

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MENGGUNAKAN MODEL KANVAS PADA PT NUSANTARA TERMINAL SERVICES DI MAKASSAR

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY USING CANVAS MODEL IN PT NUSANTARA TERMINAL SERVICES IN MAKASSAR

¹Adinovi Wahyudi, ² Haris Maupa, ³ H. Jusni

*¹PT. Nusantara Teriminal Services
(email: adinovi.wahyudi@yahoo.com)*

*²Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(email: harismaupa@yahoo.com)*

*³Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(email: jusniamboupe@yahoo.com)*

Abstrak

Pelabuhan memainkan peran krusial pada rantai pasokan (supply chain) pada gerbang logistik daerah maupun nasional. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan upaya perusahaan melakukan inovasi model bisnis kanvas yang efektif bagi perusahaan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Lokasi atau tempat penelitian di PT Nusantara Terminal Services.. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Setelah semua data terkumpul dan diolah kemudian dilakukan analisis data. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal, TOWS analysis, QSPM, Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis lingkungan internal dan eksternal menghasilkan alternatif strategi Strength-Opportunity sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Analisis QSPM menunjukkan hasil bahwa alternatif strategi fokus dalam pengelolaan agar dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efisien serta efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional memiliki skor lebih tinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya. Inovasi model bisnis perusahaan menghasilkan strategi yang berorientasi pada kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa new proposed strategy memiliki kelayakan sebagai blue ocean strategy dengan tetap berfokus dan mengimplementasikan proposed strategy serta mengupayakan terciptanya nilai tambah (value added) yang tidak dimiliki perusahaan pesaing.

Kata Kunci: Model bisnis, lingkungan internal, lingkungan eksternal, dan SWOT

Abstract

The port plays a crucial role in the supply chain at the regional and national logistics gates. This study aims to explain the company's efforts to innovate an effective canvas business model for the company. This research is a type of strategic design research. Location or place of research in PT Nusantara Terminal Services .. Data collection is done by using questionnaires, interviews, and observation. After all data collected and processed then performed data analysis. Analyze techniques used are internal and external environment analysis, TOWS analysis, QSPM, Business Model Canvas and Blue Ocean Strategy. The results show that internal and external environment analysis yields alternative Strength-Opportunity strategy as strategy using power to exploit existing opportunities. QSPM analysis shows the result that the alternative focus strategy in management in order to increase revenue for the company and more efficient and effective in the utilization and use of operational costs have scores higher than other strategic alternatives. Innovation of the company's business model generates a strategy that is oriented towards service quality, human resource competence, and supports long-term achievement of the company with more measurable. The results of this study also explains that the new proposed strategy has the feasibility of being a blue ocean strategy by staying focused and implementing proposed strategy and striving to create value added which is not owned by a competitor company.

Keywords: Business model, internal environment, external environment, and SWOT

PENDAHULUAN

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) merupakan Badan Usaha Pelabuhan yang dalam mengelola dan memasarkan jasa pelabuhan memberlakukan tarif pelayanan jasa kepelabuhanan berdasarkan jenis, struktur, dan golongan tarif yang ditetapkan oleh Menteri Perhubungan dan merupakan pendapatan Badan Usaha Pelabuhan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2009 Tentang Kepelabuhanan, Bab VII Pasal 145 “setiap pelayanan jasa kepelabuhanan dikenakan tarif sesuai dengan jasa yang diberikan” dan Pasal 147 “Tarif jasa kepelabuhanan yang diusahakan oleh Badan Usaha Pelabuhan ditetapkan oleh Badan Usaha Pelabuhan berdasarkan jenis, struktur, dan golongan tarif yang ditetapkan oleh Menteri Perhubungan dan merupakan pendapatan Badan Usaha Pelabuhan”.

