

## PENYUSUNAN STRATEGI ALTERNATIF DENGAN PENDEKATAN *TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS* DI PT BANDO INDONESIA

### DEVELOPMENT OF AN ALTERNATIVE STRATEGY USING THE *TRIPLE LAYER BUSINESS MODEL CANVAS APPROACH* AT PT BANDO INDONESIA

Iriando Wijaya<sup>\*)</sup>, Dikky Indrawan<sup>\*)1</sup>, Rokhani Hasbullah<sup>\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup>Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

<sup>\*\*)</sup>Departemen Teknik Mesin dan Biosistem, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

Jl. Lingkar Akademik, Babakan, Dramaga, Bogor, Jawa Barat 16680, Indonesia

#### Riwayat artikel:

Diterima

14 Juli 2022

Revisi

23 Agustus 2022

Disetujui

7 September 2022

Tersedia online

31 Januari 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



**Abstract:** *PT Bando Indonesia is a manufacturing company that produces power transmission products and experiencing production capacity problems. The aims of this study are (1) to identify and evaluate the influence of the business environment factors and the current business model at PT Bando Indonesia; (2) to examine alternative business strategies applied by PT Bando Indonesia and; (3) to formulate recommendations and managerial implications based on the new business model. The method in this study uses internal analysis (IFE), external analysis (EFE), SWOT, and triple-layer business model canvas (TLBMC). The results show that the company's strengths are consumer segmentation, marketing, and product quality. The company's weaknesses are procurement of materials, number of employees, and product development facilities don't exist. The company's opportunities in their business are the growth of green technology, people's lifestyles, and people's awareness of the environment. The study also shows that the company's threats are inflation, tax, unstable price of materials, and other resources. There are several alternative strategies generated using a SWOT analysis based on the company's internal and external circumstances. The alternative strategies formed influence the improvement of the existing business model in several of its constituent factors. The three factors in TLBMC, economic, environmental, and social, received improvements in several of their building blocks to support alternative corporate strategies that have been formed.*

**Keywords:** *Bando Indonesia, external analysis (EFE), internal analysis (IFE), SWOT, TLBMC*

**Abstrak:** PT Bando Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk power transmission dan sedang mengalami permasalahan kapasitas produksi. Tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh faktor-faktor lingkungan bisnis dan model bisnis yang sedang berjalan di PT Bando Indonesia; (2) mengkaji strategi bisnis alternatif yang dapat diterapkan PT Bando Indonesia dan; (3) merumuskan rekomendasi dan implikasi manajerial berdasarkan model bisnis yang baru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan analisis internal (IFE), analisis eksternal (EFE), SWOT, dan *triple layer business model canvas* (TLBMC). Hasil penelitian menunjukkan faktor yang menjadi kekuatan bagi perusahaan adalah segmentasi konsumen, kegiatan pemasaran, dan kualitas produk. Perusahaan diketahui memiliki kelemahan seperti pengadaan bahan baku, jumlah tenaga kerja, dan belum adanya fasilitas pengembangan produk. Peluang bagi perusahaan adalah teknologi ramah lingkungan, gaya hidup masyarakat, dan kesadaran masyarakat terhadap lingkungan. Perusahaan juga mendapatkan ancaman dari luar seperti inflasi, pajak, harga bahan baku yang fluktuatif, dan harga sumber daya lain yang tidak stabil. Terdapat beberapa alternatif strategi dihasilkan menggunakan analisis SWOT dengan dasar dari keadaan internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi yang terbentuk memberikan pengaruh terhadap perbaikan model bisnis yang sudah ada di beberapa faktor penyusunnya. Ketiga faktor dalam TLBMC yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial mendapat perbaikan pada beberapa blok penyusunnya untuk mendukung alternatif strategi perusahaan yang sudah dibentuk.

**Kata kunci:** Bando Indonesia, analisis eksternal (EFE), analisis internal (IFE), SWOT, TLBMC

<sup>1</sup> Corresponding author:

Email: [rdikky@apps.ipb.ac.id](mailto:rdikky@apps.ipb.ac.id)

## PENDAHULUAN

PDB Indonesia diketahui pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar 5,02% dari tahun sebelumnya. Penurunan ini terus terjadi hingga tahun 2020, pada tahun 2020 kontraksi pertumbuhan PDB Indonesia hingga bernilai 2,07%, sedangkan pada tahun 2021 PDB Indonesia mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dengan nilai 3,69% (BPS, 2022). PDB Indonesia tersebut dipengaruhi oleh perkembangan sektor industri yang ada. Kontribusi setiap sektor industri terhadap PDB Indonesia berbeda-beda. Kontribusi setiap industri terhadap PDB Indonesia dari tahun 2017–2021 dapat dilihat pada Tabel 1.

Sektor industri yang memiliki kontribusi terbesar berdasarkan Tabel 1 adalah industri manufaktur. Sektor industri manufaktur terus memberikan kontribusi sebesar 20,16% (2017), 19,86% (2018), 19,70% (2019), 19,87 (2020), dan 19,25% (2021) terhadap PDB Indonesia.

Industri manufaktur adalah sektor industri yang menghasilkan suatu produk yang berasal dari bahan mentah dan memiliki peran bagi ekonomi suatu negara dengan adanya peningkatan jumlah lapangan kerja dan kesejahteraan masyarakat (Amin dan Rahmiati,

2018). Industri manufaktur meliputi industri migas (pengilangan minyak dan gas alam cair) dan non migas (tekstil, tembakau, kertas, barang dari kulit, hasil hutan, pupuk, kimia, mesin, dan barang lainnya) (Asmara 2018).

Perusahaan dalam industri manufaktur terus berkembang karena adanya ancaman atau tantangan, seperti persaingan yang semakin cepat, inovasi dalam produk, dan semakin banyaknya pesaing (Kastalli *et al.* 2013). Keberhasilan adaptasi dengan ancaman dipengaruhi oleh adanya perubahan dalam bisnis model perusahaan. Hal ini menunjukkan bisnis model dari suatu perusahaan menjadi sangat penting karena mencerminkan keberhasilan yang didapat perusahaan dalam menghadapi tantangan yang ada (Ogrea dan Herciu, 2020). Bisnis model dapat membantu dalam menentukan struktur beban biaya perusahaan (Zoot *et al.* 2011), alat dalam melakukan kegiatan bisnisnya (Temnyshov dan Belyaev, 2020), dan sebagai alat evaluasi kegiatan yang ada di perusahaan (Leitao *et al.* 2013). Saat ini bisnis model yang ada memiliki fokus terhadap kegiatan produksi, dan mendorong adanya perubahan lingkungan bisnis karena kesamaan teknologi dan menurunnya batasan untuk masuk ke suatu bisnis (Wiesner *et al.* 2014).

