

DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.009.2.10

REMODELING BISNIS PT SASAKURA INDONESIA DENGAN MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (BMC)

Humam Mahmudi

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
Email: humammahmudi2018@gmail.com

Mohammad Rizan

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

Budi Santoso

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta

ABSTRAK

Business Model Canvas bertujuan membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi value proposition perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan key activities dan key resources dalam menciptakan value proposition dan mendapatkan revenue streams, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen. Data dari dokumen laporan dalam bentuk hard copy maupun soft copy yang ada di PT Sasakura Indonesia sekaligus sebagai perusahaan yang di teliti. Jenis data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang di teliti dengan cara observasi, wawancara, Sedangkan jenis data sekunder diperoleh melalui kajian pustaka, review penelitian relevan sebelumnya, dokumen dan laporan rutin perusahaan. Hasilnya dapat diketahui posisi perusahaan berdasarkan review SWOT, yang menunjukkan bahwa perusahaan PT Sasakura Indonesia masih memiliki peluang cukup baik untuk merebut pasar atau konsumen, dimana strategi yang dapat digunakan yaitu kombinasi strategi Strength-Opportunity. Dengan begitu dapat dibuatkan remodelling business model canvas baru yang selaras dengan posisi SWOT dan strategi baru yang mendukung terlaksananya business model canvas baru yang dibuat.

Kata kunci: Desalinasi, SWOT, *Remodelling*, Business Model Canvas, PT Sasakura Indonesia

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis industri pembuatan mesin desalinasi melalui teknologi *Multi-Stage Flash (MSF) and Reheat Type (RH type)* saat ini mulai merambah ke bidang perkapalan dengan menggunakan jenis teknologi *fresh water generator*. Industri ini digunakan untuk *fresh water* yang dihasilkan dari *fresh water generator* di atas kapal, air ini digunakan untuk minum, memasak, mencuci, dan bahkan menjalankan mesin penting lainnya yang menggunakan air tawar. Sedangkan untuk dijadikan sebagai media pendingin seperti pada kegiatan pembangkit listrik (PLTU, dan PLTGU) menggunakan teknologi *Multi-Stage Flash and Reheat Type*.

PT Sasakura Indonesia bergerak di bidang jasa, pabrikasi, pembuatan teknologi desalinasi *Multi-Stage Flash (MSF)* dan *Reheat Type (RH type)* dan juga membuat *design plan land use* untuk pembangkit tenaga listrik. Penyediaan tenaga listrik di Indonesia yang menggunakan pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) membutuhkan air tawar yang cukup besar. Air tawar akan digunakan sebagai bahan *steam* yang berguna untuk menggerakkan mesin turbin sekaligus pencegah berbagai jenis sifat korosif.

Selama beroperasi PT Sasakura Indonesia pernah mengalami situasi yang sangat berat dalam pendapatannya seperti penurunan keuntungan selama tahun 2016-2017. Penurunan *project order*, sehingga yang semula setahun dapat menghasilkan keuntungan perusahaan sebesar 3 milyar rupiah, namun pada saat itu perusahaan justru merugi sebesar 2,19 milyar rupiah. Kerugian ini sebagai dampak dari kondisi global dan kondisi ekonomi dalam negeri.

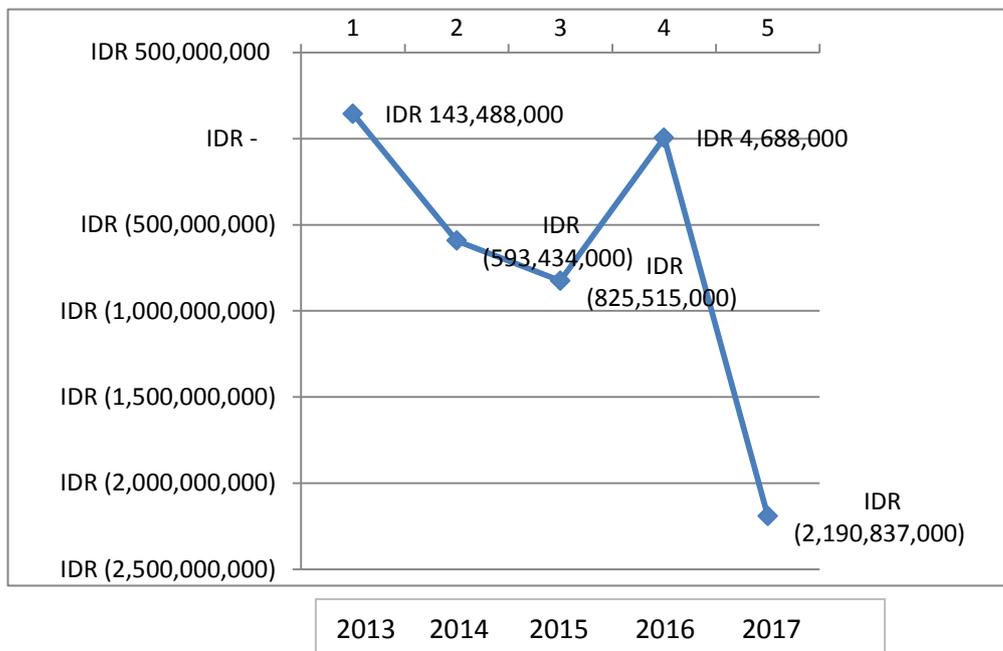


Sumber: Databoks (2017)

Gambar 1. Kapasitas pembangkit listrik yang akan dibangun di Indonesia

Permasalahan yang telah dihadapi oleh PT Sasakura Indonesia saat ini adalah masih terbatasnya permintaan (*order*) dari *project owner* atau pengguna jasa dari dalam negeri,

sehingga berdampak besar pada penurunan tingkat profit perusahaan. Dalam kondisi *profit* yang terus merosot, PT Sasakura Indonesia patut mengadakan perubahan. Sehingga dalam menghadapi permasalahan yang ada tersebut, PT Sasakura Indonesia perlu melakukan penyesuaian *Bussines Model Canvas* (BMC) yang baru.



