

PERANCANGAN KANVAS MODEL BISNIS PT. SARANA BANDAR NASIONAL

Hana Suhardi

*Program Studi S2 MM Eksekutif
Sekolah Tinggi Manajemen PPM*

Dengan meningkatnya dinamika persaingan di industri logistik yang selalu berevolusi, kegiatan operasional yang terus berkembang, dan pasar yang makin luas, serta tidak tercapainya sasaran dan strategi yang ditetapkan, SBN memandang perlu untuk menciptakan nilai/ laba dan keunggulan sumber daya yang dimiliki dengan melakukan penyempurnaan model bisnis menggunakan kanvas model bisnis. Hasil studi memberikan menyimpulkan bahwa Sumber Daya Kunci yang dimiliki berupa Aset dan SDM menjadi driver untuk penyempurnaan elemen yang lain pada kanvas model bisnis usaha bongkar muat dan EMKL SBN. Hasil studi juga memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menyiapkan sumber daya internal dalam merealisasikan strateginya kedepan.

Keywords:

Industri bongkar muat, emkl, kanvas model bisnis

I. PENDAHULUAN

PT. Sarana Bandar Nasional atau disingkat (SBN) adalah salah satu perusahaan bongkar muat anak perusahaan dari PT. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) yang disingkat (PELNI) yang didirikan pada tahun 1986.

Bisnis utama SBN adalah menyediakan jasa bongkar muat barang dari dan ke kapal milik induk perusahaan maupun kapal-kapal lainnya yang meliputi kegiatan *stevedoring, cargodoring, receiving/delivery*. Pada tahun 1998, SBN mengembangkan usahanya di bidang ekspedisi muatan kapal laut (EMKL) yang awalnya merupakan penugasan dari PELNI atas muatan kapalnyanya.

Trend perkembangan usaha SBN dari tahun ke tahun tidak terlalu memuaskan, rata-rata pertumbuhan realisasi produksi usaha bongkar muat dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011 hanya sebesar 1,60%, sedangkan untuk usaha EMKL realisasinya masih cukup bagus, yaitu sebesar 17,00%. Pertumbuhan realisasi produksi usaha yang kurang memuaskan ini berdampak langsung pada pertumbuhan pendapatan usaha yang rata-ratanya hanya sebesar 4,81% dari tahun 2005 sampai dengan 2011.

Trend usaha SBN tersebut dapat dikatakan cukup ironis apabila diperbandingkan dengan rata-rata pencapaian inflasi Indonesia per tahun, yaitu dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik yang diperoleh dari *website* resminya (www.bps.go.id), rata-rata inflasi Indonesia dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2011 terealisasi sebesar 6,03%.

Sesuai dengan visi SBN, yaitu “menjadi *total logistics company* yang unggul dan terkemuka di bidang angkutan laut interinsuler”, maka seharusnya SBN juga mengembangkan usaha lain dalam

bidang logistik selain dari usaha pokoknya dan usaha saat ini.

SBN juga telah merancang strategi perusahaan dalam kurun waktu lima tahun dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), namun dalam implementasinya sampai dengan tahun 2012, ternyata kondisi perusahaan sampai saat ini belum dapat merealisasikan beberapa strategi dan sasaran perusahaan. Disadari bahwa tidak terealisasinya beberapa strategi dan sasaran perusahaan tersebut, dikarenakan perusahaan belum siap dan matang secara internal dalam mewujudkan SBN menjadi *Total Logistic Company*. Hal ini mendasari pemikiran manajemen, perlunya melakukan perancangan strategi ulang, agar dalam kurun waktu lima tahun kedepan strategi yang diusung perusahaan menjadi strategi yang tepat sasaran dan dapat diimplementasikan.

Rencana Strategis Perusahaan yang biasanya disusun dalam RJPP dan RKAP (Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan) untuk tahun 2013 sampai 2017 belum selesai disusun, maka daripada harus menunggu RJPP dan RKAP selesai, penyempurnaan model bisnis disusun sebagai upaya penggambaran hubungan antar elemen yang ada diperusahaan dalam rangka menciptakan nilai dan penghasilan laba perusahaan, serta meningkatkan keunggulan sumber daya yang dimiliki. Penyempurnaan model bisnis ini juga bermanfaat bagi perusahaan induk (PELNI) dalam mengambil langkah strategis untuk SBN. Dengan pemahaman *helicopter view* terhadap model bisnis SBN, maka PELNI dapat dengan mudah mengambil langkah strategis untuk PELNI secara konsolidasi, dan untuk SBN sebagai anak perusahaannya.

1.1 Perumusan Masalah

Bagaimana melakukan penyempurnaan model bisnis menggunakan

kanvas model bisnis untuk dapat menciptakan nilai/ laba dan keunggulan sumber daya yang dimiliki, dalam rangka peningkatan produksi dan memperbesar porsi usaha di industri, kegiatan operasional yang berkembang, dan pasar yang makin luas, serta merealisasikan beberapa strategi dan sasaran perusahaan.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Terpetakannya model bisnis kanvas SBN Saat ini;
- b. Teridentifikasi peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan yang akan dihadapi dan dimiliki SBN dalam kanvas model bisnis tersebut;
- c. Terpetakannya sasaran strategis dan penyempurnaan kanvas model bisnis dari model bisnis saat ini.

1.3 Ruang Lingkup Penulisan

Perancangan Kanvas Model Bisnis yang dilakukan hanya meliputi pemetaan dan perancangan model bisnis baru dengan menggunakan 9 (sembilan) elemen kanvas model bisnis.

Perusahaan yang diteliti adalah SBN beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data-data yang dikeluarkan 3 (tiga) tahun terakhir, yaitu pada periode tahun 2009 – 2011. Unit usaha yang diteliti pada perusahaan adalah unit usaha bongkar muat dan EMKL.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Bisnis

Menurut David (2009), Strategi adalah cara bagaimana rencana jangka panjang dapat dicapai. Strategi merupakan tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga

mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 (lima) tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*.

