



TESIS - BM185407

**ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN KIMIA DI
INDUSTRI PEMBANGKIT LISTRIK DENGAN
PENDEKATAN *SWOT* DAN *BUSINESS MODEL
CANVAS***

**AHMAD IRWIYAN HAQ
09211750015007**

**Dosen Pembimbing:
Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., PhD**

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
2019**

Halaman ini sengaja dikosongkan

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Ahmad Irwiyah Haq

NRP: 09211750015007

Tanggal Ujian: 1 Juli 2019

Periode Wisuda: September 2019

Disetujui oleh:

Pembimbing:

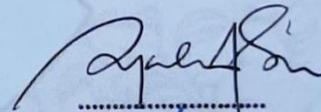
1. **Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., Ph.D**
NIP: 195908171987031002



.....

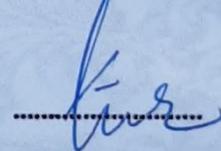
Penguji:

1. **Dyah Santhi Dewi, ST., M.Eng.Sc., Ph.D**
NIP: 197208251998022000



.....

2. **Niniet Indah Arvitrida, ST., MT., Ph.D**
NIP: 198407062009122007



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi




Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

Halaman ini sengaja dikosongkan

ANALISA STRATEGI PERUSAHAAN KIMIA DI INDUSTRI PEMBANGKIT LISTRIK DENGAN PENDEKATAN *SWOT* DAN *BUSINESS MODEL CANVAS*

Nama mahasiswa : Ahmad Irwiyah Haq
NRP : 09211750015007
Pembimbing : Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., Ph.D

ABSTRAK

Bisnis bahan kimia untuk pengolahan air memiliki peluang yang baik di masa depan. Saat ini PT A memiliki *market share* yang unggul dibandingkan dengan pelaku bisnis yang lain di bidang yang sama. Dalam sepuluh tahun mendatang, diharapkan PT A mampu mempertahankan dan meningkatkan *market share* yang sudah didapatkan saat ini. Untuk itu, diperlukan analisa strategi yang lebih baik untuk menjadikan PT A semakin siap dalam menghadapi kompetisi dan peluang di depan.

Analisa strategi dilakukan dengan pendekatan *SWOT* yang dimiliki oleh perusahaan. Dari hasil telaah *SWOT* ini kemudian dianalisa dengan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) matrix. Tahap selanjutnya adalah dengan menggunakan konsep *Business Model Canvas* (BMC). Dalam melakukan BMC ini, perusahaan dilibatkan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang diwakili oleh bagian terkait. *Business Model Canvas* dipilih sebagai metode dalam penelitian ini karena memiliki item yang komprehensif terhadap variabel yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari hasil penelitian ini didapatkan hasil bahwa perusahaan memiliki posisi di kuadran I pada diagram *SWOT*. Hasil dari analisa IFE-EFE matriks, didapatkan hasil nilai IFE 3.54 dan EFE 2.40. nilai tersebut menempatkan perusahaan pada zona IV, yaitu zona *Grow and Build*. Hasil dari diagram *SWOT* dan diagram IFE-EFE tersebut kemudian menjadi dasar input terhadap perbaikan BMC. Perbaikan BMC yang direkomendasikan dari penelitian ini adalah pada blok *key resources*, *key partnership*, *key activities* dan *channels*. Strategi yang dihasilkan dari penelitian ini akan dijadikan masukan kepada perusahaan. Selain itu, hal ini menjadi motivasi peneliti dalam pengembangan ilmu baru karena sejauh ini belum ada diskusi ilmiah terhadap perumusan strategi di dunia bisnis pengolahan air di pembangkit listrik.

Kata kunci: Strategi, *SWOT*, *Business Model Canvas*, *Focus Group Discussion*.

Halaman ini sengaja dikosongkan

ANALYSIS OF STRATEGY OF CHEMICAL COMPANY IN POWER GENERATION BUSINESS BY *SWOT* AND BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH

Nama mahasiswa : Ahmad Irwiyah Haq
NRP : 09211750015007
Pembimbing : Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., Ph.D

ABSTRACT

Chemical business in water treatment has a potential growth in the future. Nowadays, PT A has leading market share in Indonesia compared to other competitors. Within next ten years, PT A should keep this level of competitiveness and improve the level of market share. Therefore, indispensable to analyze the business strategy in order to be ready to face upcoming competitiveness and opportunities.

Analysis of strategy is conducted by *SWOT* approach. From this *SWOT* analysis, Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrix then took place to review this *SWOT* result. Furthermore, Business Model Canvas method is used to discuss more detail in every single block. During using Business Model Canvas, company representative is invited in Focus Group Discussion. Business Model Canvas is selected in this research due to it has comprehensive analysis about the nine variable that company running the business.

From this research, it is known that company place at quadrant I of *SWOT* diagram. IFE and EFE score is 3.54 and 2.40, respectively. This score plots at zone IV, which means Grow and Build, in IFE-EFE matrix. These result then become an input for *BMC* mapping. Improvement of *BMC* then recommended for *key resources*, *key partnership*, *key activities* dan *channels*. Strategy generated from this research then will be a recommendation to the management. Besides, this research also become a motivation for the researcher because so far there is no particular strategy development for water treatment business in power plant based on academic point of view.

Keywords: Strategy, *SWOT*, Business Model Canvas, Focus Group Discussion.

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala yang telah diberikan kepada penulis sehingga tesis dengan judul “Analisa Strategi Perusahaan Kimia Di Industri Pembangkit Listrik Dengan Pendekatan *SWOT* Dan *Business Model Canvas*” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Teknologi dalam bidang keahlian Manajemen Industri pada Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., Ph.D. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing dan perkuliahan.
2. Ibu Dyah Santhi Dewi, ST., M.Eng.Sc., Ph.D. dan Ibu Niniet Indah Arvitrida, ST., MT., Ph.D yang telah memberikan masukan dan saran pada saat seminar proposal dan seminar hasil tesis.
3. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi.
4. Seluruh dosen Departemen Manajemen Teknologi Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi khususnya dosen pengajar selama penulis menempuh perkuliahan di program Manajemen Industri.
5. Istri penulis, Akrima Khilda, ST., dan kedua anak penulis, Muhammad Izzurrohman Ahmada dan Khaira Hubbi Ahmada, yang selalu memberikan dukungan penulis selama menjalani program Magister Manajemen Teknologi.
6. Ibunda penulis yang selalu mendoakan.

7. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik agar tesis ini menjadi lebih baik serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Surabaya, 30 Juli 2019

Ahmad Irwiyah Haq

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR PERSAMAAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI.....	9
2.1 Industri Pembangkit sebagai <i>Market</i> Bisnis Pengolahan Air	9
2.2 Gambaran tentang Pengolahan Air di Unit Pembangkit.....	12
2.3 Bisnis Pengolahan Air.....	14
2.4 Analisa <i>SWOT</i>	12
2.5 <i>IFE</i> dan <i>EFE</i> Matriks.....	16
2.6 <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	17
2.7 <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	18
2.8 <i>Critical Review</i>	35
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	39
3.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah	39
3.2 Pengumpulan Data	40
3.3 Pengolahan Data	40

3.4	Perumusan Strategi	41
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		43
4.1	Pengumpulan Data Internal dan Eksternal.....	43
4.2	Pengolahan Data <i>SWOT</i> dan <i>IFE-EFE</i>	52
4.3	Perumusan <i>Business Model Canvas</i> Baru.....	68
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		71
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Saran	73
LAMPIRAN.....		75
BIOGRAFI PENULIS		79
DAFTAR PUSTAKA		81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Market Share</i> Perusahaan Pengolahan Air di Industri Pembangkit	6
Gambar 2.1 Pengembangan Kapasitas Pembangkit Listrik di Indonesia.....	9
Gambar 2.2 Peta Pengembangan Regional Sumatera	10
Gambar 2.3 Peta Pengembangan Regional Jawa, Bali dan Nusa Tenggara.....	10
Gambar 2.4 Peta Pengembangan Regional Kalimantan.....	11
Gambar 2.5 Peta Pengembangan Regional Sulawesi.....	11
Gambar 2.6 Sembilan Blok <i>Business Model Canvas</i>	18
Gambar 2.7 Elemen <i>Customer Segments</i> dalam <i>BMC</i>	19
Gambar 2.8 Elemen <i>Value Proposition</i> dalam <i>BMC</i>	19
Gambar 2.9 Elemen <i>Channel</i> dalam <i>BMC</i>	23
Gambar 2.10 Elemen <i>Customer Relationship</i> dalam <i>BMC</i>	25
Gambar 2.11 Elemen <i>Revenue Stream</i> dalam <i>BMC</i>	28
Gambar 2.12 Elemen <i>Key Resources</i> dalam <i>BMC</i>	29
Gambar 2.13 Elemen <i>Key Activities</i> dalam <i>BMC</i>	31
Gambar 2.14 Elemen <i>Key Partnership</i> dalam <i>BMC</i>	32
Gambar 2.15 Elemen <i>Cost Structure</i> dalam <i>BMC</i>	33
Gambar 3.1 Rangkuman Metodologi Penelitian	37
Gambar 3.2 <i>Template</i> Matriks <i>IFE-EFE (IE)</i>	41
Gambar 3.3 Bagan <i>Business Model Canvas</i>	42
Gambar 4.1 Matriks <i>SWOT</i>	53
Gambar 4.2 Diagram Analisis <i>SWOT</i>	56
Gambar 4.3 Diagram <i>SWOT</i> dan Pembagian <i>Strategy Matrix</i>	57
Gambar 4.4 Matriks <i>IFE-EFE (IE)</i>	53

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar Perusahaan Pengolahan Air di Industri Pembangkit.....	3
Tabel 2.1 Beberapa Penelitian Sebelumnya terkait Analisa Strategi Bisnis	35
Tabel 3.1 Analisis Faktor Internal.....	40
Tabel 3.2 Analisis Faktor Eksternal	40
Tabel 4.1 Informasi Data Primer Penelitian.....	43
Tabel 4.2 Indikator <i>SWOT</i>	44
Tabel 4.3 Penilaian Indikator <i>SWOT</i>	50
Tabel 4.4 Hasil Matriks <i>SWOT</i>	54
Tabel 4.5 Perumusan Diagram <i>SWOT</i>	55
Tabel 4.6 <i>Perumusan Matriks IFE dan EFE</i>	60
Tabel 4.7 <i>Business Model Canvas Eksisting</i>	63
Tabel 4.8 <i>Business Model Canvas Baru</i>	66

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PERSAMAAN

Persamaan 4.1 Persamaan <i>Slovin</i>	50
Persamaan 4.1 Perhitungan Jumlah Sampel dengan rumus <i>Slovin</i>	50

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada saat ini pertumbuhan industri pembangkit listrik mengalami kenaikan secara signifikan. Industri pembangkit listrik tidak akan lepas dari kebutuhan air baik untuk proses maupun air domestik sehingga pertumbuhan industri ini juga akan diikuti oleh pertumbuhan industri pengolahan air.

Dalam keberjalanan bisnis perusahaan khususnya di divisi pembangkitan, produk utama PT A adalah bahan kimia untuk pengolahan air di pembangkit listrik. Produk selain bahan kimia adalah berupa jasa pendampingan di mana perusahaan menempatkan tim mereka di lokasi *customer* seperti paket unit *Water Treatment Plant*. Untuk memaksimalkan potensi perusahaan baik produk dan pengalaman selama ini, perlu dilakukan *review* terhadap apa yang menjadi kekuatan yang dimiliki perusahaan. Jika dirasa ada kekurangan, perusahaan harus melakukan pembenahan dan perbaikan.

Dalam industri pengolahan air, selain PT A ada beberapa perusahaan sejenis yang disebut sebagai *competitor*. Mereka terdiri dari perusahaan multinasional seperti perusahaan PT A dan juga perusahaan lokal. Perusahaan PT A selalu menekankan kepada *customer* bahwa mereka merupakan *Multinational Company* dengan *brand* yang sangat kuat baik di Indonesia, tingkat regional, dan juga level global. Selain itu, perusahaan PT A juga selalu memberikan *value added* kepada para *customer* sebagai layanan purnajual. Daftar perusahaan bahan kimia untuk pengolahan air industri pembangkit listrik tersaji dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Daftar Perusahaan Bahan Kimia Pengolahan Air di Industri Pembangkit Listrik di Indonesia.

No	Nama Perusahaan	Status
1	PT. A	PMA
2	PT. B	<i>Joint Venture</i>
3	PT. C	PMA
4	PT. D	PMA
5	PT. E	<i>Joint Venture</i>
6	PT. F	PMA

Perusahaan menyadari bahwa diperlukan *review* yang lebih terukur terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan kemungkinan mempengaruhi performa dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perlu ditelaah lebih lanjut bagaimana menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan penjualan. Selanjutnya dapat diketahui strategi apa yang lebih baik dengan menggunakan model bisnis yang tepat.

Strategi merupakan hal yang terkait bagaimana menjadi berbeda dan memiliki perpaduan *value* yang unik (Porter & Roach, 1996). Telaah terhadap *strategic advantage* lebih penting daripada hanya *competitive advantage* (Chaharbaghi & Lynch, 1999). Perusahaan memerlukan bisnis model sebagai metode untuk menjalankan bisnisnya (Affuah & Tucci, 2003). Model bisnis merupakan sebuah hipotesis tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang dalam jangka panjang meliputi apa yang perusahaan akan jual, kepada siapa, bagaimana perusahaan akan mengumpulkan pendapatan, teknologi apa yang akan digunakan, kapan perusahaan akan bergantung pada mitra bisnisnya serta bagaimana dengan hal biaya (Eisenmann, 2002). Konsep model bisnis dirancang untuk memvisualisasikan realitas dengan cara yang terstruktur, disederhanakan dan mudah dipahami. Selain itu juga memungkinkan suatu perusahaan untuk memahami inti masalah dan bagaimana perusahaan beroperasi serta bagaimana perusahaan tersebut menawarkan nilai bagi para *customer*. Sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang

bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Semua perusahaan perlu memiliki model bisnis untuk mengetahui apakah suatu perusahaan tersebut memiliki keuntungan sehingga ia dapat menciptakan, memberikan dan menangkap nilai kepada *customer* (Kaplan, 2012).

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, model bisnis dapat digunakan oleh organisasi dan perusahaan yang ingin berkembang, berinovasi dan mendapatkan profit (Margetta, 2002). Model bisnis yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode *Business Model Canvas*. Metode ini akan digunakan untuk mengevaluasi strategi saat ini sekaligus menentukan strategi ke depan untuk menjaga kemampuan bersaing dalam menghadapi market saat ini dan peluang di depan. Pendekatan *Business Model Canvas* digunakan dalam penelitian ini karena memiliki *framework* yang sederhana namun komprehensif dalam memberikan *assessment* terhadap komponen operasional bisnis. Osterwalder & Pigneur (2010) menekankan bahwa *Business Model Canvas* disediakan untuk memberikan *value* dan meningkatkan kinerja sebuah bisnis atau organisasi (Coes, 2014). Selain itu, *Business Model Canvas* merupakan pendekatan strategi terbaru yang lahir tahun 2010 dibandingkan pendekatan strategi bisnis lain yang lahir sebelum itu, seperti *Competitive Advantage* (Porter, 1985) dan *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, 2005).

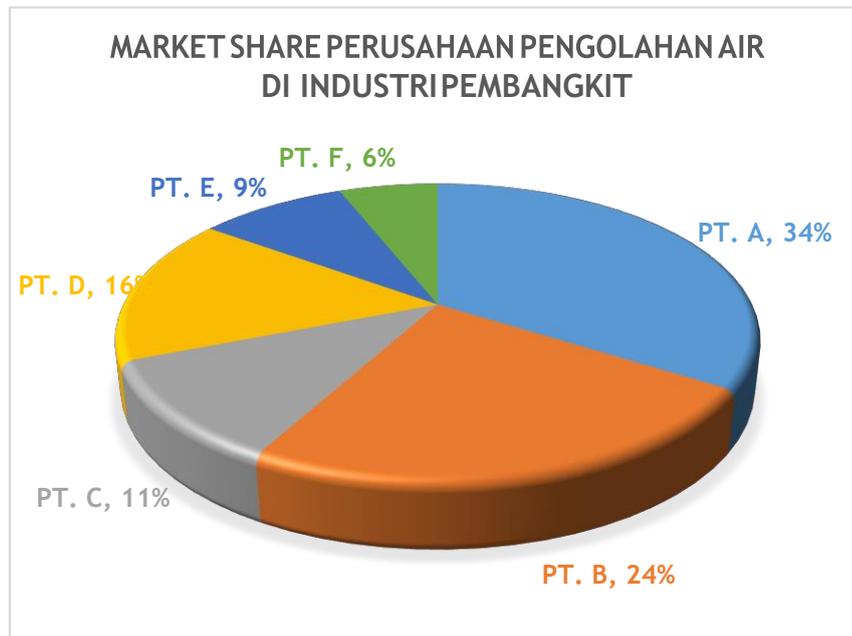
Setelah Osterwalder dan Pigneur (2010) meluncurkan konsep *Business Model Canvas* dalam buku *Business Model Generation* buku tersebut sangat populer dengan mendapatkan 500,000 eksemplar dalam waktu 3 (tiga) tahun dalam 26 bahasa yang berbeda (Ching & Fauvel, 2013). Di sisi lain, *Business Model Canvas* juga mendapatkan kritikan dari akademisi dan peneliti lain karena dianggap memiliki kekurangan. Maurya (2012) menyatakan bahwa *Business Model Canvas* tidak menyertakan matriks yang mendeskripsikan strategi bisnis perusahaan atau organisasi. Kekurangan *Business Model Canvas* lain adalah tidak memiliki pembahasan terhadap tingkat *competitiveness* bisnis itu sendiri (Kraaijenbrink, 2018).