Tantangan besar yang dihadapi pelabuhan yaitu memberikan pelayanan kepelabuhanan yang efisien, efektif serta memberikan kenyamanan, keamanan serta memberikan kepuasan kepada pelanggan kepelabuhanan (Soludale, 2013). Eksistensi pelabuhan sangat penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi jika terjadi peningkatan jumlah arus kedatangan maupun keberangkatan kapal (Kusuma dan Hamdala, 2014). Seiring perkembangan teknologi dan strategi bisnis, organisasi diperhadapkan dengan berbagai perubahan lingkungan eksternal dan internal yang dinamis dan drastis (Permana, 2013).

Olesen et al (2012) memaparkan kendala yang sering dialami pelabuhan yaitu tidak memiliki sumber daya yang memadai dan rendahnya pengetahuan dan perencanaan untuk menerapkan teknik yang telah dikembangkan untuk pelabuhan internasional. Biaya logistik di

Indonesia relatif lebih tinggi mengingat kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari pulau-pulau, sehingga mempengaruhi pendapatan industri kepelabuhanan secara umum (Setiono, 2010).

Strategi pada industri Pelabuhan berperan penting untuk meningkatkan kinerja operasional dan memberikan sumbangsih kepada pemerintah, sehingga strategi yang efektif diterapkan berupa strategi model bisnis (Yang, et al. 2014). Temuan Siregar dan Fitria (2016) menjelaskan bahwa pendekatan model bisnis kanvas dinilai efektif untuk pengembangan usaha. Permana (2013) menyatakan dengan tegas bahwa pengembangan bisnis dengan menerapkan strategi baru yaitu bisnis model kanvas. Keberhasilan layanan kepelabuhanan dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, dengan asumsi layanan tersebut harus memenuhi harapan dan ekspektasi pelanggan (Arsyad, 2014).

Pemetaan model bisnis di perusahaan pelabuhan memerlukan perancangan model bisnis yang inovatif, selain itu diperlukan pula proses kreatif dalam membangun sejumlah ide model bisnis dan memilih salah satu diantaranya terbaik yang dapat memberikan potensi keuntungan yang besar bagi perusahaan. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan ketika menciptakan model bisnis baru yaitu terbuai dengan keberhasilan yang telah diraih dan hanya memperhatikan hal-hal teknis dan operasional.

Linder & Cantrell (2000) memaparkan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam mencapai kesejahteraan sangat penting bagi perusahaan untuk bereksperimen dengan model bisnis baru (Linder & Cantrell, 2001). Cara terbaik untuk melakukannya adalah melalui pola pikir organisasi yang bertentangan dengan perubahan struktur organisasi. Perusahaan yang belajar untuk mengelola pola pikir yang berbeda bukan blok organisasi yang berbeda, dapat menuai pendapatan besar karena mereka menghindari trauma yang dapat disebabkan oleh perubahan struktural yang berulang.

Strategi pelayanan yang akan menjadi acuan perusahaan dan sekaligus menjadi fokus penelitian ini yaitu mengembangkan dan mengusahakan membentuk terminal operator untuk pelayanan peti kemas. Upaya serius dari pihak perusahaan untuk mengembangkan segmen ini, tercermin dari didirikannya anak perusahaan yaitu PT Nusantara Terminal Servies yang mendukung (support) yang bergerak di bidang pelayanan bongkar muat & pelayanan angkutan, PBM & logistik, serta bongkar muat konvensional curah.

Melakukan inovasi model bisnis kepelabuhanan dapat menjadi solusi konkret agar lebih unggul dalam persaingan, inovasi model bisnis yang efektif adalah bisnis model kanvas. Berbagai keuntungan dari Bisnis Model Canvas diantaranya dapat diterapkan untuk semua jenis model bisnis kepelabuhanan, mempercepat identifikasi keseluruhan kekuatan dan kekurangan bisnis, dapat memproses analisa kebutuhan dan profit dilakukan secara cepat, memetakan bisnis untuk mengetahui kelemahan semenjak dini dan memahami kekuatan bisnis dari sudut pandang yang benar, dan pemetaan business model canvas menggambarkan secara sistematis bisnis yang kemudian dapat digunakan untuk pengambilan keputusan pengembangan manajemen stratejik..