Sumber: Financial report PT Ssakura Indonesia (2017)

Gambar 2. Merosotnya tingkat profit PT Sasakura Indonesia di 2013-2017.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang positif terhadap memperbaiki *business model canvas* bagi perusahaan yang sedang mengalami *profit loss*. Untuk itu peneliti ini bertujuan untuk memahami *business model* PT Sasakura Indonesia lama yang sedang dijalankan, posisi perusahaan berdasarkan *review* SWOT PT Sasakura Indonesia, dan upaya untuk membuat *business model canvas* baru yang sejalan dengan analisa SWOT yang baru pada PT Sasakura Indonesia.

TELAAH PUSTAKA

Manajemen Strategi

Menurut *Porter* (1993:13) strategi adalah tentang posisi bersaing, tentang perbedaan dirimu di mata *customers*, tentang nilai tambah dalam sejumlah kegiatan yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh pesaing. Sedangkan menurut *Mintzberg & Quin* (1991:53), strategi adalah upaya pencarian cara yang disengaja lakukan untuk suatu rencana aksi untuk mengembangkan dan menyesuaikan persaingan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh *Husseini dan Hutabarat* (2006:10) dari berbagai pengertian dan

definisi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi adalah rencana tentang serangkaian *manuver*, yang mencakup seluruh element yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Dari ketiga pendapat di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Misalnya strategi itu mungkin mengarahkan organisasi itu ke arah pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan memperluas pasar. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi bisnis yang dilakukannya.

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2008:78), analisis SWOT adalah indikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT menurut Kotler (2009:90) diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Sedangkan menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Tujuan dan strategi dibuat guna memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT, yaitu :

1) Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan Kekuatan ini kompetisi khusus memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan.

3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan-kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan peluang bagi perusahaan.

4) Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Matriks SWOT

Beberapa literatur dari hasil penelitian sebelumnya banyak membahas mengenai SWOT sebelum melakukan membuat dan *remodelling business model canvas*. Menurut Rangkuti (2006:26), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat pola kemungkinan alternatif strategis. Keempat pola tersebut sangat penting untuk dijadikan acuan dalam membangun strategi baru.

	IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS Peluang (<i>Opportunity</i>)		STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)		STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti (2006)

Gambar 3. Pola matriks strategi dari SWOT

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT di atas :

- 1) Strategi SO (*Strengths and Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikirann atau persepsi dari perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) Strategi ST (*Strengths and Threats*).
Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 3) Strategi WO (*Weakness and Opportunity*).
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) Strategi WT (*Weakness and Threats*).
Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Pendekatan kualitatif matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh *Kearns* (dalam *David*, 2002:30) merupakan menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan), sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan). Serta empat kotak lainnya tersebut merupakan kotak yang berisi isu-isu strategis yang muncul, hal ini sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

	EKSTERNAL	
INTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

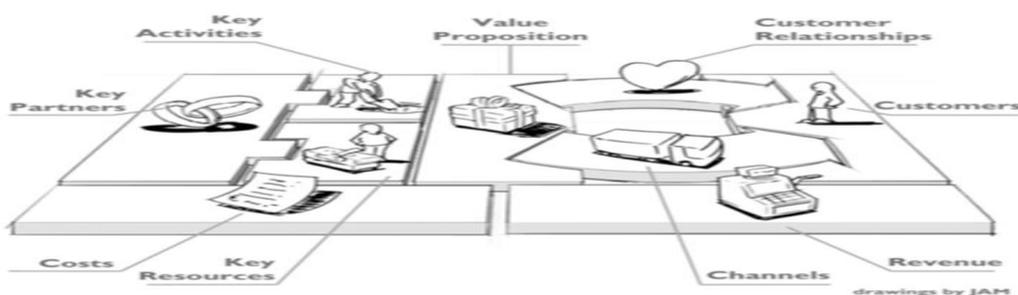
Sumber : Fred R. David. Manajemen Strategis (2002)

Gambar 4. Matriks SWOT *Kearns*

Business Model Canvas (BMC)

Untuk memahami definisi model bisnis, kajian model bisnis ini menggunakan terminologi model bisnis yang didefinisikan oleh beberapa akademisi. *Giorgetti* (dalam *Duce* dan *Giorgetti*, 1998:3) mengatakan model bisnis adalah model referensi yang merupakan sebuah dasar bagi sebuah sistem jenis (*type*) baru yang mempunyai keunggulan/kelebihan dibandingkan pendekatan sebelumnya.

Osterwalder & Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan balok bangun dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan menghasilkan uang, yang dinamakan dengan *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* juga membantu perusahaan untuk mengenali apa yang menjadi *value proposition* perusahaan, serta bagaimana membangun dan menjalankan *key activities* dan *key resources* dalam menciptakan *value proposition* dan mendapatkan *revenue streams*, memahami bagaimana produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen hingga sampai ketangan konsumen untuk dikonsumsi.



Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Gambar 5. Sembilan Elemen Business Model Canvas (BMC)

Customer Segments

Menurut Mullin & Walker (2010: 67), menyatakan bahwa segmentasi pasar adalah suatu proses membagi pasar menjadi kelompok customer yang berbeda berdasarkan kesamaan ciri dan kebutuhan yang akan mengarahkan mereka di dalam menanggapi suatu produk yang ditawarkan dan program pemasaran secara seragam.

Value Proposition

Menurut Osterwalder (2010:22-25), proporsisi nilai menggambarkan bagaimana *customer* dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan kompetitornya. Beberapa elemen yang dapat memberikan kontribusi di dalam menciptakan suatu nilai bagi *customer* antara lain *newness*, *performance*, *customization*, *getting the job done*, *design*, *brand/status*, *price*, *cost reduction*, *risk reduction*, *accessability* dan *convenience/usability*.

Channels

Menurut Laksana (2008:123), saluran distribusi adalah serangkaian organisasi yang terkait dalam semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status

pemilikannya dari produsen ke konsumen. Pendapat lain dalam Daryanto (2011:90) mengemukakan bahwa saluran distribusi adalah saluran yang dipakai oleh produsen untuk menyalurkan barang hasil produksinya kepada konsumen, baik berpindahnya hak (penguasaan) hingga pemindahan barang maupun hanya pemindahan hak kepemilikannya.

Customer Relationships

Beberapa kategori hubungan dengan *customer* yang dapat diimplementasikan kepada setiap segmen *customer* yang dimiliki perusahaan antara lain dalam bentuk *personal assistance, dedicated assistance, self-service, automated services, communities* dan *co-creation*. Hubungan dengan *customer* dibangun sesuai dengan *customer segment*, dikarenakan setiap segmentasi memiliki yang berbeda. Dalam menjalin hubungan yang baik dengan *customer* dapat dilakukan dengan tiga cara yakni *Customer Acquisition, Customer Retention, dan Upselling*.

Revenue Streams

Hal ini akan menjelaskan mengenai kondisi keuangan/kas yang dihasilkan oleh perusahaan, dengan menyediakan produk dan jasa yang dihasilkan kepada segmen konsumen yang akan dicapainya. Seluruh biaya akan dikurangkan dari besarnya pendapatan untuk memperoleh penghasilan bersih (*net profit*) bagi perusahaan.

Key Resources

Dengan *Key resources* ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan menawarkan jasa layanan, memasuki pasar, menjaga hubungan dengan *customer* sesuai segmennya dan memperoleh pendapatan. Setiap bisnis model memiliki *key resources* yang sudah barang tentu dapat mempunyai model yang berbeda-beda satu sama lain, namun *key resources* tetap terdiri dari faktor *physical, intellectual, human* dan *financial*. Hubungan dengan *customer* mengutamakan kemudahan bagi mereka.

Key Activities

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

Key Partnerships

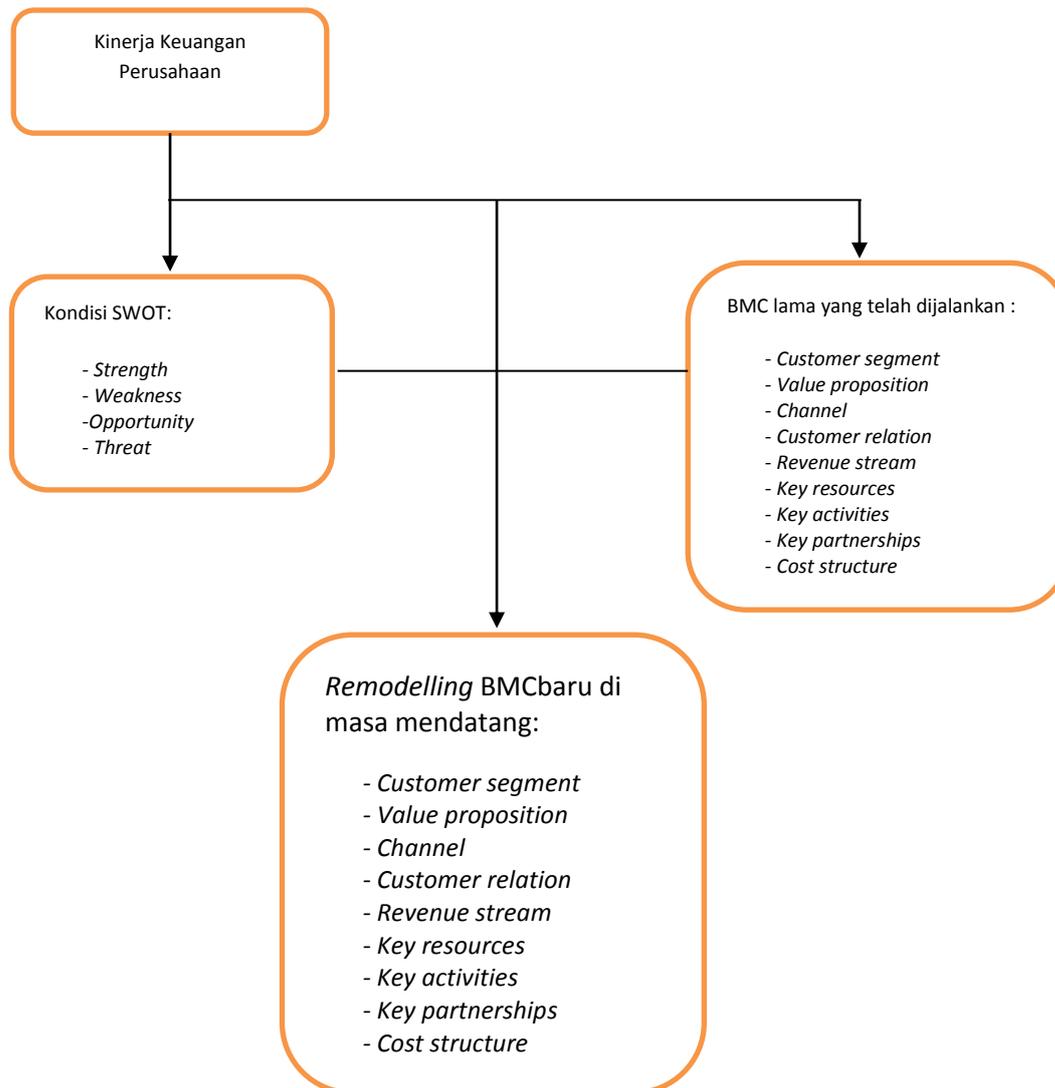
Menjelaskan jaringan pemasok dan rekanan yang di miliki perusahaan agar dapat menjalankan operasionalnya sesuai dengan bisnis model yang di buat. Jenis kerjasama dapat dikategorikan menjadi 4 jenis yang antara lain *strategic alliances, cooperation, Joint Venture, buyer-supplier relationships*.