Tabel 1. Kontribusi setiap industri terhadap PDB Indonesia dari tahun 2017—2021 (miliar rupiah)

Sektor	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	1.787,96	1.900,62	2.012,74	2.115,39	2.253,84
Pertambangan dan Penggalian	1.029,55	1.198,99	1.149,91	993,54	1.523,65
Pengolahan/Manufaktur	2.739,71	2.947,45	3.119,59	3.068,04	3.266,90
Pengadaan Listrik dan Gas	162,34	176,64	185,11	179,74	190,05
Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	9,44	10,02	10,74	11,30	12,02
Konstruksi	1.410,51	1.562,29	1.701,74	1.652,66	1.771,73
Perdagangan Besar dan Eceran	1.768,87	1.931,81	2.060,27	1.994,12	2.200,53
Transportasi dan Pergudangan	735,23	797,78	881,50	698,57	719,63
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	387,01	412,71	440,21	394,05	412,26
Informasi dan Komunikasi	513,71	558,94	626,53	695,96	748,75
Jasa Keuangan dan Asuransi	571,20	616,32	671,43	696,07	736,19
Real Estate	382,26	406,01	439,45	453,78	468,22
Jasa Perusahaan	238,22	267,09	304,28	294,25	301,08
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	499,34	541,68	571,58	582,63	584,36
Jasa Pendidikan	447,14	481,75	522,35	549,62	556,32
Jasa Kesehatan	144,83	158,07	174,69	201,19	226,97
Jasa Lainnya	239,26	268,57	309,00	302,58	312,18

Sumber: BPS (2022)

Salah satu industri manufaktur di Indonesia yang terus mengalami perkembangan dan menjadi andalan adalah industri otomotif (Hendra, 2017). Pertumbuhan ini juga didukung dengan adanya peningkatan jumlah kendaraan bermotor di Indonesia. Data dari BPS tahun 2022 menyebutkan pertumbuhan kendaraan bermotor dari tahun 2017 sampai 2020 adalah 118,92 juta (2017), 126,50 juta (2018), 133,62 juta (2019), dan 136,14 juta (2020). Data pertumbuhan tersebut diprediksi akan terus mengalami peningkatan. Ini dibuktikan pada penelitian Sugiyono (2012) yang mengatakan bahwa jumlah kendaraan bermotor pada beberapa kota besar di Indonesia terus bertambah banyak. Jumlah kendaraan bermotor di Jakarta diprediksi pada tahun 2030 akan ada 18,9 juta unit dan di Bandung diprediksi akan ada 3,28 juta unit pada tahun 2030 (Sugiyono, 2012).

PT Bando Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri otomotif dalam pengolahan sabuk *power transmission*. Produk perusahaan telah digunakan pada industri lainnya terutama pada industri kendaraan dan industri lainnya. Selain itu produk dari perusahaan juga sudah diterima di berbagai negara seperti Singapura, Malaysia, Japan, Eropa, dan Amerika Serikat. (Bando Indonesia, 2020).

Adanya peningkatan produksi disebabkan meningkatnya juga permintaan dari konsumen menyebabkan terjadinya permasalahan peningkatan kapasitas produksi. Hal ini terlihat dari adanya peningkatan penjualan produk, contohnya saja tahun 2020 penjualan produk sebanyak 22.800.000 pcs meningkat menjadi 27.770.976 pcs. Oleh karena itu, perlu adanya studi untuk membantu perusahaan PT Bando Indonesia dalam menangani masalah tersebut. Pada penelitian ini permasalahan tersebut diatasi dengan melakukan pendekatan alternatif bisnis model dan membentuk alternatif strategi dengan melihat proses bisnis yang sudah dijalankan. Selain itu juga menurut Sudin (2004) strategi perusahaan manufaktur juga harus dirumuskan secara tepat yang nantinya memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Sehingga diperlukan adanya alternatif strategi yang nantinya memberikan berpengaruh terhadap perumusan bisnis model perusahaan itu sendiri.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh faktor-faktor lingkungan bisnis dan model bisnis yang sedang berjalan di PT

Bando Indonesia; (2) mengkaji strategi bisnis alternatif yang dapat diterapkan PT Bando Indonesia dan; (3) merumuskan rekomendasi dan implikasi manajerial berdasarkan model bisnis yang baru.

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah pada membentuk alternatif strategi dengan alat analisis yang ada dan menjadikannya dasar dalam membentuk alternatif bisnis model di PT Bando Indonesia. Penelitian ini akan memerhatikan beberapa hal dalam merumuskan alternatif bisnis model, seperti keadaan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman), serta memerhatikan bisnis model yang telah berjalan saat ini.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Bando Indonesia beralamat di Jln. Gajah Tunggal Km. 7 Tangerang Kelurahan Pasir Jaya, Kecamatan Jati Uwung Kotamadya, Tangerang. PT Bando Indonesia dipilih secara sengaja (*purposive*) karena diketahui sebagai *market leading* dalam industri pengolahan sabuk untuk kendaraan atau otomotif dengan *market share* sebesar 42%, pengolahan sabuk untuk industri dengan *market share* sebesar 6%, serta *market share* sebesar 52% untuk produk *replacement v-belt*, sabuk industri, dan produk yang di ekspor. Penelitian dilaksanakan pada bulan November hingga Desember tahun 2021.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer seperti keadaan aktual perusahaan dan keadaan lingkungan perusahaan (eksternal dan internal) didapat dengan melakukan wawancara dan pengisian kuisioner terhadap responden internal perusahaan yang memahami secara baik keadaan perusahaan atau *purposive sampling*. Adapun para responden adalah Yahya A sebagai manajer, Yandi H. A. sebagai manajer PPIC, A. Chandra S. sebagai manajer QC, dan Theresia M. sebagai asisten manajer HR dan GA. Selain itu data primer didapatkan juga dengan adanya observasi terhadap kegiatan produksi perusahaan. Data sekunder didapatkan adalah data produksi tahun 2019–2021, profil perusahaan saat ini, serta adanya studi literatur pustaka.

Data yang telah diperoleh digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Pada penelitian ini data keadaan internal dan eksternal perusahaan, data produksi,

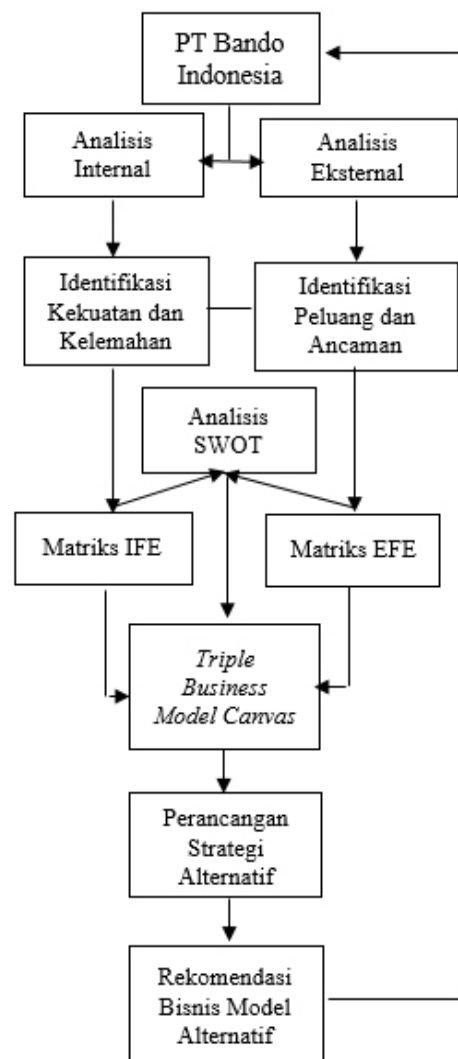
dan juga data keadaan aktual perusahaan yang menggambarkan keadaan model bisnisnya dianalisis dengan beberapa alat analisis. Alat analisis yang digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan bisnis perusahaan adalah *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE). Selanjutnya alat analisis yang digunakan untuk membentuk alternatif strategi adalah SWOT. Alat analisis yang terakhir adalah dengan menggunakan *triple layer business model canvas* (TLBMC) yang terdiri dari tiga faktor yaitu, ekonomi, lingkungan, dan sosial.

Dalam matriks IFE terdapat beberapa parameter yang diamati, seperti manajemen, pemasaran, finansial, produksi, pengembangan produk, dan sistem informasi (David, 2011). Dalam matriks IFE dilakukan pemberian nilai rating 1 (kelemahan utama), 2 (kelemahan), 3 (kekuatan), dan 4 (kekuatan utama) (David, 2011). Bobot yang diberikan pada setiap faktor didasari pada nilai penting dan tidak pentingnya setiap faktor bagi perusahaan dengan rentang skor 0 (tidak penting), 1 (sangat penting) yang hasil akhir dari bobot setiap faktornya harus 1 (David, 2011). Hasil analisis IFE juga sudah diverifikasi oleh pihak perusahaan langsung.