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategi manajerial pada PT Nusantara Terminal Services yang dilandasi pada analisis dan argumentasi yang ilmiah. Keputusan strategi manajerial dalam penelitian ini dalam cakupan strategic business penelitian yang bersifat business model canvas. Dengan demikian pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk menggali data informasi di lingkungan PT Nusantara Terminal Services yang merupakan pendekatan dari penelitian kualitatif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian adalah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi didasari atas kemudahan penulis dalam memperoleh data dan observasi serta wawancara kepada direktur utama dan seluruh jajarannya. Secara keseluruhan waktu pelaksanaan dilaksanakan selama dua bulan.

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan pihak-pihak kunci atau para ahli di dalam PT Nusantara Terminal Services baik dari internal maupun dari eksternal. Pemilihan responden kunci dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan faktor pemahaman mengenai strategi yang dijalankan oleh PT Nusantara Terminal Services; pemahaman mengenai kondisi perusahaan; pemahaman mengenai kondisi internal perusahaan; pemahaman mengenai kompetitor utama perusahaan; pemahaman mengenai perusahaan.

Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari instansi yang terkait dalam penelitian ini. Selain itu digunakan pula data pendukung lainnya berupa jurnal, artikel, laporan penelitian, buku, dan sumber-sumber lainnya.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, responden antara lain (a) direktur utama; (b) direktur; (c) deputy direktur; (d) manager operasi dan pemasaran; (e) manager keuangan, SDM dan umum. Dengan demikian jumlah responden sebanyak 5 orang.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan cara. Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan datanya, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini berdasarkan tahaptahap perumusan strategi manajemen PT Nusantara Terminal Services, berdasarkan data sekunder dari internal dan eksternal perusahaan menggunakan SWOT analysis, QSPM , Business Model Canvas dan Blue Ocean Strategy.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Bisnis Kanvas PT Nusantara Terminal Servies (Eksisting)

Dari Lampran 1 dapat dilihat model bisnis canvas PT. Terminal Services (Eksisting) yaitu:

a) Customer Segments

Customer segmen pada perusahaan yaitu

- (a) pelayaran domestik dan internasional, dan
- (b) agen dan supplier kendaraan.

b) Value Propositions

Value propositions pada perusahaan yaitu

- (a) tariff competitive,
- (b) world class group, dan
- (c) akses ke KIMA dengan cepat dan efisien.

c) Channels

Channels pada perusahaan yaitu

- (a) website,
- (b) kamar dagang industri (KADIN),
- (c) komunitas jasa kepelabuhanan.

d) Customer Relationships

Customer relationships pada perusahaan yaitu

- (a) service level agreement,
- (b) service level guarantee, dan
- (c) dwelling time optimal.

e) Revenue Streams Revenue streams pada perusahaan yaitu

- (a) pendapatan handling petikemas,
- (b) pendapatan sewa lahan, dan
- (c) pendapatan car terminal.

f) Key Resources

Key resources pada perusahaan yaitu

- (a) dermaga,
- (b) lahan penumpukan, dan
- (c) peralatan B/M terminal.

g) Key Activities

Key activities pada perusahaan yaitu

- (a) izin operasi terminal,
- (b) SOP (sistem operasi prosedur), dan
- (c) AMDAL.

Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan PT Nusantara Terminal Services yaitu sebagai operator dalam pengoperasian terminal curah, mempunyai keahlian dalam pbm yang didukung SDM, infrastruktur, suprastruktur dan prosedur yang yang jelas, status sebagai anak perusahaan dengan dukungan penuh dari induk perseroan, dan mempunyai standar dan jaminan atas pelayanan PBM.

Kelemahan PT Nusantara Terminal Services yaitu kemampuan untuk melakukan investasi masih rendah, ada dualisme dalam pelayanan PBM antara PT NTS dengan Cabang Pelabuhan, hanya dapat meraih market PBM dari penunjukan, karena sulit untuk ikut tender langsung karena

bukan merupakan JPT, belum didukung dengan Sistem IT serta tidak memiliki Fasilitas, sehingga dalam persaingan sulit menekan harga.