Dengan memperhatikan telaah dari para peneliti tersebut, penelitian ini selain menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* juga dikombinasikan dengan analisa *SWOT*. Penilaian *SWOT* tersebut kemudian dianalisa dengan matriks *IFE (Internal Factor Evaluation)* dan *EFE (External Factor Evaluation)*. Model *Lean Canvas* yang diinisiasi oleh Maurya memang memiliki variabel dalam menilai sebuah bisnis, tetapi model ini hanya dapat digunakan untuk bisnis *start up* atau *entrepreneur* saja (Abdoun & Ibrahim, 2018). Oleh karena itu, kombinasi *Business Model Canvas* dan matriks *IFE* dan *EFE* dipilih dalam penelitian ini. Dengan metode ini nantinya akan dilihat bagaimana perusahaan PT A di divisi pembangkitan ini mengelola setiap elemen yang terkait dengan bisnis dengan lebih rinci dan lebih komprehensif. Dengan demikian, bisnis pengolahan air ini dapat dilihat dalam situasi saat ini maupun dalam pencapaian target sebagai strategi baru. Pembahasan lebih detail tentang *Business Model Canvas* dapat dilihat pada Bab II.

Sebelum dilakukan analisa dengan menggunakan metode *Business Model Canvas*, perlu ada tools lain sebagai input yaitu analisa *SWOT*. Analisa ini dilakukan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kekurangan perusahaan serta kemampuannya dalam menangkap peluang dan menghadapi kendala yang ada (Kalpande, Gupta, & Dandekar, 2010). Melalui analisa *SWOT* juga dapat dilakukan formulasi strategi perusahaan lebih lanjut karena dapat dilihat apa yang terdapat di internal perusahaan maupun lingkungan eksternal (Arslan & Deha, 2008).

1.2. Rumusan Masalah

Perusahaan PT A memiliki *brand* yang handal di pengolahan air di Indonesia. Selain itu, Perusahaan PT A juga terbantu oleh referensi korporasi, kehandalan *manpower* dan layanan, jaringan distribusi, dan *award* yang diakui oleh industri *water treatment* baik lokal maupun international. Gambar 1 di bawah menunjukkan *market share* saat ini.



Gambar 1.1. *Market Share* Perusahaan Pengolahan Air di Industri Pembangkit

Melihat *market share* perusahaan yang tinggi dan juga mengamati perkembangan industri pembangkit yang terus bertumbuh, perusahaan dirasa perlu melihat kembali strategi dalam menghadapi peluang sekaligus persaingan ke depan. Oleh karena itu, peneliti memiliki keyakinan bahwa perlu dilakukan kajian dan analisa strategi yang tepat untuk mempertahankan *market share* dari *customer* yang ada maupun peluang yang ada di depan.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini bermaksud untuk menjawab dan mengatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana *Strength (S)*, *Weakness (W)*, *Opportunity (O)* dan *Threat (T)* Perusahaan PT A dalam bisnis pengolahan air di industri pembangkit?
2. Bagaimana tingkat faktor internal dan eksternal Perusahaan PT A menghadapi persaingan bisnis kimia pengolahan air di industri pembangkit?
3. Apakah strategi yang tepat bagi perusahaan PT A ke depan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisa *Strength (S)*, *Weakness (W)*, *Opportunity (O)* dan *Threat (T)* Perusahaan PT A dalam bisnis pengolahan air di industri pembangkit.
2. Mengidentifikasi kondisi faktor internal dan eksternal Perusahaan PT A dalam menghadapi persaingan bisnis kimia pengolahan air di industri pembangkit.
3. Memberikan rekomendasi strategi bisnis kepada manajemen Perusahaan PT A khususnya di departemen penjualan di divisi industri pembangkit.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diperoleh atas dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan berupa strategi yang tepat kepada manajemen perusahaan di divisi pembangkit.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Berikut ini adalah ruang lingkup penelitian yang mencakup batasan penelitian dan asumsi penelitian.

1.5.1 Batasan Penelitian

Area yang diteliti adalah departemen pemasaran pada divisi pembangkitan.

1.5.2 Asumsi Penelitian

Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa selama penelitian ini dilakukan tidak ada perubahan struktur organisasi di internal perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penulisan tesis ini akan diuraikan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Di dalam bab ini dibahas tentang latar belakang penulisan penelitian, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, asumsi yang digunakan, dan sistematikan penulisan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan teori-teori yang sesuai dengan topik penelitian serta menguraikan konsep-konsep seputar penerapan metode *Business Model Canvas* yang dipergunakan sebagai landasan penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan dibahas tentang langkah-langkah penelitian yang dilakukan peneliti mulai dari awal penelitian sampai akhir penelitian sehingga penelitian tersebut dapat terkonsep. Disamping itu, akan dijelaskan juga metode pengambilan data dan metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada Bab ini berisi tentang data yang dikumpulkan selama penelitian berlangsung untuk menyelesaikan permasalahan beserta analisisnya. Selanjutnya dilakukan pengolahan data sesuai dengan tahapan dalam metodologi penelitian.

BAB 5 ANALISIS DATA DAN USULAN

Setelah dilakukan pengumpulan data, kemudian dilakukan proses interpretasi data tersebut dengan menggunakan metode yang telah dirancang sesuai yang dipaparkan pada Bab III.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan tersaji kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, pada bab ini juga dituangkan beberapa saran untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian sejenis.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Industri Pembangkit sebagai *Market Bisnis Pengolahan Air*

Industri pembangkit listrik berkembang dari tahun ke tahun. Menurut data dari Direktorat Jendral Kelistrikan ESDM, pada tahun 2011 tercatat kapasitas pembangkit listrik di Indonesia adalah 42,457 MW. Pada tahun 2017, kapasitas pembangkit listrik di Indonesia mencapai 60,786 MW. Dalam kurun 6 tahun, ada kenaikan kapasitas pembangkit listrik sebesar 43.17% atau 7.1% per tahun.

Dalam dokumen RUPTL yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kelistrikan, pada tahun 2027 Indonesia akan memiliki kapasitas pembangkit listrik tambahan sebesar 56,024 MW. Angka ini hampir sama dengan kapasitas pembangkit listrik yang terpasang saat ini. Pertumbuhan kapasitas pembangkit yang direncanakan tersebut tersebar di berbagai regional seperti yang tersaji dalam Gambar 2.1. Dalam Gambar tersebut, pembagian regional terdiri dari lima regional, yaitu Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Jawa-Bali-Nusa Tenggara, dan Maluku-Papua.

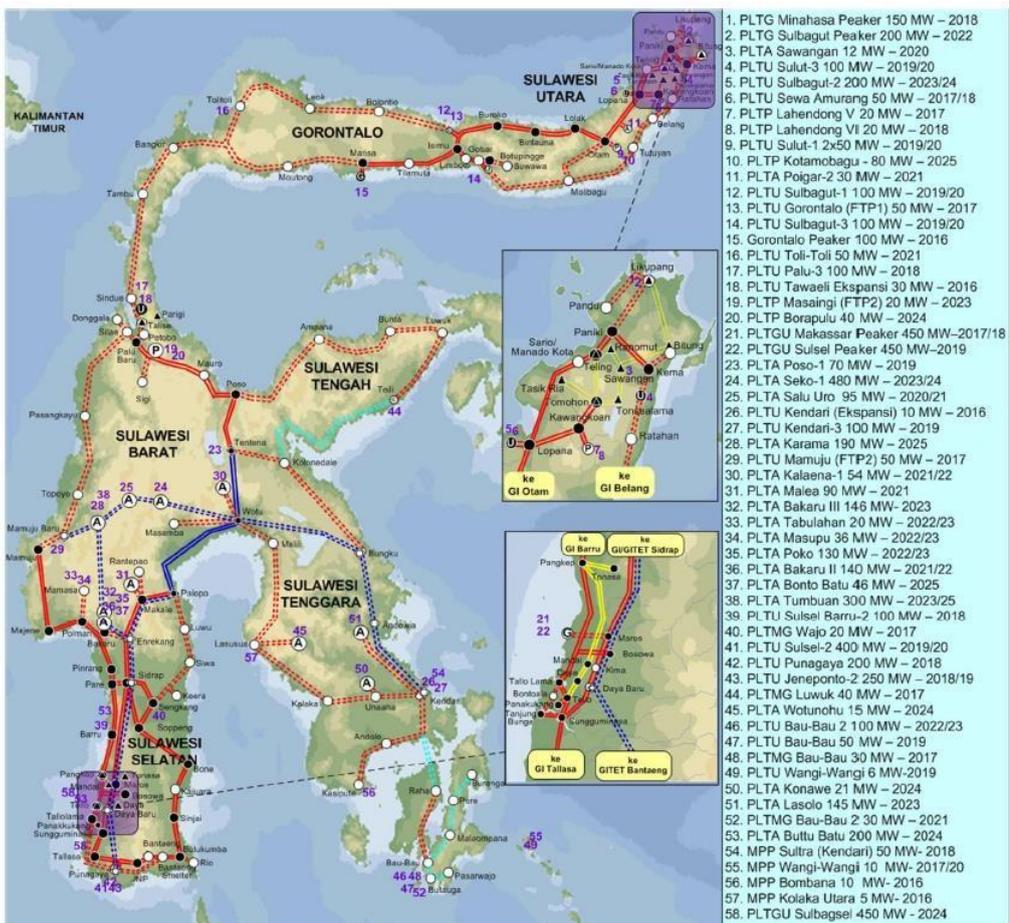


Gambar 2.1. Pengembangan Kapasitas Pembangkit Listrik di Indonesia

Di wilayah Sumatera, akan tumbuh pembangkit listrik sebesar 15,990 MW hingga 2027 (Gambar 2.2). Di wilayah Jawa, pembangkit listrik akan bertambah



Gambar 2.4. Peta Pengembangan Regional Kalimantan



Gambar 2.5. Peta Pengembangan Regional Sulawesi

2.2. Gambaran tentang Pengolahan Air di Unit Pembangkit

Air mengandung berbagai kandungan kimia dan fisik. Material-material yang terkandung di dalam air secara alami tersebut akan mempengaruhi proses yang akan digunakan pada unit pembangkit. Air tersebut perlu diolah lebih lanjut sehingga dapat terjaga kualitasnya sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Air dari sumber yang berbeda membutuhkan penanganan yang berbeda. Proses pengolahan air yang menggunakan sumber air tanah berbeda dengan proses yang menggunakan sumber air dari laut. Akan tetapi, secara umum kandungan zat-zat yang ada adalah sama, sekalipun kadarnya sangat berbeda. Berikut adalah zat-zat yang terkandung di dalam air secara umum:

- *Suspended Solids*

Suspended solid adalah kandungan padatan total yang tidak terlarut di dalam air dan dapat mengendap. Parameter ini dalam kimia air sering disebut sebagai *Total Suspended Solid* (TSS). TSS dapat berpotensi sebagai penyebab timbulnya *fouling* di unit peralatan pengolahan air seperti *heat exchanger*, *boiler*, saluran pipa, dan alat-alat lain. Dapat dihilangkan melalui filtrasi dan pengendapan

- *Turbidity*

Turbidity adalah tingkat kekeruhan pada air yang diukur menggunakan *turbidity meter*. Semakin tinggi nilai *turbidity* menyatakan bahwa air tersebut semakin keruh. Sifat ini mirip dengan TSS tetapi memiliki satuan pengukuran yang berbeda. Dengan persamaan sifat dan pengertian dengan TSS, maka potensi yang diakibatkan oleh *turbidity* yang tinggi sama seperti pada TSS.

- Padatan Terlarut

Padatan terlarut atau biasa disebut dengan istilah *Total Dissolved Solid* (TDS) merupakan satuan yang menunjukkan jumlah zat-zat padat terlarut di dalam air. Konsentrasi tinggi dari TDS dapat mengganggu karena adanya mineral yang terkandung dalam air. Jika tidak dihilangkan dari air baku, maka mineral tersebut akan berpotensi *scaling* yang menempel pada

perpipaan dan *heat exchanger* sehingga akan proses pertukaran panas menjadi tidak efisien.

- *Hardness*

Hardness merupakan bagian dari TDS tetapi lebih spesifik kepada kandungan garam magnesium dan calcium (CaCO_3). Magnesium dan Calcium memiliki sifat *reverse solubility*, yaitu dia akan mengendap jika temperatur naik karena kelarutannya akan berkurang seiring dengan naiknya temperatur. Dengan sifat ini, materi tersebut akan berpotensi *scaling* atau membentuk kerak pada suasana temperatur tinggi.

- *Sulfate*

Sulfate merupakan jenis ion negatif (SO_4^{2-}). Jika *sulfate* bereaksi dengan ion lain seperti kalsium maka akan menimbulkan *scaling*. Jika ion ini beraksi dengan air akan menurunkan pH. Jika pH turun akan memiliki tingkat korosifitas yang tinggi terhadap material logam.

- *Chloride*

Chloride merupakan jenis ion negatif (Cl^-). Jika *chloride* bereaksi dengan ion lain seperti kalsium maka akan menimbulkan *scaling*. Jika ion tersebut beraksi dengan air akan menurunkan pH. Jika pH turun akan memiliki tingkat korosifitas yang tinggi terhadap material logam.

2.3. Bisnis Pengolahan Air

Perusahaan PT A memiliki *core business* di *water treatment* dan *waste water treatment management*. Produk yang ditawarkan kepada para *customer* meliputi:

- a. Bahan Kimia
- b. Unit pengolahan air proses (*demineralized water*)
- c. Unit pengolahan air limbah (*waste water*)
- d. *Service (manpower)*

Dalam penelitian ini yang menjadi bahasan peneliti adalah khusus pada produk bahan kimia saja. Bahan kimia merupakan bahan pendukung yang penting di pembangkit listrik. Bahan kimia yang digunakan di pembangkit dan

adalah untuk pengolahan air, pengolahan steam dan pengolahan limbah. Jenis-jenis bahan kimia yang dijumpai di pembangkit listrik antara lain:

- a. *Biocide*
- b. *Coagulant*
- c. *Flocculant*
- d. *Ammonia*
- e. *Oxygen Scavenger*
- f. *Tri Sodium Phosphate*
- g. *Scale Inhibitor*
- h. *Corrosion Inhibitor*

Selain bahan kimia, produk unggulan perusahaan PT A adalah *equipment* atau *customized unit* dan *service*. *Equipment* atau unit yang dimaksud adalah yang terkait pengolahan air atau pengolahan limbah di lokasi pembangkit listrik, misalnya unit desalinasi dan demineralisasi air. *Service* yang dimaksud disini merupakan kerjasama *supply* manpower untuk *me-maintain* performa kualitas air di lokasi *customer* dan bertanggung jawab mengoperasikan dan memelihara unit pengolahan air dan unit pengolahan limbah milik *customer*.

2.4. Analisa SWOT

Analisa *SWOT* adalah sebuah *tool* evaluasi terhadap semua *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) dari sebuah individu atau organisasi (Kotler, 2009). Keempat faktor itulah yang membentuk akronim *SWOT* (*strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*). Analisa *SWOT* merupakan kerangka kerja yang sering dilibatkan dalam dunia bisnis untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi posisi daya saing perusahaan dalam masa kini dan juga masa depan (Rizzo & Kim, 2005).

Menurut Dyson (2004) analisis *SWOT* diartikan sebagai metode yang digunakan untuk membantu formulasi sebuah strategi. Istilah analisis *SWOT* seringkali dijumpai dalam ruang lingkup bisnis. Metode analisis ini bertujuan untuk melakukan evaluasi dalam perencanaan bisnis dan mengidentifikasi potensi internal perusahaan untuk kemudian dibandingkan dengan lingkungan perusahaan (Piercy & Giles, 1989). Metode ini bukan digunakan sebagai

analisa untuk mendapatkan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Akan tetapi, analisa *SWOT* hanya memberikan evaluasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, baik dalam jangka waktu pendek maupun jangka panjang.

Analisis *SWOT* dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya kemudian menerapkannya dalam matrik *SWOT*. Dalam penerapannya, analisa kekuatan (*strength*) ditujukan supaya mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada. Di saat bersamaan analisa ini juga mengajarkan cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada. Selanjutnya bagaimana kekuatan (*strength*) mampu menghadapi ancaman (*threat*) yang ada. Yang terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mampu membuat ancaman (*threat*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. Analisis *SWOT* digunakan sebagai analisa awal untuk kemudian dibahas penentuan strategi atas hasil analisa tersebut (Arslan & Deha, 2008).

2.5. *IFE* dan *EFE Matrix*

Dalam analisa potensi perusahaan dan formulasi strategi perusahaan, faktor yang lebih dulu dianalisa adalah *External Factor Evaluation (EFE)*. Setelah itu, analisa *Internal Factor Evaluation (IFE)* kemudian dilakukan. Matriks *EFE* merupakan sebuah *tool* strategi yang digunakan untuk memahami lingkungan eksternal perusahaan berupa *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) dan menggunakan pemahaman tersebut untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi untuk meningkatkan tingkat kompetisi perusahaan. adapun matriks *IFE* adalah sebuah *tool* strategi yang digunakan untuk mengevaluasi lingkungan internal perusahaan untuk mengungkapkan *Strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) sekaligus (Hill & Jones, 2008).

David (2011) memperkenalkan konsep *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* dalam bukunya yang berjudul *Strategic*

Management. Matriks *EFE* dan *IFE* merangkum banyak informasi yang menjadi *Opportunity* (O), *Threat* (T), *Strength* (S) dan *Weakness* (W) perusahaan. Matriks *EFE* dan *IFE* dibangun dengan beberapa langkah sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor eksternal sejumlah 10-20 faktor yang merupakan *Opportunity* dan *Threat* perusahaan dengan informasi yang jelas dan spesifik.
2. Membuat daftar faktor internal sejumlah 10-20 faktor yang merupakan *Strength* dan *Weakness* perusahaan dengan informasi yang jelas dan spesifik.
3. Memberikan bobot pada setiap faktor dengan angka paling rendah 0,0 (tidak penting) hingga angka paling tinggi 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan pengaruh faktor relatif terhadap keberhasilan perusahaan atau divisi dalam organisasi perusahaan tersebut. Faktor-faktor eksternal maupun internal yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keberhasilan perusahaan mendapatkan bobot paling tinggi.
4. Memberikan *rating* 1-4 untuk setiap faktor eksternal dan internal. Angka 1 sampai 4 menunjukkan berurutan untuk penilaian sangat lemah (1), lemah (2), kuat (3) dan sangat kuat (4).
5. Mengalikan bobot setiap faktor dengan *rating* masing-masing untuk menentukan total penilaian setiap faktor.
6. Menjumlahkan nilai bobot masing-masing faktor sehingga didapatkan nilai bobot perusahaan.