Analisis EFE memiliki beberapa parameter yang diamati seperti, ekonomi, sosial budaya, lingkungan, demografi, politik dan pemerintahan, teknologi, dan juga persaingan (David, 2011). Dalam matriks EFE dilakukan pemberian nilai rating 1 (respon perusahaan kurang), 2 (respon perusahaan normal), 3 (respon perusahaan kuat), dan 4 (respon perusahaan sangat kuat) (David, 2011). Sedangkan untuk pemberian bobot pada analisis EFE diberikan rentang antara 0 (tidak penting) – 1 (sangat penting), hasil dari pemberian bobot ini harus berjumlah 1. Hasil analisis EFE juga sudah diverifikasi oleh pihak perusahaan langsung.

TLBMC merupakan suatu bisnis model yang relatif sederhana, mendukung inovasi bisnis berkelanjutan, dan dinilai sesuai dengan keadaan saat ini yang berfokus pada kegiatan pelestarian lingkungan serta dampak sosial dari suatu bisnis (Susanto *et al.* 2021). TLBMC sendiri merupakan hasil pengembangan dari BMC hasil dari pengembangan yang dilakukan Joyce dan Paquin tahun 2016. BMC dan SWOT sendiri merupakan kombinasi yang efektif (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Penelitian ini sendiri diawali dengan melakukan analisis kondisi lingkungan bisnis perusahaan dengan menggunakan alat analisis IFE dan EFE yang telah disebutkan. Analisis ini akan menghasilkan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Analisis internal dan analisis eksternal yang telah dihasilkan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan alternatif strategi dari analisis SWOT. Hasil analisis SWOT disajikan sesuai dengan hirarki strategi dan lama waktu penerapan strategi tersebut. Selanjutnya, dilakukan juga perumusan model bisnis yang saat ini dijalankan oleh perusahaan. Perumusan bisnis model tersebut dilakukan sesuai dengan sembilan blok setiap faktor pada TLBMC, seperti faktor ekonomi, lingkungan, dan sosial. Alternatif bisnis model dilakukan pada akhir penelitian dengan menambahkan beberapa unsur pada blok di yang terdapat di TLBMC dan alternatif strategi yang sudah terbentuk dari analisis sebelumnya. Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

## HASIL

### Kondisi Lingkungan Bisnis PT Bando Indonesia

Lingkungan bisnis PT Bando Indonesia dianalisis dengan menggunakan *internal factor evaluation* (IFE) *matrix* untuk melihat kondisi internal perusahaan dan menggunakan *external factor evaluation* (EFE) *matrix* untuk melihat kondisi eksternal. Hasil dari analisis *internal factor evaluation* (IFE) PT Bando Indonesia dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil analisis IFE pada Tabel 2 menunjukkan bahwa perusahaan dalam keadaan baik ditunjukkan oleh skor akhir sebesar 3,06 atau lebih besar dari 2,50 (David, 2011). Dari Tabel 2 diketahui faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan PT Bando Indonesia. menjadi kekuatan perusahaan seperti, segmentasi konsumen yang sudah tepat, kegiatan pemasaran yang sudah maksimal sehingga dapat menembus target pasar, dan juga kualitas produk yang dimiliki oleh perusahaan karena adanya prosedur yang mengontrol kualitas dari produk. Segmen konsumen yang dilayani perusahaan saat ini adalah industri otomotif, elektronik, agrikultur,

alat berat, pertambangan, dan keramik. Perusahaan juga telah mendapat penghargaan akan kualitas produk yang dimilikinya, contohnya saja dari konsumen AHM yang memberikan berbagai jenis penghargaan terhadap perusahaan

Kelemahan perusahaan diketahui dari Tabel 2 adalah pengadaan bahan baku dan didukung penurunan jumlah tenaga kerja yang ada serta belum adanya fasilitas pengembangan produk. Bahan baku yang pengadaannya paling sering mengalami kekurangan adalah bahan baku yang berasal dari luar Indonesia atau impor. Contohnya saja kekurangan bahan baku impor terjadi pada tahun 2021 pada bahan baku untuk produk *V-belt* dan *conveyor belt*.

Kelemahan perusahaan selanjutnya adalah jumlah tenaga kerja pada bagian produksi terus mengalami penurunan. Pada tahun 2019 jumlah tenaga kerja sebanyak 1.510 orang, jumlah tersebut terus turun sepanjang tahun 2020. Jumlah tenaga kerja yang ada di PT Bando Indonesia pada tahun 2020 sebanyak 1.465 orang dan terus turun hingga bulan Juni 2021 sebesar 1.450 orang.

Tabel 2. Hasil analisis faktor internal PT Bando Indonesia

Faktor Strategis Internal	Rating	Bobot	Skor
<b>Kekuatan</b>			
Manajemen mampu melakukan pengelolaan perusahaan ditunjukkan dengan adanya peningkatan jumlah penjualan produk	3	0,05	0,15
Segmentasi konsumen sudah dilakukan dengan benar dengan menjadikan industri otomotif, otomotif, elektronik, agrikultur, alat berat, pertambangan, dan keramik sebagai konsumen perusahaan.	4	0,15	0,60
Kegiatan pemasaran sudah secara maksimal sehingga dapat menembus target pasar	4	0,16	0,64
Kondisi finansial perusahaan dalam keadaan baik ditunjukkan dengan kemampuan perusahaan melakukan kegiatan produksinya bahkan hingga meningkatkan jumlah produksi yang dimiliki.	3	0,10	0,30
Perusahaan memiliki prosedur atau peraturan yang baik tentang <i>quality-control</i> produk	4	0,15	0,60
Lokasi perusahaan strategis	3	0,05	0,15
Produksi dilakukan sesuai dengan peraturan	3	0,06	0,18
<b>Kelemahan</b>			
Perusahaan belum memiliki fasilitas pengembangan produk	1	0,12	0,12
Pengadaan bahan baku	2	0,10	0,20
Jumlah tenaga kerja yang ada	2	0,06	0,12
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,06</b>

Dari Tabel 3 dapat diketahui nilai hasil analisis EFE adalah 2,74 dan lebih besar dari 2,5 menandakan bahwa perusahaan berhasil memanfaatkan peluang yang ada dan berhasil mengatasi ancaman yang datang (David, 2011). Hasil analisis EFE juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Faktor yang menjadi peluang untuk perusahaan seperti, munculnya teknologi ramah lingkungan karena adanya dampak gas emisi terhadap lingkungan dari kegiatan manufaktur, efek gas rumah kaca, dan munculnya masalah dengan pengadaan sumber daya energi (UNIDO, 2014). Penggunaan teknologi ramah lingkungan bertujuan untuk mengurangi bahan polutan hasil dari kegiatan produksi, meningkatkan efisiensi dalam penggunaan energi, dan adanya perhatian khusus terhadap siklus dari produk yang dihasilkan (UNIDO, 2014). Peluang selanjutnya bagi perusahaan adalah adanya pertumbuhan masyarakat yang berdampak pada gaya hidup, tren konsumen, cara masyarakat dalam menghindari risiko, penggunaan sumber daya, dan nilai dari konsumen (Verma dan Rathore, 2013). Perubahan gaya hidup dan kebiasaan masyarakat akan memberikan pengaruh dalam kebutuhan konsumen itu sendiri (Verma dan Rathore, 2013) dan mendorong produsen untuk menghasilkan produk ramah lingkungan dengan menerapkan 3R (*reduce, reuse, recycle*) (Sabrina *et al.* 2022).

