

Pendekatan *Business Model Canvas* untuk Menciptakan Peluang Bisnis Non-Diklat di BP3IP Jakarta

Dian Lieska Ocviany*¹, Aris Jama'an¹, Buce Akhmad Syafaat¹, Yulinda Yusar¹, Irawaty Akib¹, Agusta Deo Desmon¹, Joy Mitradly¹

¹Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan

Jl. Danau Sunter Utara Blok G, Sunter Podomoro, Jakarta Utara, DKI Jakarta 14350, Indonesia\

Email : *dian.ocviany@gmail.com

Diterima: 5 Oktober 2023, disetujui: 27 November 2023, diterbitkan online: 29 Desember 2023

Abstrak

Sebagai Unit Pelaksana Teknis yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepelautan sesuai STCW 1978, BP3IP juga merupakan Satuan Kerja Pemerintah yang telah menerapkan pengelolaan keuangan melalui sistem Badan Layanan Umum dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai Satker Badan Layanan Umum, BP3IP diberikan keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat dalam rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan tetap menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui peluang bisnis dan penerapan strategi pemasaran pada Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran (BP3IP) Jakarta dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) pada tahun 2022 serta mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam rangkaian sebuah kegiatan bisnis melalui analisis SWOT. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berhubungan dengan pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status objek yang diteliti pada saat penelitian dilakukan. Pendekatan kualitatif yang dilakukan adalah untuk memahami fenomena yang terjadi seperti persepsi, perilaku dan tindakan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menemukan peluang bisnis dan strategi pemasaran yang sesuai dan tepat melalui hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di BP3IP Jakarta. Hasil analisis tersebut mendapatkan bahwa BP3IP Jakarta perlu melakukan diversifikasi produk/jasa non-Diklat untuk mengatasi penurunan pendapatan pada salah satu produk/jasa utama, sehingga melalui diversifikasi produk/jasa tersebut, BP3IP Jakarta dapat tetap meningkatkan pendapatannya.

Kata kunci: Analisis SWOT, Badan Layanan Umum, *Business Model Canvas*, Non-Diklat Kepelautan

Abstract

Feasibility Analysis of Business Opportunities for Non-Training Programs at BP3IP as a BLU (Public Service Agency) with the Business Model Canvas Approach: As a Technical Implementation Unit responsible for organizing maritime education and training activities in accordance with STCW 1978, BP3IP is also a Government Work Unit that has implemented financial management through the Public Service Agency system in providing services to the public. As a Public Service Agency, BP3IP has the flexibility to implement sound business practices to maximize services to the public while emphasizing productivity, efficiency, and effectiveness. This research aimed to analyze and identify business opportunities and marketing strategy implementation at the Maritime Education and Training Center (BP3IP) Jakarta using the Business Model Canvas (BMC) approach in 2022, as well as to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats in a business activity sequence through SWOT analysis. This study was a descriptive research related to data collection to answer questions regarding the status of the object under investigation during the research. The qualitative approach undertaken aims to understand phenomena such as perceptions, behaviors, and actions. The results of this research are expected to identify business opportunities and marketing strategies that are appropriate and effective through the analysis of strengths, weaknesses, opportunities, and threats at BP3IP Jakarta. The analysis indicates that BP3IP Jakarta needs to diversify non-training products/services to overcome the decline in revenue from one of its main products/services. Through this diversification, BP3IP Jakarta can continue to improve its revenue.

Keywords: Business Model Canvas, Non-Marine Training, Public Service Agency, SWOT Analysis

1. Pendahuluan

Paradigma baru dalam pengelolaan keuangan negara setidaknya mengandung tiga kaidah manajemen keuangan negara, antara lain orientasi pada hasil, profesionalitas, akuntabilitas dan transparansi. Di lingkungan birokrasi pemerintahan, terdapat banyak satuan kerja yang berorientasi

pada paradigma baru dalam pengelolaan keuangan yang dikenal lebih efisien dan efektif melalui pola Badan Layanan Umum. Badan Layanan Umum menurut Pasal 1 angka 23 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara merupakan Instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas Badan Layanan Umum pada dasarnya adalah alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan yang berbasis pada hasil, profesionalitas, akuntabilitas, dan transparansi [1] disisi lain dijelaskan juga bahwa BLU merupakan instansi dalam lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan layanan kepada masyarakat dengan imbalan uang, namun dalam melaksanakan fungsinya BLU tidak bertujuan mengutamakan mencari keuntungan [2].

Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran (BP3IP) Jakarta merupakan Satuan Kerja (Satker) di bawah koordinasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Perhubungan dengan tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pelaut pada semua jenjang kompetensi kepelautan berdasarkan STCW 1978 yang telah menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum dengan status Badan Layanan Umum (BLU) secara penuh. Sebagai instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel, berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis, guna memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan tetap menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Dalam bisnis, strategi menjadi kata kunci karena strategi adalah salah satu elemen paling penting dalam pengembangan bisnis agar bisnis mampu bertahan dan berkompetisi. Strategi merupakan suatu cara di mana perusahaan membuat inovasi yang berbeda dengan para pesaingnya, serta menggunakan karyawannya untuk bisa memuaskan segala kebutuhan pelanggan [3].

Perencanaan strategi peluang bisnis khususnya bisnis non-Diklat di BP3IP, didasarkan pada tujuan untuk meningkatkan pendapatan (*revenue*) bagi organisasi, dan menjadi alternatif produk/jasa saat terdapat penurunan pendapatan pada salah satu produk/jasa Diklat yang saat ini dilakukan oleh BP3IP Jakarta, serta upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan menciptakan peluang-peluang layanan produk/jasa baru. Strategi bisnis berkaitan erat dengan model bisnis, sebuah strategi tidak akan berjalan jika tidak dikaji dan dirumuskan terlebih dahulu melalui model bisnis. Model bisnis adalah sebuah gambaran bisnis secara konseptual, yang memuat gambaran pemikiran dalam merumuskan dan menciptakan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan [4] tanpa model bisnis yang baik maka strategi bisnis di perusahaan tidak dapat berjalan dengan optimal [5]. Keberhasilan strategi pemasaran suatu usaha dapat dicapai jika kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. Untuk memperoleh kepuasan pelanggan tidaklah mudah karena pelanggan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda walaupun membutuhkan produk yang sama [6]. Dari latar belakang tersebut diperlukan suatu analisis peluang bisnis non-Diklat yang dapat diterapkan di BP3IP Jakarta sebagai Satker di bawah koordinasi BPSDM Perhubungan dan Satker yang telah menjalankan pola Badan Layanan Umum secara penuh dengan menggunakan pendekatan Metode *Business Model Canvas* dan SWOT.

Analisis SWOT adalah suatu sistem perencanaan strategis yang dipakai perusahaan sebagai bahan evaluasi sebuah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam rangkaian sebuah kegiatan bisnis. Analisis SWOT adalah suatu bagian analisis sebuah kondisi yang menjelaskan gambaran situasi sebagai faktor saran, yang diklasifikasikan ke dalam masing-masing analisis ini menjadi empat bagian dasar yaitu: *Strengths* (S) ialah sebuah kondisi yang menjadi kekuatan dari suatu kelompok atau organisasi, *Weakness* (W) ialah sebuah kondisi yang menjadi kelemahan dari suatu kelompok atau organisasi. *Opportunity* (O) ialah sebuah kondisi yang menjadi peluang dari pihak luar suatu kelompok atau organisasi dan *Threats* (T) ialah sebuah kondisi yang menjadi ancaman dari pihak luar suatu kelompok atau organisasi. Matriks SWOT adalah sebuah alat yang digunakan untuk menilai dan

melakukan evaluasi internal dan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari suatu produk.

Tabel 1. Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (<i>Strength – S</i>)	Kelemahan (<i>Weakness – W</i>)
Eksternal	Daftar kekuatan internal	Daftar kelemahan internal
Peluang (<i>Opportunity-O</i>)	Strategi-SO	Strategi-WO
Daftar peluang eksternal	Menggunakan kekuatan memanfaatkan peluang	untuk Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi-ST	Strategi-WT
Daftar ancaman eksternal	Menggunakan kekuatan menghindari ancaman	untuk Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkyu (2016).

Matriks *Grand Strategy* merupakan suatu cara untuk menggunakan letak posisi yang kuat maupun menangani hambatan yang ada. Adapun matriks *Grand Strategy* dapat dilihat pada Gambar 1. Kuadran I, menjelaskan tentang organisasi yang kuat, kuadran II menjelaskan tentang tantangan yang dihadapi, kuadran III, menjelaskan tentang peluang untuk mengubah strategi, dan kuadran IV menjelaskan tentang strategi untuk bertahan.



Sumber: Hasil olahan, 2022.

Gambar 1. Matriks *Grand Strategy*

2. Metodologi

Salah satu konsep model bisnis yang sering digunakan oleh perencana strategi dan pemilik usaha/perusahaan adalah *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah model bisnis sederhana yang digambarkan oleh perencana strategi dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan, BMC dibuat dan dikembangkan oleh Osterwalder dan Yves Pigneur untuk memudahkan perencana strategi dalam menjelaskan konsep strategi yang akan dilakukan perusahaan. Selain itu Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, BMC dapat membantu menjelaskan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan produk dan pendapatan [7]. Setidaknya terdapat enam elemen yang perlu diimprovisasi ke dalam Business Model Canvas yang baru setelah dilakukan analisis SWOT di antaranya *customer relationship, channels, key partnership, key resources, revenue stream, dan cost structure* [8].