2.6. Focus Group Discussion (FGD)

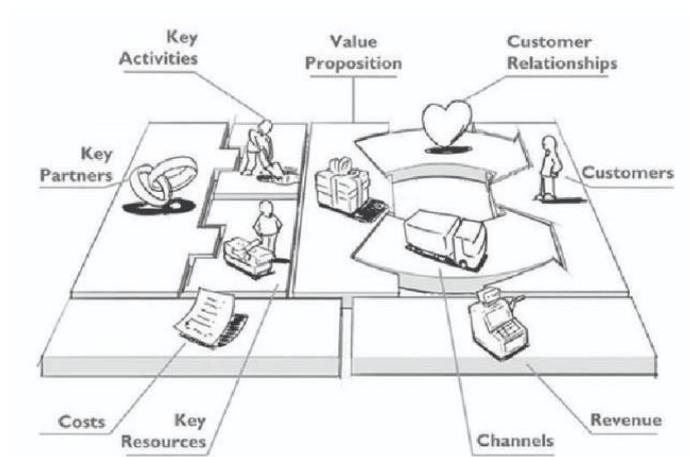
Menurut Eeuwijk & Zuzana (2017), *Focus Group Discussion* adalah suatu metode kualitatif pengumpulan data dan informasi yang sistematis dan difasilitasi oleh seorang profesional mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. *Focus Group Discussion* merupakan salah satu metode pengumpulan informasi yang bersifat kualitatif. Informasi yang diperoleh harus benar-benar dicatat dengan baik agar dapat diolah lebih lanjut dalam penelitian (Afiyanti, 2008). Namun, dalam

melaksanakan *Focus Group Discussion* tetap harus memperhatikan syarat-syarat pelaksanaannya seperti jumlah partisipan, jenis penelitian ataupun bentuk informasi yang akan diperoleh, dan lain sebagainya.

Dalam pelaksanaannya, Afiyanti (2008) juga menyampaikan bahwa jumlah peserta menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Dari sisi jumlah ada beberapa pertimbangan terhadap efektifitas perolehan informasi dari metode ini. Jumlah partisipan yang terlalu sedikit tidak memberikan variasi yang menarik. Jika terlalu banyak akan mengurangi kesempatan masing-masing peserta untuk memberikan sumbangan pikiran yang mendalam. Jumlah peserta dapat dikurangi atau ditambah tergantung dari tujuan penelitian dan fasilitas yang ada. Menurut Kitzinger (1995) satu kelompok diskusi dapat terdiri dari 4 sampai 8 orang. Pendapat lain menyatakan jumlah yang ideal dalam melakukan *Focus Group Discussion* adalah 6 hingga 8 orang (Oliveira, Jenkins, & Popjoy, (1998) dan (Krueger, 2001).

2.7. *Business Model Canvas (BMC)*

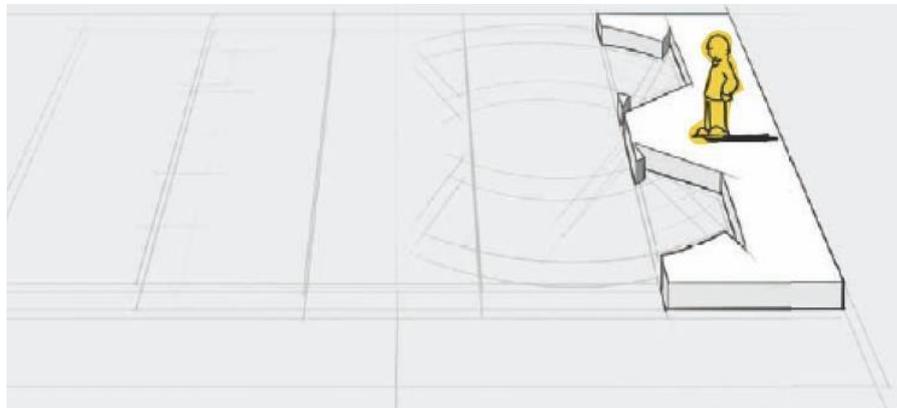
Model bisnis harus dibentuk menyesuaikan dengan perkembangan market yang dihadapi, perkembangan teknologi dan struktur legalitas yang ada saat itu (Teece, 2010). Terdapat beberapa *tools* yang dapat digunakan dalam mengevaluasi model bisnis perusahaan dimana salah satunya yang cukup sederhana tapi dinilai sangat *komprehensif* dan *powerful* adalah *Business Model Canvas*. *Business model canvas* merupakan sebuah bahasa bersama untuk menggambarkan, visualisasi, menilai, dan mengubah model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Gambar 2.6. Sembilan Blok *Business Model Canvas*

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), *Bisnis Model Canvas* memiliki ciri khas dengan 9 (sembilan) blok model yang jika disatukan akan menjadi satu kesatuan bisnis, yaitu:

1. *Customer Segment*

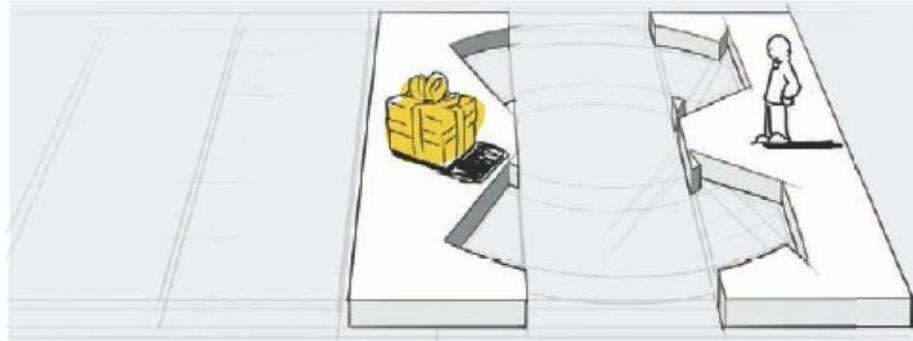


Gambar 2.7. Elemen *Customer Segments* dalam *BMC*.

Langkah pertama dari pemetaan *Business Model Canvas* tertuju pada bagian *customer*. Perusahaan perlu mengidentifikasi kelompok pasar yang menjadi *customer* perusahaan. Dalam menjalankan roda bisnisnya, pertama-tama organisasi harus menetapkan siapa yang harus dilayani dan juga siapa yang harus diabaikan. Organisasi dapat menetapkan

untuk melayani satu atau lebih segmen. Penetapan segmen ini akan menentukan komponen-komponen lain dalam model bisnis.

2. *Value Proposition*



Gambar 2.8. Elemen *Value Proposition* dalam BMC.

Kedua, perusahaan perlu mencatat *value* apa yang ingin disampaikan ke *customer*. *Value* tidak selamanya harus berupa keunggulan produk, namun bisa juga diciptakan melalui *experience*, kekuatan *brand*, sejarah, dan lain-lain. *Value Proposition* adalah manfaat yang ditawarkan perusahaan atau organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. Tentu saja, *value proposition* akan menentukan segmen *customer* yang dipilih atau sebaliknya. *Value proposition* juga akan mempengaruhi komponen lain seperti *Channel* dan *Customer Relationship*. *Value proposition* membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya.

Value proposition menekankan kepada nilai apa yang diberikan kepada *customer*. Selain itu, *value proposition* juga memberikan jawaban terhadap permasalahan apa yang ada di *customer* sehingga dapat diselesaikan dengan nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan. *Value* yang diberikan bisa dalam hal yang bisa terukur secara kuantitatif, (contoh: harga, kecepatan layanan) atau kualitatif (contoh: desain, pengalaman *customer*). Elemen-elemen berikut adalah beberapa contoh *value* yang ditawarkan kepada *customer* sehingga dapat membentuk *value proposition* di mata mereka:

a. Kebaruan (*Newness*)

Terkadang *customer* tidak merasakan sesuatu dari perusahaan yang menjadi mitra mereka sampai ada perusahaan yang memberikan pengalaman dan layanan yang berbeda. Nilai ini menjadikan perusahaan tersebut melekat di mata *customer* karena hal yang baru dan berbeda tersebut. Ini seringkali ditemukan pada hal yang berhubungan dengan teknologi, seperti *smartphone*.

b. Unjuk kerja (*Performance*)

Meningkatkan performa produk dan layanan secara umum dapat menciptakan nilai tambah bagi *customer* karena memang hal tersebut dibutuhkan oleh mereka. Akan tetapi, performa produk dan layanan memiliki batas yang dimilikinya. Sebagaimana dicontohkan dalam kasus teknologi komputer, setiap komputer keluaran terbaru akan memiliki performa yang baik dan biasanya lebih baik daripada generasi sebelumnya. Namun, performa generasi terbaru pun memiliki batas yang dimiliki. Dari kasus tersebut dapat menjadi ilustrasi bahwa performa suatu produk dan layanan akan terus meningkat seiring dengan kebutuhan *customer* dan kompetisi yang tercipta karena adanya kemampuan perusahaan lain dalam upaya men-*deliver* kebutuhan *customer* tersebut.

c. Kustomisasi (*Customization*)

Menciptakan produk dan layanan yang spesifik kepada kebutuhan *customer* terkadang perlu dan penting dilakukan. Hal tersebut bertujuan supaya apa yang ditawarkan kepada *customer* benar-benar sebagai jawaban atas permasalahan dan situasi mereka yang berbeda dengan *customer* yang lain. Selain itu, *customer* juga akan merasa mendapatkan *respect* dan prioritas yang layak dari perusahaan.

d. Desain (*Design*)

Desain merupakan elemen yang sangat penting tetapi di sisi lain sulit terukur. Produk tertentu mungkin memiliki desain yang sangat baik. Akan tetapi, bagi sebagian *customer* mungkin merasa bahwa desain tersebut tidak cocok untuk mereka. Dalam elemen ini, kemampuan menangkap sudut pandang *customer* menjadi sangat krusial untuk menciptakan desain yang menarik dan menjadi *value* untuk mereka. Jika tidak, maka penciptaan *value* tidak akan berhasil karena hanya mengambil dari sudut pandang perusahaan saja.

e. Merk (*Brand*)

Customer terkadang memiliki *value* tersendiri ketika menggunakan *brand* yang sudah diakui. Dalam kasus seperti jam tangan *Rolex*, *customer* akan merasa memiliki nilai unggul ketika menggunakannya meskipun sebenarnya menunjukkan waktu yang sama dibandingkan dengan jam tangan merk lain. Dalam kasus tersebut, *customer* akan memiliki kebanggaan tersendiri karena mereka merasa lebih bernilai daripada pengguna jam tangan lain.

f. Harga (*Price*)

Menawarkan harga yang lebih rendah untuk sebuah *value* yang sama merupakan cara yang lazim dalam memberikan kepuasan kepada *customer*. Hal ini lebih banyak dijumpai di kalangan *customer* yang selalu memiliki *concern* terhadap harga alih-alih kepada kualitas layanan. Situasi tersebut biasa disebut sebagai *price-sensitive customer*. Elemen ini memiliki *market* sendiri karena tidak semuanya *customer* adalah *price-sensitive*. Contoh *market* yang seperti ini adalah seperti layanan penerbangan *Ryanair*, *EasyJet*, *Southwest*, yang memiliki *value* sebagai maskapai yang terjangkau. Di Indonesia, hal seperti ini juga dilakukan oleh maskapai Air Asia Indonesia. Demikian juga Tata mobil di India yang menggunakan strategi serupa.

g. Pengurangan harga (*Cost reduction*)

Membantu *customer* untuk mengurangi biaya mereka merupakan hal yang penting dalam menciptakan *value* untuk mereka. Hal ini biasanya menjadi penekanan perusahaan kepada *customer* supaya secara total biaya yang dikeluarkan dalam kurun waktu tertentu menjadi lebih murah. Layanan tersebut sangat memungkinkan karena dalam kegiatannya, *customer* memiliki potensi untuk mengurangi beban biaya yang sebenarnya tidak perlu jika di satu sisi ada perbaikan yang dilakukan. Misalnya, jika operasional mesin boiler dapat dilakukan dengan benar, maka ada biaya maintenance yang berkurang secara signifikan. Dengan begitu, maka secara total biaya dalam satu periode tertentu akan berkurang secara signifikan.

h. Pengurangan risiko (*Risk reduction*)

Dalam setiap pembelian, *customer* menginginkan bahwa produk atau jasa yang mereka beli dapat digunakan dengan aman dengan risiko yang sangat minimum. Contoh untuk elemen ini adalah pembelian mobil. *Customer* akan sangat mendapatkan nilai ketika mobil yang dibeli sudah termasuk jaminan *service* dan risiko atas beberapa kemungkinan yang terjadi dalam kurun periode tertentu. Hal tersebut akan menjadi nilai tersendiri di mata mereka dibandingkan dengan perusahaan lain yang menawarkan harga yang sama tapi tidak memberikan *value* yang sama.

i. Mudah diakses (*Accessibility*)

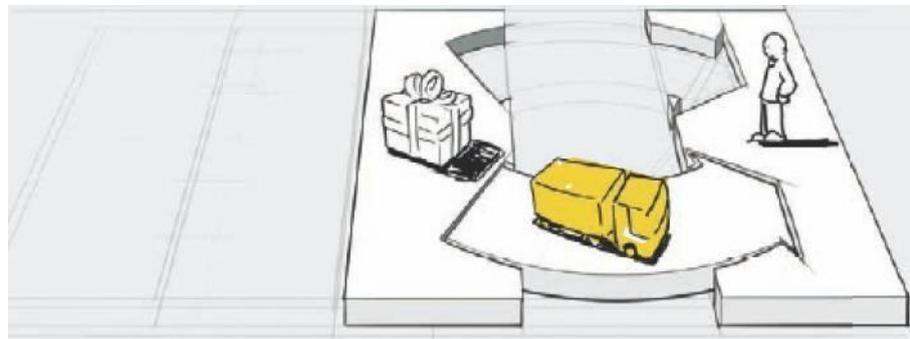
Membuat produk dan jasa yang dapat dengan mudah diakses oleh *customer* akan menjadi opsi lain dalam memberikan nilai tambah mereka. Ini dapat diciptakan dengan inovasi baru, teknologi baru, atau dengan perpaduan keduanya. Adanya sistem di perusahaan yang memungkinkan *customer* untuk mengecek pesanan mereka merupakan salah satu nilai yang dapat ditawarkan kepada *customer*. Dengan begitu, mereka tidak perlu repot untuk

selalu menanyakan secara manual kepada perwakilan perusahaan atas status barang atau jasa yang mereka beli.

j. *Kenyamanan (Convenience)*

Membuat sesuatu yang lebih nyaman dan lebih mudah akan menjadi nilai tambah yang sangat substansial bagi *customer*. Dalam hal ini, Apple adalah salah satu contoh yang menarik dimana mereka meluncurkan iTunes yang memungkinkan *customer* untuk mengunduh lagu sesuai kesukaan mereka. Dalam dunia industri, contoh yang relevan adalah Tata Logam yang memiliki produk genteng metal dan atap baja ringan. Mereka menyediakan layanan aplikasi dalam Android yang memungkinkan *customer* untuk memasukkan data dimensi tertentu kemudian dengan mudahnya aplikasi tersebut menghitung jenis dan jumlah genteng dan atap baja ringan yang dibutuhkan.

3. *Channel*



Gambar 2.9. Elemen *Channel* dalam *BMC*.

Channel merupakan *tools* dan *medium* yang digunakan perusahaan atau organisasi dalam berkomunikasi dengan *customer* dan mencapai target yang ditetapkan pada *customer* tersebut. Dalam pelaksanaannya, poin penting dalam hal ini adalah bagaimana *value* yang diberikan oleh perusahaan diyakini sampai kepada *customer* menjadi *benefit* untuk mereka. Perusahaan dan *customer* memiliki hubungan yang terjalin dalam saluran komunikasi, distribusi dan penjualan yang terkoneksi dengan baik. Elemen ini memiliki kelemahan bagi *customer* yang

berada jauh dari perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan memberikan *lead time* tertentu sehingga distribusi dan penjualannya mengandalkan pola komunikasi yang baik karena harus saling menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan perusahaan *men-deliver* kepada *customer*.

Channel memiliki lima fase yang berbeda. Kelima fase *channel* tersebut yaitu:

a. *Awareness*

Fase ini menekankan seberapa jauh perusahaan memiliki *awareness* terhadap produk dan jasa yang mereka jual kepada *customer*.

b. *Evaluation*

Dalam fase ini, penekanannya adalah bagaimana perusahaan dapat mengevaluasi nilai yang diberikan kepada *customer*. Yang perlu dihindari adalah seolah-olah nilai sudah diberikan kepada *customer* secara maksimal tetapi di sisi lain *customer* tidak merasa menikmati nilai tersebut.

c. *Purchase*

Bagaimana perusahaan dapat memberikan opsi kepada *customer* ketika melakukan pembelian barang atau jasa tertentu?