Setelah mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan PT Nusantara Terminal Services maka berikut ini hasil rekapitulasi matriks IFAS pada lampiran 2.

Analisis Peluang dan Ancaman

Peluang PT Nusantara Terminal Services yaitu tarif yang ideal dan kompetitif, fleksibilitas dalam persaingan bisnis, pasar terbuka dan mempunyai jaringan dengan induk perseroan, mempunyai sinergi sesama anak perusahaan BUMN dan pihak lainnya.

Ancaman PT Nusantara Terminal Services yaitu PBM Swasta yang mempunyai JPT sebagai kompetitor dan persaingan Harga yang cukup tinggi.

Setelah mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman PT Nusantara Terminal Services maka akan dibuat hasil rekapitulasi matriks EFAS dan dapat dilihat pada lampiran 3.

Strategi SWOT Analysis

Bagian ini di buat strategi berdasarkan hasil analisis deskriptifkualitatif kondisi internal dan eksternal. Analisis ini terdiri dari matriks SO, WO, ST, dan WT dimana makna dari masing-masing strategi sebagai berikut:

- a) SO (Strength-Opportunity): Menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- b) WO (Weakness-Opportunity): Memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal.
- c) ST (Strength-Threat): Menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman eksternal
- d) WT (Weaknesses-Threat): Strategi paling defensif, menghindari ancaman dan meminimalkan kelemahan.

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada tabel seperti dituliskan diatas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Skor Total Kekuatan 3,606
- b. Skor Total Kelemahan 2,648
- c. Skor Total Peluang 3,714
- d. Skor Total Ancaman 2,536

Analisis TOWS

Selanjutnya faktor-faktor strategi internal dan eksternal dapat ditransfer ke dalam matriks TOWS, untuk dapat membuat berbagai kemungkinan strategi (SO, ST, WO, WT) seperti yang ditunjukkan pada lamiran 4. Hasil interaksi IFAS – EFAS yang menghasilkan alternatif strategi yang mendapat bobot paling tinggi adalah Strength - Opportunity (SO) yang dapat diterjemahkan sebagai strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada kemudian strategi tersebut dituangkan dalam bentuk bisnis kanval model.

Analisis QSPM

Tahap selanjutnya dalam perumusan strategi bisnis yang efektif untuk pengembangan bisnis PT Nusantara Terminal Services yaitu tahap keputusan bisnis dengan menggunakan quantitative strategic planning matrix. Matriks QSPM diperlukan untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif untuk menentukan daya tarik relatif dan alternatif tindakan yang layak berdasarkan hasil TOWS analysis, matriks QSPM juga digunakan sebagai rekomendasi strategi yang harus dilaksanakan oleh perusahaan pada masa mendatang. Analisis QSPM disajikan pada lampiran 5.

Berdasarkan dari perhitungan QSPM pada lampiran 5 menunjukkan bahwa alternatif strategi ke- 2 (lebih fokus dalam pengelolaan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efisien dan efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional) memiliki skor lebih tinggi yaitu 11,63 dibandingkan alternatif strategi lainnya. Penilaian TAS (Total Attractiveness Score) dilakukan secara objektif dengan melihat keterkaitan faktor-faktor yang ada disisi kiri tabel dengan alternatif strategi yang tersedia. Setelah menetapkan strategi bisnis yang paling efektif, maka selanjutnya PT Nusantara Terminal Services harus memperhatikan resiko bisnis dari penerapan alternatif bisnsi tersebut. Pelaksanaan Manajemen Resiko secara bertahap pada seluruh kegiatan bisnis PT Nusantara Terminal Services.