Salah satu perubahan gaya hidup tersebut adalah pertimbangan penggunaan produk yang bersifat ramah lingkungan contohnya saja dalam pemilihan jenis mobil. Kesadaran masyarakat akan lingkungan memiliki dampak terhadap gaya hidup masyarakat itu sendiri. Saat ini kesadaran masyarakat akan lingkungan terjadi disemua kalangan, dan tidak lagi berfokus disuatu kalangan saja (Gatersleben *et al.* 2010).

Faktor yang menjadi ancaman perusahaan adalah inflasi, pajak, harga bahan baku yang fluktuatif, dan juga harga sumber daya lain yang tidak stabil. Nilai rata-rata inflasi di Indonesia pada tahun 2019 adalah 3,029% dan mengalami penurunan pada tahun 2021 dengan nilai rata-rata 1,56%. Inflasi akan menyebabkan adanya penurunan daya beli pada masyarakat (Adyatmika dan Wiksuana, 2018) dan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan (Wibowo, 2012).

Ancaman kedua yang dihadapi perusahaan dari hasil analisis pada faktor eksternal (EFE) adalah pajak. Pemerintah Indonesia saat ini menerapkan pajak kepada perusahaan sebesar 22% (Fitri dan Liana,

2021). Pemerintah menggunakan pajak sebagai sumber pemasukan dalam penerimaan negara, menjadi alat dalam menciptakan peningkatan peluang masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan, dan mengurangi jumlah pengangguran yang ada (Ermansyah dan Mahi, 2019).

Harga bahan baku yang mengalami fluktuasi dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena harga bahan baku akan memberikan dampak terhadap kinerja usaha suatu perusahaan (Sarwanti *et al.* 2017). Karet yang merupakan bahan baku di PT Bando Indonesia saat ini harganya terpengaruh oleh kondisi pasar global. Contohnya saja pada tahun 2017 jumlah produksi karet hingga 13,55 juta ton, sedangkan konsumsi karet global hanya 13,20 juta ton. Hal ini mengindikasikan adanya *oversupply* produksi karet yang menyebabkan menurunnya harga karet (Perdana, 2019). Harga karet mengalami fluktuasi merupakan akibat adanya interaksi dengan pangsa pasar otomotif (Rachmasari *et al.* 2019). Harga jual karet sendiri saat ini adalah Rp11.878 (Puslitkaret 2022).

### Analisis SWOT

Hasil dari analisis internal dalam bentuk matriks IFE dan analisis eksternal dalam bentuk matriks EFE dapat membantu dalam membentuk analisis SWOT (Wibowo *et al.* 2021).

Analisis SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi dalam bentuk strategi SO, WO, ST, dan WT. Pada penelitian ini hasil tersebut digambarkan sesuai dengan hirarki strategi yang dihasilkan tersebut adalah:

#### *Corporate Strategy*

1. Membangun fasilitas untuk pengembangan produk (*long term strategy*)
2. Membentuk bisnis unit baru di bidang bahan baku (*long term*)

#### *Functional Strategy*

1. Meningkatkan penjualan produk yang ada (*short term*)
2. Melakukan pengembangan jenis produk baru (*intermediate term*)
3. Membuat produk baru yang ramah lingkungan (*intermediate term*)
4. Melakukan pengamatan industri baru yang dapat menjadi konsumen perusahaan (*intermediate term*)

5. Menjaga kualitas produk (*intermediate term*)
6. Melakukan efisiensi dalam pengadaan bahan baku yang ada (*short term*)

*Business Unit Strategy*

1. Menjalinkan kerjasama dengan pemasok dan membentuk bisnis unit yang baru (*long term strategy*).

**Identifikasi Model Bisnis Aktual dan Alternatif Model Bisnis di PT Bando Indonesia**

Faktor TLBMC seperti ekonomi, lingkungan, dan sosial yang dihasilkan akan dituangkan dalam sembilan blok masing-masing faktor. Model bisnis aktual faktor ekonomi pada PT Bando Indonesia dapat dilihat pada Tabel 4. Model bisnis aktual faktor lingkungan pada PT Bando Indonesia dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 3, Hasil analisis faktor eksternal PT Bando Indonesia

Faktor Strategis Eksternal	Rating	Bobot	Skor
<b>Peluang</b>			
Perubahan gaya hidup	3	0,05	0,15
Kesadaran masyarakat akan lingkungan	3	0,06	0,18
Muncul teknologi ramah lingkungan	4	0,10	0,40
Hubungan dengan pemasok bahan baku	2	0,04	0,08
Perusahaan mampu mengatasi respon kompetitor akan kondisi industri	2	0,05	0,10
<b>Ancaman</b>			
Inflasi	3	0,10	0,30
Pajak	3	0,12	0,36
Harga bahan baku fluktuatif	3	0,11	0,33
Harga sumber daya lain tidak stabil	3	0,09	0,27
Nilai tukar mata uang	1	0,10	0,10
Perubahan gaya hidup	3	0,05	0,15
Peraturan pemerintah akan industri manufaktur	2	0,06	0,12
Biaya penerapan teknologi tinggi	2	0,04	0,08
Sedikitnya pengetahuan tenaga kerja akan teknologi yang baru	4	0,03	0,12
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,74</b>

Tabel 4. Model bisnis aktual faktor ekonomi pada PT Bando Indonesia

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
- Pemasok - Pemerintah - Mitra logistik - Mitra pengolahan limbah	- Kendali mutu produk - Produksi - Pemasaran - <i>After-sales</i> - Pengadaan bahan baku - Logistik	- Kualitas internasional ISO - Ketepatan waktu dan jumlah produksi - Konsistensi kualitas - Produk terdaftar di lembaga	- Layanan <i>after-sales</i> - <i>Contact person</i> di website	- Industri otomotif - Industri elektronik - Industri agrikultur - Industri tambang - Industri alat berat - Industri Keramik
	<i>Key Resources</i>		<i>Channel</i>	
	- Gedung dan mesin produksi - Storage - Bahan baku - Tenaga kerja - Manajemen - Finansial		- Website - Sosial media - Kantor pemasaran - Pameran	
<i>Cost Structure</i>			<i>Revenue Streams</i>	
- Perawatan gedung dan fasilitas produksi ( <i>value driven</i> ) - Tenaga kerja ( <i>value driven</i> ) - Produksi ( <i>value driven</i> ) - Pengiriman produk ( <i>value driven</i> ) - Kendali mutu produk dan pengadaan bahan baku ( <i>cost driven</i> )			- Penjualan produk - Pelayanan <i>after-sales</i>	

Tabel 5. Model Bisnis Aktual Faktor Lingkungan Pada PT Bando Indonesia

<i>Supplies and Out-Sourching</i>	<i>Production</i>	<i>Functional Value</i>	<i>End-of-Life</i>	<i>Use Phase</i>
- Air - Listrik - Gas - Mesin	- <i>Compounding</i> - <i>Calendering</i> - <i>Building</i> - <i>Curing</i> - <i>Cutting</i>	- <i>Eco-friendly</i>	- <i>Recycle</i> - <i>Reuse</i> - <i>Reduce</i> - Promosi - Umur produk lima tahun	- <i>Good handling</i> - <i>Troubleshooting guide</i>
	<i>Materials</i>		<i>Distribution</i>	
	- Karet - Karbon - <i>Softener</i> - Cord - Fiber - Bahan kimia - Kanvas		- Darat - Air - Udara	
<i>Environmental Impacts</i>		<i>Environmental Benefits</i>		
- Limbah B3 - Limbah non B3 - Asap - Debu		- Tidak adanya pencemaran air dan tanah disekitar perusahaan - ISO 14001:2015		

Perusahaan saat ini memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan. Hal ini dapat digunakan dalam menyusun alternatif langkah bagi perusahaan yang nantinya tergambar dalam rumusan alternatif bisnis model yang mendukung kegiatan perusahaan sesuai dengan alternatif strategi yang telah dibentuk. Rumusan alternatif bisins model dari PT Bando Indonesia dalam faktor ekonomi dapat dilihat pada Tabel mengalami penambahan unsur pada beberapa bloknya. Blok yang pertama mendapatkan penambahan unsurnya adalah *customer segments*. Penambahan unsur *customer segments* yang ada sekarang ini adalah industri lainnya yang banyak menggunakan mesin dalam produksinya, contohnya saja industri makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman diketahui pada tahun 2018 mengalami pertumbuhan sebesar 7,91% dan pada industri minuman saja diketahui mengalami peningkatan produksi sebesar 23,44% (Kemenperin, 2019). Hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam menambah konsumen. Penambahan konsumen dari perusahaan akan membantu perusahaan dalam implementasi strategi dalam meningkatkan penjualan produk dan mendorong perusahaan mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen yang baru.