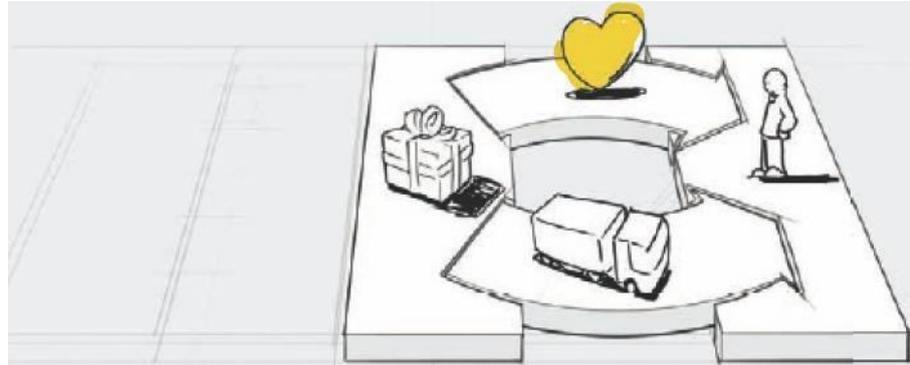
d. *Delivery*

Bagaimana perusahaan *men-deliver value proposition* kepada *customer*?

e. *After sales*

Bagaimana perusahaan memberikan layanan purna jual?

4. *Customer Relationship*



Gambar 2.10. Elemen *Customer Relationship* dalam BMC

Customer relationship adalah bagaimana perusahaan mempertahankan dan membangun hubungan jangka pendek dan juga jangka panjang terhadap *customer* yang memberikan keuntungan melalui penyediaan pelayanan yang memiliki nilai tambah dan kepuasan bagi mereka (Armstrong, 2007).

Osterwalder (2010) memberikan beberapa hubungan yang berbeda yang dapat dibangun kepada *customer*. Beberapa kategori yang mungkin diadopsi oleh perusahaan kepada segmen *customer* mereka antara lain sebagai berikut:

a. *Personal Assistance*

Customer dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan baik ketika dalam fase *selling* maupun layanan purna jual. Mereka dapat berkomunikasi ketika ada isu tertentu baik secara langsung, melalui telepon, melalui *email* atau *call center* yang 24 jam per hari.

b. *Dedicated Personal Assistance*

Customer tertentu membutuhkan layanan khusus terhadap mereka karena memang ada kebutuhan untuk itu dan sudah terjalin dalam kesepakatan mereka. Misalnya, dalam perjanjian disebutkan bahwa karena nilai transaksinya yang besar maka perusahaan memiliki kewajiban untuk menyediakan *manpower*

dalam *site customer* mengikuti jadwal kerja dan jam kerja *customer*.

c. *Self-service*

Dalam hubungan jenis ini, perusahaan tidak secara langsung menyediakan dan merespon setiap kebutuhan *customer*. Akan tetapi, perusahaan memberikan sistem tersendiri bagi *customer* supaya mereka dapat mengakses sistem tersebut sesuai dengan kapan dan apa isu tersebut menjadi perhatian mereka. Misalnya, perusahaan menyediakan semacam *dropbox* yang memuat berbagai informasi yang memungkinkan *customer* untuk mengakses informasi tersebut sesuai kebutuhan. Informasi yang terdapat didalamnya seperti lembar data keselamatan produk kimia tertentu. Sehingga dengan begitu, tidak setiap kebutuhan lembar data keselamatan, *customer* akan selalu menghubungi perusahaan untuk mengirimkannya melalui email.

d. *Communities*

Perusahaan memanfaatkan komunitas yang terjalin diantara *customer* dan perusahaan sejenis untuk *involve* lebih dalam sehingga perusahaan dapat dikenal oleh mereka dan mengenal *concern* mereka lebih jauh. Misalnya, perusahaan bergabung dalam asosiasi pembangkit listrik dan sering mengikuti even-even yang diadakan oleh PLN dan anak perusahaan mereka. Dari situ, perusahaan dapat lebih dikenal oleh PLN dan industri pembangkitan terkait dan dapat memperoleh informasi berharga untuk keberlanjutan bisnis ke depan. Di Indonesia, ada even yang dibuat oleh PLN yaitu *Indonesia Best Electricity Award* (IBEA) yang didalamnya terdapat perusahaan-perusahaan yang berhubungan dengan industri pembangkit dalam berbagai kategori, seperti kategori jaringan, *utility support*, dan lain-lain. Dengan mengikuti ini, tentunya akan menjadi *benefit* tersendiri bagi perusahaan untuk meningkatkan eksistensinya di mata komunitas pembangkit di Indonesia.

e. *Co-creation*

Hubungan ini memungkinkan perusahaan dan *customer* untuk menciptakan nilai bersama-sama sehingga eksistensi bisnis ini menjadi lebih meningkat satu sama lain. Dalam kasus ini, contohnya adalah ketika Amazon mengundang *customer* mereka untuk memberikan *review* kepada khayalak terhadap buku-buku milik Amazon. Pola *co-creation* ini meningkatkan nilai kepada pecinta buku untuk memberikan referensi dan rekomendasi bahwa buku-buku yang mendapatkan *review* baik akan menarik minat mereka. Dengan begitu, Amazon akan mendapatkan *benefit* dari pola ini demikian juga *customer* akan mendapatkan komunitas yang bersama-sama untuk memajukan budaya literasi. Contoh lain dalam industri adalah ketika perusahaan mengadakan seminar bagi seluruh *customer* di seluruh Indonesia. Dalam kesempatan tersebut, peserta seminar mempresentasikan *problem* serta solusi mereka yang unik dan spesifik di tiap-tiap site mereka sendiri. Sehingga perusahaan mendapatkan *insight* baru dari *customer*, di sisi lain para *customer* juga menjadi saling tukar informasi dan *trouble-shooting*.

5. *Revenue Stream*



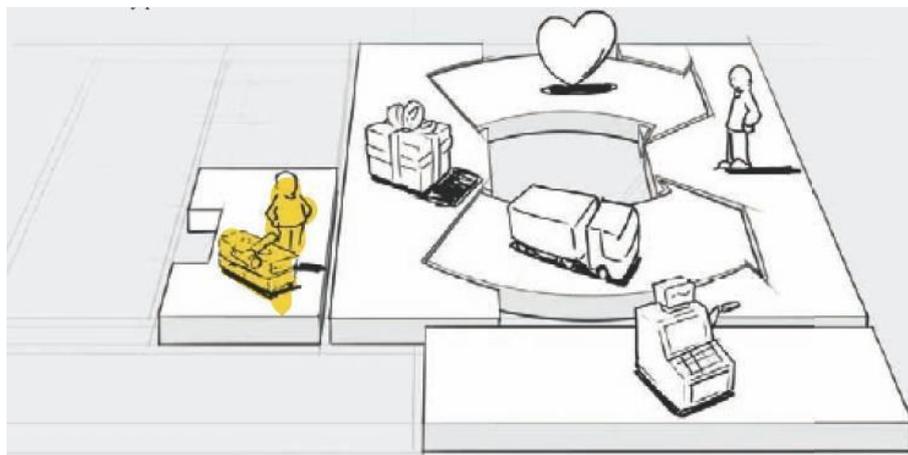
Gambar 2.11. Elemen *Revenue Stream* dalam *BMC*.

Revenue Stream merepresentasikan uang yang didapatkan dari *customer*. Jika *customer* adalah jantung dari sebuah bisnis, maka elemen *Revenue Stream* merupakan pembuluh darahnya. Setiap perusahaan harus menanyakan ke diri mereka sendiri nilai apa yang akan membuat *customer* membayar mereka. Satu per satu jawaban dari pertanyaan tersebut akan menggiring perusahaan untuk melakukan sesuatu demi mendapatkan *revenue stream* ini dari segmen *customer* mereka. Osterwalder & Pigneur (2010) menyatakan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menghasilkan *revenue stream*, yaitu:

- a. *Asset sale*
- b. *Usage fee*
- c. *Subscription fee*
- d. *Lending/Renting/Leasing*
- e. *Licensing*
- f. *Brokerage fee*
- g. *Adverstising*

Tiap *revenue stream* didapatkan dari mekanisme *pricing* yang berbeda. Tipe mekanisme *pricing* yang berbeda akan mempengaruhi *revenue stream* yang dihasilkan.

6. *Key Resource*



Gambar 2.12. Elemen *Key Resources* dalam *BMC*

Key Resources mendeskripsikan aset paling penting yang dimiliki oleh perusahaan untuk membuat sebuah model bisnis. Sumber daya tersebut lah yang kemudian menciptakan dan menawarkan *value proposition* kepada *customer*, mendapatkan mereka sebagai market perusahaan, menjaga hubungan baik dengan *customer segment*, dan mendapatkan *revenue* dari mereka.

Key Resources berbeda-beda antar perusahaan sesuai dengan bisnis yang mereka jalani. *Key resources* dapat berupa benda yang berwujud (*physical*), intelektual, atau manusia itu sendiri. *Key resources* tersebut bisa merupakan milik perusahaan, menyewa dari pihak lain, atau hasil proses akuisisi dari *partner* bisnis.

Key Resources dikategorikan sebagai berikut:

a. Fisik

Key Resources dalam kategori ini termasuk aset fisik seperti *production plant*, kantor utama, kantor cabang, kendaraan, mesin produksi, unit *water treatment plant*, jaringan distribusi, gudang, dan infrastruktur logistik.

b. Intelektual

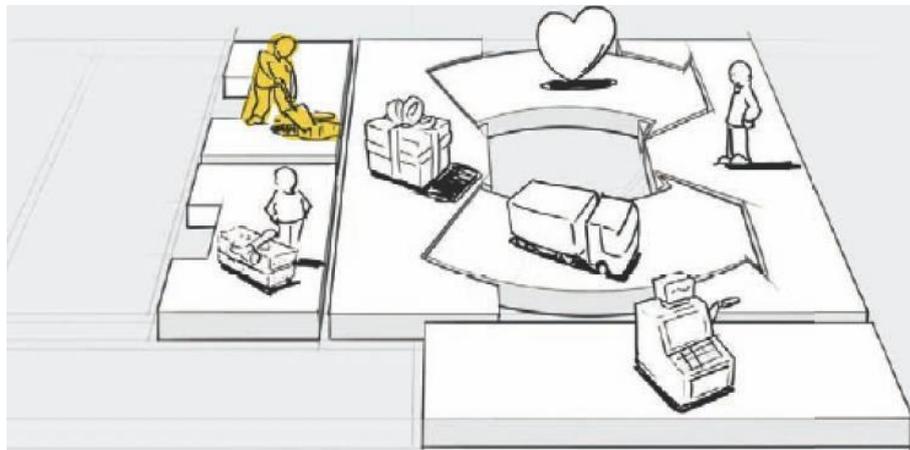
Sumber daya intelektual meliputi *brand*, pengetahuan, hak paten, hak cipta, *partnerships*, dan *customer database*. Sumber daya jenis ini semakin penting dari sebuah model bisnis yang kuat. Sumber daya intelektual dalam perkembangannya memang sulit dan menantang, tetapi jika sudah berhasil didapatkan maka akan menjadi nilai yang sangat bernilai. *Brand* yang kuat seperti Sony dan Nike merupakan contoh sumber daya intelektual yang menjadi *key resources* mereka. Microsoft juga merupakan produk dengan nilai intelektualitas yang tinggi setelah dikembangkan dalam waktu yang lama.

c. Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan pasti membutuhkan sumber daya manusia. Bahkan dalam model bisnis tertentu sumber daya manusia merupakan elemen penting perusahaan untuk memberikan produk

dan layanan terbaik. Hal ini dijumpai seperti pada industri kreatif dimana produk mereka ditentukan oleh sejauh mana sumber daya manusia kreatif dari sejak mendapatkan ide hingga produk itu jadi. Contoh lain adalah perusahaan yang menonjolkan layanan purna jual dalam model bisnis mereka. Kualitas *support* dan layanan yang diberikan tergantung dengan kualitas sumber daya manusia yang mereka berikan.

7. *Key Activities*



Gambar 2.13. Elemen *Key Activities* dalam *Business Model Canvas*

Key activities adalah aktifitas paling penting yang harus dilakukan perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya. Sama seperti *Key Resources*, *Key Activities* kemudian menciptakan dan menawarkan *value proposition* kepada *customer*, mendapatkan mereka sebagai market perusahaan, menjaga hubungan baik dengan *customer segment*, dan mendapatkan *revenue* dari mereka. Dalam kasus Microsoft, *key activities* mereka meliputi pengembangan *software* dimana *software* tersebut merupakan produk mereka merupakan *Key Resources* mereka.

Key activities dapat dikategorikan sebagai berikut :

a. Produksi

Aktivitas ini berhubungan dengan desain, pembuatan, dan pengiriman sebuah produk. *Key activities* seperti ini mendominasi model bisnis perusahaan manufaktur.

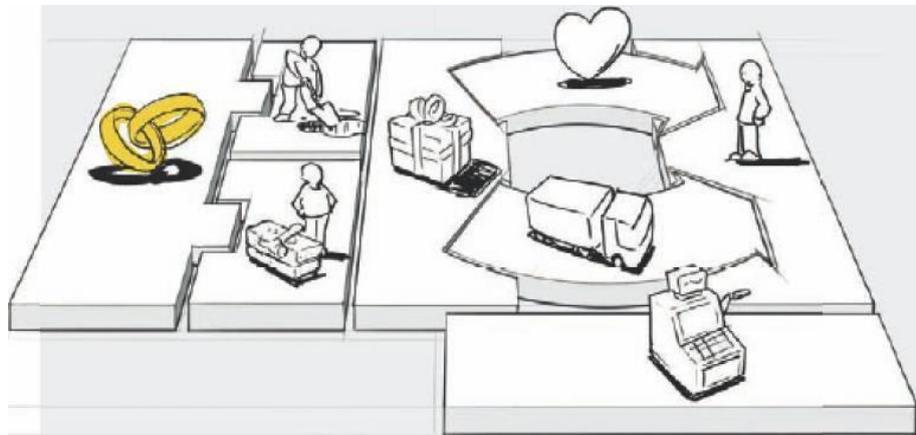
b. *Problem Solving*

Key activities ini berhubungan dengan solusi-solusi baru yang ditawarkan oleh perusahaan untuk menjawab permasalahan yang ada di *customer*. Aktivitas yang dominan adalah seperti konsultasi, *trouble shooting*, dan bisnis model rumah sakit.

c. *Platform/jaringan*

Aktivitas yang model seperti ini adalah memanfaatkan *platform* dan jaringan yang dibuat untuk mengembangkan hubungan dengan *customer*.

8. *Key Partnership*



Gambar 2.14. Elemen *Key Partnership* dalam *Business Model Canvas*

Kemitraan menjadi landasan dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya.

kepada *cost*. Contoh perusahaan seperti ini adalah hotel-hotel mewah dimana mereka selalu memperhatikan fasilitas dan layanan yang berkualitas.

Dari sisi karakternya, *cost structure* dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

a. *Fixed cost*

Fixed cost merupakan pengeluaran yang tidak dipengaruhi oleh jumlah barang yang ditransaksikan.

b. *Variable cost*

Variable cost merupakan pengeluaran yang dipengaruhi oleh jumlah barang yang diproduksi atau dijual. Misalnya, biaya lembur akan memiliki variasi dalam tiap harinya karena kebutuhan lembur tidak dapat dipastikan.

c. *Economic of scale*

Kelebihan perusahaan besar terkadang berani membeli barang dalam jumlah yang besar. Jika barang yang dibeli oleh *customer* dalam jumlah besar, maka mereka mengharapkan adanya potongan harga dengan besarnya pesanan mereka.

2.8. Critical Review

Table 2.1. Beberapa Penelitian Sebelumnya terkait Analisa Strategi Bisnis

No	Judul	Model bisnis			Perusahaan			
		BMC	SWOT	BOS	Jasa	Manf.	Tel.	UMKM
1	<i>Business Model Development Trhought Cooperate Strategy Design : IBM SWOT Analysis (2012)</i>		V				V	
2	<i>Strategic Business Model for Telecommunication Companies in the Philiphines (2014)</i>		V				V	
3	<i>Strategic Management Business Model Canvas for Start-up Company (2016)</i>	V		V			V	
4	<i>Business Model in Electricity Industry Using Business Model Canvas Approach : The Case of PT. XYZ</i>	V				V		
5	<i>A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy (2005)</i>		V				V	
6	<i>Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture (2015)</i>	V		V		V		V
7	<i>Mapping the Business Model Canvas to ArchiMate (2012)</i>	V			V			

8	<i>SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers (2008)</i>		V			V		
9	<i>SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall (1997)</i>		V		V			

Keterangan :

BMC = Business Model Canvas

BOS = Blue Ocean Strategy

Manf = Manufacturing

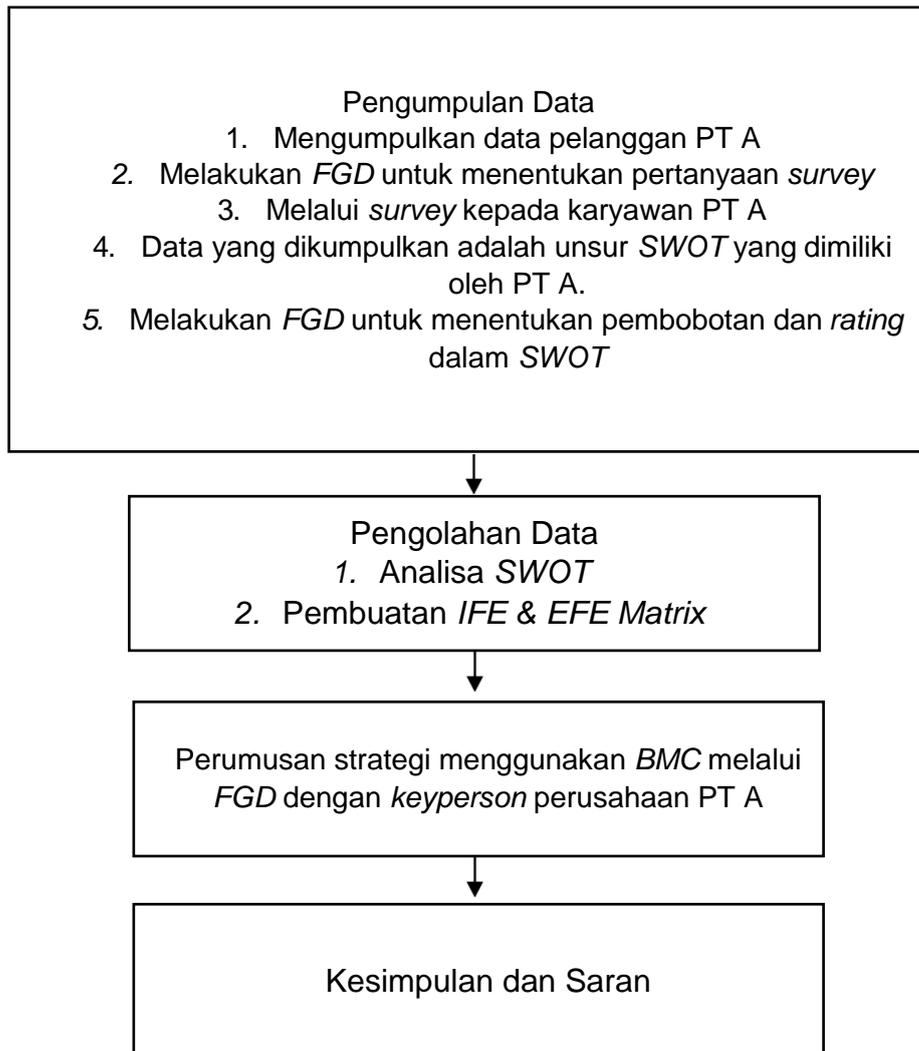
Tel. = Telekomunikasi

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan metodologi penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini. Metodologi yang akan penulis lakukan dapat dilihat dalam alur berikut ini.



