

IDENTIFIKASI MODEL BISNIS PT PAL INDONESIA (PERSERO) BERDASARKAN BISNIS MODEL KANVAS

IDENTIFICATION OF PT PAL INDONESIA (PERSERO) BUSINESS MODEL ACCORDING TO BUSINESS MODEL CANVAS

Hestu Nugroho¹, Syaiful Anwar², Agus Sudarya³

UNIVERSITAS PERTAHANAN
hestuknugroho@gmail.com

Abstrak – Produk yang dibuat oleh PT PAL Indonesia (Persero) kuat ikatannya dengan industri pertahanan Indonesia dan kemiliteran itu sendiri. Identifikasi model bisnis dilakukan untuk mengetahui keefektifan sebuah bisnis. Model bisnis yang baik adalah yang dapat menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan keuntungan dari kegiatan yang dilakukan. Masalah penelitian adalah tentang model bisnis PT PAL saat ini dan bentuknya di dalam format model bisnis kanvas. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis model bisnis yang telah diterapkan di PT PAL dan menstandarkannya ke model bisnis kanvas. Penelitian menggunakan metode kualitatif. Data didapatkan dari observasi, wawancara dan studi dokumentasi dianalisa menggunakan model bisnis umum, dan model bisnis kanvas. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa model bisnis PT PAL Indonesia (Persero) berbentuk model bisnis umum yang memiliki *value creation*, *value delivery* dan *value capture*, dan standarisasi ke model bisnis kanvas menghasilkan model bisnis yang dapat menjelaskan tentang Infrastruktur (mitra kunci, sumber daya dan kegiatan kunci), Proposisi, Pelanggan (hubungan pelanggan, konektivitas dan segmen pelanggan) dan finansial (struktur biaya dan arus pendapatan).

Kata Kunci: Identifikasi Model Bisnis, Industri Pertahanan, Galangan Kapal, Kapal Perang, Kapal Niaga, Platform Apung, Model Bisnis Umum, Model Bisnis Kanvas

Abstract – Products made by PT PAL Indonesia (Persero) have strong ties with the Indonesian defense industry and the military itself. Business model identification is done to determine the effectiveness of a business. A good business model can explain how a company generates profits from its activities. The research problem is about the current business model of PT PAL Indonesia (Persero) and its form in the business model canvas's format. The research objective is to analyze the business model that has been applied at PT PAL and standardize it to the business model canvas. This study uses the qualitative method. Data obtained from observations, interviews, and documentation studies then were analyzed using general business models, and business model canvas. The results showed that PT PAL Indonesia (Persero) business model is in the form of a general business model that had value creation, value delivery, and value capture, and standardization to the canvas business model resulted in a business model that able to explain infrastructure (key partners, resources and key activities), Propositions, Customers (customer relations, connectivity and customer segments) and financial (cost structure and revenue streams).

Keywords: Identification of Business Models, Defense Industries, Shipyards, Warships, Commercial Ships, Floating Platforms, General Business Models, Business Models Canvas

Pendahuluan

PT PAL Indonesia (Persero) sebagai salah satu industri strategis yang memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia khususnya untuk matra laut, keberadaannya tentu memiliki peran penting dan strategis dalam mendukung pengembangan industri kelautan nasional (PT. PAL, 2017). Peran PT PAL Indonesia (Persero) semakin kuat setelah dikeluarkannya UU No. 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan di mana BUMN strategis diberi ruang yang lebih luas. Berdasarkan UU PT PAL Indonesia (Persero) secara profesional mengemban amanah sekaligus kewajiban untuk berperan aktif dalam mendukung pemenuhan kebutuhan alutista matra laut dan berperan sebagai pemandu utama (lead integrator) matra laut (Undang-Undang Nomor 16 tahun 2012).

PT PAL Indonesia (Persero) sebagai perusahaan galangan kapal perang memiliki kemampuan untuk memproduksi Kapal Patroli 14 m, Kapal Patroli Cepat 15 m, Kapal Patroli Cepat 28 m, Kapal Patroli Cepat 38 m, Kapal Patroli Cepat 57 m NAV, Kapal Cepat Rudal 60 m, Landing Dock Platform 125 m, Perusak Kawal Rudal (PKR) 105 m, dan Kapal Selam Changbogo-class (PT.PAL, 2017). Kemampuan PT PAL Indonesia (Persero)

dalam memproduksi kapal perang ini tidak selalu dari desain sendiri, namun dilakukan juga proses belajar dan proyek bersama dengan perusahaan lain yang notabene PT PAL Indonesia (Persero) dapat belajar dari perusahaan tersebut, terutama dalam bidang pengembangan kemampuan produksi, desain produk dan teknologi yang belum PT PAL Indonesia (Persero) kuasai.