Blok selanjutnya yang mengalami penambahan adalah *customer relationship*. Perusahaan sebaiknya menambahkan media kepada konsumen untuk memberikan masukan atas produk dan layanan yang diberikan. Hal ini nantinya akan membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan produksinya dan menjaga

kepuasan pelanggan (Wahab *et al.* 2013), sehingga kualitas dari produk dan *value proposition* dari produk tetap terjaga. Selanjutnya perusahaan dalam melakukan hubungan dengan konsumennya dapat dengan cara memberikan *reward* atau penghargaan. Sistem ini diketahui memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan dalam melakukan inovasi dari produk yang dihasilkan (Ernst *et al.* 2011).

*Key activities* merupakan blok pada faktor ekonomi yang mendapat penambahan pada unsurnya. Unsur yang ditambahkan pada blok ini adalah membentuk bisnis unit baru dan pengadaan bahan baku alternatif. Hal ini ditambahkan untuk mengatasi kelemahan dari perusahaan saat melakukan pengadaan bahan baku terutama yang berasal dari luar negeri. Permasalahan pengadaan bahan baku impor dapat diatasi perusahaan dengan beberapa cara seperti menggunakan bahan baku lokal (Prayunantyo dan Supriono, 2017), menggunakan bahan baku substitusi, peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan pengadaan bahan baku dengan menggunakan konsep EOQ, dan menyediakan *safety stock* dalam pemesanan (Hazimah *et al.* 2020). Selanjutnya ditambahkan juga efisiensi *storage*. Efisiensi *storage* dilakukan dengan menerapkan sistem *green logistics*, *eco-efficiency*, dan *eco-manufacturing*, dan melakukan peningkatan luas ruang penyimpanan yang nantinya juga akan berhubungan dengan faktor lingkungan. Penambahan unsur terakhir pada blok ini adalah pengembangan jenis produk baru, sebagai usaha untuk mengikuti adanya penambahan pada blok *customer segments*.



Blok lain yang mendapat penambahan unsur pada rumusnya adalah *key partnership*. Unsur yang ditambahkan pada blok ini adalah GAPKINDO. Perusahaan dapat mengetahui tentang harga karet yang menjadi bahan baku utama dari GAPKINDO tersebut. Kerja sama dengan GAPKINDO sebagai suatu gabungan dari perusahaan karet, diketahui dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan, karena dan hubungan baik yang terjalin dengan perusahaan karet sebagai pemasok bahan baku menjadi penting untuk menjaga bahan baku perusahaan terus ada (Nababan *et al.* 2019). Kerjasama dapat membuka peluang perusahaan untuk melakukan inovasi dalam produksinya (Faria *et al.* 2010), bahkan dapat membantu perusahaan untuk lebih kuat atau superior dalam usahanya (Cao dan Zhang, 2010).

Terdapat pula penambahan pada blok *key resources*. Penambahan pada blok ini adalah Penambahan pada faktor *key resources* adalah perusahaan dapat mengembangkan fasilitas yang ditujukan untuk kegiatan pengembangan produk. Hal ini juga sesuai dengan hasil analisis SWOT yang sebelumnya telah dilakukan. Pembangunan fasilitas pengembangan produk adalah bentuk dari alternatif strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Blok terakhir pada faktor ekonomi yang mendapat tambahan pada unsurnya adalah *revenue streams*. Tambahan yang dapat diberikan dalam mendukung penerimaan perusahaan adalah dengan menambah kemampuannya dengan menyediakan jasa perbaikan. Jasa perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan adalah terhadap mesin-mesin yang dimiliki konsumen saat produk perusahaan digunakan. Sehingga, perusahaan memiliki layanan lengkap dimulai dari menghasilkan produk dan juga perbaikan mesin konsumen.

Pada rumusan bisnis model dari PT Bando Indonesia dalam faktor lingkungan terdapat beberapa blok yang mengalami penambahan. Blok yang mendapatkan penambahan yaitu, *functional value*, *distribution*, *production*, *materials*, dan *environmental benefits*.

Penambahan unsur pada blok *functional value* adalah unsur *eco-efficiency*. *Eco-efficiency* adalah suatu sistem yang mengedepankan efisiensi dalam penggunaan bahan baku, energi, dan air yang memberikan dampak terhadap lingkungan per satuan produk (Adah dan Prabawani, 2017). Sistem ini juga didukung dengan adanya standar internasional berupa ISO 14045 tahun

2012. ISO 14045 tahun 2012 sendiri belum dimiliki perusahaan saat ini. Produk perusahaan dapat menjadi lebih ramah lingkungan dengan adanya penerepan *eco-efficiency*, karena berkurangnya dampak terhadap lingkungan dan berkurangnya energi yang digunakan untuk kegiatan produksi (Basuki, 2015).

Penerapan *eco-efficiency* juga dapat menjawab permasalahan yang ada pada ruang penyimpanan. Ruang penyimpanan diketahui memerlukan energi yang besar dalam penggunaannya (Mihova, 2020). Dengan konsep *eco-efficiency* terdapat beberapa energi yang dapat dikurangi dalam pengelolaannya seperti penerangan, pengendali panas dan suhu, serta air (Mihova, 2020).

Pada blok *distribution* atau distribusi ditambahkan unsur berupa *green logistic*. *Green logistic* merupakan metode yang digunakan untuk mengantarkan produk kepada konsumen dengan memerhatikan dampak yang diberikan kepada lingkungan (Rukmayadi *et al.* 2016) dan mengurangi dampak dari polusi yang dihasilkan (Saroja 2014). Penerapan *green logistic* yang dilakukan oleh perusahaan dapat membantu perusahaan dalam implementasi alternatif strategi menjaga kualitas produk yang dimilikinya sesuai dengan analisis SWOT dan juga membuktikan komitmen perusahaan dalam menjaga lingkungan.

Blok selanjutnya yang mendapatkan penambahan pada unsurnya adalah blok *production*. Dalam hal kegiatan produksi yang harus ditekankan adalah dalam hal *eco-manufacturing*. *Eco-manufacturing* adalah kegiatan manufaktur yang ramah lingkungan (Dijmarescu, 2020) dengan berusaha mengurangi pemakaian energi dan air, serta mengurangi emisi karbon dalam menghasilkan produk (Slama *et al.* 2019).

Kegiatan produksi perusahaan dalam menghasilkan produk dengan menggunakan bahan baku substitusi harus sejalan dengan nilai *eco-friendly* yang sudah ada pada produk. Penggunaan bahan substitusi dalam produksi seperti getah tanaman dandelion Rusia (Ayar *et al.* 2021), serbuk arang cangkang kelapa sawit (Nasution dan Limbong, 2017), dan serbuk karet dari ban bekas (Dwivedi *et al.* 2020) adalah gambaran komitmen perusahaan ikut menjaga lingkungan, tetap menjaga kualitas produk yang dihasilkannya, dan nantinya dapat mengembangkan produk yang ramah lingkungan dari kegiatan produksinya.