Gambar 3.1. Rangkuman Metodologi Penelitian

3.1 Pengumpulan Data

3.1.1 Jenis Data

Data pertama yang dikumpulkan dari internal perusahaan PT A adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama atau secara langsung diperoleh pada perusahaan PT A. Data sekunder bersifat sebagai pendukung hasil analisis. Sumber data sekunder diperoleh bukan dari pihak pertama tetapi dari pihak tertentu yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder berupa dokumentasi terkait dengan penelitian terdahulu, studi kepustakaan atau referensi lain.

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk dapat memperoleh hasil yang sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan proses pengamatan langsung terhadap kondisi yang ada di dalam perusahaan. Data kuantitatif yang diperoleh dari pengamatan ini adalah data penjualan dan *market share*. Data pengamatan kualitatif meliputi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan.

b. *FGD*

Focus Group Discussion (FGD) merupakan media yang akan dilakukan dalam penelitian ini untuk menangkap masukan dari tim yang terlibat dalam operasional penjualan. *FGD* akan dihadiri oleh *account manager*, *area manager* dan *district manager*. Dari kalangan tersebut akan dilakukan pembahasan terhadap kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan beserta pembobotan dan ranking. Dengan adanya *FGD* diharapkan masukan yang menjadi dasar penyusunan strategi menjadi lebih komprehensif. *FGD* akan dilakukan dengan pertemuan langsung dalam satu waktu tertentu. Akan tetapi, jika dirasa tidak memungkinkan karena kesibukan masing-masing, maka *FGD* akan dilakukan melalui tools Webex, yaitu sejenis media *teleconference* yang

memungkinkan *audio* dan *visual* dapat diakses oleh peserta *FGD* secara langsung.

c. Wawancara

Wawancara diperlukan untuk melengkapi informasi yang diperoleh melalui pengamatan dan *FGD*. Teknik wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan metode semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah proses wawancara yang menggunakan panduan atas pengembangan topik wawancara sehingga lebih fleksibel. Wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan langsung kepada narasumber. Pihak narasumber akan dipilih secara sengaja dengan sangat mempertimbangkan *expertise* narasumber di bidang dan ruang lingkup penelitian ini.

d. Korespondensi

Korespondensi dilakukan kepada *customer* dan para *sales engineer* internal perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data *market share* perusahaan lain atau kompetitor. Data ini akan digunakan sebagai penunjang yang mampu memperkuat hasil penelitian.

3.2 Pengolahan Data

3.2.1 Analisa *SWOT*

Penggunaan analisis *SWOT* dilakukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang ada. Penyusunan daftar kekuatan dan kelemahan akan melibatkan *customer* sehingga perusahaan akan terkonfirmasi bahwa apa yang dibutuhkan oleh *customer* tersebut sudah dimiliki oleh perusahaan atau belum. Jika perusahaan belum memiliki sesuatu hal yang menjadi perhatian *customer*, maka hal tersebut menjadi kelemahan. Sebaliknya, jika hal tersebut sudah dimiliki oleh perusahaan, maka hal tersebut merupakan kekuatan perusahaan. Berdasarkan dari hasil analisis *SWOT*, akan diperoleh beberapa pertimbangan untuk menyusun strategi.

3.2.2 Matriks *IFE* dan *EFE*

Hasil pengumpulan data diolah lebih lanjut dengan metode membuat *IFE* dan *EFE Matrix*. Kemudian, *matrix* tersebut dipetakan dalam diagram *SWOT*. Dari pengolahan tersebut akan dihasilkan faktor internal dan eksternal apa saja yang menjadi keunggulan perusahaan dalam meningkatkan daya saing ke depan. Dalam pembuatan matriks *IFE* dan *EFE*, diperlukan pembobotan dan penilaian setiap kekuatan dan kelemahan perusahaan serta ancaman dan peluang yang ada. Gambaran tabulasi dalam tahap ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 dan 3.2 berikut:

Tabel 3.1. Analisis Faktor Internal

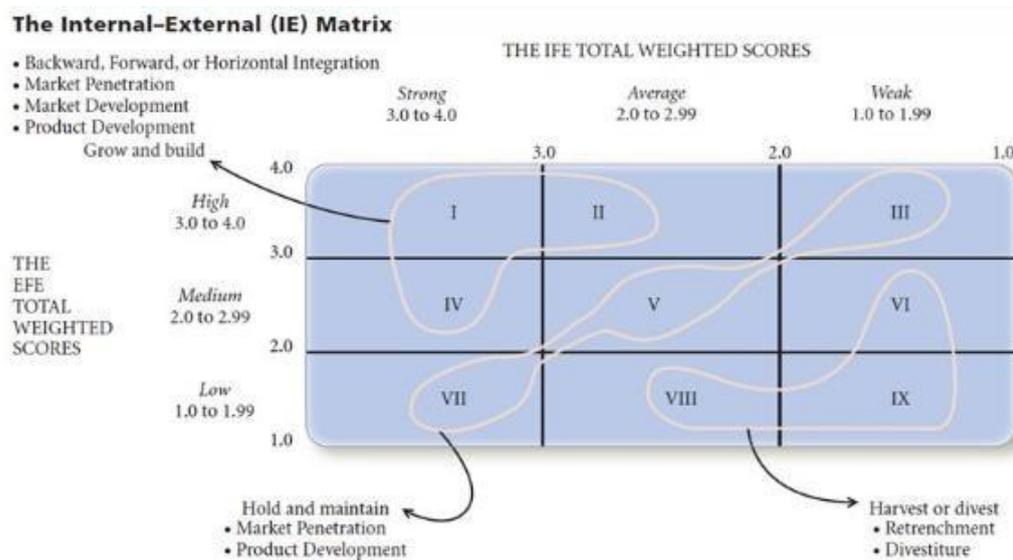
STRENGTH (A)	Bobot (B)	Rating (C)	Skor (D) (B x C)
Kekuatan 1	... %		
Kekuatan 2	... %		
Kekuatan 3	... %		
Kekuatan 4	... %		
Kekuatan 5	... %		
Kekuatan n	... %		
WEAKNESS			
Kelemahan 1	... %		
Kelemahan 2	... %		
Kelemahan 3	... %		
Kelemahan 4	... %		
Kelemahan 5	... %		
Kelemahan n	... %		
TOTAL	100%		X

Tabel 3.2. Analisis Faktor Eksternal

OPPORTUNITY (A)	Bobot (B)	Rating (C)	Skor (D) (B x C)
Peluang 1	... %		
Peluang 2	... %		
Peluang 3	... %		
Peluang 4	... %		
Peluang 5	... %		
Peluang n	... %		
THREAD			
Ancaman 1	... %		
Ancaman 2	... %		
Ancaman 3	... %		
Ancaman 4	... %		

Ancaman 5	... %		
Ancaman n	... %		
TOTAL	100%		Y

Kolom D merupakan perkalian antara kolom B dan C ($D = B \times C$). Setelah dilakukan tabulasi tersebut, maka akan didapatkan nilai X dan Y pada kolom D. Nilai X dan Y dicocokkan ke dalam Matrix *IFE* dan *EFE* seperti pada Gambar 3.1 sehingga didapatkan rekomendasi strategi secara umum.



Gambar 3.2 Matriks *IFE-EFE* (Sumber: David, F. R., 2011)

Nilai faktor *IFE* dan *EFE* melahirkan kuadran tertentu pada blok *Business Model Canvas*. Posisi perusahaan yang berada di kuadran tertentu sebagai hasil *IFE* dan *EFE matrix* menghasilkan rekomendasi strategi yang akan dijadikan acuan untuk input *Business Model Canvas*. Dalam tahap ini, dilakukan *FGD* kembali di internal perusahaan untuk membahas detail item yang dimasukkan ke dalam 9 (sembilan) blok dalam *Business Model Canvas* seperti pada Gambar 3.2

3.3 Perumusan Strategi



Gambar 3.3 Bagan *Business Model Canvas* (Sumber : Osterwalder & Pigneur, 2010)

Setelah dilakukan perumusan menggunakan IFE-EFE matriks kemudian hasilnya dijadikan input ke dalam *Business Model Canvas (BMC)*. Dalam BCM terdiri dari 9 (sembilan) blok seperti pada Gambar 3.2. dengan input yang baru ini, perusahaan akan memiliki rekomendasi sebagai inovasi untuk keberjalanan bisnis ke depan.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan mengenai hasil analisis terhadap obyek penelitian. Informasi yang akan ditemui dalam bab ini yaitu data-data umum, proses *FGD*, analisis internal dan eksternal perusahaan, strategi *existing* dan strategi perbaikan.

4.1 Pengumpulan Data

Data-data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara semi terstruktur dengan pihak perwakilan perusahaan meliputi *district manager*, *area manager* wilayah barat, *area manager* wilayah timur, *account manager* di wilayah barat dan timur. Bahasan dalam wawancara tersebut meliputi informasi umum perusahaan di divisi pembangkitan, kondisi *existing* perusahaan dan permasalahan perusahaan yang sedang dihadapi. Selain itu, data primer juga diperoleh melalui survey kepada karyawan perusahaan untuk mengetahui kondisi profil *existing* perusahaan.

Dalam Tabel 4.1 dapat dilihat gambaran profil narasumber yang kami temui beserta bahasan wawancara kepada mereka.

Tabel 4.1 Informasi Data Primer Penelitian

No	Jabatan	Bahasan Wawancara
1	<i>District Manager</i>	Kondisi existing perusahaan beserta arahan kebijakan perusahaan
2	<i>Area Manager</i> Wilayah Barat	Kondisi existing perusahaan beserta permasalahan di internal wilayah barat
3	<i>Area Manager</i> Wilayah Timur	Kondisi existing perusahaan beserta permasalahan di internal wilayah timur
4	<i>Account Manager</i>	Kondisi existing perusahaan dan sudut pandang dari <i>customer</i>

4.1.1 Indikator SWOT

Dari hasil wawancara, didapatkan beberapa indikator untuk dijadikan penilaian lebih lanjut terhadap analisa internal dan eksternal perusahaan. beberapa indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Indikator SWOT

No.	Indikator Internal	Indikator Eksternal
1	<i>Multinational company</i>	Pertumbuhan pasar yang pesat
2	<i>Brand</i> yang global	Pilihan calon karyawan yang bagus
3	Punya pabrik produksi di Indonesia	Teknologi internet of things marak
4	Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia	Jaringan data sudah merambah ke daerah
5	Generasi <i>generasi X</i> yang bertahan	Internet semakin cepat
6	Karyawan <i>technical sales</i> yang baik	Dukungan pemerintah baik mengenai zero waste
7	Teknologi automasi <i>internet based</i>	Harga <i>raw material</i> naik
8	Harga produk yang relatif mahal.	Kompetisi harga per satuan unit
9	Adanya tim <i>support</i> berpengalaman	Kurs <i>dollar</i> tidak stabil
10	Sistem <i>Supply Chain Management</i> masih manual	Monopoli di sisi <i>supplier</i>
11	Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i>	<i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i>
12	Fleksibilitas pembuatan produk baru	Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air

Indikator internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dianggap penting. Berikut penjelasan dari setiap indikator internal yang ada pada Tabel 4.2.

1. *Multinational Company*

PT A merupakan perusahaan yang berkedudukan pusat di Amerika. Perusahaan tersebar di 170 (seratus tujuh puluh) negara di dunia, termasuk di Indonesia.

2. *Brand* yang mendunia

Perusahaan memiliki *brand* produk yang sangat terkenal di Indonesia. Bahkan di kalangan *customer*, *brand* produk lebih kuat daripada nama perusahaan itu sendiri. Selain itu, *brand* ini sangat melekat dengan dunia *water treatment* sebagaimana Aqua di industri air minuman dalam kemasan.

3. Punya pabrik produksi di Indonesia

Perusahaan memiliki 2 (dua) *production plant* di Indonesia. Hal ini merupakan kekuatan perusahaan karena tidak semua perusahaan di bidang ini memiliki *production plant* sendiri. Beberapa *competitor* mendatangkan produk dari negara lain.

4. Memiliki *branch office* di kota-kota besar di Indonesia

Perusahaan memiliki 10 (sepuluh) kantor cabang di seluruh Indonesia.

5. Generasi X yang loyal

Salah satu kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan adalah banyaknya generasi X yang masih bertahan di dalam perusahaan. Generasi X adalah generasi yang lahir pada rentang tahun 1961-1980. Beberapa di antara mereka saat ini menjabat posisi penting. Dengan pengalaman dan *expertise* mereka di posisi masing-masing, perusahaan memiliki kekuatan yang belum tentu dimiliki oleh *competitor* di sisi ini.

6. Karyawan *technical sales* yang baik

Posisi *technical sales* merupakan ujung tombak perusahaan dalam menjalankan bisnis dengan *customer*. Perusahaan memiliki sumber daya *technical sales* yang berkualitas, baik dari sisi *technical knowledge* maupun dari sisi *selling skills*.

7. Teknologi automasi *internet based*

Perusahaan ini merupakan *multinational company*. Salah satu *shareholder* dari perusahaan ini adalah pemain unggul di industri IT. Salah satu produk yang menjadi penunjang dalam bisnis perusahaan PT A adalah kehadiran teknologi automasi yang dapat membantu meningkatkan daya guna produk bahan kimia juga mempermudah *customer* dalam memonitor di lapangan.

Teknologi ini memungkinkan *user* untuk memonitor performa mereka dengan *smartphone* mereka dimanapun dan kapanpun 24 jam selama 7 hari.

8. Harga produk yang relatif mahal.

Di kalangan *customer*, produk dari PT A dapat dikatakan memiliki harga di atas harga *market*. Hal ini dikarenakan produk yang layanan purna jual yang dimiliki oleh PT A lebih baik daripada *competitor*. Akan tetapi, beberapa tahun belakangan, *competitor* juga meningkatkan kualitas layanan purna jual mereka seperti apa yang dilakukan oleh PT A.

9. Adanya tim *support* yang berpengalaman

Dalam menjalankan bisnisnya, *technical sales* didukung oleh tim support yang terdiri dari *supply chain management* team. Tim ini diisi oleh orang-orang generasi X yang sudah bertahun-tahun di perusahaan. dengan pengalaman yang sudah lama ini memudahkan para *technical sales* dalam menjalankan pekerjaan *day to day*. Akan tetapi, di sisi lain tim ini tidak didukung dengan sistem yang menyesuaikan dengan era digital sekarang.

10. Sistem *Supply Chain Management* masih manual

Di era digital seperti saat ini perlu dilakukan upaya untuk mempercepat dan mempermudah tim *SCM* khususnya yang berhubungan dengan *customer*. Proses pekerjaan dari penerimaan *purchased order* dari *customer* hingga pengiriman menuju *delivery point* di tempat *customer* sampai saat ini masih *manual*.

11. Kebijakan *MTO (Make To Order)*

Dalam rangka meningkatkan efisiensi perusahaan dan mengurangi aliran kas perusahaan, maka perusahaan menerapkan kebijakan *MTO*. Produk diharapkan baru diproduksi setelah ada *PO* dari *customer*. Hal ini di sisi satu membuat efisien bagi perusahaan, tetapi bagi *customer* terkadang menjadi isu terkait lamanya waktu dari *PO* diterima hingga barang diterima di tempat mereka. Dalam *case* tertentu, jika *lead time* tidak terpenuhi akan menjadi celah bagi *competitor* untuk menawarkan produk ke *customer*.

12. Fleksibilitas pembuatan produk baru

Produk baru terkadang perlu dibuat untuk menangkap peluang yang ada di *customer*. Saat ini, proses perizinan pembuatan produk baru memiliki *approval* berlapis hingga ke level global. Waktu normal yang dibutuhkan dapat mencapai 3 (tiga) bulan.

Selain indikator internal, indikator eksternal juga digunakan untuk mengetahui potensi perusahaan. Indikator eksternal yang dikaji meliputi peluang dan ancaman perusahaan yang dianggap penting. Berikut penjelasan dari setiap indikator eksternal yang ada pada Tabel 4.2.

1. Pertumbuhan pasar yang pesat

Saat ini kapasitas pembangkit yang ada di Indonesia mencapai 60,786 MW. Dalam dokumen RUPTL yang diterbitkan oleh Dirjen Kelistrikan, pada tahun 2027 direncanakan Indonesia memiliki kapasitas pembangkit listrik tambahan sebesar 56,024 MW.