Implikasi strategi pada enam elemen tersebut di antaranya mengembangkan *key resources*, menambah *cost structure* melalui untuk biaya iklan atau promosi, serta mengajak pelanggan untuk menjadi *reseller* atau *dropshipper* sebagai *key partnership, customer relationship, dan channel* untuk meningkatkan *revenue stream*. Pada penelitian terdahulu pendekatan BMC dan SWOT dilakukan oleh para pelaku bisnis atau perusahaan guna mengetahui strategi pengembangan bisnis bagi keberlangsungan usaha serta produksi dari pemilik usaha/perusahaan, sedangkan pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peluang bisnis pada Satker pemerintah di bawah koordinasi BPSDM

Kementerian Perhubungan yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan kepelautan serta telah menerapkan pola Badan Layanan Umum dengan menggunakan pendekatan Metode BMC dan SWOT.

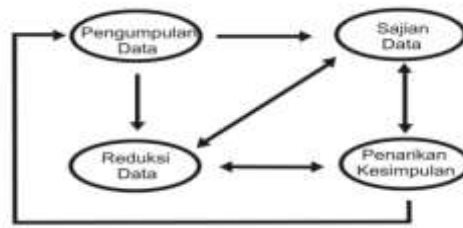
Pendekatan metode BMC dapat menjabarkan, menganalisis dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai serta merupakan alat yang efektif untuk mengidentifikasi tingkat kinerja sebuah bisnis [9]. Selain itu Dalam menggunakan BMC, langkah awal dilakukan dengan menganalisis *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnership* dan *cost structure* [10].

7. Key Partners	5. Key activities	1. Value propositions	4. Customer relationships	3. Customer segments
Who are the key partners required to support the value propositions?	What are the key activities based on the value propositions identified?	What is the value adding activities?	What type of relationships do you want to have with your customers?	What are the different types of customers?
	6. Key resources		1. Channels	
	What are the key resources needed to support the value propositions?		What are the communication channels for reaching the customers?	
3. Cost structure		8. Revenue Streams		
What are the types of costs?		What are the types of revenue streams and pricing strategies?		

Sumber: [7]

Gambar 2. Business Model Canvas

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian deskriptif, di mana metode penelitian kualitatif digunakan untuk mempelajari kondisi objek alamiah dengan peneliti sebagai instrumen kunci menurut Sugiyono dalam [11]. Desain ini dipilih karena bertujuan mengumpulkan data untuk menjawab pertanyaan terkait status objek penelitian. Jenis penelitian ini didesain secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan memahami fenomena seperti persepsi, perilaku, dan tindakan. Lokasi penelitian ini adalah Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran (BP3IP) Jakarta. Jenis data penelitian ini merupakan data kuantitatif dalam bentuk bobot dan skor untuk setiap elemen indikator unsur yang diteliti, bersama dengan data kualitatif untuk melengkapi data kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh dari pemangku kepentingan dari objek yang diteliti, selain itu data primer adalah data informasi yang paling asli dan tanpa perlakuan statistik yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya menurut Edi Riadi dalam [12]. Langkah pengumpulan data yang dilakukan pada objek penelitian ini antara lain: Observasi dan survei, kuesioner dan wawancara. Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis menggunakan konsep model analisis data dari Huberman Miles dan Rangkuti pada gambar 3. Aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Analisis ini terdiri dari 3 hal utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Di mana ketiga kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang saling terkait pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis.



Sumber: Huberman Miles dan Rangkuty.

Gambar 3. Teknik Analisis Data

3. Hasil dan Pembahasan

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi berdasarkan KM 58 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja, BP3IP Jakarta mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan semua jenjang dan jenis pendidikan dan pelatihan sesuai dengan perundang-undangan nasional dan konvensi internasional melalui program pendidikan dan pelatihan penyegaran dan peningkatan ilmu pelayaran untuk meningkatkan kecerdasan dan kesejahteraan bangsa. Pada tahun 2015 hingga September 2022, BP3IP Jakarta telah meluluskan peserta Diklat dari berbagai jenjang pendidikan dan pelatihan, antara lain Diklat Peningkatan, Diklat Pembentukan, Diklat Pemutakhiran, Diklat Ketrampilan Khusus Pelaut, dan Diklat Kerjas Sama dalam upaya pemenuhan kebutuhan tenaga profesional pelaut pelayaran niaga. BP3IP Jakarta memiliki pandangan positif terhadap sejumlah peluang di masa depan melalui penerapan program pendidikan dan pelatihan yang berkualitas, dengan memanfaatkan kemajuan teknologi pembelajaran dan teknologi informasi terkait kemaritiman, serta senantiasa mengacu pada peraturan perundang-undangan internasional dan nasional yang berlaku saat ini, sehingga lulusan yang dihasilkan dapat berperan proaktif dalam dunia kerja dan menjadi pelopor tenaga profesional kepelautan di masa depan.