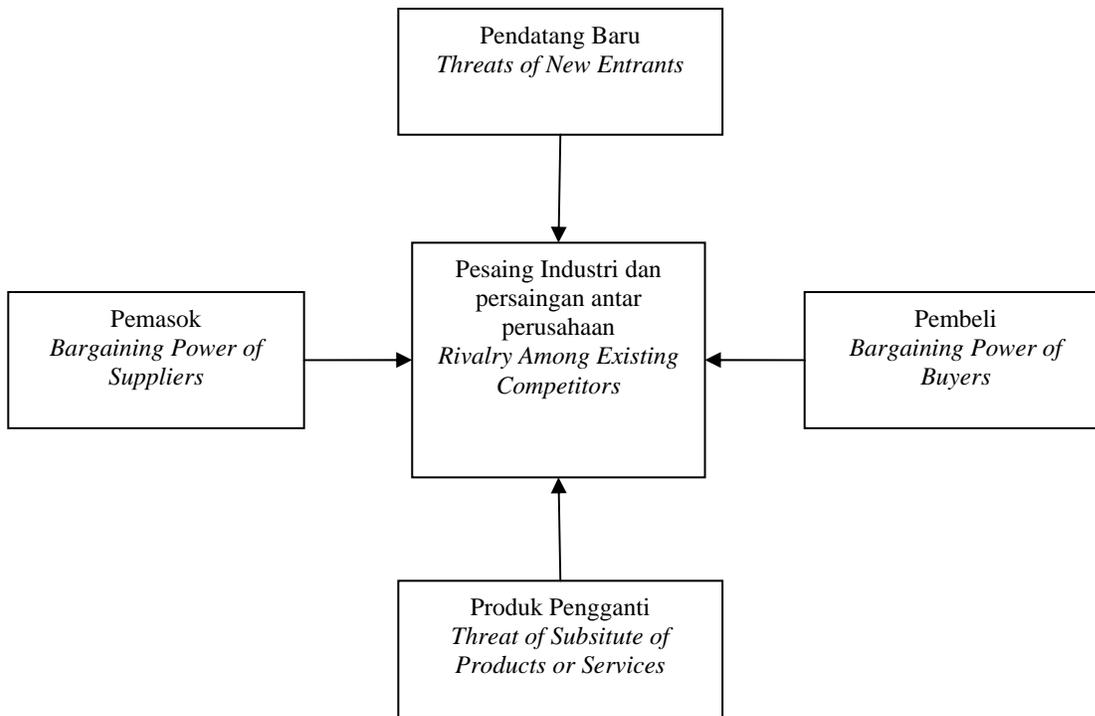
2.2 Analisis Lingkungan

2.2.1 Analisis Karakteristik Industri

Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007) Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007), mengutip Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Strategy*, jika formulasi strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, maka tanpa bermaksud menafikan lingkungan umum seharusnya analisis lingkungan yang dimaksud disini adalah analisis lingkungan dimana perusahaan tersebut bersaing.

Jika pengertian lingkungan dipersempit menjadi lingkungan industri, maka intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah merupakan masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan didalam suatu industri berakar dari struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku-perilaku pesaing yang ada. Jika disederhanakan, keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1. berikut.



(Sumber: Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007, p26. Dikutip dari Michael E. Porter: *Competitive Strategy*)

Gambar 1.

Five Forces – Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri

2.2.2 Analisis SWOT

Menurut Assauri (2011), dalam proses perumusan strategi yang tepat dan jitu, maka dilakukan pengintegrasian kedua analisis, yaitu analisis internal perusahaan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta analisis lingkungan eksternal dan industri untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Analisis bagi perumusan strategi ini umumnya dikenal dengan Analisis SWOT, yaitu *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*. Selanjutnya dalam uraian atau pembahasan berikutnya dipergunakan istilah Analisis SWOT.

Analisis SWOT ini pada dasarnya dapat memberikan gambaran, bagaimana upaya yang harus dilakukan dalam membangun pandangan mendasar bagi

pengembangan kapabilitas dan kompetensi sumber daya perusahaan. Pandangan mendasar bagi pengembangan sumber daya perusahaan tersebut dikenal dengan *Resource Based View* atau RBV.

RBV merupakan pandangan Manajer Stratejik yang penting dalam mendukung penyusunan Analisis Stratejik. Kunci dari Analisis Stratejik tersebut adalah peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, harus didalami atau diperbandingkan secara sistematis dengan sumber daya dan kompetensi internal, yang berupa keunggulan dan kelemahan perusahaan, dalam suatu pendekatan yang terstruktur.

Suatu hal yang penting dari Analisis SWOT pada tingkat pertama adalah memberikan dasar untuk suatu keahlian dalam perancangan strategi, keahlian mana

dapat dikapitalisasi didalam keunggulan perusahaan. Hal ini perlu dilakukan untuk tujuan mencocokkan atau menyesuaikan dengan peluang-peluang, baik yang dapat ditangkap perusahaan maupun sekaligus dapat bertahan dalam menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal. Dari hasil Analisis SWOT ini diperoleh hasil:

- Pengidentifikasian keunggulan sumber-sumber daya perusahaan, kapabilitas bersaing, dan kompetensi perusahaan;
- Pengidentifikasian kelemahan sumber daya perusahaan dan kelemahan dalam menghadapi persaingan;
- Pengidentifikasian peluang pasar perusahaan;
- Pengidentifikasian ancaman terhadap keuntungan perusahaan pada masa depan.

2.3 Model Bisnis

Menurut Tim PPM Manajemen (2012, p.5), Definisi model bisnis dapat dipilah kedalam tiga kelompok, yaitu model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen (elemen), dan model bisnis sebagai strategi bisnis.

Pengertian model bisnis sebagai metode, bisa dilihat dari pendapat (Wheelen dan Hunger, 2010, p.110) yang mendefinisikan model bisnis sebagai “metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan uang dilingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi”. Sebelumnya Rappa (2000) juga memberikan definisi serupa, yaitu “metode yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya, yang membuat perusahaan dapat bertahan”. Pendek kata, menurut definisi tersebut, model bisnis adalah metode atau cara, yaitu cara menciptakan nilai.