Cost Structure

Ciri dari struktur biaya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa unsur yang terdiri dari *fixed cost, variable cost, economic of scale, dan economies of scope*. Secara alamiah biaya harus diminimalkan pada setiap bisnis model akan tetapi suatu struktur biaya yang rendah belum tentu sesuai untuk semua jenis kegiatan usaha yang dilakukan, sehingga bisnis model dapat dikategorikan berdasarkan kepentingannya terhadap struktur biayanya ke dalam 2 (dua) bagian:

- 1) *Cost-driven* yaitu bisnis model yang fokus kepada meminimalkan biaya pada setiap kesempatan. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan dan menjaga struktur biayanya agar tetap ramping, menggunakan *low price value proposition, maximum automation* dan *extensive outsourcing*.
- 2) *Value-driven* yaitu tidak terlalu memikirkan berapa besarnya biaya yang telah dikeluarkannya apabila perusahaan tersebut dapat menciptakan nilai layanan terbaik bagi *customer*. Menggunakan *premium value proposition* dan layanan prima bagi customer perorangan merupakan ciri khas dari pada bisnis model yang menganut *value-driven business models*.

Untuk selanjutnya kesembilan elemen tersebut akan dipetakan ke dalam kanvas model bisnis (*Business Model Canva*), dengan cara ini model bisnis digambarkan dalam satu dokumen tunggal, mengenai bagaimana memahami, mengembangkan, menyelesaikan dan menilai model suatu bisnis usaha/industri yang dijalankan.



Gambar 6. Kerangka pemikiran

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Dasar teori dalam pendekatan kualitatif adalah peneliti berusaha memahami suatu kondisi dan kaitannya dengan menganalisa dokumen tertentu. Berdasarkan permasalahan yang diajukan pada identifikasi serta rumusan masalah dalam penelitian, maka lebih mengutamakan pada masalah proses, makna, pemahaman, kompleksitas, interaksi, serta persepsi. *Denzin* dan *Lincoln* (di dalam *Moleong*, 2005:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif karena bermaksud untuk mendeskripsikan keterangan-keterangan tentang data yang di dapat dari lapangan berupa data tertulis ataupun lisan (wawancara) serta angket penilaian dari responden saat pelaksanaan penelitian.

Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Data dari dokumen laporan dalam bentuk *hard copy* maupun *soft copy* yang ada di PT Sasakura Indonesia sekaligus sebagai subjek perusahaan yang di teliti. Jenis data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang di teliti dengan cara observasi, wawancara, Sedangkan jenis data sekunder diperoleh melalui kajian pustaka, *review* penelitian relevan sebelumnya, dokumen-dokumen dan juga laporan rutin perusahaan.

Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yang memberikan gambaran dengan jelas dan benar. Teknis yang digunakan ialah analisis deskriptif yang memberikan gambaran dan makna dari indikator yang ada, membandingkan dan menghubungkan antara indikator yang satu dengan indikator lain.

Analisa EFAS dan IFAS

a) Faktor Eksternal (EFAS)

Faktor internal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan yang berasal dari eksternal perusahaan. Dalam metode ini di sebut dengan EFAS (*External Strategic Factor Summary*). Peneliti akan menampilkan faktor-faktor yang termasuk dalam EFAS yang nantinya akan dimasukkan dalam kategori *Opportunity* dan *Threats* dengan menggunakan *rating* tertentu, sesuai kaidah yang biasa digunakan dalam melakukan analisa EFAS.

b) Faktor Internal (IFAS)

Dalam metode ini di sebut dengan IFAS (*Internal Strategic Factor Summary*), dan peneliti akan menampilkan faktor-faktor yang termasuk dalam IFAS yang nantinya akan dimasukkan dalam unsur-unsur yang berkategori *Strength* dan *Weakness*, dengan *rating* yang sudah ditentukan. Adapun bobot penilaian dapat menggunakan *rating* tertentu sesuai kaidah yang dipakai dalam analisa IFAS.