Pengukuhan BP3IP Jakarta sebagai Satuan Kerja Pemerintah yang mengimplementasikan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum secara penuh, tertuang di dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 7/KMK.05/2009 tentang Penetapan Balai Besar Pendidikan Penyegaran dan Peningkatan Ilmu Pelayaran Pada Departemen Perhubungan Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sehingga memberikan keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat dalam rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat serta meningkatkan pendapatan (*revenue*) bagi organisasi dengan tetap menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Penetapan sebagai Satker Badan Layanan Umum dapat memberikan peluang bagi BP3IP Jakarta untuk menciptakan alternatif layanan produk/jasa khususnya produk/jasa non-Diklat baru melalui perencanaan strategi peluang bisnis yang dapat meningkatkan pendapatan bagi organisasi.

Layanan produk/jasa yang dihasilkan BP3IP Jakarta terdiri dari produk/jasa Diklat dan produk/jasa non-Diklat. Produk Diklat terdiri dari Diklat Mandatory yang merupakan Diklat berdasarkan aturan Internasional STCW 1978 beserta Amandemennya dan Diklat Non-Mandatory (*customized*) yang merupakan Diklat yang diselenggarakan atas permintaan dari *customer* atau *stakeholder* yang dibutuhkan dalam menunjang industri maritim. Sedangkan produk Non-Diklat adalah layanan produk/jasa yang diselenggarakan di BP3IP Jakarta yang mengacu pada peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan oleh Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Kementerian Keuangan. Produk Non Diklat ini berupa optimalisasi aset berupa aset yang disewakan, yaitu lahan usaha (kantin, ATM, optik dan minimarket), ruang serbaguna aula, ruang rapat / *working space*, *rooftop*, ruang kelas, ruang laboratorium/simulator, dan optimalisasi layanan yaitu melalui kerja sama dengan pihak ketiga. Beberapa bentuk kerja samanya seperti jasa layanan pengiriman barang, penyediaan jasa *event organizer* kegiatan kemaritiman dan jasa layanan kesehatan bagi masyarakat umum (BP3IP sebagai Fasilitas Kesehatan Klinik Pertama).

Untuk dapat terdaftar sebagai mitra kegiatan non-Diklat, calon mitra harus mengikuti tahapan dan persyaratan yang telah ditetapkan yaitu pada tahap pertama calon mitra mengirimkan surat permohonan kerja sama kepada BP3IP yang kemudian akan ditindak lanjuti oleh BP3IP melalui rapat internal terkait surat permohonan yang diajukan. Hasil dari rapat internal tersebut, BP3IP membuat *draft* Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang selanjutnya diberikan kepada calon mitra untuk dipelajari dan kemudian ditandatangani oleh kedua belah pihak yaitu calon mitra dan BP3IP.



Sumber: Wawancara Peneliti

Gambar 4. Bagan Alur Penerimaan Calon Mitra Kegiatan Non-Diklat BP3IP Jakarta

Setelah melakukan observasi dan wawancara diperoleh analisis sembilan elemen Business Model Canvas (BMC) yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structures*.

Customer segments untuk kegiatan non-Diklat di BP3IP Jakarta berada di pasar tersegmentasi, di mana perusahaan diminta untuk membantu pelanggan yang diklasifikasi lagi berdasarkan masalah dan kebutuhan mereka. Sebagian besar pelanggan BP3IP Jakarta saat ini berasal dari organisasi swasta, pemerintah, dan masyarakat umum. Karena banyaknya segmentasi pelanggan yang dilayani oleh BP3IP Jakarta, penting untuk mengetahui berapa banyak pelanggan yang dilayani dan bagaimana mereka dirawat agar pelanggan merasa dekat dengan BP3IP Jakarta dan merasa nyaman dengan perusahaan. Selain itu, mengetahui jumlah pelanggan dan menjaga data pelanggan akan memungkinkan BP3IP Jakarta untuk memantau dan menilai kegiatan non-Diklat nya.

