYZ memiliki peluang karena beberapa hal, yaitu pertumbuhan yang masih cukup tinggi di sektor logistik dan kemaritiman, tren Pelabuhan kepada Digital Seaport. Selain itu ada ancaman yang perlu diwaspadai, seperti kemudahan bagi pesaing dan pendatang baru untuk masuk dan menawarkan layanan dan solusi serupa, tenaga ahli IT bersertifikasi yang dapat dengan mudah berpindah perusahaan atau industri, *Life cycle* teknologi semakin cepat. Dari sisi kekuatan, PT XYZ memiliki beberapa keunggulan, yaitu sebagai anak usaha dari dua BUMN besar, dukungan sumber daya teknologi & infrastruktur mutakhir, kompetensi dan kapabilitas organisasi dalam bidang pengembangan aplikasi dan implementasi teknologi digital. Tetapi di sisi lain, ada kelemahan yang harus diperbaiki yaitu masih berfokus pada penetrasi pasar dilingkungan PT Pelabuhan Indonesia II, belum semua produk dapat penetrasi di pasar logistik, perencanaan kepegawaian belum tersusun secara sistematis dan *turn-over* Pegawai masih tinggi. Dari analisis matrik *SWOT* dan strategi *generic Porter*, PT XYZ menerapkan strategi fokus diferensiasi. Strategi ini fokus pada pengembangan produk yang menawarkan nilai lebih dan keunikan produk yang tidak dimiliki kompetitor.

Saran

Beberapa saran yang dapat penulis sampaikan yaitu PT XYZ mulai melakukan penetrasi pasar diluar IPC group dengan menawarkan pola bisnis model baru seperti bagi hasil dan *manage operation*. Memperkaya dan meningkatkan partnership dengan mitra lokal maupun mitra global yang terpercaya di bidang Pelabuhan dan logistik maritim, peningkatan tenaga ahli IT tersertifikasi dan pemberdayaan karyawan, inovasi produk sesuai dengan tren kebutuhan teknologi saat ini, seperti *IoT* dan *blockchain system* serta melakukan penataan sistem rekrutmen dan penguatan budaya perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred R., (2011). *Strategic Mangement Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan ke-13. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Osterwalder, A., and Y. Pigneur. (2010). *Business Model generation*. New York: John Wiley & Sons.

- Pierce, II, J.A., dan Robinson, Jr., R.B., 2008, *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, edisi 10,,* Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael. (2007). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing.* Jakarta: Erlangga.
- Porter, M.E., (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Vol.86.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan ke-13. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan ke-13. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