Pembuatan Business Model Canvas (BMC) yang baru

Setelah dilakukan *review* SWOT, peneliti akan merancang faktor-faktor elemen dari BMC yang sudah ditentukan dan nantinya akan menjadi usulan kepada model bisnis yang baru bagi perusahaan. Diharapkan nantinya perusahaan dapat menerapkan *business model canvas* yang diusulkan ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini perlu melakukan pendekatan dengan cara mendeskripsik hasil penelitian merupakan uraian dari seluruh data dan pembahasan yang pada akhirnya merupakan hasil penelitian. Pembahasan dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi saat ini, sehingga dapat menentukan alternatif-alternatif dari strategi-strategi yang muncul, kemudian dipilih dengan kombinasi yang paling besar untuk diterapkan di perusahaan, yang diuraikan pada bagian berikut:

Analisis Industri

Pemerintah berupaya mendorong agar industri desalinasi agar tetap berkembang. Industri ini dapat mendukung terhadap pencapaian target komitmen pembangunan proyek energi yang telah ditetapkan. Karena Pemerintah tetap bertekad optimis dapat mencapai target tersebut, dengan konsisten mencanangkan pembangunan proyek energi sebesar 10000 MW di Indonesia. Yang mana proyek-proyek ini juga membutuhkan teknologi penunjang seperti industri desalinasi dengan jenis produk *fresh water generation*, *Multi-stage flash*, dan *reheat type*. Strategi bisnis PT Sasakura Indonesia dalam industri desalinasi ini juga menggunakan pertimbangan analisa Porter (*Porter's Five Forces Analysis*) yang meliputi analisis tingkat kompetisi antar kompetitor, tingkat ancaman pendatang baru, tingkat ancaman produk substitusi, tingkat posisi tawar pembeli, tingkat posisi tawar pemasok dalam bisnis produk dan jasa pada industri desalinasi.

Business Model PT Sasakura Indonesia lama yang sedang dijalankan

Business model menjelaskan latar belakang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan dan memperoleh nilai-nilai dari suatu bisnis. Konsep dari suatu bisnis model harus dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat dengan penyajian yang sederhana, relevan dan secara intuisi mudah dipahami dengan tidak

bermaksud menyederhanakan fungsi dari pada organisasi perusahaan yang sangat kompleks.

Osterwalder dan Pigneur (2016), menginovasi dan membagi tahapan di dalam melakukan penyusunan suatu bisnis model ke dalam 9 elemen. Adapun *business model canvas* lama yang masih atau sedang dijalankan oleh perusahaan PT Sasakura Indonesia, elemen-elemen *business model canvas* tersebut telah diuraikan dan dapat dilihat pada tabel1.

Tabel 1. Business Model Canvas lama yang sedang dijalankan

Key Partnership <i>Government, Project Owner and Kontraktor, Heavy transport equipment vendor, Material handling vendor, IT and Equipment production vendor, Material/parts vendor, Bank support, Safety and certification vendor</i>	Key Activities <i>business management, marketing and sales management, engineer, technician, project execution, production management.</i>	Value Propositions SDM yang handal, Variasi peralatan, perlengkapan produksi, kualitas produk dan perlengkapan berteknologi tinggi,	Customer Relationship Assistance, dalam bentuk interaksi karyawan/tim dengan pelanggan yang dapat dilakukan baik selama pemasaran, produksi, penawaran, penjualan dan <i>maintenance</i> , serta purna jual, <i>Sasakura access contact</i> .	Customer Business Group : <i>PT PLN, PT Pertamina, PT Bakrie Brothers, PT Styromono Indonesia, PT Statomer, PT Candra Asri Petrochemical Indonesia, PT Mitsubishi Chemical Indonesia,</i>
	Key Resources Bahan baku, <i>Marketer, Engineer, Technician, Operator, Heavy transport equipment, karyawan outsourcing</i>		Channels <i>Fixed sales, Kemitraan BUMN, tender proyek, Sasakura website access.</i>	
Cost Structure <i>Personnel Salary & wages, Repair & Maintenance, Equipment Rental, Material Expenses, Insurance, Inspection, Camp Safety Service, Electricity & Water.</i>			Revenue Streams <i>Revenue penjualan produk dan jasa termasuk jasa pelayanan purna jual dan maintenance.</i>	

Posisi perusahaan berdasarkan review SWOT PT Sasakura Indonesia

a. Analisis Lingkungan Eksternal (EFAS)

Dalam kegiatan ini, peneliti melakukan kegiatan wawancara, dan juga sekaligus menyebarkan kuisioner yang berisi beberapa efaktor-faktor eksternal kepada responden dari manajemen PT Sasakura Indonesia melalui lembar kertas khusus untuk itu, dan responden menentukan faktor-faktor tersebut, dengan dikategorikan masuk ke dalam

terbaru O4. Persyaratan produk dan teknologi yang handal O5. Afiliasi dengan investor baru dari Jepang atau Asia	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas, standard, dan pelayanan • Menambah kekuatan financial support 	yang fleksibel dan handal serta memulai penetrasi pasar <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efisiensi biaya produksi, kemampuan bersaing harga, dan menambah marketing serta kemitraan
Threats	ST Strategies	WT Strategies
T1. Harga di masa mendatang T2. Masuknya produk/jasa dari China dan Korea T3. <i>Political and Regulation issue</i> T4. Tingkat fluktuasi biaya produksi, dan inflasi mata uang T5. Konglomerasi <i>group</i> investor dari China T6. Sistem manajemen mutu (ISO) dan Prestasi dan sertifikat internasional T7. Prestasi dan sertifikat internasional	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan daya saing harga produk, <i>global partnership</i>, dan meraih ISO • Mengantisipasi efek negatif gejolak mata uang dengan cara <i>hedging</i> • Selalu mengantisipasi perubahan dinamika politik, ekonomi, dan sosial 	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan harga yang wajar dengan menurunkan profit tanpa mengurangi kualitas • Menurunkan biaya produksi dan maintenance, agar dapat dialokasikan ke biaya akses, proses, marketing, dan rencana diversifikasi produk masa depan • Memantau perubahan regulasi, dan sistem ISO

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa perusahaan akan pilihan mengambil strategi S+O. Kondisi strategi perusahaan dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk meraih peluang yang ada dan berada di sel *competitive advantages* yang merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu perusahaan untuk bisa berkembang lebih cepat dan melakukan ekspansi (*growth oriented strategy*).