Pengertian model bisnis dilihat dari komponen-komponennya, misalnya adalah bahwa model bisnis terdiri dari komponen produk, manfaat dan pendapatan, atau

konsumen, aset, dan pengetahuan, ada pula *content*, struktur, dan *governance*.

Menurut Debelak (2006), Setiap bisnis memiliki model, apakah itu di dipilih secara langsung atau sebagai hasil dari bagaimana bisnis tersebut dibentuk. Bisnis harus dapat menyediakan secara efektif semua elemen-elemen sebagai berikut : memperoleh pelanggan, menawarkan nilai kepada pelanggan, memberikan atau jasa dengan margin tinggi, memberikan kepuasan pelanggan, mempertahankan posisi pasar, pendanaan usaha.

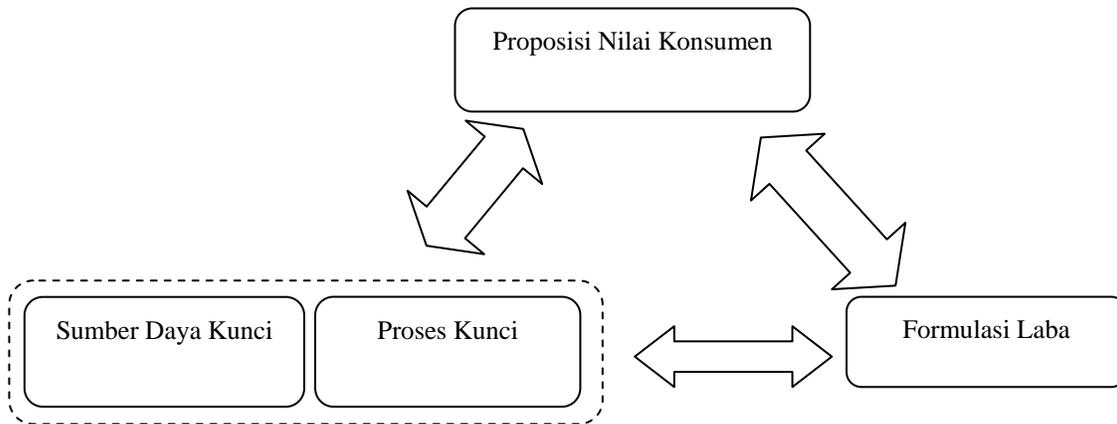
Dari pengertian model bisnis diatas, diketahui bahwa dengan model bisnisnya, organisasi menghasilkan nilai. Oleh sebab itu sebuah model bisnis sebaiknya mengandung komponen-komponen: Siapa yang dilayani (*who it serves*), Apa yang ditawarkan (*what it provides*), Bagaimana cara menghasilkan produk (*how it provides its product*), Bagaimana cara menghasilkan uang atau laba (*how it creates money or profit*), dan Bagaimana membedakan dirinya secara strategis terhadap pesaing (*how it differentiates itself from 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 dalam Gambar 2.

Manfaat dari memiliki model bisnis, antara lain:

- Terkait dengan komponen-komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan;

- Model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya;
- Model bisnis dapat digunakan untuk membantu pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis;
- Model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.



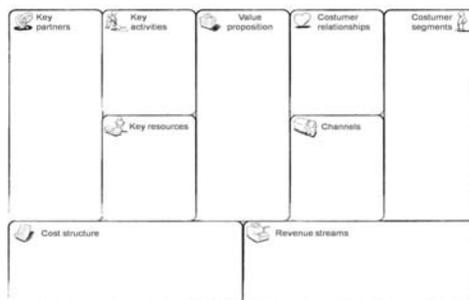
(Sumber : Johnson, 2010, p.24)

Gambar 2.
Model Bisnis Empat Kotak

2.4 Kanvas Model Bisnis

Osterwarlder dan Pigneur (2010), menawarkan sebuah kanvas. Seperti selembar kertas bagi seorang penulis, kanvas bagi seorang pelukis, atau layar komputer bagi seorang desainer, kanvas kreasi Osterwarlder dan Pigneur (2010), juga digunakan untuk memvisualisasikan

gagasan, logika berpikir, atau kerangka kerja para desainer. Dalam hal ini desainer adalah pelaku bisnis, wirausahawan, para manajer di organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Untuk memudahkan penggunaannya, Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi kanvasnya dalam sembilan bagian (Gambar 3.).



Gambar 3.
Kanvas Model Bisnis

Penjelasan dari masing-masing elemen kanvas model bisnis adalah sebagai berikut:

- *Customer Segments* atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/ produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi.
- *Value Propositions* atau proposisi nilai merupakan suatu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan.
- *Channels* atau saluran yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan proposisi nilainya.
- *Customer Relationships* atau pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (*retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan.
- *Revenue Streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segment*.
- *Key Resources* atau sumber daya kunci menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis.
- *Key activities* atau kegiatan inti adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Seperti juga halnya dengan Key Resources, Key Activities berperan penting dalam mewujudkan *value proposition*.
- *Key Partnership* atau kemitraan kunci merupakan mitra kerjasama pengoperasian organisasi.
- *Cost structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini.

Untuk mendesain kanvas model bisnis, kita bisa mengikuti tiga langkah berikut:

- a. Potret atau petakan model bisnis saat ini. Potret pada 9 elemen model bisnis didasarkan atas kondisi bisnis yang sebenarnya terjadi;
- b. Lakukan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Analisis dilakukan pada masing-masing elemen;
- c. Lakukan penyempurnaan model bisnis dan buat prototipe. Hasil Analisis SWOT kemudian digunakan untuk dua jenis tujuan. Yang pertama menyempurnakan model bisnis yang ada saat ini, dan yang kedua melahirkan prototipe model bisnis yang baru. Apabila organisasi belum mampu melangkah dengan prototipe model bisnis yang baru, maka dapat saja organisasi tersebut memilih menggunakan model bisnis yang disempurnakan.