PT PAL Indonesia (Persero) dalam mengembangkan kemampuan produksinya, melakukan kerjasama luar negeri dengan beberapa negara, salah satunya adalah Belanda. Perusahaan Belanda yang dijadikan mitra kerja sama adalah Damen Schelde Naval Shipbuilding. Salah satu kerja sama yang dilakukan adalah Transfer of Technology (ToT) pembuatan kapal Perusak Kawal Rudal (PKR) R.E. Martadinata-class, dimana pembuatan 4 blok kapal dilakukan di PT. PAL dan 2 blok lainnya dibuat di Damen. Dibuatnya 2 blok ini dikarenakan keterbatasan PT PAL Indonesia (Persero) dalam memproduksi bagian dalam dari modul tersebut yaitu mesin dan peralatan berteknologi tinggi sehingga harus diproduksi di Damen Schelde Naval Shipbuilding. Untuk kapal kedua dengan kelas yang sama, PT PAL Indonesia (Persero) membuat 5 blok

kapal dengan Modul III sebagai tambahannya, sedangkan Modul VI tetap diproduksi di Damen.

Peneliti berpendapat bahwa PT PAL Indonesia (Persero) dapat memilih untuk menguasai kemampuan dalam memproduksi seluruh modul dari PKR R.E. Martadinata-class dan berinvestasi pada kemampuan produksi teknologi tinggi, atau tetap membatasi kemampuannya dalam memproduksi peralatan teknologi tinggi dan berfokus pada menghasilkan keuntungan dari pembangunan 5 modul lainnya dan tidak perlu berinvestasi banyak ke kemampuan produksi teknologi tinggi. Pilihan-pilihan ini dapat dipilih dan dilukiskan ke dalam bisnis model perusahaan sehingga tidak perlu bimbang ketika menghadapi dilema di masa depan karena bagaimana cara perusahaan menghasilkan keuntungan telah ditentukan sejak awal.

Pengalaman PT PAL Indonesia (Persero) telah melakukan proyek ekspor pertamanya yang dimulai pengerjaannya pada tahun 2015 yang kemudian diluncurkan pada tahun 2016, kemudian berlanjut menerima pesanan keduanya pada tahun 2016 dan diselesaikan pada tahun 2017. Pesanan ini dibuat oleh Pemerintah Filipina yang memesan 2-unit kapal SSV yang merupakan salah satu

versi dari LPD Makassar class yang diubah berdasarkan pesanan yang dibuat. Proyek ini dilakukan selama 3 tahun dan membuka jalan bagi PT PAL Indonesia (Persero) untuk menawarkan produknya ke pihak luar negeri. Penyelesaian proyek ekspor dengan lancar dan tanpa keterlambatan adalah bukti bahwa PT PAL Indonesia (Persero) dapat benar-benar bersaing dengan produk kapal perang ekspor perusahaan lainnya. Tahun 2019 Filipina kembali membuka tender pengadaan SSV dan PT PAL Indonesia (Persero) merupakan kandidat kuat untuk mendapatkan proyek ini.

Hal ini membuat argumentasi bahwa PT PAL Indonesia (Persero) dapat membidik pasar luar negeri dan mendapatkan penghasilan dari ekspor. Peneliti berpendapat bahwa PT PAL Indonesia (Persero) dalam rangka mengembangkan cakupan pelanggannya ke arah ekspor, maka perusahaan harus merencanakan dan melakukan penganggaran untuk pemasaran di lingkup luar negeri jika memang ingin mengkapitalisasi kesempatan ini.

Pengembangan desain dan teknologi yang dikuasai perusahaan sangat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan yang berbisnis di dalam pasar yang bergantung pada kecanggihan

produknya. PT PAL Indonesia (Persero) telah memiliki berbagai desain dan teknologi serta fasilitas yang unggul jika dibandingkan dengan galangan kapal perang lainnya di Asia Tenggara. Namun hal ini tidak dapat berlangsung selamanya dikarenakan galangan kapal perang lainnya juga terus berusaha untuk menguasai desain dan teknologi kapal perang terbaru.