Value propositions, elemen kedua dalam BMC dipengaruhi oleh hampir semua elemen lainnya; *customer segments* adalah elemen yang paling langsung terkait dengan *value propositions*. *Value propositions* adalah nilai yang ditawarkan kepada pelanggan oleh BP3IP Jakarta. Manfaat ini terwujud dalam bentuk berbagai barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Bagi pelanggan, preposisi nilai terwujud dalam pemecahan masalah atau memenuhi kebutuhan mereka. Pelanggan memilih barang dan jasa yang ditawarkan daripada barang dan jasa perusahaan lain. BP3IP Jakarta memiliki banyak keunggulan, termasuk produk dan jasanya, lokasinya, dan layanan yang ditawarkannya. Pelanggan BP3IP Jakarta biasanya memiliki hubungan emosional yang baik, yang membuat mereka kembali.

Elemen ketiga dari BMC adalah *channel*, dalam merencanakan kegiatan non-Diklat, BP3IP Jakarta telah mengidentifikasi pelanggan yang akan menjadi target dan telah memberikan nilai dari produk atau jasa kepada pelanggan. *Channel* adalah cara berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan nilai atau *value* yang ditawarkan. Untuk memasarkan barang dan jasanya, BP3IP Jakarta menerapkan *channel* secara *direct selling* dan *indirect selling*. Menggunakan jalur penjualan langsung (*direct selling*) memiliki beberapa keuntungan, seperti mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh BP3IP Jakarta. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh siapa saja, termasuk pelanggan yang telah merasakan produk dan layanan BP3IP Jakarta. Meskipun BP3IP Jakarta telah menggunakan banyak media, promosi di era industri 4.0 masih perlu dilakukan melalui media internet (*digital marketing*) seperti menggunakan media sosial yang *trend* saat ini (Instagram, Facebook, Google Ads, Tiktok).

Ada banyak cara untuk menjalin hubungan dengan pelanggan. Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur, enam kategori *customer relationships* adalah *personal*, *assistance*, *dedicated personal assistance*, *self-service*, *automated service*, *community*, dan *co-creation*. Melalui layanan yang baik, BP3IP Jakarta membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggannya. Namun, untuk mempertahankan loyalitas pelanggan saat ini, Anda harus terus memberikan layanan terbaik dan bahkan lebih inovatif, seperti memberikan diskon kepada pelanggan setia atau *cashback* untuk pelanggan yang memenuhi kriteria tertentu. BP3IP Jakarta harus mengembangkan basis data pemeliharaan pelanggan digital untuk meningkatkan layanan dan kinerja. Selain itu, aplikasi memungkinkan pengelolaan pelanggan; fitur digital "kotak saran" diharapkan dapat membantu pengembangan produk dan jasa BP3IP Jakarta.

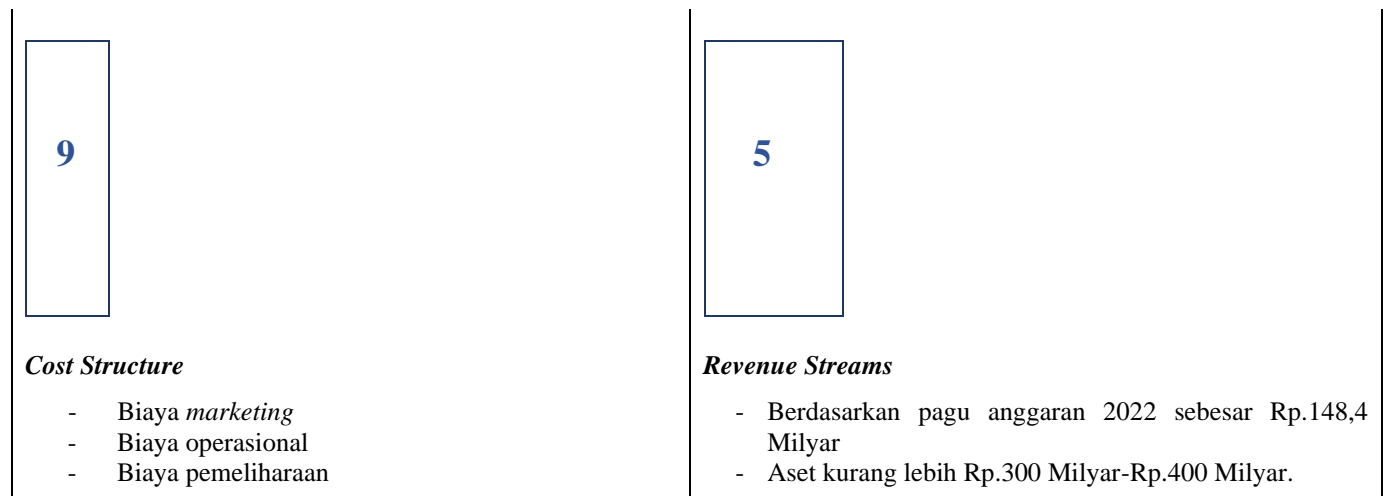
Aliran pendapatan, juga dikenal sebagai *revenue streams*, adalah pemasukan yang biasanya diukur dalam bentuk uang yang diberikan pelanggan kepada perusahaan. BP3IP Jakarta memiliki dana pemerintah sebagai penyelenggara Diklat Maritim yang dinaungi oleh Kementerian Perhubungan. Namun, peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 memberikan fleksibilitas kepada lembaga penyelenggara Diklat yang menerapkan prinsip Badan Layanan Umum untuk menerapkan Praktik Bisnis yang sehat dalam upaya meningkatkan layanan masyarakat. Prinsip-prinsip ini mendorong BP3IP untuk melakukan bisnis yang akan menghasilkan penerimaan bagi BP3IP Jakarta. Dalam hal ini, peneliti menyarankan agar BP3IP Jakarta dapat menjalankan bisnis non-Diklat seperti layanan masyarakat umum, seperti layanan kesehatan melalui Klinik Pratama, pengiriman barang dengan PT Pos Indonesia, dan penyewaan aset.