Blok penyusun model bisnis faktor lingkungan yang mengalami penambahan pada unsurnya adalah material. Perusahaan saat ini menggunakan bahan baku, yaitu *rubber* atau karet, karbon, *softener*, *cord*, *fiber*, bahan kimia, dan kanvas. Bahan baku tersebut memberikan kendala pada perusahaan dalam pengadaannya terutama pada bahan baku yang berasal dari luar Indonesia. Pada Tabel 6 dapat dilihat persentase pengadaan bahan baku perusahaan produk *conveyor belt* pada tahun 2021. Permasalahan pengadaan bahan baku yang berkualitas dapat diatasi dengan perusahaan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengadaan bahan baku dengan sistem *supply chain* (Eral *et al.* 2017), penerapan sistem EOQ (Hazimah *et al.* 2020) dan menggunakan bahan substitusi dari bahan utama ataupun mengkombinasikan kedua bahan tersebut untuk mendapatkan kualitas yang diinginkan. Contoh bahan baku karet dapat disubstitusi dengan menggunakan getah tanaman dandelion Rusia (Ayar *et al.* 2021) yang juga sudah dilakukan pada industri pembuatan ban, melakukan kombinasi antara lateks dengan bahan karet (Marimin *et al.* 2014), dan dapat menggunakan serbuk arang cangkang kelapa sawit (Nasution dan Limbong, 2017) serta serbuk karet dari ban bekas (Dwivedi *et al.* 2020) sebagai bahan isian kompon karet.

Blok *environmental benefits* adalah blok pada faktor lingkungan yang juga mendapatkan penambahan unsur penyusunnya. *Environmental benefits* yang didapat perusahaan hasil dari komitmennya untuk ikut menjaga lingkungan seperti, berkurangnya penggunaan air dan berkurangnya emisi gas yang dihasilkan karena adanya penerapan *eco-manufacturing*, *eco-efficiency*, dan *green logistic*. Perusahaan juga ikut menjaga lingkungan dengan menggunakan bahan substitusi dari bahan baku yang ada. Bahan substitusi yang digunakan dapat mengurangi konsumsi karet alam yang digunakan oleh perusahaan dalam produknya. Bahkan perusahaan juga berperan aktif dalam penggunaan bahan bekas sisa limbah lain (ban bekas) yang juga digunakan sebagai isian dalam produknya. Selain itu, perusahaan juga menghasilkan produk yang ramah lingkungan yang memiliki kualitas baik.

Rumusan alternatif bisnis model dari PT Bando Indonesia selanjutnya adalah dalam faktor sosial. Faktor sosial yang terdiri dari sembilan blok mengalami penambahan unsur yang diperhatikan. Blok yang mengalami penambahan adalah *social value*, *societal culture*, *governance*, *local communities*, dan *social benefits*. Model bisnis aktual faktor sosial dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 6. Persentase pengadaan bahan baku perusahaan produk *conveyor belt* pada tahun 2021

Bahan Baku	Bulan												Rata-Rata	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Target Lokal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Aktual Lokal	145	110	100	97	100	103	110	148	372	393	310	334	194	
Target Impor	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Aktual Impor	24	34	34	28	17	21	24	33	35	37	31	28	87	

Tabel 7. Model bisnis aktual faktor sosial pada PT Bando Indonesia

<i>Local Communities</i>	<i>Governance</i>	<i>Social Value</i>	<i>Societal Culture</i>	<i>End-User</i>
- Serikat pekerja - Monitoring - Internal audit	- Keterbukaan - Pengambilan keputusan yang baik - Kemampuan sesuai kebutuhan - Dipilih berdasarkan masa kerja	- Kenyamanan kerja - Keselamatan kerja - Keamanan kerja	- Perubahan minat beli  <i>Scale of Outreach</i> - Hubungan baik dengan <i>stakeholder</i>	
	<i>Employees</i> - Latar belakang pendidikan berbeda - Memiliki kemampuan yang sesuai - Karyawan tetap - Pelatihan			
	<i>Social Impacts</i> - Dampak kebijakan overtime - <i>Turnover</i> - Kecelakaan kerja	<i>Social Benefits</i> - Komitmen tenaga kerja - Peningkatan kemampuan tenaga kerja		

Pada faktor sosial blok yang pertama mendapatkan penambahan unsurnya adalah *social value*. Penambahan unsur pada *social value* adalah kesejahteraan stakeholder dan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan stakeholder dan kegiatan yang dilakukan perusahaan memiliki hubungan timbal balik yang penting. Perusahaan memiliki harapan dengan adanya stakeholder yang memiliki sumber daya akan membantu kinerja perusahaan, sedangkan stakeholder memiliki harapan bahwa perusahaan akan membantu untuk mewujudkan kesejahteraan yang diinginkan (Sejati dan Prastiwi, 2015). Kesejahteraan stakeholder saat ini dapat dilihat pada adanya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk tenaga kerja yang melakukan *overtime* seperti pada Tabel 8.

Tabel 8. Jumlah *overtime* dan biaya yang dikeluarkan perusahaan pada tahun 2019—2021

Tahun	Jumlah <i>Overtime</i> (Jam)	Biaya (Rp)
2019	130.002,78	8.227.786.325
2020	54.283,43	3.840.230.936
2021	153.548,83	10.922.140.833

Kesejahteraan masyarakat dan stakeholder yang menjadi nilai sosial bagi perusahaan sejalan dengan nilai *Sustainable Development Goals* (SDGs) tahun 2015 (UN 2015). Nilai sosial yang ada di SDGs tahun 2015 terbagi menjadi enam kategori, yaitu tidak adanya kemiskinan, terpenuhinya kebutuhannya akan makanan dan nutrisi, kesehatan dan kehidupan yang layak, mendapatkan fasilitas pendidikan yang baik, mendapatkan kesempatan bekerja tanpa memandang gender, dan ikut menjaga kualitas air perusahaan pasca produksi.

Blok pada faktor sosial yang mendapatkan penambahan unsur selanjutnya adalah *societal culture*. Keadaan sosial budaya juga dapat terjadi pada lingkungan organisasi perusahaan. Sosial budaya yang terdapat diperusahaan seperti sikap, persepsi, keinginan, dan perilaku dari anggota organisasi harus memiliki kekuatan, sehingga akan memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, performa tenaga kerja, dan pada akhirnya adalah performa perusahaan (Sunarso, 2009). Perusahaan harus memperhatikan adanya budaya masyarakat sekitar perusahaan. Budaya masyarakat disini seperti bahasa, warisan budaya, dan juga perkembangan budaya yang ada disekitar perusahaan yang langsung berhubungan dengan perusahaan (Vanclay, 2002) dan terpengaruh

karena adanya kegiatan produksi perusahaan ataupun aktivitas perusahaan yang lain seperti logistik dan pengadaan bahan baku.

Pada faktor sosial juga terdapat penambahan pada blok *governance*. Pimpinan yang memahami perannya dapat membantu perusahaan untuk mengelola sumber daya yang ada, sehingga perusahaan akan mampu bertahan dan memiliki keberlanjutan dalam usahanya (Lu, 2021).

Kepemimpinan dapat menjadi hal penting bagi perusahaan, karena dapat memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan dan keberlangsungan perusahaan (Odomeru dan Ogbonna, 2013). Pimpinan perusahaan dapat menerapkan dua jenis gaya kepemimpinan agar tenaga kerja atau anggotanya dapat berkontribusi dengan baik. Gaya kepemimpinan yang pertama adalah *transformational leadership* yang berfokus kepada usaha mempengaruhi anggota yang ada dengan memberikan pandangan baru dalam menyelesaikan masalah, sedangkan gaya kepemimpinan yang kedua adalah dengan *transactional leadership* yang berfokus kepada sistem pemberian *reward* dan *punishment* kepada anggotanya (Odomeru dan Ogbonna, 2013).