Berhubungan dengan teknologi dan desain milik perusahaan, aset-aset berupa lisensi desain dan teknologi memiliki kemungkinan untuk dilakukan transfer teknologi ke perusahaan galangan kapal perang lainnya. Tujuannya adalah untuk membangun rantai pasok atas desain dan teknologi yang dimiliki PT PAL Indonesia (Persero) sehingga perusahaan dapat menjadi pemasok atau kontraktor utama atas produk-produk yang di transfer teknologinya ke galangan kapal perang lain.

PT PAL Indonesia (Persero) sebagai perusahaan pembuat Alutsista kapal laut memerlukan strategi bisnis yang mumpuni sehingga dapat diandalkan pada saat menjalankan kegiatan bisnis dan proses menawarkan produk perusahaan kepada kustomer khususnya Kementerian Pertahanan dan TNI. Alasan peneliti untuk melakukan penelitian

dengan tema ini adalah karena peneliti percaya bahwa model bisnis dapat menuntun perusahaan untuk mencapai keuntungan yang ideal sehingga perusahaan dapat terus berjalan tanpa membebani shareholder yang dalam kasus ini adalah negara. Model bisnis mendeskripsikan bagaimana sebuah organisasi membuat, mentransfer, mengambil nilai secara rasional dari segi ekonomi, sosial, budaya atau konteks lainnya (Osterwalder, Pigneur, and Clark, 2010).

Masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model bisnis PT PAL Indonesia (Persero) saat ini?
2. Bagaimana bentuk model bisnis PT PAL Indonesia (Persero) dalam model bisnis kanvas?

Metode Penelitian

Untuk mengetahui informasi tentang elemen-elemen di dalam model bisnis PT PAL Indonesia (Persero), dilakukan proses pengumpulan data kualitatif yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Observasi

Observasi yang dilakukan meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera baik berupa penglihatan

maupun pendengaran. Observasi yang dilakukan dilakukan dengan cara observasi terbuka atau non-sistematis. Pada tahap ini peneliti mengamati langsung proses bisnis industri galangan kapal perang. Melalui pengamatan ini, peneliti dapat melihat secara langsung berbagai hal yang terjadi selama proses kegiatan bisnis yang berlangsung kemudian dilakukan interpretasi terhadap hasil pengamatan yang diperoleh (Arikunto, 2006).

Wawancara

Wawancara yang dilakukan melalui dialog oleh peneliti untuk memperoleh informasi dari partisipan atau narasumber. Melalui wawancara ini peneliti dapat menjangkau data-data primer yang berkaitan dengan fokus penelitian atau mengkonfirmasi hasil dari observasi yang telah dilakukan (Sugiyono, 2005). Wawancara yang dilakukan berkaitan dengan keterlibatan pihak-pihak yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan bisnis galangan kapal perang.

Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis maupun dokumen tak tertulis

seperti gambar dan elektronik. Dokumen-dokumen yang dipilih sesuai dengan kajian penelitian. Pada penelitian kali ini dokumen-dokumen yang digunakan adalah dokumen Undang-Undang No. 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan, perjanjian kerjasama industri yang dituju, serta dokumen lain yang mendukung kegiatan bisnis galangan kapal perang. Alat yang digunakan dalam menganalisis data adalah model bisnis umum dan model bisnis kanvas

Model Bisnis Umum

Model Bisnis memiliki banyak format dan tiap ahli memiliki pendapatnya sendiri tentang model bisnis yang ideal bentuknya seperti apa, namun di dalam setiap model bisnis terdapat kesamaan yang dapat di-general-kan yaitu value creation (penciptaan nilai), value delivery (penyaluran nilai), dan value capture (pengakuan nilai) (Bergh & Kahrs, 2015).

a. Value Creation

Value Creation adalah proses perusahaan dalam menciptakan nilai yang ditawarkan. Untuk membuat nilai, ditentukan apa nilai yang ditawarkan perusahaan ke pelanggan, mitra yang dimiliki kemampuan untuk mendukung kegiatan pembuatan nilai, sumber daya yang digunakan perusahaan untuk melakukan kegiatan perusahaan, dan

kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat nilai yang ditawarkan.

b. Value Delivery

Value Delivery adalah metode perusahaan menyalurkan nilai yang ditawarkan. Untuk menyalurkan nilai kepada pelanggan, perusahaan menentukan cara perusahaan menghadapi pelanggan, bagaimana hubungan dengan pelanggan dibangun, dan segmen pasar yang dibidik untuk menjadi pelanggan.

c. Value Capture

Value Capture adalah metode perusahaan dalam mengakui nilai sebagai pendapatan. Untuk mengakui pendapatan dari nilai yang disalurkan, metode apa yang digunakan oleh perusahaan untuk membisniskan nilai yang disalurkan.