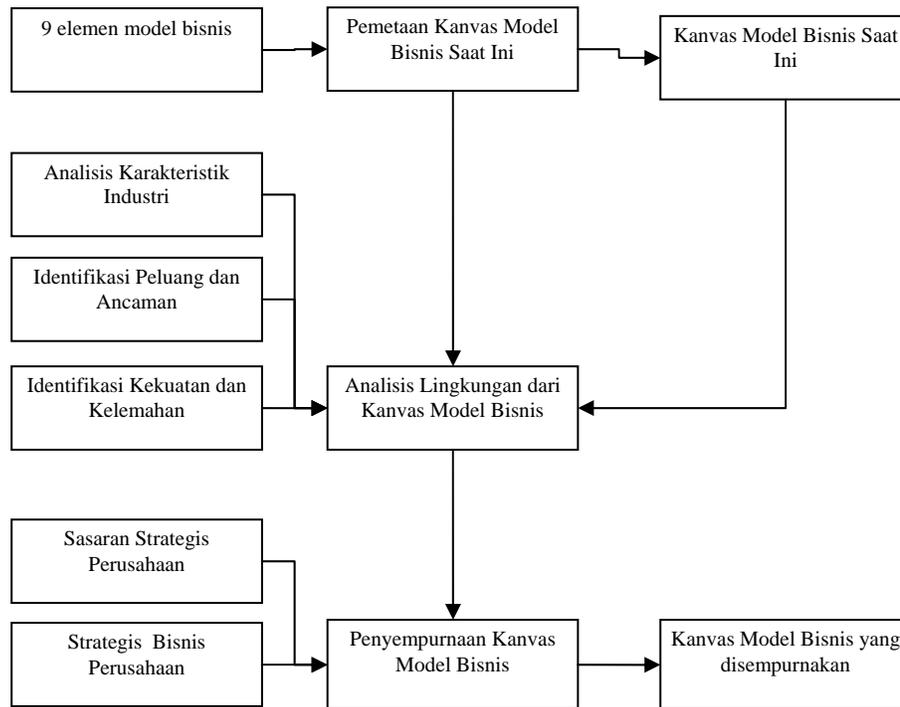
III. METODOLOGI

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif berjenis rancangan strategik yaitu suatu metode yang berfokus pada pemecahan masalah dengan berusaha memahami dan menganalisa suatu fenomena dan masalah aktual yang sedang dihadapi dan berusaha mencari solusi dan pemahaman yang lebih jelas atas suatu kejadian atau masalah.

3.2 Kerangka Analisis

Gambar 4. Berikut menunjukkan kerangka analisis yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 4.
Kerangka Analisis

IV. PEMBAHASAN

4.1 Pemetaan Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat Saat ini

Tabel 1. Di bawah ini menggambarkan kanvas model bisnis usaha bongkar muat saat ini.

Tabel 1.
Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat Saat Ini

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan Dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) TKBM b) Pelindo c) Pemilik Alat Bongkar Muat d) Pemilik Kapal e) Pemilik Barang/muatan	a) <i>Stevedoring</i> b) <i>Cargodoring</i> c) <i>Receiving/Delivery</i>	Memberikan kelancaran, dan mutu yang baik dalam hasil pekerjaan	a) <i>Entertain</i> Relasi b) Golf bersama c) Pemberian diskon/ <i>return commision</i> d) <i>Canvassing</i>	a) Perusahaan induk (PELNI) b) Perusahaan pelayaran swasta nasional dan internasional c) Pemilik barang/muatan

	Sumber Daya Inti a) <i>Asset</i> b) SDM		Saluran a) <i>Website</i> b) Iklan c) Komunikasi langsung dengan pelanggan	
Struktur Biaya a) Biaya buruh bongkar muat b) Biaya alat-alat bongkar muat c) Biaya jasa usaha bongkar muat lainnya d) Biaya pemasaran		Sumber Penghasilan a) Penghasilan OPP/ OPT b) Penghasilan alat-alat bongkar muat c) Penghasilan usaha bongkar muat lainnya		

4.2 Pemetaan Kanvas Model Bisnis Usaha EMKL Saat ini

Tabel 2. Di bawah ini menggambarkan kanvas model bisnis usaha EMKL muat saat ini.

Tabel 2.
Model Bisnis Kanvas Usaha EMKL Saat Ini

Mitra-mitra Kunci a) Pemilik/ operator Kapal b) Pelindo c) Perusahaan ekspedisi	Aktivitas Inti a) Jasa ekspedisi muatan kapal laut term FCL, CY-CY, <i>Port to Port, Door to Port, Port to door, door to door.</i> b) Jasa pengurusan transportasi	Proposisi Nilai Memberikan kecepatan dan kapasitas layanan EMKL	Hubungan dengan Pelanggan a) Pemberian diskon/ <i>return commision</i> b) <i>Canvassing</i>	Segmen Pelanggan <i>Shipper</i> dan <i>Consignee</i> , yang terdiri dari: a) Perusahaan Ekspedisi nasional atau internasional b) <i>Shipper</i> dan <i>Consignee</i> perorangan
	Sumber Daya Inti a) <i>Asset</i> b) SDM		Saluran a) Website b) Iklan c) Komunikasi langsung dengan pelanggan	
Struktur Biaya a) Biaya operasional EMKL b) Biaya pengoperasian dan pemeliharaan alat angkutan darat c) Biaya pemeliharaan <i>container</i> d) Biaya alat mekanik, pengepakan dan gudang lini 2 e) Biaya <i>charter kapal</i> f) Biaya pemasaran		Sumber Penghasilan a) Penghasilan Jasa EMKL b) Penghasilan alat angkutan darat c) Penghasilan sewa container d) Penghasilan alat mekanik, pengepakan, dan gudang lini 2 e) Penghasilan <i>charter</i> kapal		

4.3 Analisis Karakteristik Industri

Untuk melakukan analisis karakteristik industri, sebelumnya akan dilakukan pengumpulan data atas jumlah pemain dalam industri yang sama dengan SBN, dan kapasitas total produksi yang dapat diusahakan. Dalam menentukan jumlah pemain dalam industri yang sama dengan

SBN diambil melalui sumber data Kementerian Perhubungan Direktorat Lalu Lintas Angkutan Laut (Tabel 3.), sedangkan untuk data produksi yang dapat diusahakan dalam usaha bongkar muat diperoleh dari data Badan Pusat Statistik yang berasal dari Kantor Administrator Pelabuhan Seluruh Indonesia (Tabel 4.)