Membuat *business model canvas* baru yang sejalan dengan analisa SWOT yang baru pada PT Sasakura Indonesia yang sekarang

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, perusahaan perlu menyesuaikan bisnisnya dalam bentuk *business model canvas*. Pelaksanaan strategi-strategi yang dapat digunakan harus mengacu pada kombinasi strategi yang telah dijelaskan pada kombinasi strategi *Strength + Opportunity*. Sehingga strategi ini dimasukkan ke dalam *business model canvas* yang baru.

Desain kombinasi strategi *Strength + Opportunity*, akan menjadi model strategi utama yang diambil oleh perusahaan untuk dilaksanakan di masa mendatang dalam menghadapi perubahan pasar dan kondisi bisnis perusahaan. Adapun *remodelling business model canvas* baru tersebut dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 3. Business Model Canvas yang diusulkan

Key Partnership	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer
-Meningkatkan akses dan kemitraan dengan BUMN, BUMD, -Afiliasi dengan perusahaan global Asia, -Project Owner, -Kontraktor, -Material and services vendors, -Bank support, -Safety and certification vendor.	-Marketing, -Tender prospect review, -Project execution, -Production, -QC.	-Head office visit, -Training centre, -Trusty value, -Quality, -Customers satisfaction, -Easy access, -Perlengkapan teknologi produksi Multy Stage Flash -Strong leader untuk produk desalinasi MSF dan RH.	-Factory visit in Osaka after project finishing, -Assistance, -Interaksi karyawan/tim dengan pelanggan yang dapat dilakukan baik selama pemasangan, produksi, penjualan dan maintenance, serta purna jual	Kelompok usaha : -PT PLN, -PT Pertamina, -PT Bakrie Brothers, -PT Styromono Indonesia, -PT Statomer, -PT Candra Asri, -Petrochemical Indonesia, -PT Mitsubishi Chemical Indonesia, -BUMN, dan BUMD serta perusahaan, Industrial/factory, high building construction and equipment project, dan infrastructure project swasta lainnya.
	Key Resources -Bahan baku, -Skill Engineer, Production assets Material handling equipment, -Financial support		Channels -Fixed sales, -Kemitraan BUMN, dan BUMD, -Tender proyek, -Regional agency, -Sasakura website	
Cost Structure Personnel Salary & wages, Repair & Maintenance, Equipment Rental, Material Expenses, Insurance, Inspection, Camp Transport, Penalty, Work Environment & Safety Service, Electricity & Water		Revenue Streams Revenue penjualan produk dan jasa layanan lain termasuk jasa pelayanan purna jual dan maintenance.		

Dari *business model canvas* (BMC) yang diusulkan di atas, peneliti menawarkan beberapa *point* pada beberapa elemen BMC di mana *point* tersebut dapat dijadikan evaluasi terhadap PT Sasakura Indonesia untuk pengembangan *business model* yang sudah ada dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a) Pada *Customer Segments*, peneliti menambahkan project BUMN, BUMD, *Industrial/factory, high building construction and equipment project, dan infrastructure*, di mana proyek seperti ini sedang tumbuh dengan cepat sejalan dengan otonomi daerah.
- b) Pada *Value Proposition*, peneliti membuatnya menjadi SDM yang handal (berpengalaman dan bersertifikat), meningkatkan kualitas produk (*quality*),

standard pelayanan yang memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), dan mempermudah akses komunikasi, *head office visit*, *training centre*, *trusty value*, dan juga memperbaiki perlengkapan produksi, fokus dan *strong leader* untuk produk *Multi- flash flash dan reheat type*. Kualitas SDM untuk tim pekerja juga diharapkan mampu meminimalisir *accident* yang menyebabkan kerugian yakni ganti barang, denda *downtime*, bahkan tidak dibayar.

- c) Pada *Channels*, peneliti menambahkan untuk perlunya bagi perusahaan PT Sasakura Indonesia untuk kemitraan dengan BUMN/BUMD, tender proyek, *Regional agency* yang terbuka kemitraan bagi perusahaan swasta di daerah dan memperbaiki sistem komunikasi pada Sasakura *website*.
- d) Pada *Customer Relation*, membuat untuk strategi *factory visit in Osaka, Japan, after project finishing, Assistance*. Selain itu itu melaksanakan interaksi karyawan/tim dengan pelanggan yang dapat dilakukan baik selama pemasaran, produksi, penjualan dan *maintenance*, serta purna jual.
- e) Pada *Revenue Streams*, peneliti menambahkan atau lebih tepatnya mempertegas kembali untuk pengembangan bisnis PT Sasakura Indonesia tahun 2019-2024 yaitu mengembangkan unit usaha pada produk-produk lain, yang dapat akan menjadi target pendapatan bagi pengembangan usaha dari PT Sasakura Indonesia tahun 2019-2024 mendatang.
- f) Pada *Key Resources*, peneliti menambahkan akan pentingnya memilih sumber bahan baku yang ideal sesuai spesifikasi, *marketing support* lebih agresif lagi dan terus menggalang kekuatan *financial support*.
- g) Pada *Key Activities*, peneliti membuat tambahan untuk strategi utama dan penting yaitu teraktifitas *marketing, tender prospect review, project execution, production*, serta pentingnya pengawasan *Quality Control (QC)*.
- h) Pada *Key Partnership*, peneliti menambahkan upaya untuk meningkatkan akses dan kemitraan dengan BUMN, BUMD, dan memperluas afiliasi dengan perusahaan global Asia.
- i) Pada *Key Partners*, peneliti membuat strategi meningkatkan akses dan kemitraan dengan BUMN, BUMD, afiliasi dengan perusahaan *global asia*,