Blok yang mendapatkan penambahan unsur selanjutnya adalah *local communities*. Komunitas akan memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan. Pengaruh yang diberikan komunitas dapat memberikan dampak yang baik dan buruk bagi perusahaan (Wolf dan Troxler, 2016). Dengan alternatif strategi yang diberikan maka perusahaan dapat menambah *local communities* yang dimilikinya dengan pemasok bahan baku bagi perusahaan bahkan hingga kepada petani karet. Diketahui bahwa produktivitas karet alami dan harganya sangat tergantung dari kesejahteraan petani karet (Kuswanto, 2019). Selanjutnya komunitas masyarakat sekitar perusahaan yang merasakan dampak dari adanya kegiatan perusahaan, harus dijamin kesejahteraannya sesuai dengan nilai sosial atau nilai SDGs tahun 2015.

Blok yang terakhir mendapatkan penambahan unsurnya adalah *social benefits*. Dalam kegiatan produksi perusahaan juga akan menerima keuntungan sosial dalam tumbuhnya nilai kepercayaan pada stakeholder karena adanya peningkatan kesejahteraan. Kepercayaan stakeholder dapat terbangun karena

adanya budaya yang kuat dalam perusahaan, prestasi perusahaan, dan juga capaian yang menjadi target dari perusahaan (Greenwood dan Buren, 2010). Penerapan standar ISO seperti ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2002, ISO 45001:2018, dan SMK3 pada kegiatan produksi juga akan membantu adanya kepercayaan stakeholder terutama tenaga kerja dalam hal kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan tenaga kerja itu sendiri. Selain itu juga perusahaan yang memberikan perhatiannya kepada kesejahteraan masyarakat sekitar dengan *social value* yang ada penambahan yang dilakukan pada blok yang terdapat pada faktor ekonomi, lingkungan, dan sosial adalah bentuk dukungan terhadap alternatif strategi pada analisis SWOT. Pendekatan alternatif bisnis model juga dilakukan dalam memberikan alternatif pilihan strategi untuk menangani masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

### Implikasi Manajerial

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan PT Bando Indonesia untuk menangani permasalahan yang ada. Permasalahan perusahaan terhadap pengadaan bahan baku dapat diatasi dengan alternatif strategi melalui peningkatan efisiensi dalam pengadaan bahan baku, membentuk bisnis unit baru, dan menggunakan bahan substitusi dari bahan baku utama. Ketiga alternatif strategi tersebut merupakan hasil dari analisis SWOT yang telah dilakukan dan pendekatan alternatif bisnis model yang dibentuk. Implikasi manajerial lainnya terhadap permasalahan tenaga kerja yang ada, didapatkan dengan pendekatan bisnis model pada faktor sosial. Implikasi pada masalah tersebut seperti adanya peningkatan kesejahteraan dan peningkatan kepercayaan stakeholder. Kedua hal tersebut dapat dilakukan perusahaan dengan adanya pemenuhan akan kebutuhan dari stakeholder yang ada, sehingga adanya hubungan timbal balik. Implikasi manajerial terhadap permasalahan perusahaan yaitu, adanya keterbatasan dengan ruang penyimpanan dapat dilakukan perusahaan dengan menerapkan *eco-manufacturing* dan *eco-efficiency*. Penerapan dua hal tersebut diketahui dapat dijalankan bersama dan dapat meningkatkan efektivitas dari pemakaian ruang penyimpanan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Perusahaan memiliki keadaan internal yang baik dengan faktor kekuatan yang dapat mengatasi kelemahan yang ada dan perusahaan juga mampu memberikan respon yang baik terhadap keadaan eksternalnya dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang datang. Perusahaan saat ini memiliki bisnis model yang telah berjalan dan masih dapat dikembangkan.

Beberapa alternatif strategi bagi perusahaan seperti membangun fasilitas pengembangan produk, menjalin kerjasama dengan pemasok dan membentuk bisnis unit yang baru, melakukan pengembangan jenis produk, membuat produk baru ramah lingkungan, meningkatkan efisiensi kegiatan pengadaan bahan baku, meningkatkan penjualan produk yang ada, melakukan pengamatan industri baru yang dapat menjadi konsumen, menjaga kualitas produk, dan membentuk bisnis unit baru di bidang bahan baku.

Rumusan bisnis model alternatif juga dihasilkan dari penelitian ini dengan melakukan kombinasi antara alternatif strategi dan bisnis model yang sedang berjalan. Hasil dari kombinasi tersebut memberikan tambahan pada beberapa blok bisnis model pada faktor ekonomi, lingkungan, dan sosial.

### Saran

Perlu penelitian lanjutan mengenai pemilihan bahan baku substitusi yang tepat bagi perusahaan dalam melakukan produksi. Penelitian ini juga akan membantu perusahaan dalam menentukan formulasi dalam pembuatan produk yang berkualitas. Selain itu perusahaan disarankan untuk dapat terus melakukan pembaharuan dan perencanaan dalam bisnisnya dengan pendekatan bisnis model yang ada, sehingga pengembangan bisnis dapat terus dilakukan sesuai dengan strategi yang dibentuk perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Adah RA, Prabawani B. 2017. Analisis eko-efisiensi pada usaha kecil dan menengah (UKM) batik tulis bakaran (studi kasus pada Batik Tjokro). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 6(3): 267-272.

- Adyatmika IGP, Wiksuana IGB. 2018. Pengaruh inflasi dan leverage terhadap profitabilitas dan return saham pada perusahaan manufaktur di bursa efek Indonesia. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 7(3): 615-648.
- Amin G, Rahmiati F. 2018. Organizational commitment generasi X dan Y di industri manufaktur. *Jurnal Ilmu Komunikasi* 5(2): 139-146.
- Asmara K. 2018. Analisis peran sektor industri manufaktur terhadap penyerapan tenaga kerja di Jawa Timur. *Journals of Economics Development Issues* 1(2): 33-38.
- Ayar M, Dalkiran A, Kale U, Nagy Karakoc TH. 2021. Investigation of the substitutability of rubber compounds with environmentally friendly materials. *Sustainability* 13(9): 52-51.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2022. Perkembangan jumlah kendaraan bermotor menurut jenis (unit), 2018-2020. <https://www.bps.go.id/indicator/17/57/1/perkembangan-jumlah-kendaraan-bermotor-menurut-jenis.html>. [2022 Juli 20].
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2022. [Seri 2010] PDB seri 2010 (milyar rupiah), 2021. <https://www.bps.go.id/indicator/11/65/2/-seri-2010-pdb-seri-2010.html>. [2022 Juli 20].
- Bando Indonesia. 2020. Brief company profile and history. <https://www.bandoindonesia.com/profile.html>. [2022 Juli 20].
- Basuki B. 2015. Eco-Efficiency and Sustainable Development as Efforts to Produce Environmentally Friendly Product: An Exploratory Case Study. *Issues in Social and Environmental Accounting* 9(3): 199-218.
- Cao M, Zhang Q. 2010. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operation Management* 29(3):163-180.
- David FR. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases. Ed ke-13*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dijmarescu MR. 2020. Eco-design and eco-manufacturing consulting microenterprises as part of the circular economy strategy-role and risks. *Technium Social Sciences Journal* 14(31): 328-338.
- Dwivedi C, Manjare S, Rajan SK. 2020. Recycling of waste tire by pyrolysis to recover carbon black: alternative and environment-friendly reinforcing filler for natural rubber compounds. *Composite Part B: Engeneering* 200(45): 1-13.
- Eral M, Suprianto, Nasuha K. 2017. Penerapan Sistem Supply Chain Bahan Baku Resiprene 35 Untuk Mengatasi Fluktuasi Harga Karet Alam Pada PT. Industri Karet Nusantara. *Prosiding Seminar Nasional Kulit, Karet dan Plastik* 6(1): 87-96.
- Ermansyah H, Mahi BR. 2019. Pengaruh pajak penghasilan badan terhadap permintaan tenaga kerja pada perusahaan manufaktur. *Forum Ekonomi* 21(2): 143-153.
- Ernst H, Hoyer WD, Krafft M, Krieger K. 2011. Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2): 290-306.
- Faria PD, Lima F, Santos R. 2010. Cooperation in innovation activities: the importance of partners. *Research Policy* 39(8): 1082-1092.
- Fitri H, Liana D. 2021. Menimbang pembatalan penurunan tarif pph badan menjadi 20 persen pada tahun 2022. *Ekonomi dan Keuangan Budget Issue Brief* 1(20): 1-3.
- Gatersleben B, White E, Abrahamse W, Jacson T, Uzzel D. 2010. Values and sustainable lifestyles. *Architectural Science Review* 53(1): 37-50.
- Greenwood M, Buren IIIHJV. 2010. Trust and stakeholder theory: trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal Of Business Ethics* 95(3): 425–438.
- Hazimah. Sukanto YA, Triwuri NA. 2020. Analisis persediaan bahan baku, reorder point dan safety stock bahan baku adc-12. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20(2): 675-681.
- Hendra FS. 2017. Analisis tingkat kematangan industri komponen otomotif di Indonesia. *Jurnal Mesin Teknologi* 11(1): 38-48.
- Joyce A, Paquin RL. 2016. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal Of Cleaner Production* 135(127): 1474-1486.
- Kastalli IV, Looy BV, Neely A. 2013. Steering manufacturing firms towards service business model innovation. *California Management Review* 56(1): 100-123.
- [KEMENPERIN] Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2019. Industri makanan dan minuman jadi sektor kampiun. <https://kemenperin.go.id/artikel/20298/industri-makanan-dan-minuman-jadi-sektor-kampiun->. [2022 Juli 25].
- Kuswanto. 2019. Analysis of rubber farmer welfare in Jambi Province Indonesia. *RJOAS* 2(86): 86-93.
- Leitao A, Cunha P, Valente F, Marques P. 2013. Roadmap