2. Pilihan calon karyawan yang bagus

Saat ini, manajemen tingkat menengah diisi oleh alumni dari ITB, UI, UGM, ITS dan Undip. Mereka memiliki kewenangan untuk memilih tim mereka sendiri. Dari *trend* yang ada, mereka cenderung memilih calon karyawan *technical sales* dari almamater mereka. Dari situ dapat dilihat bahwa calon karyawan yang akan mengisi tim di masa depan memiliki kualitas yang baik karena berasal dari perguruan tinggi bonafit.

3. Teknologi *internet of things* (IoT) marak

Pada era saat ini, industri *internet of things* sangat marak di kehidupan sehari-hari sampai ke dunia industri. Hal ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk memaksimalkan kekuatan di sisi IT untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

4. Jaringan data sudah merambah ke daerah

Lokasi pembangkit di Indonesia tidak selalu berada di kota besar. Bahkan tidak jarang pembangkit listrik justru berada di daerah yang jauh dari kota. Akan tetapi, dengan tumbuhnya jaringan internet yang berada di daerah, ini

menjadikan peluang bagi perusahaan untuk terus berupaya meningkatkan layanan teknologi automasi berbasis internet.

5. Internet semakin cepat

Selain berkembangnya jangkauan akses internet, di Indonesia juga mengalami pertumbuhan kecepatan *bandwidth* internet.

6. Dukungan pemerintah baik mengenai *zero waste*

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 18/2017 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengelolaan, pemerintah sangat mendukung pengelolaan limbah yang ada di industri, dalam hal ini khususnya di industri pembangkit listrik.

7. Harga *raw material* naik

Bahan kimia diproduksi di dalam negeri dari 2 (dua) *production plant* di Jawa Barat. Meskipun demikian, kebanyakan bahan baku masih beli dari luar perusahaan, khususnya luar negeri. Perusahaan terkadang tidak bisa kontrol harga bahan baku. Dengan kompetisi yang semakin ketat, memberikan kenaikan harga kepada *customer* bukan pilihan yang tepat. Dengan kondisi tersebut, pilihan jatuh kepada turunnya nilai margin sehingga keuntungan perusahaan menjadi turun.

8. Kompetisi harga per satuan unit

Alih-alih fokus kepada *total cost operation*, *customer* cenderung lebih perhatian kepada harga bahan kimia per satuan unit (per kilogram atau per ton). Padahal, tidak semua 1 kg bahan kimia memiliki performa yang sama dengan 1 kg bahan kimia yang lain. Bisa jadi dengan bahan kimia dan jumlah yang sama, tetapi dengan dukungan pengoperasian yang sama, akan membuat performa lebih baik.

9. Kurs dollar tidak stabil

Jika bahan baku dibeli dari luar negeri, maka pembelian dilakukan dengan menggunakan kurs dollar. Dengan naiknya nilai kurs, maka akan membuat harga bahan baku menjadi naik. Padahal, di Indonesia sesuai dengan kebijakan BI sebagaimana Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/3/PBI/2015, diatur

bahwa seluruh transaksi di dalam negeri harus menggunakan mata uang Rupiah.

10. Monopoli di sisi supplier

Untuk produk tertentu, perusahaan PT A memiliki *supplier* tunggal yang ada di tingkat regional. Karena kesepakatan *supplier* seperti ini, maka kontrak *supply* nya disetujui berdasarkan kebijakan dari manajemen regional dan *supplier* regional tersebut. Perusahaan PT A yang ada di Indonesia tidak dapat menggunakan opsi yang lain atau *supplier* yang lain.

11. *Cost sensitive* di sisi *customer*

Customer sering mengadakan tender dengan mengacu kepada harga bahan kimia per satuan berat (kg). Jika pelaksanaan pengadaan seperti ini, maka seolah pengalaman, *expertise* dan kualitas sumber daya manusia perusahaan kurang dihargai.

12. Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air

Pemahaman dan kepedulian *user* terhadap pentingnya kualitas air di lapangan bisa jadi berbeda dengan apa yang sudah diajarkan oleh perusahaan. Jika *customer* tidak memahami demikian, maka hal ini menjadi kendala bagi perusahaan untuk penetrasi bisnis di perusahaan *customer* tersebut.

4.1.2 Survei Indikator Internal dan Eksternal

Setelah adanya indikator internal dan eksternal tersebut, tahap selanjutnya adalah membuat penilaian terhadap kondisi saat ini yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk mengetahui kondisi tersebut, penulis membuat survei kepada karyawan. Hasil survei kemudian dirangkum untuk masing-masing indikator kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Gambaran hasil survei dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Sampel *customer* diambil sebanyak n dari populasi karyawan yang berhubungan dengan para *customer*. Populasi berjumlah 92 (sembilan puluh dua) yang meliputi *technical sales*, *account manager* dan *area manager*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2} \quad (4.1)$$

n = jumlah sampel

N = populasi

α = taraf signifikansi

Dari rumus tersebut, dengan taraf signifikansi 10% maka didapat sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah:

$$n = \frac{92}{1 + 92(0.1)^2} = 48 \quad (4.2)$$

Tabel 4.3 Penilaian Indikator *SWOT*

No.	Indikator Kekuatan (<i>Strength</i>)	Penilaian Kondisi Saat ini				
		1	2	3	4	5
1	Nalco merupakan <i>multinational company</i>					
2	<i>Brand</i> yang global					
3	Punya pabrik produksi di Indonesia					
4	Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia					
5	Generasi <i>generasi X</i> yang bertahan					
6	Karyawan <i>technical sales</i> yang baik					
7	Teknologi automasi <i>internet based</i>					
	Indikator Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1	Harga produk yang relatif mahal.					
2	Adanya tim <i>support</i> berpengalaman					
3	Sistem <i>Supply Chain Management</i> masih manual					
4	Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i>					

5	Fleksibilitas pembuatan produk baru					
No.	Indikator Peluang (<i>Opportunity</i>)					
1	Pertumbuhan pasar yang pesat					
2	Pilihan calon karyawan yang bagus					
3	Teknologi internet of things marak					
4	Jaringan data sudah merambah ke daerah					
5	Internet semakin cepat					
6	Dukungan pemerintah baik mengenai zero waste					
No.	Indikator Ancaman (<i>Threat</i>)					
1	Harga <i>raw material</i> naik					
2	Kompetisi harga per satuan unit					
3	Kurs <i>dollar</i> tidak stabil					
4	Monopoli di sisi <i>supplier</i>					
5	<i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i>					
6	Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air					

Acuan pengisian kuesioner survei ini adalah sebagai berikut.

Angka 1 = Sangat tidak menonjol

Angka 2 = Kurang menonjol

Angka 3 = Cukup menonjol

Angka 4 = Menonjol

Angka 5 = Sangat menonjol

4.1.3 Focus Group Discussion (FGD)

Untuk mendapatkan penilaian lebih kuantitatif terhadap hasil survei, kemudian diadakan *Focus Group Discussion*. Dalam sesi *FGD* ini, dilakukan melalui *webex* atau *teleconference* karena sulit mengumpulkan para manager dalam satu tempat dan satu waktu tertentu. Di sisi lain, hal tersebut juga lebih efektif dan lebih efisien. Peserta *FGD* antara lain:

- a. *District Manager* – Divisi Pembangkitan
- b. *Area Manager* – Wilayah Barat
- c. *Area Manager* – Wilayah Timur
- d. *Account Manager* – Wilayah Barat
- e. *Account Manager* – Wilayah Timur

FGD dilakukan 2 (dua) tahap. Pertama, dilakukan dalam rangka penentuan penilaian analisa internal dan eksternal dalam pembuatan matriks *SWOT* dan matriks *IE*. Kedua yaitu dalam rangka pembahasan hasil matriks *SWOT* dan matriks *IE* ke dalam evaluasi *Business Model Canvas* eksisting dan perbaikan strategi *Business Model Canvas (BMC)* baru.

4.2. Pengolahan Data SWOT dan IFE-EFE

Setelah mendapatkan aspek internal dan eksternal, data diolah dengan proses:

- Perumusan matriks *SWOT* atau matriks *TOWS*.
- Perumusan matriks Internal dan eksternal (*IE matrix*)
- Pemetaan *Business Model Canvas* dari kondisi eksisting.
- Evaluasi *Business Model Canvas* sebagai rekomendasi strategi baru perusahaan.

4.2.1 Diagram dan Matriks SWOT

Analisis *SWOT* merupakan proses melakukan identifikasi terhadap berbagai faktor secara sistematis yang bertujuan untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini akan memaksimalkan kekuatan dan peluang tetapi secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan faktor-faktor

tersebut kemudian dikombinasikan menjadi 4 (empat) strategi yang berdiri sendiri-sendiri, yaitu:

1. Strategi S-O
Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
2. Strategi W-O
Strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
3. Strategi S-T
Strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman
4. Strategi W-T
Strategi yang meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman

Keempat strategi tersebut selanjutnya diplotkan ke dalam matriks seperti pada Gambar 4.1.

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	Strategi S-O	Strategi W-O
Ancaman (Threats)	Strategi S-T	Strategi W-T

Gambar 4.1 Matriks *SWOT* (Sumber : Rangkuti, F., 2014)

Analisis *SWOT* pada penelitian ini didapatkan dengan diskusi dan *brainstorming* bersama dengan para *manager* pada saat pelaksanaan *FGD*. Berikut hasil dari matriks *SWOT*.

Tabel 4.4. Hasil Matriks *SWOT*

INTERNAL	<p>STRENGTH (KEKUATAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PT A merupakan <i>multinational company</i> 2. <i>Brand</i> yang global 3. Punya pabrik sendiri di Indonesia 	<p>WEAKNESS (KELEMAHAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga produk yang relatif mahal. 2. Tim <i>support</i> kurang cepat
-----------------	---	--

<p>EKSTERNAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia 5. Generasi <i>generasi X</i> yang <i>high loyalty</i>. 6. Karyawan <i>technical sales</i> dari universitas 5 besar di Indonesia 7. Punya teknologi automasi <i>internet based</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Sistem <i>SCM</i> masih manual 4. Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i> 5. Fleksibilitas pembuatan produk baru
<p>OPPORTUNITY (PELUANG)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pasar yang pesat 2. Pilihan calon karyawan yang bagus 3. Teknologi <i>internet of things</i> marak 4. Jaringan data sudah merambah ke daerah 5. Daya jelajah internet semakin cepat 6. Dukungan pemerintah baik mengenai <i>zero waste</i> 	<p>S-O STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan perguruan tinggi di Indonesia (ITB, UI, ITS, UGM, UNDIP) sekaligus <i>company branding</i> 2. Mengikuti even <i>exhibition</i> nasional secara rutin. 3. Melakukan posting di social media mengenai keunggulan perusahaan di bidang teknologi automasi dan <i>internet based</i>. 4. Melakukan kerjasama dengan pemerintah dalam penetrasi ke market (seperti BPPT dan KLH). 5. Meningkatkan kualitas <i>branch office</i> yang ada. 	<p>W-O STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan sistem di tim support 2. Mengevaluasi kebijakan <i>MTO</i> untuk produk-produk <i>fast moving</i>. 3. Membuat platform online untuk memantau progres <i>supply chain</i> dari proses pengadaan hingga pengiriman <i>order customer</i>. 4. Mengevaluasi proses setup pembuatan produk baru.
<p>THREAT (ANCAMAN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga raw material naik 2. Kompetisi harga per satuan unit 3. Kurs <i>dollar</i> tidak stabil 4. Monopoli di sisi supplier 5. <i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i> 6. Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air 	<p>S-T STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan branding di setiap kota yang memiliki <i>branch office</i>. 2. Menempatkan 1 <i>technical sales</i> di setiap <i>branch office</i>. 3. Meningkatkan pilihan <i>sourcing</i> produk dari supplier lain. 4. Memberikan layanan teknologi automasi internet based sebagai bagian dari penjualan produk <i>chemical</i>. 5. Mengadakan safari training sekaligus branding <i>technology</i> dan <i>capability</i> kepada para <i>customer</i> secara berkala. 	<p>W-T STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendukung <i>customer</i> dengan konsep <i>total cost operation</i> 2. Menjalin kerjasama kontrak payung dengan kurs <i>dollar</i> tapi menyesuaikan nilai kurs saat pembelian.

Untuk menilai dan mengetahui posisi kekuatan perusahaan agar bisa mengetahui strategi mana yang tepat dan untuk memperdalam analisis, pada penelitian ini dilakukan pemetaan diagram *SWOT*. Penilaian dilakukan bersama dengan para

manager pada saat pelaksanaan FGD. Hasil dari diagram SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Perumusan Diagram SWOT

STRENGTH	BOBOT	RATING	SCORE
PT A merupakan <i>multinational company</i>	27%	4	1.07
<i>Brand</i> yang global	18%	4	0.73
Punya pabrik sendiri di Indonesia	13%	4	0.52
Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia	11%	3	0.33
Generasi <i>generasi X</i> yang <i>high loyalty</i> .	4%	3	0.12
Kualitas karyawan pada posisi <i>technical sales</i>	16%	4	0.62
Teknologi automasi berbasis internet	12%	4	0.47
	100%		3.85

WEAKNESS	BOBOT	RATING	SCORE
Harga produk yang relatif mahal.	33%	3	0.99
Kualitas tim <i>supply chain management</i>	10%	3	0.30
Sistem <i>SCM</i> masih manual	20%	3	0.60
Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i>	23%	4	0.92
Fleksibilitas <i>set up</i> produk baru	14%	3	0.43
	100%		3.23

OPPORTUNITY	BOBOT	RATING	SCORE
Pertumbuhan pasar yang pesat	28%	4	1.10
Pilihan calon karyawan yang bagus	22%	3	0.66
Teknologi <i>internet of things</i> marak	21%	3	0.63
Jaringan data sudah merambah ke daerah	8%	3	0.25
Daya jelajah internet semakin cepat	8%	3	0.25
Dukungan pemerintah baik mengenai zero waste	13%	3	0.38
	100%		3.27

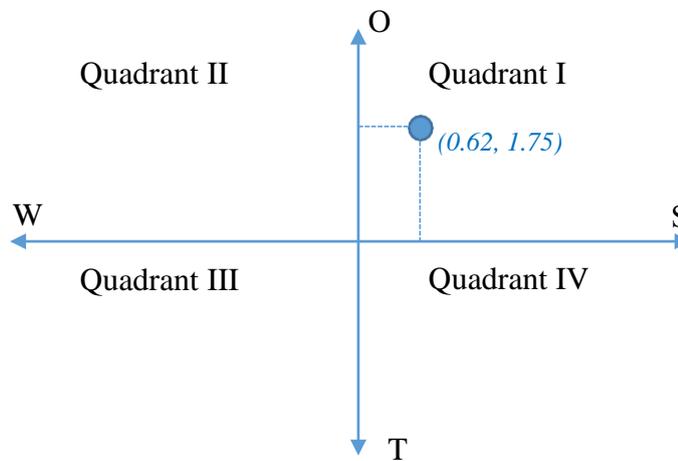
THREAT	BOBOT	RATING	SCORE
Harga <i>raw material</i> naik	24%	2	0.48
Kompetisi harga per satuan unit	13%	2	0.27
Kurs <i>dollar</i> tidak stabil	15%	2	0.30
Monopoli di sisi supplier	5%	1	0.05
<i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i>	21%	1	0.21
Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air	22%	1	0.22
	100%		1.52

Dapat dilihat dari perumusan tersebut dihasilkan nilai untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pemetaan diagram *SWOT* sebagai berikut:

1. Koordinat analisis internal (skor total kekuatan – skor total kelemahan)
2. Koordinat analisis eksternal (skor total peluang – skor total ancaman)

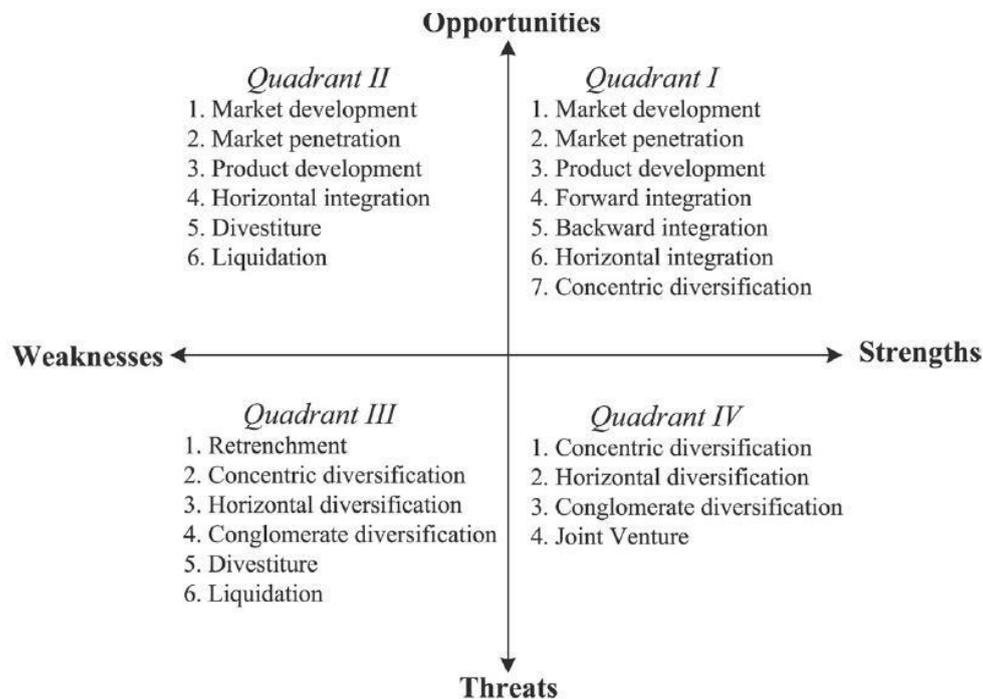
Indikator	Nilai	Nilai	Hasil
Internal	3.85	3.23	0.62
Eksternal	3.27	1.52	1.75

Berikut hasil diagram *SWOT* :



Gambar 4.2 Diagram Analisis *SWOT* (Sumber : Rangkuti, F., 2014)

Hasil perumusan diagram *SWOT* menunjukkan bahwa strategi perusahaan direkomendasikan mengacu kepada kuadran I. Maksud dari pembagian kuadran pada diagram *SWOT* dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3. Diagram *SWOT* dan Pembagian *Strategy Matrix* (Sumber: Chang and Huang, 2006)

Fredy Rangkuti (2017) menuturkan penjelasan terhadap diagram *SWOT* di atas dalam bukunya yang berjudul '*SWOT Balance Scorecard*' sebagai berikut:

Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang digunakan dengan cara

menawarkan produk-produk baru dalam industri microcomputer.