Model Bisnis Kanvas

Deskripsi formal dari proses bisnis menjadi bagian-bagian dalam membuat bangunan aktivitas di dalam model bisnis kanvas (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005). Kanvas versi Osterwalder memiliki sembilan kotak, dijelaskan sebagai berikut:

a. Infrastruktur

1. Aktivitas Kunci (Key Activities): Kegiatan inti yang dilakukan

perusahaan sehingga dapat menawarkan proposisi nilai

2. Sumber Daya Kunci (Key Resources): Sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat nilai yang ditawarkan kepada pelanggan

3. Jaringan Mitra (Partner Network): Perusahaan pada umumnya membangun hubungan pelanggan dan penyuplai untuk mengoptimasi operasi organisasi dan mengurangi resiko dari model bisnis sehingga organisasi dapat fokus dalam melakukan kegiatan intinya

b. Proposisi

Proposisi Nilai (Value Propositions): Merupakan seluruh produk dan jasa sebuah perusahaan dapat tawarkan ke pelanggannya. Sebuah perusahaan dengan yang lainnya dibedakan dari nilai yang ditawarkannya pada pelanggannya (Osterwalder, 2004). Proposisi nilai memberikan nilai melalui berbagai elemen seperti kebaruan, performa, kustomisasi, menyelesaikan pekerjaan, desain, merk/status, harga, pengurangan biaya, pengurangan resiko, aksesibilitas, dan kemudahan.

c. Pelanggan

1. Segmen Pelanggan (Customer Segments): Menentukan segmen pelanggan yang menjadi target

proposisi nilai oleh perusahaan. Berbagai kombinasi pelanggan dapat disegmentasikan berdasarkan perbedaan kebutuhan dan atribut lainnya untuk memastikan implementasi yang tepat dari strategi perusahaan sehingga sesuai dengan karakteristik klien yang ditentukan.

2. Konektivitas (Channels): Perusahaan dapat mendistribusikan proposisi nilainya kepada pelanggan targetnya melalui Konektivitas yang beragam. Koneksi yang efektif akan mendistribusikan proposisi nilai perusahaan dengan cepat, efisien, dan cost-effective.

3. Hubungan Pelanggan (Customer Relationships): Perusahaan harus mengidentifikasi bentuk hubungan yang ingin diciptakan untuk menciptakan segmen pelanggannya untuk memastikan keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan.

d. Finansial

1. Komposisi Biaya (Cost Structure): Bagian ini mendeskripsikan konseskuensi moneter ketika menjalankan model bisnis.

2. Arus Penghasilan (Revenue Streams): Cara perusahaan mendapatkan pemasukan dari tiap segmen pelanggan.

Hasil dan Pembahasan

Model bisnis yang saat ini diterapkan di PT PAL Indonesia (Persero) berupa alur proses bisnis yang diilustrasikan dalam bentuk diagram. Diagram ini mendeskripsikan hubungan antar organisasi dalam menjalankan rangkaian aktivitas bisnis perusahaan. Model bisnis ini didasarkan atas ilmu praktis yang selama ini dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero). Model bisnis yang diterapkan saat ini berfokus pada alur proses bisnis saja sehingga sangat mungkin untuk dikembangkan.