project owner, kontraktor, subcontractor, material and services vendors, bank support, safety and spesial certification vendor.

- j) Pada *Cost Structure*, peneliti memasukkan strategi *personnel salary and wages, repair and maintenance, equipment, transport, penalty, work environment and safety service.*

Tabel 4. Perbandingan BMC lama yang sedang dijalankan dengan BMC baru yang disusulkan

Elemen	BMC lama yang sedang dijalankan	BMC baru yang disusulkan
<i>Customer Segments</i>	Kelompok usaha : PT PLN, PT Pertamina, PT Bakrie Brothers, PT Styromono Indonesia, PT Statomer, PT Candra Asri Petrochemical Indonesia, PT Mitsubishi Chemical Indonesia.	<i>Kelompok usaha :</i> -PT PLN, -PT Pertamina, -PT Bakrie Brothers, -PT Styromono Indonesia, -PT Statomer, -PT Candra Asri Petrochemical Indonesia, -PT Mitsubishi Chemical Indonesia, -BUMN, BUMD Industrial/factory, high building construction equipment project, dan infrastructure project swasta lainnya.
<i>Value Proposition</i>	SDM yang handal, Variasi peralatan, perlengkapan produksi, kualitas produk dan perlengkapan berteknologi tinggi,	-Head office visit, -Training centre, -Trusty value, -Quality, -Operasi customers satisfaction, -Easy access, -Perlengkapan teknologi produksi Multi- Stage Flash -Strong leader untuk produk desalinasi MSF dan RH.
<i>Channels</i>	Kemitraan BUMN, tender proyek, Sasakura website acces.	-Kemitraan BUMN, dan BUMD, -Tender proyek, - Subcontractor -Regional agency, -Sasakura website.
<i>Customer Relation</i>	Assistance, dalam bentuk interaksi karyawan/tim dengan pelanggan yang dapat dilakukan baik selama pemasaran, produksi, penawaran, penjualan dan <i>maintenance</i> , serta	-Factory visit in Osaka after project finishing, -Assistance, -Interaksi karyawan/tim dengan pelanggan yang dapat dilakukan baik selama pemasaran, produksi,

	purna jual, <i>Sasakura access contact</i> .	penjualan dan <i>maintenance</i> , serta purna jual.
<i>Revenue Streams</i>	<i>Revenue</i> penjualan produk dan jasa termasuk jasa pelayanan purna jual dan <i>maintenance</i> .	<i>Revenue</i> penjualan produk dan jasa layanan lain termasuk jasa pelayanan purna jual dan <i>maintenance</i> .
<i>Key Resources</i>	Sumber bahan baku, <i>Marketer, Engineer, Technician, Operator, Heavy transport equipment</i> , karyawan <i>outsourcing</i>	-Sumber bahan baku, - <i>Skill Engineer,</i> - <i>Production assets Material handling equipment,</i> - <i>Financial support.</i>
<i>Key Activities</i>	<i>marketing and sales management, engineer, technician, project execution, production management.</i>	- <i>Marketing,</i> - <i>Tender prospect review,</i> - <i>Project execution,</i> - <i>Production,</i> - <i>QC.</i>
<i>Key Partnership</i>	<i>Pemerintah, Project Owner and Kontraktor, Heavy transport equipment vendor, Material handling vendor, IT and Equipment production vendor, Material/parts vendor, Bank support, Safety and certification vendor</i>	- <i>Akses dan kemitraan dengan BUMN, BUMD,</i> - <i>Afiliasi dengan perusahaan global Asia,</i> - <i>Project Owner,</i> - <i>Kontraktor dan Subkontraktor,</i> - <i>Material and services vendors,</i> - <i>Bank support,</i> - <i>Safety and certification vendor.</i>
<i>Cost Structure</i>	<i>Personnel Salary & wages, Repair & Maintenance, Equipment, Safety Service, Electricity & Water</i>	<i>Personnel Salary & wages, Repair & Maintenance, Equipment, Transport, Penalty, Work Environment & Safety Service.</i>

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan dapat disimpulkan, maka *remodeling* bisnis PT Sasakura Indonesia dengan menggunakan *business model canvas* (BMC) ini memberikan kesimpulan bahwa:

1. *Business model* PT Sasakura Indonesia yang sedang dijalankan perlu diperbaharui agar dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar baru dan meningkatkan keunggulan daya saing.
2. Posisi perusahaan berdasarkan *review* SWOT PT Sasakura Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan PT Sasakura Indonesia masih memiliki peluang cukup baik untuk merebut pasar atau konsumen, dimana strategi yang dapat digunakan yaitu kombinasi strategi *Strength-Opportunity*.