Kuadran III : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan menghadap berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran IV : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Dengan didapatkannya perumusan matrik *SWOT* dan plot dari diagram *SWOT*, perusahaan PT A direkomendasikan untuk menggunakan strategi pada kuadran I. Secara teknis, arahan kebijakan strategi yang dapat dijadikan opsi kepada manajemen perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan meningkatkan kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi 5 (lima) terbaik di Indonesia seperti ITB, UI, ITS, UGM, dan Undip. Perusahaan dan kampus akan mendapatkan keuntungan kedua belah pihak. Bagi perusahaan, akan ada citra baik yang tumbuh di kalangan *civitas* akademik sekaligus *company branding* bagi para mahasiswa yang mana sebagian dari mereka juga akan menjadi karyawan di para *customer (user)*.
2. Mengikuti even *exhibition* nasional secara rutin. Even ini sangat penting diikuti untuk mendapatkan perhatian dari *market* bahwa perusahaan memiliki kapabilitas yang mungkin tidak diketahui.
3. Aktif di *social media* mengenai keunggulan perusahaan di aplikasi produk dan juga bidang teknologi automasi berbasis internet. Di era sekarang, menjadi penting untuk memposisikan diri terlibat dalam perkembangan dunia digital. Dengan didukung oleh sumber daya perusahaan di bidang teknologi IT, akan lebih baik jika kekuatan yang dimiliki perusahaan di bidang tersebut untuk dapat

dipublish secara intensif di media sosial dimana di media tersebut dapat menjadi sarana penghubung kepada *market*.

4. Melakukan kerjasama dengan pemerintah dalam penetrasi ke market (seperti BPPT dan KLH). Kerja sama dengan pemerintah perlu ditingkatkan karena pemerintah juga memiliki andil terhadap keberlangsungan industri *customer*. Jika perusahaan mampu bermitra dengan perwakilan pemerintah, dalam hal ini adalah BPPT dan KLH, ini akan menjadi kekuatan baru bagi perusahaan di mata *customer*.
5. Meningkatkan kualitas *branch office* yang ada. Kehadiran kantor perwakilan yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia berarti bahwa perusahaan hadir untuk berada dekat dengan *customer*. Akan tetapi, jika kualitas kantor perwakilan tidak baik, maka kehadiran tersebut tidak akan maksimal. Oleh karena itu, perbaikan kualitas kantor perwakilan menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kekuatan perusahaan dalam menarik peluang.

4.2.2 Matriks *IFE* dan *EFE*

Perumusan matriks *IFE* dan *EFE* ini merupakan tahapan meringkas informasi sebagai input dasar sebagaimana dikutip dari David & David (2016). Tahap pertama dalam melakukan *IFE* & *EFE* adalah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal. Langkah selanjutnya:

1. Memberikan bobot masing-masing faktor, dengan nilai bobot 0 (faktor bernilai tidak penting) – 1 (faktor bernilai penting). Semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1.0.
2. Memberikan *rating* 1-4 pada tiap faktor untuk menunjukkan seberapa lemah maupun kuatnya faktor tersebut dalam perusahaan. Nilai 4: sangat kuat dan 1 : sangat lemah.
3. Pemberian nilai *rating* untuk variabel positif (kekuatan dan peluang) mengikuti acuan bahwa semakin besar diberi *rating* +4 sedangkan jika kekuatan dan peluangnya kecil diberi *rating* +1. Misalnya, jika kekuatannya sangat superior, maka diberi angka +4.

4. Pemberian nilai *rating* untuk variabel negatif (kelemahan dan ancaman) mengikuti acuan terbalik yaitu semakin besar diberi *rating* +1 sedangkan jika kelemahan dan ancamannya kecil diberi *rating* +4. Misalnya jika nilai ancaman sangat besar, *ratingnya* adalah +1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit atau rendah maka *ratingnya* adalah +4.
5. Hasilnya akan berupa nilai yang merupakan hasil perkalian antara bobot dan *rating* untuk masing-masing faktor. Dengan ketentuan nilai sebagai berikut:
 - a. Range nilai terendah 1.0 dan tertinggi 4.0
 - b. Rata-rata nilai 2.5
 - c. Jika nilai < 2.5 menunjukkan bahwa organisasi tersebut lemah di internal/eksternal, dan membutuhkan *improvement*.
 - d. Jika nilai > 2.5 menunjukkan bahwa organisasi tersebut kuat di internal/eksternal.

Perumusan pada penelitian ini dilakukan bersama dengan para *manager* pada saat pelaksanaan *FGD*. Dengan skenario penulis serta masing *manager* memberi bobot dan *rating* lalu hasilnya di rata-rata. Hasil dari perumusan *IFE* dan *EFE* matriks dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.6. Perumusan Matriks *IFE* dan *EFE*

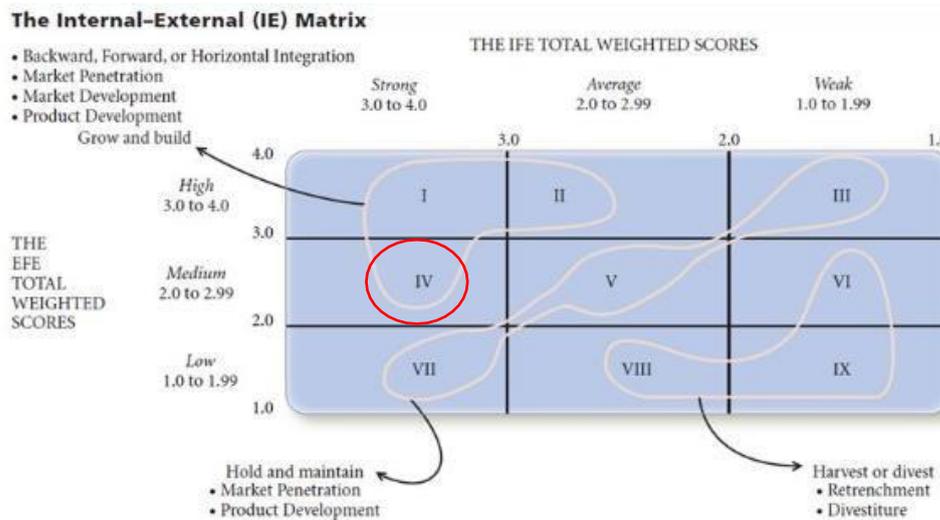
<i>STRENGTH</i>	BOBOT	<i>RATING</i>	<i>SCORE</i>
PT A merupakan <i>multinational company</i>	13.4%	4	0.54
<i>Brand</i> yang global	9.1%	4	0.36
Punya pabrik sendiri di Indonesia	6.5%	4	0.26
Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia	5.5%	3	0.17
Generasi <i>generasi X</i> yang <i>high loyalty</i> .	2.0%	3	0.06
Kualitas karyawan pada posisi <i>technical sales</i>	7.8%	4	0.31
Teknologi automasi berbasis internet	5.7%	4	0.23

WEAKNESS	BOBOT	RATING	SCORE
Harga produk yang relatif mahal.	16.5%	3	0.50
Kualitas tim <i>supply chain management</i>	5.0%	3	0.15
Sistem <i>SCM</i> masih manual	10.0%	3	0.30
Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i>	11.5%	4	0.46
Fleksibilitas <i>set up</i> produk baru	7.0%	3	0.21
	100%		3.54

OPPORTUNITY	BOBOT	RATING	SCORE
Pertumbuhan pasar yang pesat	13.8%	4	1.10
Pilihan calon karyawan yang bagus	11.0%	3	0.66
Teknologi <i>internet of things</i> marak	10.5%	3	0.63
Jaringan data sudah merambah ke daerah	4.2%	3	0.25
Daya jelajah internet semakin cepat	4.2%	3	0.25
Dukungan pemerintah baik mengenai zero waste	6.3%	3	0.19
THREAT	BOBOT	RATING	SCORE
Harga <i>raw material</i> naik	12.0%	2	0.24
Kompetisi harga per satuan unit	6.7%	2	0.13
Kurs <i>dollar</i> tidak stabil	7.5%	2	0.15
Monopoli di sisi supplier	2.3%	1	0.02
<i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i>	10.5%	1	0.11
Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air	11.0%	1	0.11
	100%		2.40

Dari perumusan IFE dan EFE matriks didapatkan nilai skor untuk IFE dan EFE adalah 3.54 dan 2.40. Skor ini kemudian diplotkan ke dalam diagram IFE dan EFE matriks untuk kemudian dilihat strategi yang direkomendasikan. Dari Gambar 4.4 dapat dilihat bahwa arahan strateginya adalah ‘*Grow and Build*’. Strategi ‘*Grow and Build*’ meliputi:

- *Market Penetration*
- *Market Development*
- *Product Development*
- *Backward, Forward dan Horizontal Integration*



Gambar 4.4 Matriks *IFE-EFE* (Sumber: David & David, 2011)

Posisi pada kategori seperti pada Gambar 4.4 menunjukkan bahwa nilai yang didapatkan dari faktor internal lebih tinggi daripada faktor eksternal. Akan tetapi, belum mencapai di angka maksimal. Ada hal yang dapat dicapai oleh perusahaan sehingga perusahaan memiliki potensi untuk mendapatkan nilai mendekati nilai maksimal yaitu 4.

Dari hasil IFE-IFE ini dapat dilihat bahwa ada sedikit perbedaan dari hasil analisa SWOT, yaitu tidak adanya strategi *concentric diversification*. Strategi ini merupakan fokus terhadap penambahan produk baru tanpa banyak biaya yang dibutuhkan. Adapun jika dilihat kembali, strategi ini timbul pada dua kuadran pada hasil analisa SWOT, yaitu kuadran I dan IV. Hal ini menunjukkan bahwa strategi ini sebenarnya lebih ditekankan pada kuadran IV.

4.2.3 *Business Model Canvas* eksisting

Sebelum melakukan input hasil dari diagram *SWOT* dan diagram *IFE-EFE*, *FGD* dilakukan untuk menuangkan *business model* perusahaan saat ini ke dalam format 9 (sembilan) blok dalam *Business Model Canvas*. Dalam penyusunan *BMC* ini, dilakukan *Focus Group Discussion* bersama para *manager*. Pertama adalah untuk menggambarkan *BMC* yang sudah ada saat ini (Tabel 4.7).

Tabel 4.7. *Business Model Canvas* Eksisting

<u>Key Partnership</u> 1. Supplier 2. Ekspedisi 3. Laboratorium pihak ketiga. 4. <i>Recruitment Agent</i> 5. Distributor lokal.	<u>Key Activities</u> 1. Produksi bahan kimia 2. Maintain pelanggan existing 2. Penjualan ke pelanggan eksisting 3. Mengikuti tender ke calon pelanggan	<u>Value Proposition</u> 1. <i>Total Cost Operation</i> 2. <i>Generate saving cost</i> 3. <i>Water Solution</i>	<u>Customer Relationship</u> 1. Penjualan langsung 2. Distributor lokal 3. Tender terbuka 4. Penunjukan langsung	<u>Customer Segment</u> 1. Pembangkit PLN 2. Pembangkit IPP 3. Kontraktor pembangkit listrik
	<u>Key Resources</u> 1. Production plant 2. <i>Brand</i> yang mendunia 3. Karyawan sales dan support 4. Data <i>CRM (Customer Relation Management)</i>		<u>Channel</u> 1. Jaringan alumni 2. Pelanggan existing 3. <i>Corporate Account</i>	
<u>Cost Structure</u> 1. Pembelian bahan baku 2. Biaya produksi 3. Biaya pengiriman 4. <i>Training</i>		<u>Revenue Stream</u> Penjualan produk		

Di perusahaan belum pernah dilakukan perumusan *BMC*. Hasil *FGD* terhadap kondisi eksisting perusahaan membantu dalam melihat prespektif yang lebih jelas terhadap kondisi setiap blok. Sehingga jika ada yang perlu dilakukan *improvement* menjadi lebih jelas dan lebih mudah. Kondisi *BMC* eksisting dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Customer Segment*

Pada penelitian ini, objek penelitian dibatas pada divisi pembangkitan di dalam perusahaan PT A. *Customer* yang dilayani oleh perusahaan yaitu perusahaan pembangkit yang berada di bawah naungan PLN dan anak perusahaannya, perusahaan pembangkit listrik swasta dan kontraktor pembangkit listrik.

2. *Value proposition*

Value Proposition adalah manfaat yang ditawarkan perusahaan atau organisasi kepada segmen pasar yang dilayani. *Value proposition* membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Semua peserta *FGD* sepakat bahwa perusahaan memiliki *value proposition* sebagai penyedia *Total Cost Operation*, berorientasi pada *saving cost*, dan *water solution company*, bukan sekedar penjual bahan kimia (*trader company*).

3. *Channels*

Channel merupakan *tools* dan *medium* yang digunakan perusahaan dalam berkomunikasi dengan *customer* dan mencapai target yang ditetapkan pada *customer* tersebut. Dalam hal ini perusahaan menggunakan media *email*, jaringan alumni, *corporate account management*.

4. *Customer Relationship*

Perusahaan memanfaatkan komunitas yang terjalin diantara *customer* dan perusahaan sejenis untuk *involve* lebih dalam sehingga perusahaan dapat dikenal oleh mereka dan mengenal *concern* mereka lebih jauh. Perusahaan bergabung dalam asosiasi pembangkit listrik dan sering mengikuti even-even yang diadakan oleh PLN dan anak perusahaan mereka. Dari situ, perusahaan dapat lebih dikenal oleh PLN dan industri pembangkitan terkait dan dapat memperoleh informasi berharga untuk keberlanjutan bisnis ke depan. Selain itu, perusahaan secara berkala juga mengadakan seminar dimana pesertanya berasal dari perwakilan seluruh *customer* di seluruh Indonesia. Dalam kesempatan tersebut, peserta seminar mempresentasikan *problem* serta solusi mereka yang unik dan spesifik di tiap-tiap site mereka sendiri. Sehingga perusahaan mendapatkan *insight* baru dari *customer*, di sisi lain para *customer* juga menjadi saling tukar informasi dan *trouble-shooting*.

5. *Revenue Stream*

Revenue Stream merepresentasikan uang yang didapatkan dari *customer*. Aliran pendapatan berasal dari penjualan produk kepada *customer*. Layanan *problem solving* yang diberikan merupakan nilai tambah yang diberikan kepada *customer* sebagai layanan purna jual dan tidak dipungut biaya.

6. *Key Resources*

Key Resources mendeskripsikan aset paling penting yang dimiliki oleh perusahaan untuk membuat sebuah model bisnis. *Key resources* yang dimiliki perusahaan saat ini antara lain 2 (dua) *production plant* di Indonesia, kantor cabang di kota-kota besar, *brand* yang mendunia dan para *technical sales* sebagai ujung tombak penjualan yang secara *day to day* berhubungan dengan *customer*.

7. *Key Activities*

Key activities adalah aktifitas paling penting yang harus dilakukan perusahaan untuk menjalankan model bisnisnya. Aktifitas utama yang dilakukan perusahaan antara lain produksi bahan kimia, *maintain* pelanggan eksisting, penjualan ke pelanggan eksisting, dan mengikuti tender ke calon pelanggan.

8. *Key Partnership*

Partnership menjadi landasan dari banyak model bisnis. Perusahaan membuat aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis mereka, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya. Mitra yang dimiliki perusahaan antara lain: supplier, ekspedisi, laboratorium pihak ketiga, *recruitment agent*, dan distributor lokal.

9. *Cost Structure*

Blok bangunan ini menggambarkan biaya paling penting yang dikeluarkan perusahaan saat beroperasi. Biaya tersebut antara lain: pembelian bahan baku, biaya produksi, biaya pengiriman, dan biaya training.