Sumber daya manusia, fasilitas (bangunan dan peralatan), dan teknologi adalah *key resources* penting yang dibutuhkan perusahaan untuk beroperasi. Sumber daya penting adalah sumber daya yang memungkinkan menjalankan aktivitas penting untuk menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan, dan mendapatkan sumber pendapatan. Menurut data di atas, BP3IP Jakarta memiliki sumber daya manusia sebanyak 272 karyawan yang masing-masing memiliki tanggung jawab. BP3IP Jakarta memiliki beragam aktivitas dalam menjalankan perusahaannya. Hal yang dilakukan dalam hal aktivitas utama (*key activities*) adalah kegiatan untuk menghasilkan *value propositions*. Aktivitas tersebut harus dilakukan secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. *Key partnerships* menjadi salah satu elemen yang sangat penting, karena BP3IP Jakarta tidak dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Dalam hal ini BP3IP Jakarta bekerja sama dengan beberapa instansi lain. Peneliti menyarankan untuk mengembangkan kerja sama dengan berbagai instansi dan masyarakat khusus terkait kegiatan non-Diklat, sehingga produk/jasa akan menjangkau *market* yang belum mengenal bisnis non-Diklat BP3IP Jakarta.

BP3IP Jakarta pada tahun 2022, memiliki beban biaya (*cost structure*) yang terdiri dari biaya pemasaran, biaya operasional, dan biaya pemeliharaan dalam melakukan bisnisnya. Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan *cost structures*, maka disarankan untuk menambah alokasi anggaran untuk beberapa beban biaya *influencer*, biaya *Google Ads*, biaya *Facebook Ads*, biaya *Instagram Ads*, dengan harapan dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan produk/jasa BP3IP Jakarta. Identifikasi terhadap sembilan blok BMC pada kegiatan Non Diklat setelah dilakukan wawancara dapat dilihat pada gambar 5.

<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 8 </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 7 </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 2 </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 4 </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 1 </div>
<p>Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itl trisakti - Singhai Marine Service(s) PTE LTD - PT. Retsa Cipta Sinergi - PT. Tenaga Baru Nuansa Persada - Blue Ocean Training Center - PT. Pelayaran Multijaya Samudera - PT. Asian Mulia Transpasifik - PT. Samudera Daya Maritim - Galuh Maritim Managemen 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Layanan Klinik Pratama - Penyewaan lahan untuk Kantin, Bank, Koperasi, <i>Barbershop</i> - Penyewaan Ruang Aula - Penyewaan Ruang Rooftop - Penyewaan Ruang Kelas - Penyewaan Lab/Simulator 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokasi strategis, - Dukungan pemerintah, - Waktu layanan yang lebih awal, - Tim <i>marketing</i> yang baik dan handal, - Fasilitas yang baik, - Sumber daya yang baik dan kompeten - Kedekatan emosional dengan pelanggan dengan konsep ‘king’ dan ‘queen’, - Promosi <i>words of mouth</i> yang baik. 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertemuan rutin dengan pelanggan, sarasehan (<i>coffee morning</i>) - <i>Evaluasi pada kritik yang positif.</i> 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instansi pemerintah, -Tidak ada batasan usia, -Tidak ada batasan jenis kelamin, -Berbagai jenis latar belakang, -Tidak ada batasan/rentan g pendapatan.