3. Berdasarkan analisa faktor eksternal dan internal, *review* SWOT dan model bisnis yang telah dijalankan sebelumnya, maka dapat dibuatkan *remodelling business model canvas* baru untuk mendukung dan strategi baru perusahaan dalam menjalankan dan pengembangan bisnis.

Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan mempertimbangkan pula kondisi keterbatasan yang ada, biaya yang tersedia, dan kendala masa waktu, maka penelitian ini masih perlu dilakukan penyempurnaan. Sebagai saran dari peneliti yaitu:

1. Hendaknya perusahaan mampu semaksimal mungkin untuk menggunakan keunggulan bersaing terutama *quality, customers satisfaction, dan customers trust value pada produk desalinasi Multi- Stage Flash dan Reheat Type*.
2. Dengan *remodelling business model canvas* yang baru ini maka implikasinya diharapkan perusahaan dapat melaksanakan strategi yang sudah dirancang untuk meraih prospek pasar baru pada industri terkait seperti peluang baru pada industri energi terbarukan, PLTGU, *petrochemical, manufacture, dan seawater factory*.
3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat memperluas periode waktu objek masalah yang diteliti, dan menambah literatur sebagai perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhan. B. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa).
- Casadesus, R.M. (2011). *How to Design a Winning Business Model*, (HBR: January–February 2011).
- Christensen CM. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42:105–109.
- David, F.R. (2006). *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*, Hal.8. (Jakarta: Penerbit: Salemba Empat).
- Duce, D., & Giorgetti, C.S. (1998). *Reference Models for Distributed Cooperative Visualization*, *Computer Graphics Forum*, 17:4.
- Fred, R.D. (2002). *Manajemen Strategis*. (Penerbit Konsep: Jakarta).
- Geissdoerfer et al. (2017). *The Cambridge Business Model Innovation Process*, University of Cambridge, Cambridge, United Kingdom.

- Hadari, N. (1994), *Metode Penelitian Ilmiah*. (Jakarta: Rineka Cipta)
- Halley, R.A.P. (2015). *Pengembangan Model Bisnis PT.Cipta Wisata Mandiri*. Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Hamed, O. A. (2005). "Overview of hybrid desalination systems-current status and future prospects", *Desalination* 186:207. doi: 10.1016 / j.desal. 2005.03.095, Retrieved June 21, 2018.
- Heyes, Graeme et al. (2017). *Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies*, USA.
- Hunger, J.David & Thomas L. Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta).
- Husseini, M., & Hutabarat J. (2006). *Perencanaan Stratejik*. (Jakarta: Gramedia).
- Indriati, Putri.W., (2010). *Analisis efisiensi desalinasi unit 1B PT Pembangkit Jawa-Bali UP. Muara Karang*, Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Islam Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2010.
- Jogiyanto, 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Hal.46. (Yogyakarta: Andi Offset).
- Kotler, P., and Keller, K.L. (2011). *Marketing management* (13th ed), New Jersey:Pearson Education Limited.
- Mahardhika, M.G..(2015). *Analysis of Customer Satisfaction and Business Model Canvass Implementation in Start-Up Business The Case of Eureka Interview*. Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Marlienna, Sabrina. (2013). *Developing New Business Model of Prima Family Health Club*. Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Melina, S.W. (2015). *Evaluasi Model Bisnis Pada Perusahaan X Menggunakan Business Model Canvas*. Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Mintzberg. H.Quin., & James Brian. (1996). *The Strategic Process, Concept, Contexts, Cases, Third Edition*. (New Jersey, Prentice Hall International).
- Misra, B. M., and Kupitz, J. (2004). "The role of nuclear desalination in meeting the potable water needs in water scarce areas in the next decades". *Desalination*. 166: 1. doi:10.1016/j.desal.2004.06.053, Retrieved June 21, 2018.
- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya).
- Mullin, J.W., & Walker (2010), *Marketing management: A Strategic decision making approach* (7th ed). (New York: Mc Graw Hill).
- Nastiti, F., Ely. (2014). *Analisis Portfolio Aplikasi dengan Business Model Canvas pada Produsen Air Minum Dalam Kemasan "UTRA" PT.Guwatirta Sejahtera*. S2 Teknik Elektro, Universitas Gadjah Mada.

- Orellano et al. (2017). *Business Model configuration for PSS: An explorative study*, École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne. France.
- Osterwalder, A. et.al., (2010). *Business Model Generation*, (USA: John Wiley & Sons, Inc.).
- Owolabi, Adekola. (2016). *The Business Model Canvas as a tool for building relevant business models for Engineering Firms*, Centre for Entrepreneurial Research and Development, Nigeria.
- Porter, E.M. (1993). *Competitive Advangases*. (Jakarta: Karisma Publishing).
- Rangkuti, F. (2006), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama).
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. (Yogyakarta: Graha Ilmu).
- Souza et al. (2018). *Designing viable multi-commodity energy business ecosystems: corroborating the business model design framework for viability*, USA.
- Toro-Jarrí et al. (2016). *Methodology for the of building process integration of business model Canvas and technological roadmap*, Center for Quality and Manufacturing, Tecnológico de Monterrey, Mexico.
- Usama, A.K.H. (2015). *Perencanaan Bisnis Parkir Susun di Jakarta*. Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada.
- Wicaksono, A. Arief et.al. (2017). *Business Model in Electricity Industry Using Business Model Canvas Approach; The Case of PT Bukaka Teknik Utama Tbk, Bogor*.