Blue Ocean Strategy

Pada bagian ini merupakan tahap re-formulasi pembuatan strategi blue ocean dengan kerangka kerja empat langkah (4 action framework). Penciptaan nilai baru dilakukan pertama kali dengan membuat kerangka kerja empat langkah (4 action framework), yang terdiri dari:

- 1) Hapuskan. Faktor apa saja yang harus “dihapuskan” dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh PT Nusantara Terminal Services, sehingga perusahaan bisa menjadi pelaku utama dalam industri bongkar muat dan forwarding terkemuka, terpercaya serta berkelas internasional.

Hasil interview terhadap posisi kunci di PT Nusantara Terminal Services sebagai responden, diperoleh gambaran mengenai faktor yang perlu dihapuskan. Terkait operasional perawatan yang cenderung memberikan biaya tinggi. Komunikasi dan pengawasan terhadap operasional perusahaan perlu diefektifkan. Adanya fungsi yang berjalan sama, dengan tingkat struktural yang berbeda memberikan inefisiensi.

2) Kurangi. Faktor apa saja yang harus “dikurangi” dari yang sudah ada, sehingga PT Nusantara Terminal Services mampu bangkit kembali dan mengungguli pesaingnya. Jalur komunikasi dianggap faktor yang perlu dikurangi, karena membuat jalur komunikasi tampak padat dan karyawan memperoleh data atau informasi yang sama melalui saluran yang berbeda.

3) Tingkatkan. Faktor apa saja yang harus “ditingkatkan” hingga perusahaan bisa berada di atas standar industri bongkar muat dan forwarding. Perusahaan menggunakan teknologi canggih dan peralatan modern dalam kegiatan operasionalnya, namun perlu memberdayakan sumber daya manusia agar terwujud alih teknologi.

4) Ciptakan. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri bongkar muat dan forwarding, sehingga harus “diciptakan” oleh perusahaan agar bisa unggul. Sistem baru untuk menunjang produktivitas dan efisiensi operasional perlu diciptakan. Selama ini imbalan di perusahaan belum semuanya berbasis produktivitas dan efisiensi operasional. Penciptaan sistem imbalan berbasis produktivitas dan efisiensi akan meningkatkan kinerja bongkar muat dan forwarding.

Berdasarkan analisis 4 Action Framework, dibentuk ERRC Grid atau kotak hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan untuk menciptakan strategi menuju kondisi blue ocean, hasil ERRC Grid diuraikan pada lampiran 6.

BOI Indeks

Bagian ini merupakan tahap akhir dari seluruh prinsip perumusan strategi blue ocean, yaitu verifikasi strategi baru. Kim dan Mauborgne (2005) menyebutkan bahwa blue ocean idea (BOI) Index adalah alat sederhana namun kuat untuk memverifikasi apakah ide strategi bisnis baru memenuhi kriteria dari blue ocean strategy. Ide strategi bisnis baru juga sebaiknya memiliki nilai dalam menjangkau target pelanggan kepelabuhanan, sementara pada saat yang sama juga menjamin keuntungan financial bagi perusahaan dengan menurunkan struktur biaya, Manajemen juga harus memastikan bahwa sebelum mengeksekusi strategi, telah membahas setiap rintangan, ketakutan dan hambatan yang muncul dalam menghadapi perubahan yang diciptakan oleh ide strategi bisnis baru.

Hasil uji BOI Index disajikan pada lampiran 7 yang menunjukkan bahwa strategi baru (new proposed strategy) memiliki kelayakan sebagai blue ocean strategy. Berdasarkan pada kriteria utilitas (manfaat), harga (meningkatkan loyalitas pelanggan), efisiensi biaya, dan perusahaan dapat mengadopsi ide strategi di masa depan, dimana hasil jawaban responden pada umumnya menyatakan setuju dan mendukung (+) strategi yang dijalankan perusahaan dengan strategi hasil analisis, dengan asumsi perusahaan tetap berfokus dan mengimplementasikan proposed strategy. Keuntungan terbesar yang dapat dirasakan perusahaan berupa efisiensi yang menguntungkan perusahaan serta terciptanya nilai tambah (value added) yang tidak dimiliki perusahaan pesaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Posisi perusahaan berada pada kuadran pertama, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi agresif. Strategi ini dibuat dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah lebih fleksibel dalam persaingan bisnis PBM, lebih fokus dalam pengelolaan, mengendalikan secara penuh kinerja pelayanan.