Tabel 3.
Data Jumlah Perusahaan Logistik di Indonesia

No	Uraian	Satuan	2005	2006	2007	2008	2009
1	Perusahaan Bongkat/Muat	Perusahaan	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
2	E. M. K. L.	Perusahaan	1.186	1.186	1.186	1.186	1.186
3	J P T	Perusahaan	1.647	1.647	1.647	1.647	1.647
	Jumlah/Total		3.910	3.910	3.910	3.910	3.910

Tabel 4.
Bongkar Muat Barang Antar Pulau dan Luar Negeri di Pelabuhan Indonesia Tahun 1988-2009
(000 tons)

Tahun	Muat		Bongkar		Tahun	Total BM Antar Pulau
	Antar Pulau	Luar Negeri	Antar Pulau	Luar Negeri		
1995	178.554	131 692	136.068	72 803	1995	314.622
1996	160.953	132 693	141.150	74 178	1996	302.103
1997	147.769	131 289	148.055	67 196	1997	295.824
1998	113.487	133 700	119.795	47 138	1998	233.282
1999	113.633	139 340	122.368	43 477	1999	236.001
2000	127.740	141 528	137.512	45 040	2000	265.252
2001	163.685	143 750	138.667	46 659	2001	302.352
2002	137.949	163 340	170.201	53 778	2002	308.150

2003	127.305	153 436	178.154	56 865	2003	305.459
2004	129.793	149 130	171.383	56 865	2004	301.176
2005	150.331	160 743	162.533	50 385	2005	312.864
2006	123.135	145 891	151.417	45 173	2006	274.552
2007	161.046	240 767	185.108	55 357	2007	346.154
2008	170.895	145 120	243.312	44 925	2008	414.207
2009	242.110	223 555	249.052	61 260	2009	491.162
Sumber : Badan Pusat Statistik						

Dalam menganalisis karakteristik industri ini akan dianalisis lingkungan industri logistik, khususnya bongkar muat

dan EMKL yang menjadi usaha pokok SBN menggunakan *Five Forces* Porter, seperti dijabarkan dalam Tabel 5. di bawah ini.

Tabel 5.
Analisis *Five Forces*

Sumber Tekanan	Usaha	Parameter Variabel
Ancaman pendatang baru	Bongkar Muat	Tidaklah terlalu mengkhawatirkan, terkait dengan biaya modal, persyaratan izin usaha.
	EMKL	Sangatlah besar, persyaratan modal dalam usaha ini sangatlah kecil dan mudah, dan diferensiasi produk yang beragam.
Kekuatan penawaran pembeli	Bongkar Muat	Tinggi, karena pembeli berhak menunjuk siapa saja perusahaan bongkar muat yang bermitra dengannya.
	EMKL	Tinggi, dikarenakan jumlah pemain dalam industri banyak
Ancaman produk atau jasa pengganti	Bongkar Muat	Tidak terlalu besar, dikarenakan Tidak adanya substitusi produk/ jasa dari usaha bongkar muat.
	EMKL	Cukup besar, karena cukup banyaknya beberapa variasi produk/ jasa dari usaha EMKL
Kekuatan penawaran pemasok	Bongkar Muat	Sangatlah tinggi, untuk B/M konvensional, tidak terlalu tinggi untuk B/M kontainerisasi
	EMKL	Cukup besar, karena dalam menjalankan usahanya, SBN masih mengandalkan ruang muatan kapal yang ada di Kapal PT. PELNI.

Pesaing industri	Bongkar Muat	Tidak terlalu banyak
	EMKL	Sangat besar, dan memiliki layanan yang sangat beragam.

4.4 Identifikasi Peluang dan Ancaman Usaha Bongkar Muat

Identifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi SBN dalam menjalankan

usaha bongkar muatnya, dapat dilihat pada Tabel 6. berikut.

Tabel 6.
Identifikasi Peluang dan Ancaman Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat

Mitra-Mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) Peluang : Bersinergi dengan perusahaan <i>Tally Mandiri</i> , dan perusahaan logistik lainnya b) Ancaman : Piutang macet	a) Peluang : KSO Pengoperasian dermaga b) Ancaman : Dominasi Pelindo Sumber daya Kunci a) Peluang : Penyewaan alat-alat mekanis b) Ancaman : Sebagian besar karyawan PELNI	a) Peluang : Solusi pelayanan satu atap, serta tarif lebih murah, dan menjadi market leader. b) Ancaman Muatan kontainerisasi	a) Peluang : <i>Word of mouth</i> b) Ancaman : Beralih ke perusahaan lain Saluran a) Peluang : Pameran dan <i>word of mouth</i> b) Ancaman : <i>Benchmark</i> tarif oleh kompetitor	a) Peluang : Pelanggan baru b) Ancaman Perusahaan pelayaran (pelanggan) mendirikan perusahaan bongkar muat Piutang macet <i>customer</i> lainnya
Struktur Biaya a) Peluang Efisiensi biaya dengan optimalisasi penggunaan alat mekanis b) Ancaman Kenaikan biaya buruh bongkar muat (TKBM) dan cuaca buruk		Sumber Penghasilan a) Peluang Penyewaan alat mekanis, dan Peningkatan tarif kesepakatan di tiap daerah dapat meningkatkan penghasilan b) Ancaman Perang tarif antar perusahaan bongkar muat, dan pemberlakuan <i>Tally Mandiri</i>		

4.5 Identifikasi Peluang dan Ancaman Usaha EMKL

Identifikasi peluang dan ancaman yang akan dihadapi SBN dalam menjalankan

usaha EMKLnya dapat dilihat pada Tabel 7. Di bawah ini.