Model bisnis PT PAL Indonesia (Persero) dimulai dengan bagian proses bisnis utama, di mana Perencanaan Strategis Perusahaan menentukan produk apa yang dapat ditawarkan dalam bentuk konsep produk ke Pemasaran Penjualan Bangkap & Penjualan Reklamasi dan Produksi. Konsep produk berupa produk kapal baru untuk keperluan militer dan sipil, produk paket jasa pemeliharaan dan perbaikan, dan produk rekayasa umum. Pemasaran Penjualan Bangkap & Penjualan Reklamasi kemudian akan menghubungi Pelanggan-Pelanggan tetap dan potensi-potensi Pelanggan. Pelanggan yang tertarik menunjukkan ketertarikan dengan menghubungi Pemasaran Penjualan Bangkap &

Penjualan Rekuhar. Pelanggan memiliki hak untuk melakukan perubahan pada produk yang diminati untuk mencocokkan dengan keperluan yang dibutuhkan pelanggan. Perubahan yang diinginkan (custom) ini dikonsultasikan ke bagian Desain yang menerjemahkan keperluan Pelanggan ke bentuk rencana desain dan dikonsultasikan langsung ke Pelanggan. Jika bagian Desain memerlukan bantuan profesional lain dalam melakukan tugasnya, maka bagian Desain dapat meminta kepada Pihak III untuk membantu.

Setelah Pelanggan setuju dengan desain yang akan dibuat, maka bagian Desain menghubungi bagian Produksi dan Supply Chain untuk memberikan informasi desain apa yang harus dibuat dan bahan-bahan apa yang dibutuhkan dalam pembuatan produk. Bagian Supply Chain mendapatkan bahan-bahan dari Pemasok yang sudah terdaftar dan peralatan dan perlengkapan yang dibuat oleh Sub Kontraktor. Bagian Produksi mendapatkan seluruh bahan dari Supply Chain dan melakukan pekerjaannya dengan bimbingan informasi dari bagian Desain dan pengawasan Jaminan Kualitas. Jaminan Kualitas menjamin kestandaran dari hasil yang diberikan oleh bagian Produksi, Pihak III, Supply Chain,

Sub Kontraktor dan setelah proses pemeriksaan kualitas selesai, Jaminan Kualitas akan meluluskan produk yang dibuat kemudian Pelanggan hubungi tentang produknya dan kontrak dapat diselesaikan.

Proses bisnis pendukung terdiri atas bagian-bagian yang mengurus pengelolaan, administrasi, menyediakan informasi serta modal sehingga proses bisnis utama dapat berjalan dengan lancar dan efisien. Proses bisnis pendukung juga mengurus hubungan politik dengan berbagai pihak terutama pemerintah sebagai pemegang saham dan publik sebagai stakeholder atas kegiatan perusahaan. Serangkaian Sistem Manajemen (K3, Mutu, dan Lingkungan) berfungsi untuk mengatur kegiatan perusahaan agar sesuai prosedur dan tidak merugikan seluruh pihak yang terlibat dengan kegiatan perusahaan.

Demi memperdalam penelitian dan menjawab elemen-elemen di dalam Model Bisnis yang belum dapat dijawab oleh Proses Alur Bisnis yang diterapkan oleh PT PAL Indonesia (Persero), maka peneliti melakukan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi sehingga seluruh informasi yang diperlukan untuk menjawab seluruh

elemen di dalam Model Bisnis menjadi tersedia.

Bagian-bagian dari struktur ini dipilih karena seharusnya mampu menjawab beberapa elemen yang belum ada keterangannya, sebab elemen-elemen yang akan ditanyakan berhubungan dengan pekerjaan yang diemban oleh bagian-bagian tersebut.

a. Directorate of Ship Building

1) Naval Ship Division

Tugas utama dari Divisi Kapal Perang adalah membangun kapal sesuai spesifikasi di dalam kontrak dengan tenggat waktu. Di tiap kontrak terdapat PMT (Project Management Team) yang bertanggung jawab dan mengurus pengerjaan suatu proyek. Fasilitas di dalam Divisi Kapal Perang saat ini mampu untuk membuat kapal-kapal dengan ukuran panjang di bawah 100 meter, sedangkan untuk kapal dengan ukuran yang lebih besar dikerjakan di fasilitas Divisi Kapal Niaga sampai selesai.

a) Naval Construction Department

Pengerjaan dimulai saat Divisi Desain telah menyelesaikan 60% dari desain proyek, dimulai dengan melakukan pengadaan yang diajukan ke Divisi Supply Chain dan ke Divisi Kapal Perang. Saat ini PT PAL Indonesia

(Persero) sudah menerapkan konstruksi secara modular di hampir seluruh produk kapal perangnya yang berukuran lebih panjang dari 30 m, sehingga sebagian besar produk telah dibuat dengan cara modular kecuali beberapa produk Kapal Patroli Cepat. Departemen Pembangunan Kapal Perang selalu menyusun strategi dalam pembangunan kapal sehingga proses pengadaan material dan pembangunan kapal dapat berjalan tanpa adanya saling menunggu yang tidak diperlukan dan membuat proses pembuatan kapal memakan waktu lebih lama daripada kontrak.