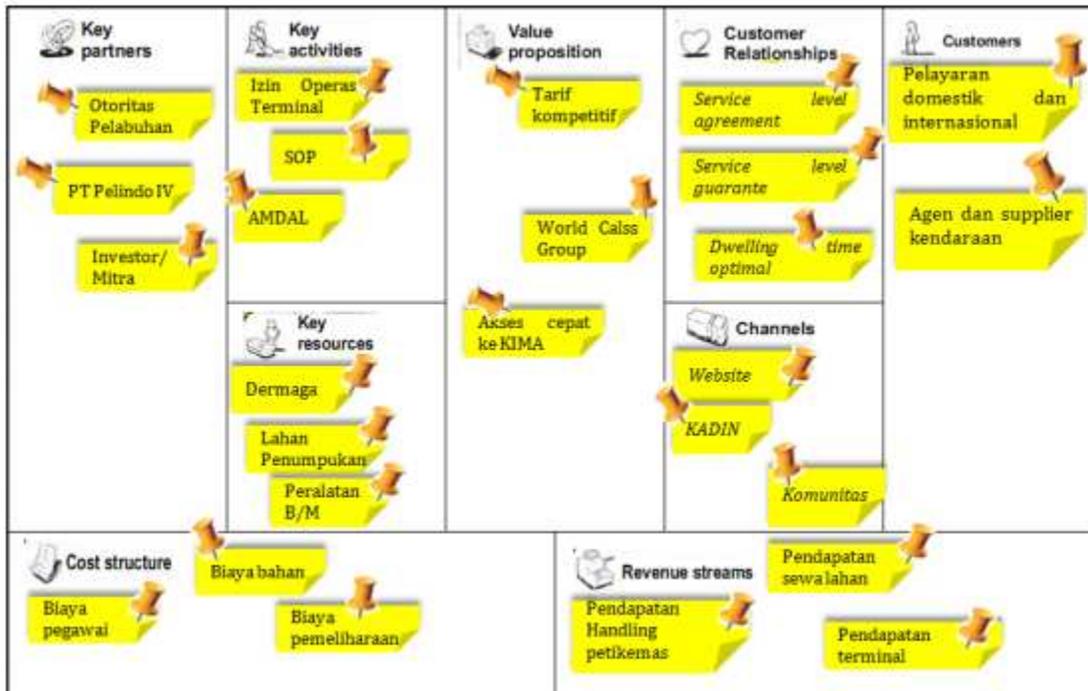
Inovasi model bisnis perusahaan menghasilkan 9 blok model yang terdiri dari customers segment, value proposition, customer relationship, channel, revenue stream, key resource, key activities, key partnership, dan cost structure yang dapat meningkatkan kualitas layanan, kompetensi sumber daya manusia, serta menunjang pencapaian jangka panjang perusahaan dengan lebih terukur.

Diharapkan agar perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan tetap melakukan evaluasi berkala terhadap berbagai kelemahan yang ada, serta aktif melakukan koordinasi dengan perusahaan induk dan pelabuhan cabang. Dengan inovasi model bisnis kanvas dapat menjadi solusi terbaik bagi perusahaan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan permasalahan yang dihadapi selama ini dengan tetap mengedepankan pemberian nilai tambah kepada para pelanggan, pemegang saham, pegawai dan negara