Tabel 7.
Identifikasi Peluang dan Ancaman Kanvas Model Bisnis Usaha EMKL

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) Peluang : Bersinergi dengan perusahaan Operator kapal, Ekepedisi lain, <i>Depo Container</i> , Perusahaan <i>Trucking</i> , Perusahaan bongkar muat dan perusahaan logistik lainnya b) Ancaman : Piutang macet	a) Peluang : Pengembangan dan peningkatan term angkutan seperti <i>Door to Door</i> , LCL b) Ancaman : Kapal <i>delay</i> , dan wilayah sulit dijangkau	a) Peluang : Meningkatkan tarif jasa EMKL b) Ancaman : Keterbatasan jumlah kapasitas muat/angkut (muatan tidak terangkut)	a) Peluang : Adanya kontrak pengangkutan untuk <i>term</i> waktu tertentu. b) Ancaman : Beralih ke perusahaan lain	a) Peluang : Pelanggan baru b) Ancaman : Banyaknya pesaing, dan piutang macet
	Sumber Daya Inti a) Peluang : Penyewaan alat-alat angkutan darat, dan peningkatan layanan <i>door to door</i> b) Ancaman : Sebagian besar karyawan PELNI		Saluran a) Peluang : Pameran b) Ancaman : <i>Benchmark</i> tarif oleh kompetitor	
Struktur Biaya a) Peluang : Kerjasama dengan agen, distributor atau bengkel angkutan di daerah untuk perawatan angkutan SBN, dan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk asuransi muatan, serta pemanfaatan I/T. b) Ancaman : Kapal <i>delay</i> atau ada gangguan, serta adanya <i>claim</i>		Sumber Penghasilan a) Peluang : Muatan <i>return cargo</i> dan pemanfaatan I/T b) Ancaman : Perang tarif antar perusahaan ekspedisi		

4.6 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Usaha Bongkar Muat

Identifikasi Kekuatan dan kelemahan yang akan dihadapi SBN dalam menjalankan

usaha bongkar muatnya, dapat dilihat pada Tabel 8. berikut.

Tabel 8.

Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) Kekuatan : Telah menjadi Perusahaan Bongkar muat terseleksi b) Kelemahan : Lemahnya kemampuan negosiasi	a) Kekuatan : Kecepatan TGH (<i>Ton/Gang/Hour</i>) untuk muatan konvensional b) Kelemahan : Tidak memiliki gudang atau menguasai tanah	a) Kekuatan : Pengalaman lebih dari 20 tahun dan Jaringan yang luas (57 cabang) b) Kelemahan : Peralatan untuk bongkar muat kontainerisasi masih kurang	a) Kekuatan : Telah memiliki jaringan pelanggan/ relasi yang cukup banyak b) Kelemahan : Faktor kedekatan individu cukup tinggi	a) Kekuatan : Menjadi anak perusahaan PELNI, mendapat penugasan pekerjaan kapal keagenan PELNI. b) Kelemahan : Tarif kurang fleksibel
	Sumber Daya Kunci a) Kekuatan : Peralatan dan modal kerja yang cukup dan memadai b) Kelemahan : Kompetensi karyawan lebih banyak lulusan SMU, I/T belum sepenuhnya mendukung kegiatan operasional		Saluran a) Kekuatan : <i>Brand</i> SBN sudah dikenal cukup baik di industri bongkar muat, Pejabat SBN sebagai perngurus APBMI b) Kelemahan : Belum adanya unit kerja yang fokus dalam pengembangan <i>channel distribution information</i> .	
Struktur Biaya a) Kekuatan : Kontribusi efisiensi dari penggunaan alat bongkar muat b) Kelemahan : Kontrol terhadap biaya masih lemah		Sumber Penghasilan a) Kekuatan : Kontribusi penghasilan alat bongkar muat b) Kelemahan : Masih sering terjadi kebocoran, dan lemahnya penagihan piutang		

4.7 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Usaha EMKL

Identifikasi Kekuatan dan kelemahan yang akan dihadapi SBN dalam menjalankan

usaha EMKL, dapat dilihat pada Tabel 9. berikut.

Tabel 9.
Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Kanvas Model Bisnis Usaha EMKL

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan Dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
<p>a) Kekuatan : Bersinergi dengan perusahaan trucking, EMKL lain, dan perusahaan logistik lainnya</p> <p>b) Kelemahan : Ijin masih bersifat penugasan dari PT. PELNI</p>	<p>a) Kekuatan : Tercepat dan terjadwal</p> <p>b) Kelemahan : Ijin masih bersifat penugasan dari PT. PELNI</p> <hr/> <p>Sumber Daya Kunci</p> <p>a) Kekuatan : Peralatan dan modal kerja yang cukup dan memadai</p> <p>b) Kelemahan : Kompetensi karyawan lebih banyak lulusan SMU, I/T belum sepenuhnya mendukung kegiatan operasional</p>	<p>a) Kekuatan : Tercepat dan terjadwal</p> <p>b) Kelemahan : Keterbatasan kapasitas muat</p>	<p>a) Kekuatan : Telah memiliki pelanggan tetap yang cukup banyak</p> <p>b) Kelemahan : Faktor kedekatan individu cukup tinggi</p> <hr/> <p>Saluran</p> <p>a) Kekuatan : Dengan menjadi anak perusahaan PELNI, Brand SBN cukup terangkat dan dikenal</p> <p>b) Kelemahan : Belum adanya unit kerja yang fokus dalam pengembangan <i>channel distribution information</i></p>	<p>a) Kekuatan : Pelanggan baru</p> <p>b) Kelemahan : Ijin masih bersifat penugasan dari PT. PELNI</p>
<p>Struktur Biaya</p> <p>a) Kekuatan : Biaya EMKL untuk muatan Kapal PELNI sangat kecil</p> <p>b) Kelemahan : Control terhadap biaya masih lemah</p>		<p>Sumber Penghasilan</p> <p>a) Kekuatan : Adanya kerjasama pemasaran muatan terpadu dengan PELNI untuk muatan Kapal PELNI</p> <p>b) Kelemahan : Masih sering terjadi kebocoran, dan lemahnya penagihan piutang</p>		

4.8 Sasaran Strategis

Sasaran strategis SBN biasanya dituangkan dalam RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) yang telah disetujui oleh Pemegang saham dan komisaris perusahaan. Mengingat RJPP yang dibuat hanya sampai dengan periode tahun 2012, yaitu RJPP tahun 2008 – 2012, maka untuk periode kedepan SBN seharusnya RJPP

tahun 2013 – 2017.