2) Shipbuilding Marketing Division

a) Naval Shipbuilding Marketing Department

Pembuatan Kapal Perang di PT PAL Indonesia (Persero) saat ini berfokus pada pemenuhan MEF yang ditentukan oleh Kementerian Pertahanan dan TNI. Ini membuat Kementerian Pertahanan dan TNI sebagai pasar utama dari produk kapal perang PT PAL Indonesia (Persero). Mencari pasar luar negeri dilakukan dengan mengikuti tender terbuka yang dilakukan oleh negara-negara, contohnya Filipina dengan

tender terbukanya untuk pengadaan SSV (Strategic Sealift Vessel) di mana PT PAL Indonesia (Persero) telah menangkan di tahun 2015 dan berusaha untuk dimenangkan lagi di tahun 2020.

b. Maintenance & Repair Division

Layanan-layanan yang ditawarkan oleh PT PAL Indonesia (Persero) dalam bidang pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade adalah; Annual Survey, Special Survey, Floating Repair, Docking Repair, Intermediate Level Maintenance, Depo Level Maintenance, Ship Conversion and Modernization, Modification/Alternation (propulsion system, electronics, weapon and structure), Material Test, Gas Feeding, Engineering Service, Diving and Miscellaneous service for general industries.

c. General Engineering and Maintenance, Repair & Overhaul Sales Division

Pasar yang dibidik oleh perusahaan adalah TNI dan Kementerian Pertahanan untuk produk pemeliharaan dan perbaikan kapal perang, dan pasar umum dan industri untuk produk pemeliharaan dan

perbaikan kapal niaga dan platform apung.

d. Supply Chain Division

Terdapat 4 departemen di dalam Divisi Supply Chain; Pengadaan Material, Pengadaan Jasa, Pengadaan Planning and Control, Pengadaan Warehousing. Departemen Pengadaan Material bertugas untuk mengatur dan menyediakan material sesuai kontrak yang dikerjakan. Terdapat 4 kategori material dalam proses pembuatan kapal (termasuk kegiatan pemeliharaan dan perbaikan) yaitu; Raw material (plat, siku, pipa, dsb), End product (pintu, jendela, dsb), Equipment (permesinan, diesel, MSB, AC) dan Sewaco (Sensor, Weapon, and Command).

PT PAL Indonesia (Persero) dalam melakukan kemitraan mewajibkan seluruhnya untuk mendaftar sehingga seluruhnya dapat diakreditasi secara resmi dan melancarkan perkara administrasi perusahaan. Kemitraan ini meliputi Pemasok dan Sub Kontraktor. Pemasok adalah lembaga yang menyediakan raw Material, equipment, dan sewaco bagi PT PAL Indonesia (Persero), sedangkan Sub

Kontraktor adalah yang menyediakan end product bagi PT PAL Indonesia (Persero). Perbedaan antara Pemasok dan Sub Kontraktor adalah Pemasok menyediakan material yang standar pasar dan terakreditasi secara umum, sedangkan Sub Kontraktor menyediakan material yang ditentukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) sesuai dengan permintaan desain yang umumnya bersifat custom dan berbeda di setiap kontrak yang dilakukan PT PAL Indonesia (Persero).

Kemitraan yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia (Persero) terdiri dari kemitraan impor dan lokal. Impor biasanya mengurus material yang memiliki hak paten dan lokal mengurus material lainnya di luar itu. Secara nilai, presentasi kontribusi dari kemitraan masih lebih banyak yang impor sebesar 60%. Presentasi ini tidaklah dipandang buruk dan PT PAL Indonesia (Persero) memiliki Litbang yang terus berusaha untuk meningkatkan nilai kandungan lokal di tiap produk yang dibuat.

e. Accounting Division

Pendapatan perusahaan berasal dari penjualan produk kapal, produk kapal selam, dan produk non kapal

berupa produk rekayasa umum, jasa pemeliharaan kapal, dan jasa lain-lain. Pengeluaran perusahaan terjadi pada pengadaan material, biaya penciptaan desain & teknologi, biaya desain pihak III, dan biaya overhead.

f. Corporate Secretary

1) Sales Promotion

Tujuan dari Departemen Humas adalah agar publik di pasar yang menjadi sasaran bisnis perusahaan menjadi mengetahui tentang PT PAL Indonesia (Persero). Cara-cara yang dilakukan adalah iklan di media militer dan melakukan pameran di event-event yang berhubungan dengan produk yang ditawarkan perusahaan. Selain itu, penggerakkan opini publik juga dilakukan sehingga pihak-pihak pengambil keputusan di Kementerian dan Pemerintah lebih memilih produk PT PAL Indonesia (Persero) untuk memenuhi kebutuhan pengadaan asetnya.

g. Corporate Strategic Planning Division.