- for business models definition in manufacturing companies. *Procedia CIRP* 7(64): 383–388.
- Lu LW. 2021. The moderating effect of corporate governance on the relationship between corporate sustainability performance and corporate financial performance. *International Journal of Disclosure and Governance* 18(3): 193–206.
- Marimin, Darmawan MA, Machfud, Putra MPIF, Wiguna B. 2014. Value chain analysis for green productivity improvement in the natural rubber supply chain: a case study. *Journal Of Cleaner Production* 85(17): 201-211.
- Mihova L. 2020. The impact of sustainable development on warehousing. *EMAN 2020 Conference Proceedings The 4th Conference on Economics and Management* 4(22): 195-201.
- Nababan DA, Machfud, Safari A. 2019. Strategi dan efisiensi persediaan bahan baku di PT. XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 5(3): 385-396.
- Nasution ZA, Limbong HP. 2017. Pemanfaatan serbuk arang cangkang kelapa sawit sebagai substitusi carbon black untuk bahan pengisi kompon karet. *Jurnal Riset Teknologi Industri* 11(1): 66-75.
- Odomeru JA, Ogbonna IG. 2013. Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Research* 2(2): 355-361.
- Ogrean C, Herciu M. 2020. Business models addressing sustainability challenges towards a new research agenda. *Sustainability* 12(9): 1-28.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Perdana RP. 2019. Kinerja ekonomi karet dan strategi pengembangan hilirisasinya di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 37(1): 25-39.
- Prayunantyo B, Supriono. 2017. Analisis strategi pembelian dalam upaya pengadaan part material import (studi pada PT. Indonesia Nippon Seiki). *Jurnal Administrasi Bisnis* 50(3): 118-127.
- [Puslitkaret] Pusat Penelitian Karet. 2022. Harga karet sicom. <https://www.puslitkaret.co.id/>. [2022 April 28]
- Rachmasari M, Setiawan BM, Santoso SI. 2019. Pengaruh harga dan kualitas produk terhadap volume penjualan karet PT. Perkebunan Nusantara IX Semarang. *Journal of Agricultural Socioeconomics And Business* 2(2): 87-94.
- Rukmayadi D, Marimin, Haris U, Yani M. 2016. Rubber agro-industry green logistic conceptual model. *International Journal of Supply Chain Management* 5(3): 192-204.
- Sabrina H, Nasution AMU, Tarigan EDS, Parulian T. 2022. Pengaruh gaya hidup dan pengetahuan terhadap keputusan pembelian produk ramah lingkungan di Kota Medan. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan* 5(1): 67-77.
- Saroha R. 2014. Green logistics & its significance in modern day systems. *International Review of Applied Engineering Research* 4(1): 89-92.
- Sarwanti A, Budi L, Wulan HS. 2017. Pengaruh modal usaha, biaya bahan baku dan tenaga kerja terhadap kinerja usaha industri tahu di Kabupaten Sukoharjo. *Journal Of Management* 3(3): 1-8.
- Sejati BP, Prastiwi A. 2015. Pengaruh pengungkapan sustainability report terhadap kinerja dan nilai perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting* 4(1): 1-12.
- Slama HB, Gaha R, Benamara A. 2019. Proposal of new eco-manufacturing feature interaction-based methodology in cad phase. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 106(3-4): 1057-1068.
- Sudin AGSA. 2004. Pengaruh strategi manufaktur terhadap kinerja (studi pada industri manufaktur menengah dan besar di Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Maranatha* 3(2): 1-18.
- Sugiyono A. 2012. Prakiraan Kebutuhan Energi Untuk Kendaraan Bermotor Di Perkotaan: Aspek Pemodelan. *Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia* 14(2): 104-109.
- Sunarso. 2009. Dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 9(1): 75-85.
- Susanto MS, Najib M, Ekananta A. 2021. Perencanaan Strategik Berorientasi Keberlanjutan Bisnis Menggunakan Triple Layer Business Model Canvas Studi Kasus: Ghi Training. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 7(2): 428-439.
- Temnyshov IA, Belyaev AM. 2020. Business modeling in business operations of manufacturing company. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering* 753(27): 1-9.
- [UN] United Nations. 2015. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>. [2022 April 28].
- [UNIDO] United Nations Industrial Development

- Organization. 2014. Emerging green technologies for the manufacturing sector. [https://www.unido.org/sites/default/files/201501/Institute\\_Emerging\\_green\\_trends\\_future\\_of\\_manufacturing\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/201501/Institute_Emerging_green_trends_future_of_manufacturing_0.pdf). [2022 April 28].
- Vanclay F. 2002. Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*. 22(3): 183-211.
- Verma R, Rathore S. 2013. Pest analysis for Indian luxurious car market. *International Journal Of Management And Social Sciences Research* 2(1): 22-26.
- Wahab ANA, Mukhtar M, Sulaiman R. 2013. A conceptual model of lean manufacturing dimensions. *Procedia Technology* 11(173): 1292-1298.
- Wibowo A, Bayhaki, Supriyadi DA, Riwayadi E. 2021. Posisi dan penentuan inisiatif strategi PT. WDJR menggunakan analisis swot. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 1(2): 113-126.
- Wiesner S, Padrock P, Thoben KD. 2014. Extended product business model development in four manufacturing case studies. *Procedia CIRP* 16(19): 110-115.
- Wibowo A. 2012. Peran kinerja perusahaan dan risiko sistematis dalam menentukan pengaruh inflasi terhadap nilai perusahaan. *Media Ekonomi dan Manajemen* 26(2): 1-18.
- Wolf P, Troxler P. 2016. Community-based business models insights from an emerging maker economy. *Interaction Design And Architecture(s) Journal* 30(6):75-94.
- Zoot C, Amit R, Massa L. 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4): 1019-1042.