Dikarenakan RJPP untuk periode tahun 2013 – 2017 belum disusun, maka untuk mengetahui sasaran strategi perusahaan, penulis melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara dengan Direktur Utama SBN pada tanggal 03 Agustus 2012. Adapun kesimpulan dari hasil wawancara tersebut

dapat dilihat pada Tabel 10. berikut.

Tabel 10.
Sasaran Strategis EMKL Periode 2013-2017

Sasaran Lima Tahun Kedepan	Menjadi perusahaan multi moda transportasi, untuk mendukung visi menjadi <i>Total Logistic Company</i>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus pada bisnis yang kita miliki, namun juga mengembangkan bisnis lainnya, seperti trucking, warehousing, dan BUP, karena usaha bongkar muat sudah kurang menarik lagi dikarenakan labanya sedikit dan kompetitornya makin tajam; ▪ Fokus pada <i>captive market</i>, namun juga mencari peluang-peluang di <i>captive</i> dan mencoba mengembangkan pada <i>non captive market</i>, misalkan mengoperasikan kapal melalui <i>charter</i>, kemudian hal-hal lain yang berkaitan dengan badan usaha pelabuhan.
Langkah Kongkrit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melengkapi aspek legalitas terkait usaha multi moda transport; ▪ Mengevaluasi proses bisnis; ▪ Menguasakan kegiatan <i>trucking</i>; ▪ Penataan Sumber Daya Manusia; ▪ Meningkatkan dukungan I/T; ▪ Membangun CY di pelabuhan.

4.9 Strategi Bisnis

Berdasarkan hasil wawancara,

disimpulkan strategi bisnis SBN seperti terdapat Pada Tabel 11. berikut.

Tabel 11.
Strategi Bisnis SBN

Strategi Bisnis Bongkar Muat	<ol style="list-style-type: none"> a) Peningkatan efisiensi biaya usaha, atau menerapkan rasio biaya usaha; b) Peningkatan optimalisasi penggunaan alat produksi mekanis, karena memberikan kontribusi penghasilan yang cukup tinggi; c) Pertumbuhan produksi dan laba minimal 10%.
Strategi Bisnis EMKL	<ol style="list-style-type: none"> a) Peningkatan <i>service door to door</i>, karena mempunyai <i>margin</i> yang cukup besar, dan SBN telah melakukan investasi angkutan darat; b) Megoperasikan kapal melalui <i>charter</i>, atau penggunaan angkutan kapal keagenan atau pihak ketiga untuk muatan EMKL SBN; c) Penataan Lapangan penumpukan <i>container</i> dan CY di pelabuhan; d) Pertumbuhan produksi dan laba minimal 10%.

4.10 Penyempurnaan Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat

Dalam penyempurnaan kanvas model bisnis usaha bongkar muat, metodologi penyusunan penyempurnaan kanvas model bisnis penggunaan pattern "*open business models*". Penggunaan pattern *open business model*, dikarenakan pattern

tersebut dapat digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan sistematis bekerja sama dengan mitra luar. Hal ini mungkin terjadi dari "luar-dalam" dengan memanfaatkan ide-ide eksternal dalam perusahaan, atau dari "luar-dalam" dengan menyediakan pihak eksternal dengan ide-ide atau aset yang mengganggu

dalam perusahaan. Alasan tersebut tercermin dengan mengidentifikasi elemen sumber daya kunci sebagai *driver* dari penyempurnaan elemen-elemen lain dalam kanvas model bisnis.

Penyempurnaan kanvas model bisnis pada usaha bongkar muat SBN akan dijelaskan pada sembilan pilar model bisnis seperti pada Tabel 12. berikut.

Tabel 12.
Penyempurnaan Kanvas Model Bisnis Usaha Bongkar Muat

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan Dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) TKBM b) Pelindo c) Pemilik Alat Bongkar Muat d) Pemilik Kapal e) Pemilik Barang/ muatan	a) <i>Stevedoring</i> b) <i>Cargodoring</i> c) <i>Receiving/ Delivery</i> d) KSO pengoperasian dermaga	Memberikan kelancaran pekerjaan, mutu yang baik, tarif yang lebih murah, dan kemudahan layanan	a) <i>Entertainment Relasi</i> b) Golf bersama c) Pemberian diskon/ <i>return commision</i> d) <i>Canvassing</i> e) Pemberian ucapan dan bingkisan pada saat ultah relasi	a) Perusahaan induk (PELNI) b) Perusahaan pelayaran swasta nasional dan internasional c) Pemilik barang/ muatan
	Sumber Daya Inti a) <i>Asset</i> b) SDM		Saluran a) <i>Website</i> b) Iklan c) Komunikasi langsung dengan pelanggan d) Pameran e) <i>Word Of Mouth</i>	
Struktur Biaya a) Biaya buruh bongkar muat b) Biaya alat-alat bongkar muat c) Biaya jasa usaha bongkar muat lainnya d) Biaya pemasaran		Sumber Penghasilan a) Penghasilan OPP/ OPT b) Penghasilan alat-alat bongkar muat c) Penghasilan usaha bongkar muat lainnya d) KSO dermaga		

4.11 Penyempurnaan Kanvas Model Bisnis Usaha EMKL

Dalam penyempurnaan kanvas model bisnis usaha EMKL, metodologi penyusunan penyempurnaan kanvas model bisnis penggunaan pattern "*open business models*". Penggunaan pattern *open business model*, dikarenakan pattern tersebut dapat digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan menangkap nilai dengan

sistematis bekerja sama dengan mitra luar. Hal ini mungkin terjadi dari "luar-dalam" dengan memanfaatkan ide-ide eksternal dalam perusahaan, atau dari "luar-dalam" dengan menyediakan pihak eksternal dengan ide-ide atau aset yang menganggur dalam perusahaan. Alasan tersebut tercermin dengan mengidentifikasi elemen sumber daya kunci dan proposisi nilai sebagai *driver* dari penyempurnaan elemen-elemen lain

dalam kanvas model bisnis.