PT PAL Indonesia (Persero) memiliki kegiatan utama pembuatan kapal perang dan niaga serta platform apung, dan kegiatan pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade. Dijelaskan juga tentang proses bisnis

perusahaan dan fungsi dari tiap bagian dalam proses bisnis.

Model bisnis yang saat ini diterapkan PT PAL Indonesia (Persero) tidak dapat menjelaskan bagaimana perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Fungsi utama dari model bisnis adalah mengetahui bagaimana cara perusahaan melakukan bisnis sehingga dapat menghasilkan keuntungan.

Setelah melakukan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa PT PAL memiliki elemen-elemen model bisnis umum dan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Value Creation

Value Creation adalah proses perusahaan dalam menciptakan nilai yang ditawarkan. Untuk membuat nilai, ditentukan apa nilai yang ditawarkan perusahaan ke pelanggan, mitra yang dimiliki kemampuan untuk mendukung kegiatan pembuatan nilai, sumber daya yang digunakan perusahaan untuk melakukan kegiatan perusahaan, dan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk membuat nilai yang ditawarkan.

Nilai yang ditawarkan ke pelanggan adalah pembuatan kapal perang baru berdasarkan spesifikasi yang diminta, pembuatan kapal niaga baru berdasarkan spesifikasi yang diminta, pembuatan

produk nonkapal rekayasa umum berupa alat apung dan perkilangan minyak, pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade kapal perang baik buatan PT PAL Indonesia (Persero) maupun bukan buatan asal PT PAL Indonesia (Persero), pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade kapal niaga, dan pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade produk non-kapal berupa alat apung dan perkilangan minyak.

Mitra yang dibutuhkan PT PAL Indonesia (Persero) adalah mitra dari Finansial (Posco Daewo Corporation, BRI), Manufaktur material (raw, end product, equipment, sewaco), Asuransi (Jasindo, Askrindo)

Sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melakukan kegiatan perusahaan adalah Material (raw, end product, equipment, sewaco), desain & teknologi, sumber daya manusia, dan fasilitas.

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan adalah pembuatan kapal perang, pembuatan kapal kapal niaga, pembuatan nonkapal platform apung berbagai keperluan, kegiatan pemeliharaan dan perbaikan serta upgrade pada kapal perang, kegiatan pemeliharaan dan perbaikan serta upgrade pada kapal niaga, kegiatan

pemeliharaan dan perbaikan serta upgrade pada produk rekayasa umum.

b. Value Delivery

Value Delivery adalah metode perusahaan menyalurkan nilai yang ditawarkan. Untuk menyalurkan nilai kepada pelanggan, perusahaan menentukan cara perusahaan menghadapi pelanggan, bagaimana hubungan dengan pelanggan dibangun, dan segmen pasar yang dibidik untuk menjadi pelanggan.

Perusahaan menghadai pelanggan secara langsung tanpa perantara

Hubungan pelanggan yang dibangun oleh perusahaan adalah Asistensi atau bantuan berupa hubungan karyawan dengan pelanggan. Asistensi atau bantuan dilakukan selama proses penjualan dan/atau setelah penjualan, dan hubungan personal dibangun melalui input langsung pelanggan pada hasil produk atau jasa akhir perusahaan.

Segmen pasar yang dibidik untuk menjadi pelanggan adalah Kementerian Pertahanan, TNI Angkatan Laut, Polisi, Kementerian lain, Ekspor, Industri.

c. Value Capture

Value Capture adalah metode perusahaan dalam mengakui nilai sebagai pendapatan. Untuk mengakui pendapatan dari nilai yang disalurkan,

metode apa yang digunakan oleh perusahaan untuk membisniskan nilai yang disalurkan.