<ul style="list-style-type: none"> - PT.Asia Marine TemasTraining Center - Perkumpulan Praktisi Ahli Logistik dan Kepelabuhanan Indonesia - PT. Renjana Nusa Cipta - Yayasan Bhakti Samudera Surabaya - PT. Arjuna Samudera Indonesia - Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kemenkeu - PT. Aweidhia Crew Management - PT. Indomaritim 	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">6</div> <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sumber daya manusia - Alat produksi - Tempat produksi - kendaraan 		<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-weight: bold; font-size: 24px;">3</div> <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan networking yang baik, - <i>Official web</i> - Konsep ‘jemput bola’, - Metode ‘Multi Level Marketing’, - Iklan dan brosur. 	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--



Sumber: hasil wawancara, 2023

Gambar 5. *Business Model Canvas* BP3IP Jakarta

Penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terkait strategi bisnis dilakukan melalui wawancara kepada manajer dan administrasi umum. Pertanyaan yang diajukan mengacu kepada sembilan blok dasar BMC. Melalui hasil analisis SWOT BP3IP Jakarta diurutkan berdasarkan peringkat (*rating*) dan bobot yang diberikan diperoleh evaluasi faktor internal seperti disajikan dalam bentuk Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Pembobotan Faktor Internal BP3IP Jakarta

Faktor Internal	<i>Bobot</i>	<i>Skor</i>
Total Bobot Kekuatan (<i>strength</i>)	0,52	1,98
Total Bobot Kelemahan (<i>weakness</i>)	0,48	0,69
Total Bobot Faktor Internal	1,00	2,67

Sumber: hasil olahan, 2022.

Tabel 3. Pembobotan Faktor Eksternal BP3IP Jakarta

Faktor Eksternal	<i>Bobot</i>	<i>Skor</i>
Total Bobot Peluang (<i>opportunities</i>)	0,51	1,85
Total Bobot Ancaman (<i>threats</i>)	0,49	0,70
Total Bobot Faktor Eksternal	1,00	2,55

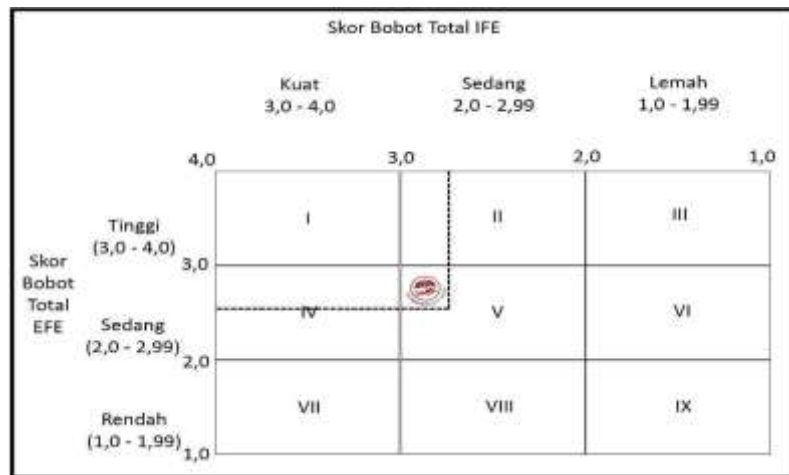
Sumber: Hasil olahan, 2022.

Penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terkait strategi bisnis dilakukan wawancara kepada manajer dan administrasi umum. Berdasarkan pembobotan pada faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh BP3IP Jakarta, maka selanjutnya bobot/skor masing-masing faktor di masukan dalam sel/kotak matriks SWOT untuk mengetahui kondisi BP3IP Jakarta.