Penyempurnaan model bisnis kanvas pada usaha EMKL SBN akan dijelaskan

pada sembilan pilar model bisnis kanvas, seperti pada Tabel 13. berikut.

Tabel 13.
Penyempurnaan Kanvas Model Bisnis Usaha EMKL

Mitra-mitra Kunci	Aktivitas Inti	Proposisi Nilai	Hubungan Dengan Pelanggan	Segmen Pelanggan
a) Pemilik/ operator Kapal b) Pelindo c) Perusahaan ekspedisi d) Perusahaan <i>Trucking</i> e) Perusahaan <i>Depo Container</i> f) Perusahaan Bongkar Muat lain, g) Agen/ Distributor. Bengkel angkutan; h) Perusahaan asuransi muatan.	a) Jasa ekspedisi muatan kapal laut term FCL, LCL, CY-CY, <i>Port to Port, Door to Port, Port to door, door to door.</i> b) Jasa pengurusan transportasi	Memberikan kecepatan, kepastian, dan keamanan layanan EMKL	a) Pemberian diskon/ <i>return commision</i> b) <i>Canvassing</i>	<i>Shipper</i> dan <i>Consignee</i> , yang terdiri dari: a) Perusahaan Ekspedisi nasional atau internasional b) <i>Shipper</i> dan <i>Consignee</i> perorangan
	Sumber Daya Inti		Saluran	
	a) <i>Asset</i> b) SDM		a) <i>Website</i> b) Iklan c) Komunikasi langsung dengan pelanggan d) Pameran e) <i>Word of Mouth</i>	
Struktur Biaya		Sumber Penghasilan		
a) Biaya operasional EMKL b) Biaya pengoperasian dan pemeliharaan alat angkutan darat c) Biaya pemeliharaan kontainer d) Biaya alat mekanik, pengepakan dan gudang lini 2 e) Biaya <i>charter</i> kapal f) Biaya pemasaran		a) Penghasilan Jasa EMKL b) Penghasilan alat angkutan darat c) Penghasilan sewa kontainer d) Penghasilan alat mekanik, pengepakan, dan gudang lini 2 e) Penghasilan <i>charter</i> kapal f) Penghasilan <i>share</i> asuransi muatan		

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Dalam hasil penyempurnaan kanvas model bisnis pada usaha bongkar muat, Sumber daya kunci yang dimiliki berupa Aset dan SDM menjadi *driver* untuk penyempurnaan elemen yang lain pada kanvas model bisnis. Terdapat beberapa

point yang bertambah di beberapa elemen kanvas model bisnisnya, yaitu antara lain :

- Solusi Pelayanan satu atap/ pintu dan tarif lebih murah pada elemen Proposisi Nilai.
- Pameran dan *word of mouth* pada elemen Saluran.
- Pemberian ucapan dan bingkisan pada saat ultah relasi pada elemen Hubungan dengan Pelanggan.
- KSO pengoperasian dermaga pada

elemen Aktivitas inti.

Sedangkan Dalam hasil penyempurnaan kanvas model bisnis pada usaha EMKL, Sumber daya kunci yang dimiliki berupa Aset dan SDM, serta Proposisi Nilai dengan memberikan kepastian dan kecepatan layanan menjadi driver untuk penyempurnaan elemen yang lain pada kanvas model bisnis usaha EMKL. Terdapat beberapa point yang bertambah di beberapa elemen kanvas model bisnisnya, yaitu antara lain :

- Penghasilan *share/* komisi asuransi muatan pada elemen *Revenue Streams*.
- Penambahan layanan LCL dalam aktivitas inti Jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut, mengingat selama ini yang dilakukan baru layanan FCL.
- Penambahan mitra Perusahaan Bongkar Muat lain, Agen/ distributor/ bengkel angkutan didaerah, dan Perusahaan Asuransi Muatan dalam elemen mitra-mitra inti.

penggunaan I/T yang mendukung kegiatan usaha dan operasional perusahaan.

5.2 Rekomendasi

Perusahaan hendaknya mempersiapkan sumber daya internal, dalam upaya mencapai viainya, seperti : mengoptimalkan pengoperasian alat produksi mekanis yang dimiliki dan melakukan investasi alat mekanis pada cabang-cabang potensial; Mengkaji dan membuat ijin usaha Badan Usaha Pelabuhan untuk pengoperasian dermaga; Melakukan konsolidasi dan peninjauan dengan perusahaan *Tally* Mandiri; Mengkaji peninjauan kerjasama dengan perusahaan *trucking, depo container* dan Perusahaan Bongkar muat lainnya, serta agen/ distributor. Bengkel perawatan angkutan darat; Menjajaki kerjasama dengan distributor produk atau perusahaan tertentu dengan muatan spesifik, untuk mendapatkan kontrak pengangkutan yang rutin dan jangka waktu yang panjang; dan mengoptimalkan

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, O. dan Yves P. 2012. *Business Model You : A One-Page Method for Reinventing Your Career*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred. R. 2009. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 12th Edition. New Jersey : Pearson Prentice Education International.
- Tim PPM Manajemen. Business Model Canvas. 2012. *Penerapan di Indonesia*. Jakarta : Penerbit PPM.
- Assauri, S. 2011. *Strategic Management. Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta : Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Purnomo, S. H. dan Zulkieflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi : Edisi Revisi*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Supriyadi, F. 2006. “Perlukah Mendesain Business Model Baru? “ *Forum Manajemen Prasetya Mulya* . Tahun ke-XX, No. 90 Edisi Wisuda-Desember 2006, 26-29.
- Mark, J. W. 2010. *Seizing The White Space : Business Model Innovation For Growth and Renewal*. Massachussets. Boston : Harvard Business Press.
- Press Entrepreneur dan Debelak Don. 2006. *Business Model Made Easy*. Wisconsin. Madison : Entrepreneur Press.
- Soehadi, A. W. 2010. “The New Business Model Strategy”. *FMPM* Vol XXIV No. 06. November – Desember 2010, 18-25.