4.3 Perumusan Ulang *Business Model Canvas*

Dari hasil diagram *SWOT* dan diagram *IFE-EFE*, kemudian arahan rekomendasi strategi dijadikan dasar input 9 (sembilan) blok dalam *Business Model Canvas*. Dalam penyusunan *BMC* ini, dilakukan *Focus Group Discussion* bersama para *manager*. Hasil perumusan ini dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Perumusan Ulang *Business Model Canvas*

<u>Key Partnership</u>	<u>Key Activities</u>	<u>Value Proposition</u>	<u>Customer Relationship</u>	<u>Customer Segment</u>
1. Supplier 2. Ekspedisi 3. Laboratorium pihak ketiga. 4. <i>Recruitment Agent</i> 5. Distributor lokal. 6. <i>Consultant Supply Chain Management</i> 7. <i>Perusahaan aplikasi</i> 8. <i>Perguruan Tinggi (ITB, UI, UGM, ITS, UNDIP)</i> 	1. Produksi bahan kimia 2. Maintain pelanggan existing 3. Penjualan ke pelanggan eksisting 4. Mengikuti tender ke calon pelanggan 4. <i>Kolaborasi dengan perusahaan aplikasi</i> 5. <i>Penetrasi kerjasama antara perusahaan dan kampus</i> 6. <i>Pelatihan rutin dan branding teknologi ke pelanggan</i> 7. <i>Mengikuti even exhibition skala nasional</i> 8. <i>Sering menjadi narasumber di media.</i> 9. <i>Meningkatkan frekuensi sharing di media sosial dan linkedin.</i> 	1. <i>Total Cost Operation</i> 2. <i>Generate saving cost</i> 3. <i>Water Solution</i> 4. <i>Water 4.0</i> 	1. Penjualan langsung 2. Distributor lokal 3. Tender terbuka 4. Penunjukan langsung 5. <i>Problem solving</i> 	1. Pembangkit PLN 2. Pembangkit IPP 3. Kontraktor pembangkit listrik

	<p><u>Key Resources</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Production plant 2. <i>Brand</i> yang mendunia 3. Karyawan sales dan support 4. Data <i>CRM</i> (<i>Customer Relation Management</i>) 4. Akun LinkedIn pelanggan 5. Akun sosial media pelanggan perorangan 6. Akun sosial media perusahaan pelanggan <p style="text-align: center;">4</p>		<p><u>Channel</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaringan alumni 2. Pelanggan existing 3. <i>Coorporate Account</i> 5. Media Sosial 6. LinkedIn <p style="text-align: center;">7</p>	
<p><u>Cost Structure</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian bahan baku 2. Biaya produksi 3. Biaya pengiriman 4. <i>Training</i> 5. <i>Marketing</i> 6. <i>Research</i> 7. Beasiswa untuk mahasiswa 8. Beasiswa penelitian <p style="text-align: center;">8</p>		<p><u>Revenue Stream</u></p> <p>Penjualan produk</p>		

Keterangan:

- Font warna hitam : *BMC* eksisting
- Font warna biru : *BMC improvement*

Dari hasil pemetaan *BMC* eksisting dan input dari diagram *SWOT* dan *IFE-EFE*, kemudian didapatkan hasil perumusan *BMC* baru. Strategi yang dituangkan dalam *BMC* baru bermuara pada perbaikan 4 (empat) *building block* utama, yaitu *key resources*, *key partnership*, *key activities* dan *channels*. Perbaikan keempat blok tersebut kemudian akan berpengaruh kepada blok *cost structure* karena akan ada biaya yang timbul atas perubahan ini. Selain itu, *value proposition* juga bertambah untuk meningkatkan nilai di market sebagai bagian dari tujuan perbaikan empat blok utama. Berikut ini merupakan detail perbaikan pada masing-masing blok tersebut.

1. *Key Resources*

Pada blok ini ditambahkan beberapa item rekomendasi yang perlu dimiliki perusahaan yaitu seputar media sosial. Era saat ini adalah era terbuka di media *online* atau dunia maya. Dunia maya adalah dunia yang 24 jam per hari selalu aktif. Oleh karena itu, dirasa perlu bagi perusahaan untuk hadir secara *online* supaya profil perusahaan beserta kapabilitas dan pencapaiannya terlihat oleh *market*. Dalam hal ini, perusahaan perlu memiliki akun media sosial dan menjalin hubungan dengan akun LinkedIn *customer*, akun media sosial *customer*, baik perorangan maupun akun resmi perusahaan.

2. *Key Partnership*

Selain dari *partnership* yang sudah terjalin, perusahaan perlu meningkatkan kemitraan dengan tujuan peningkatan penetrasi *market* dan mengembangkan *market*. Perusahaan direkomendasikan untuk bekerja sama dengan konsultan *Supply Chain Management (SCM)* dan perusahaan aplikasi untuk beralih dari sistem *SCM* manual menuju sistem *online*. Perusahaan juga direkomendasikan untuk menjalin kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi terbaik di Indonesia seperti ITB, UI, UGM, ITS dan Undip. Kerjasama ini bertujuan untuk mengembangkan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan dan juga menaikkan *brand* perusahaan di dunia kampus. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian lulusan perguruan tinggi tersebut pada nantinya akan menjadi para profesional yang bergelut di bidang *water treatment* dan teknologi yang berhubungan dengan perusahaan.

3. *Key Activities*

Aktifitas utama perusahaan harus ditingkatkan secara intensif supaya strategi penetrasi *market*, pengembangan *market*, dan integrasi *forward*, *backward* dan *horizontal* dapat berhasil. Dengan peningkatan kemitraan yang sudah dibahas di blok sebelumnya, aktifitas utama akan bertambah secara signifikan. Perusahaan diharapkan intensif untuk melakukan kolaborasi dengan perusahaan aplikasi dan konsultan *SCM*. Perusahaan juga perlu hadir di setiap *moment* penting di kampus yang berhubungan dengan *brand* dan kepentingan bisnis perusahaan. Berpartisipasi dalam even-even pameran nasional juga

penting untuk dilakukan perusahaan, baik sebagai peserta maupun narasumber. Selain itu, akun linkedin perusahaan juga diharapkan lebih aktif untuk mengulas isu-isu seputar *water treatment* dan apa yang sudah dilakukan oleh perusahaan selama ini. Dengan demikian, perusahaan akan lebih mudah dan lebih cepat untuk dikenal luas oleh market.

4. *Channel*

Perusahaan diharapkan memiliki dan aktif di akun linkedin dan media sosial untuk lebih dapat mudah diakses oleh market. Dengan maraknya aktifitas di dunia maya, brand dan kapabilitas perusahaan akan lebih mudah tersebar kepada market.

Selain keempat blok di atas, ada blok lain yang terkena imbas atas perbaikan tersebut, yaitu *value preposition* dan *cost structure*. Dengan adanya perbaikan yang sangat signifikan, *value preposition* perusahaan akan bertambah yaitu **Water 4.0**. Di era 4.0 ini, industri *water treatment* juga selayaknya mengikuti perkembangan era dan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, kehadiran perusahaan yang memiliki *resource* untuk menjadi bagian dari era 4.0 harus ditegaskan dalam *value preposition* perusahaan.

Di sisi *cost structure*, ada biaya baru yang timbul atas kemitraan dan aktifitas yang bertambah. Biaya ini meliputi biaya yang harus dikeluarkan selama menjalin kerjasama dengan perusahaan konsultasn *SCM* dan perusahaan aplikasi. Selain itu, ada biaya juga untuk menjalin kerjasama dengan dunia kampus, baik di level penelitian atau pemberian beasiswa kepada mahasiswa pilihan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini. Selain kesimpulan, bab ini juga berisi terkait saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil perumusan *SWOT*
 - a. Dari hasil analisa *SWOT*, perusahaan saat ini memiliki nilai indikator internal 0,62 dan indikator eksternal 1,75.
 - b. Titik ini menempatkan perusahaan pada kuadran I di diagram *SWOT*. Kuadran I melahirkan rekomendasi bagi perusahaan berupa posisi pada kuadran I, yaitu zona strategi agresif.
 - c. Strategi agresif ini meliputi *market development*, *market penetration*, *product development*, *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*.
2. Hasil perumusan Matriks *IFE-EFE*
 - a. Dari hasil analisa internal dan eksternal melalui matriks dan diagram *IFE-EFE*, perusahaan memiliki nilai *IFE* 3,54 dan *EFE* 2,40.
 - b. Nilai tersebut menempatkan perusahaan pada zona IV di diagram *IFE-EFE*. Zona ini merekomendasikan perusahaan untuk melakukan strategi *Grow and Build*.
 - c. Strategi *Grow and Build* ini meliputi *market penetration (MP)*, *market development (MD)*, *product development (PD)* dan *backward (BI)*, *forward (FI)* dan *horizontal integration (HI)*. *MP* merupakan peningkatan penjualan dengan produk dan market yang sama. *MD* merupakan peningkatan penjualan dengan produk yang sama pada *market* yang berbeda atau *market* baru. *PD* merupakan peningkatan produk baru pada *market* saat ini. *BI* merupakan strategi dalam meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. *FI* merupakan strategi yang dijalankan dengan

meraih kendali atas jalur distribusi. Adapun HI mengarah pada strategi untuk meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing.

3. IFE-EFE dan BMC

Hubungan antara analisa IFE-EFE dan BMC adalah sebagai berikut.

- a. *Marketing Penetration* ditonjolkan dengan orientasi kepada problem solving dalam blok *Customer Relationship*.
- b. *Marketing Development* dan *Product Development* ditonjolkan melalui *value proposition* yang bertumpu pada teknologi dan branding perusahaan *water 4.0*.
- c. *Backward Integration* diimplementasikan melalui blok *Key Partnership* dan *Key Activities* dimana perusahaan direkomendasikan untuk meningkatkan teknologi jaringan ekspedisi.
- d. *Forward Integration* juga diimplementasikan melalui blok *Key Partnership* dan *Key Activities* dimana perusahaan direkomendasikan untuk meningkatkan teknologi jaringan distribusi.
- e. *Horizontal Integration* juga diimplementasikan melalui blok *Key Partnership*, *Key Activities* dan *Key Resources* dimana perusahaan direkomendasikan untuk melakukan beberapa hal yang belum dilakukan oleh para pesaing.

4. Hasil perumusan ulang *Business Model Canvas*.

- a. Hasil dari analisa *SWOT* dan *IFE-EFE* perusahaan, dihasilkan rekomendasi strategi yang dituangkan dalam blok *Business Model Canvas*.
- b. Perubahan desain *Business Model Canvas* meliputi *key resources*, *key partnership*, *key activities*, dan *channel*. Pada poin *key resources* ditambahkan rekomendasi untuk menambah resources berupa akun LinkedIn pelanggan, akun sosial media pelanggan perorangan, dan akun sosial media perusahaan pelanggan. Pada bagian *key partnership*, direkomendasikan supaya perusahaan menambah kerjasama dengan konsultan *Supply Chain Management*, perusahaan aplikasi, dan beberapa perguruan tinggi pilihan seperti ITB, UI, UGM, ITS, dan UNDIP. Pada

bagian key activities, direkomendasikan supaya perusahaan meningkatkan aktifitas utamanya untuk kolaborasi dengan perusahaan aplikasi, penetrasi kerjasama antara perusahaan dan kampus, pelatihan rutin dan branding teknologi ke pelanggan, mengikuti even exhibition skala nasional, sering menjadi narasumber di media dan meningkatkan frekuensi sharing di media sosial dan *linkedin*. Di sisi chanel, perusahaan tentu perlu menambah media sosial dan media linkedin untuk melakukan aktifitas tambahan tersebut.

- c. Perubahan desain tersebut berimbas kepada *value proposition* dan *cost structure* perusahaan.

5.2 Saran

Saran dalam penelitian ini dimaksudkan baik kepada perusahaan maupun kepada para peneliti yang akan melakukan penelitian sejenis. Adapun saran-saran penulis adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan PT A perlu melakukan update kajian strategi terhadap pencapaian tahun sebelumnya untuk perbaikan di tahun setelahnya. Review terhadap hasil tahun sebelumnya akan menjadi masukan dan improvement yang baik jika dilakukan kajian secara ilmiah, empiris dan komprehensif.
2. Penelitian ke depan perlu dikembangkan untuk divisi yang lain sehingga akan memberi masukan yang lebih dalam kepada manajemen perusahaan PT A.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoun, A., & Ibrahim, J. (2018). Business Model Canvas, the Lean Canvas and the Strategy Sketch: Comparison. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(1), 871–890. Retrieved from <http://www.ijser.org>
- Afiyanti, Y. (2008). (Diskusi Kelompok Terfokus) Sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Volume, 12, 58–62.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Dynamics of Internet Business Models*. (The McGraw-Hill Companies).
- Arslan, O., & Deha, I. (2008). *SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers*. 154, 2007–2009. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2007.10.113>
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Management Decision Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision Journal of European Industrial Training Management Decision Iss Management Decision*, 37354(371), 45–50. <https://doi.org/10.1108/00251749910252012>
- Ching, Hong Y & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26–37. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Coes, B. (2014). *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13th Ed.*
- David, M. E., & David, F. R. (2016). *Are key marketing topics adequately covered in strategic management ?* 4488(April). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148770>
- Dyson, R. G. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. 152, 631–640. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00062-6)
- Eeuwijk, P. Van, & Zuzana, A. (2017). *How to Conduct a Focus Group Discussion (FGD) Methodological Manual By Peter van Eeuwijk and Zuzanna Angehrn*.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *9th Edition. Strategic Management: An Integrated Approach*. South-Western, Cengage Learning
- Kalpande, S. D., Gupta, R. C., & Dandekar, M. D. (2010). *A SWOT analysis of small and medium scale enterprises implementing total quality management*. *Social Sciences*, 1(1), 59–64.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). Blue Ocean Shift. In *Blue Ocean Shift*. <https://doi.org/10.15358/9783800656622>

- Kitzinger, J. (1995). *Qualitative Research: Introducing focus groups*. *Bmj*, 311(7000), 299. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Kraaijenbrink, J. (2018). *Business Model Canvas vs. Strategy Sketch*. 1–6. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/business-model-canvas-vs-strategy-sketch-jeroen-kraaijenbrink>
- Krueger, R. A. (2001). Designing and conducting focus group interviews. *Social Analysis Selected Tools and ...*, 36(October), 4–23. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.7000.299>
- Margetta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, (May), 86–92.
- Maurya, A. (2012). Part 1: Roadmap. In *Running Lean Plan That Works*.
- Models, B., & World, R. (2015). Experimenting with Business Models in the Real World. *The Business Model Innovation Factory*, 149–164. <https://doi.org/10.1002/9781119205234.ch9>
- Oliveira, M., Jenkins, M., & Popjoy, O. (1998). The Focus Group, A Qualitative Research Method: Reviewing The theory, and Providing Guidelines to its Planning. *Merrick School of Business, University of Baltimore*, (010298), 22. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2013.02.032>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation by Osterwalder and Pigneur 2010*. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Piercy, N., & Giles, W. (1989). *Making Swot Analysis Work*. (Cardiff Business School and Strategic Marketing Development Unit, Marlow Introduction), 5–7.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. In *Creating and Sustaining Competitive Advantage*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54540-0>
- Porter, M. E., & Roach, S. S. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.cell.2005.09.009>
- Rizzo, A. S. (n.d.). *A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation*. 119–146.
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

LAMPIRAN: Panduan Pengisian Kuesioner



Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Departemen Manajemen Teknologi
Bidang Keahlian Manajemen Industri

Panduan Pengisian Kuesioner

Menganalisa Kondisi Bisnis Internal dan Eksternal PT A

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Ahmad Irwiyah Haq, mahasiswa Departemen Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, ITS, yang sedang melakukan penelitian dengan judul '**Analisa Strategi Perusahaan Kimia di Industri Pembangkit Listrik dengan Pendekatan *SWOT* dan *Business Model Canvas***'. Pada kesempatan kali ini saya memohon bantuan Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari untuk menjawab pertanyaan dari kuesioner ini. Data-data ini tidak akan saya sebarkan secara umum karena hanya untuk keperluan pendukung penyusunan tesis saya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kondisi internal dan eksternal PT A. Selanjutnya hasil dari analisa internal dan eksternal tersebut akan menjadi input baru dalam perumusan strategi baru PT A dalam menjalankan bisnisnya.

Penulis berharap agar Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari dapat menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini secara jujur sesuai dengan kondisi yang dihadapi saat ini. Atas partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari, penulis mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ahmad Irwiyah Haq
09211750015007

A. Data Responden

1. Nama : _____
 2. Jabatan : _____
 3. Lama bekerja : _____

B. Daftar Pertanyaan Kuesioner

Acuan pengisian kuesioner survei ini adalah sebagai berikut.

- Angka 1 = Sangat tidak menonjol
 Angka 2 = Kurang menonjol
 Angka 3 = Cukup menonjol
 Angka 4 = Menonjol
 Angka 5 = Sangat menonjol

No.	Indikator Kekuatan (<i>Strength</i>)	Penilaian Kondisi Saat ini				
		1	2	3	4	5
1	Nalco merupakan <i>multinational company</i>					
2	<i>Brand</i> yang global					
3	Punya pabrik produksi di Indonesia					
4	Memiliki <i>branch office</i> di kota-kota besar di Indonesia					
5	Generasi <i>generasi X</i> yang bertahan					
6	Karyawan <i>technical sales</i> yang baik					
7	Teknologi automasi <i>internet based</i>					
	Indikator Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
1	Harga produk yang relatif mahal.					
2	Adanya tim <i>support</i> berpengalaman					
3	Sistem <i>Supply Chain Management</i> masih manual					
4	Kebijakan <i>MTO (Make To Order)</i>					
5	Fleksibilitas pembuatan produk baru					
	Indikator Peluang (<i>Opportunity</i>)					
1	Pertumbuhan pasar yang pesat					
2	Pilihan calon karyawan yang bagus					

3	Teknologi internet of things marak					
4	Jaringan data sudah merambah ke daerah					
5	Internet semakin cepat					
6	Dukungan pemerintah baik mengenai zero waste					
No.	Indikator Ancaman (<i>Threat</i>)					
1	Harga <i>raw material</i> naik					
2	Kompetisi harga per satuan unit					
3	Kurs <i>dollar</i> tidak stabil					
4	Monopoli di sisi <i>supplier</i>					
5	<i>Cost sensitive</i> di sisi <i>customer</i>					
6	Kurangnya pemahaman terhadap pentingnya kualitas air					

BIOGRAFI PENULIS



Penulis memiliki nama lengkap Ahmad Irwiyah Haq. Lahir di Pekalongan, 15 Desember 1986. Masa pendidikan dasar dihabiskan di Madrasah Ibtidaiyah Walisongo Kranji 01 tahun ajaran 1993-1999 di Pekalongan. Kemudian pendidikan menengah pertama dilanjutkan di SMP Negeri Wonopringgo 1 di Pekalongan. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Pekalongan hingga 2005.

Pendidikan perguruan tinggi ditempuh penulis di Institut Teknologi Bandung, program studi Teknik Kimia. Setelah lulus S1 dari TK ITB pada 2009, penulis berkarir di salah satu perusahaan multinasional di Jakarta di bidang *water treatment* hingga saat ini. Pada tahun 2017, penulis melanjutkan pendidikan S2 di Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Jika ada diskusi dan saran mengenai penelitian ini, penulis dapat dihubungi melalui alamat email ahmad.irwiyah@gmail.com