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, La Ode Muhammad Nurakhmad. (2014). Tingkat Kepuasan Konsumen Berdasarkan Persepsi Pengguna Pelayanan Terminal Peti Kemas Kendari (PT. Pelabuhan Indonesia IV Kendari). *Jurnal Stabilitas*. Vol. 2, No. 1.
- Kusuma, D., & Jalal, R. A. (2012). Penentuan Strategi Dalam Usaha Memenangkan Persaingan dengan Blue Ocean Strategy (Studi Kasus Pada Nusantara Training Centre). *Journal of Industrial Research*. Vol. XI, No. 2 , 103-114.
- Linder, & Cantrell. (2000). The organization's core logic for creating value. *Business Logic*.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*. Vol. 29.
- Olesen, P.B., Dukovska-Popovska, I., Hvolby, Hans-Henrik., Jensen, Kenn Steger. (2012). Strategic port development: identifying a development approach for small and medium-sized ports. *Proceedings from the Annual Transport Conference at Aalborg Univerity*.
- Permana, D.J. (2013). Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Bisnis Model Canvas Untuk Menentukan Strategi Bisnis Baru. *Faktor Exacta*. 6 (4)
- Setiono, Benny Agus. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelabuhan. *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan*. Vol. 1, No.1.
- Siregar, Z.H., Fitria, S.E. (2016). Analisis bisnis model dengan pendekatan business model canvas terhadap usaha mikro agribisnis. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Telkom*.
- Soludale, Anastasia Merdekawati Noralita. (2013). Kajian Kinerja Fasilitas Bongkar Muat Peti Kemas di Pelabuhan L. Say Meumere. Tesis. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Yang, L., Xinliang, Y., Younong, Wang. (2014). The study of port everglades business model and the enlightenment to Shanghai Port. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5, No. 7 (1).

Lampiran 1. Business Model Canvas



Lampiran 2. Matriks IFAS

Faktor Kunci Strategi Internal	Bobot	Rating	Total
Kekuatan			
Sebagai Operator dalam Pengoperasian Terminal Curah	0,250	3,6	0,900
Mempunyai keahlian dalam PBM yang didukung SDM, infrastruktur, suprastruktur dan prosedur yang yang jelas	0,250	3,6	0,900
Status sebagai anak perusahaan dengan dukungan penuh dari induk perseroan	0,264	3,8	1,003
Mempunyai standar dan Jaminan atas Pelayanan PBM	0,236	3,4	0,803
Jumlah	1.00		3,606
Kelemahan			
Kemampuan untuk melakukan investasi masih rendah	0,182	2,4	0,436
Ada dualisme dalam pelayanan PBM antara PT NTS dengan Cabang Pelabuhan	0,212	2,8	0,594
Hanya dapat meraih market PBM dari penunjukan, karena sulit untuk ikut tender langsung	0,197	2,6	0,512
Belum didukung dengan Sistem IT	0,212	2,8	0,594
Tidak memiliki Fasilitas, sehingga dalam persaingan sulit menekan harga	0,197	2,6	0,512
Jumlah	1.00		2,648

Tabel 3. Hasil rekapitulasi matriks EFAS

Faktor Kunci Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Total
Peluang			
Tarif yang ideal dan kompetitif	0,243	3,6	0,876
Fleksibilitas dalam persaingan bisnis	0,230	3,4	0,781
Pasar terbuka dan mempunyai jaringan dengan induk perseroan	0,257	3,8	0,976
Mempunyai sinergi dengan sesama anak perusahaan BUMN dan pihak lainnya	0,270	4,0	1,081
Jumlah	1.00		3,714
Ancaman			
PBM Swasta yang mempunyai JPT sebagai kompetitor	0,560	2,8	1,568
Persaingan Harga yang cukup tinggi	0,440	2,2	0,968
Jumlah	1.00		2,536