Metode yang digunakan untuk membisniskan nilai yang diciptakan dan salurkan adalah Penjualan kapal perang, penjualan kapal niaga, penjualan produk rekayasa umum serta Pembayaran atas jasa pemeliharaan, perbaikan dan upgrade.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat dibuat sebuah model bisnis kanvas ideal bagi PT PAL Indonesia (Persero) sebagai galangan kapal perang:

a. Infrastruktur

1) Aktivitas Kunci (Key Activites): PT PAL Indonesia (Persero) melakukan aktivitas kunci berupa pengembangan desain dan teknologi mandiri, mengakuisisi desain dan teknologi dari perusahaan lain, pembuatan kapal perang, pembuatan kapal niaga, pembuatan produk non-kapal rekayasa umum, kegiatan pemeliharaan dan perbaikan serta upgrade pada kapal perang, kegiatan pemeliharaan dan perbaikan serta upgrade pada kapal niaga, kegiatan pemeliharaan dan

perbaikan serta upgrade pada produk non-kapal rekayasa umum.

2) Sumber Daya Kunci (Key Resources): Material (raw, end product, equipment, sewaco), desain & teknologi yang dikuasai, sumber daya manusia, dan fasilitas yang dimiliki.

3) Jaringan Mitra (Partner Network): Finansial (Posco Daewo Corporation, BRI), Manufaktur material (raw, end product, equipment, sewaco), Asuransi (Jasindo, Askrindo)

b. Proposisi

Proposisi Nilai (Value Propositions): Kapal perang baru sesuai spesifikasi, Kapal niaga baru sesuai spesifikasi, Produk non-kapal baru rekayasa umum, Pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade kapal perang, Pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade kapal niaga, Pemeliharaan, perbaikan, dan upgrade produk rekayasa umum.

c. Pelanggan

1) Segmen Pelanggan (Customer Segments): (Niche Market, Diversify) Kementerian Kementerian Pertahanan, TNI Angkatan Laut, Polisi, Kementerian lain, Ekspor, dan Industri.

2) Konektivitas (Channels): Langsung (Direct Channel), perusahaan

melakukan hubungan langsung ke pelanggan tanpa penghubung.

a) Hubungan Pelanggan (Customer Relationships): *Personal Assistance* (Asistensi atau bantuan berupa hubungan karyawan dengan pelanggan. Asistensi atau bantuan dilakukan selama proses penjualan dan/atau setelah penjualan), dan *Co-creation* (Sebuah hubungan personal dibangun melalui input langsung pelanggan pada hasil produk atau jasa akhir perusahaan).

d. Finansial

1) Komposisi Biaya (Cost Structure): Bagian ini mendeskripsikan konsesukensi moneter ketika menjalankan model bisnis. Komposisi biaya dibedakan berdasarkan karakteristiknya sebagai berikut:

a) Fixed Costs – Biaya penyusutan, Biaya bunga, Gaji karyawan

b) Variable Costs – Material produk, Biaya penguasaan desain & teknologi, Biaya profesional eksternal

c) Economies of Scope – Jumlah unit yang diproduksi dalam kontrak yang sama, Jumlah jasa perawatan, perbaikan, dan upgrade yang dipesan untuk unit yang sama.

- 2) Arus Penghasilan (Revenue Streams): Cara perusahaan mendapatkan pemasukan dari tiap segmen pelanggan. Terdapat beberapa cara dalam menghasilkan arus penghasilan, yaitu:
- Asset Sale – Penjualan kapal perang, Penjualan kapal niaga, Penjualan produk non-kapal rekayasa umum
 - Subscription Fees – Pembayaran atas jasa pemeliharaan, perbaikan dan upgrade kapal perang, niaga, dan non-kapal rekayasa umum.

Daftar Pustaka

Buku

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osterwalder, Alexander. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition in A Design Science Approach*. Lausanne: Universite De Lausanne.
- Osterwalder, Alexander., Pigneur, Yves., & Clark, Tim. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Tesis

- Bergh, Tom Hiis, & Kahrs, Kristoffer Berg. (2015). *Theoretical Development of A Conceptual, General Business Model Framework illustrated with A Case on Norwegian Marine Technology Company Sea-Hawk Navigation AS*. Bergen: Norwegian School of Economics.

Jurnal

- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, & Tucci Christopher. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, hal. 1-25.

Undang-Undang

- Undang-Undang Nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.