Lampiran 4. Matriks TOWS

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>STRENGHT (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagai Operator dalam Pengoperasian Terminal Curah 2. Mempunyai keahlian dalam PBM yang didukung SDM, infrastruktur, suprastruktur dan prosedur yang yang jelas 3. Status sebagai anak perusahaan dengan dukungan penuh dari induk perseroan 4. Mempunyai standar dan Jaminan atas Pelayanan PBM 	<p>WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk melakukan investasi masih rendah 2. Ada dualisme dalam pelayanan PBM antara PT NTS dengan Cabang Pelabuhan 3. Hanya dapat meraih market PBM dari penunjukan, karena sulit untuk ikut tender langsung 4. Belum didukung dengan Sistem IT 5. Tidak memiliki Fasilitas, sehingga dalam persaingan sulit menekan harga
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarif yang ideal dan kompetitif 2. Fleksibilitas dalam persaingan bisnis 3. Pasar terbuka dan mempunyai jaringan dengan induk perseroan 4. Mempunyai sinergi dengan sesama anak perusahaan BUMN dan pihak lainnya 	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih fleksibel dalam persaingan bisnis PBM, sehingga dapat lebih banyak meraih pangsa pasar 2. Lebih fokus dalam pengelolaan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan bagi perseroan dan lebih efisien dan efektif dalam pemanfaatan dan penggunaan biaya operasional. 3. Mengendalikan secara penuh kinerja pelayanan, sehingga dapat terpenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan menunjang kelancaran distribusi barang dari dan ke Pelabuhan. 	
<p>THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PBM Swasta yang mempunyai JPT sebagai kompetitor 2. Persaingan Harga yang cukup tinggi 		

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Lampiran 5. QSPM

QSPM			Alternatif Strategi 1		Alternatif Strategi 2		Alternatif Strategi 3	
	Faktor	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strenght	S1	0.250	2.1	0.53	2.1	0.53	2.6	0.65
	S2	0.250	2.3	0.58	3.1	0.78	2.9	0.73
	S3	0.264	2.3	0.61	3.3	0.87	3.3	0.87
	S4	0.236	2.4	0.57	3.7	0.87	2.4	0.57
Weaknesses	W1	0.182	2.9	0.53	2.5	0.46	2.7	0.49
	W2	0.212	2.4	0.51	3.4	0.72	3.4	0.72
	W3	0.197	3.7	0.73	2.5	0.49	2.4	0.47
	W4	0.212	3.4	0.72	3.7	0.78	2.7	0.57
	W5	0.197	3.1	0.61	2.3	0.45	3.7	0.73
Opportunities	O1	0.243	3.2	0.78	2.2	0.53	2.5	0.61
	O2	0.230	2.6	0.60	2.4	0.55	3.7	0.85
	O3	0.257	2.2	0.57	2.3	0.59	2.3	0.59
	O4	0.270	3.4	0.92	3.4	0.92	2.3	0.62
Threats	T1	0.560	3.1	1.74	3.3	1.85	2.9	1.62
	T2	0.440	2.1	0.92	2.8	1.23	2.9	1.28
Total Skor TAS			10.89		11.63		11.37	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Lampiran 6. ERRC Grid

<i>Eliminate – Hapuskan</i>	<i>Raise – Tingkatkan</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persaingan tarif dengan para kompetitor ▪ Persaingan pelayanan dengan para kompetitor ▪ Jalur administrasi yang berbelit-belit ▪ Biaya-biaya yang tidak memberikan nilai tambah 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan kompetensi dan profesionalisme SDM ▪ Teknologi informasi yang saling terintegrasi ▪ Peningkatan kapasitas alat ▪ Koordinasi antara perusahaan dengan para stakeholders dan shareholders
<i>Reduce – Kurangi</i>	<i>Create – Ciptakan</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penumpukan truk pengangkut ▪ Mengurangi in-transit inventory 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loyalitas pelanggan kepelabuhanan ▪ Model bisnis yang profitabel ▪ Preposisi nilai yang menguntungkan pelanggan

Lampiran 7. BOI Indeks

Kriteria	Pertanyaan	Current Strategi	New Proposed Strategy
Utilitas	Apakah penawaran atau ide strategi ini memberikan utilitas yang luar biasa bagi perusahaan?	+	+
Harga/rate	Apakah penawaran atau ide strategi ini dengan mudah akan mengikat pelanggan yang potensial?	+/-	+
Biaya	Apakah struktur biaya dari ide strategi ini mampu memenuhi target biaya yang ditentukan?	-	+
Adopsi	Apakah ide strategi ini juga mampu mengadopsi rintangan rintangan yang ada di masa depan?	-	+