<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki <i>brand image</i> yang cukup baik BP3IP Jakarta memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Memiliki pelayanan pengiriman dan sistem jemput bola yang memudahkan pelanggan BP3IP Jakarta memiliki lokasi yang strategis, berada pada wilayah Jakarta yang mudah diakses oleh pelanggan BP3IP Jakarta memiliki fasilitas yang baik bagi pelanggan. 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Biaya operasional lebih tinggi. Masih kurang sosialisasi pengetahuan produk layanan BP3IP Jakarta memiliki data pelanggan, namun pengelolaan data pelanggan masih secara manual Belum diperluas kerja sama di luar BP3IP Promosi dan <i>networking</i> masih rendah Luas lahan terbatas
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Peserta dari lingkup BP3IP dan diluar BP3IP. Meningkatkan penerimaan dari non Diklat. Konsumen mencari produk dengan harga murah dan berkualitas. Memanfaatkan <i>e-business</i> dalam membantu. mengembangkan pangsa pasar dan memperkenalkan produk melalui internet untuk meningkatkan penjualan. Banyak dibuka pintu kerja sama. 	<p>Strategi 1 SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan promosi Meningkatkan <i>networking</i> Meningkatkan pelayanan Menetapkan harga bersaing Memanfaatkan <i>e-business</i> untuk melebarkan pasar di berbagai <i>segment</i>. 	<p>Strategi 2 WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan SDM. Meningkatkan kualitas pelayanan. Pendekatan secara rutin kepada pelanggan. Menyesuaikan dengan kondisi lingkungan. Memberikan harga promosi.
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memiliki pesaing dengan produk yang sama dan harga lebih rendah. Promosi serta inovasi yang terus-menerus yang dilakukan dari para pesaing. Mudahnya pelanggan. berpindah ke tempat lain. Menurunnya pendapatan dikarenakan kondisi. Perekonomian dalam negeri sedang tidak stabil Pesaing menggunakan alat promosi yang lebih lengkap dan memadai. 	<p>Strategi 3 ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Memanfaatkan <i>brand image</i> yang baik. Memiliki harga yang relatif murah. Penetrasi pasar. 	<p>Strategi 4 WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan promosi yang dapat diperkenalkan melalui internet atau media sosial untuk meningkatkan penjualan.

Sumber: Hasil olahan, 2022.

Gambar 5. Diagram Matriks Analisis SWOT BP3IP Jakarta



Sumber: Hasil olahan, 2022.

Gambar 6. Diagram Matriks Analisis SWOT BP3IP Jakarta.

Dapat dilihat pada matriks internal dan eksternal (Matriks IE) dalam Gambar 4.4, letak posisi BP3IP Jakarta pada sel V yaitu stabilitas. Skor faktor internal sebesar (2,67) dan skor faktor eksternal (2,55), maka dapat disimpulkan bahwa posisi berada pada bertahan dan menjaga (*hold and maintain*). Untuk mempertahankan operasi saat ini, BP3IP Jakarta harus memperkuat kekuatan dan peluang yang ada, terutama untuk bisnis non-Diklat. Namun, untuk menghadapi dan mengantisipasi masa depan ekonomi Indonesia, BP3IP Jakarta harus meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada. Agar BP3IP Jakarta dapat bersaing dan bertahan atau stabil dalam bisnisnya, strategi diversifikasi produk/jasa harus ditingkatkan dan dikembangkan. Hal ini diperlukan jika pendapatan dari salah satu produk atau jasa yang saat ini dijual menurun.

BP3IP dapat mengembangkan berbagai produk dan layanan dengan meningkatkan status Klinik Kesehatan dari Klinik Pratama menjadi Klinik Utama, menambah dokter spesialis gigi, mata, dan THT. Pemeriksaan laboratorium kesehatan termasuk pemeriksaan darah dan urine, memberikan vaksin meningitis kepada pelaut dan jamaah umroh, dan peningkatan pelayanan kesehatan masyarakat umum. Dalam bidang pengamanan, perkapalan, dan operasional pelabuhan, BP3IP memiliki kemampuan untuk menawarkan konsultasi (RSO-Organisasi Keamanan yang Diakui). Serta sebagai *event organizer* acara kemaritiman yang diselenggarakan oleh perusahaan pelayaran dan kementerian terkait, BP3IP secara bertahap renovasi fasilitas di ruang aula dan ruang serbaguna *rooftop* untuk meningkatkan layanan. Pengenalan produk/jasa melalui infrastruktur teknologi internet sangat bermanfaat ketika pelanggan BP3IP Jakarta memiliki keterbatasan letak geografis dan waktu. Demikian juga dalam hal pemasaran yang dilakukan secara digitalisasi baik melalui *official web* maupun *official social media* yang memiliki jangkauan luas seluruh dunia dan tidak mengenal waktu dan lokasi (letak geografis) pelanggan BP3IP Jakarta.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada strategi pemasaran produk atau jasa BP3IP Jakarta, maka BP3IP Jakarta sudah menerapkan konsep *business model canvas* (BMC) dalam menjalankan bisnisnya terbukti dengan adanya identifikasi dari sembilan blok BMC. Berdasarkan hasil analisis SWOT pada BP3IP Jakarta dengan menggunakan matriks *grand strategy* berada pada kuadran V, dengan angka sumbu horizontal (2,67) dan sumbu vertikal (2,55) yang berada pada posisi strategi stabilitas.

Dengan hasil ini strategi *strength* dan *opportunity* (SO) digunakan sebagai alternatif strategi dalam strategi pemasaran pada BP3IP Jakarta. Strategi SO yang dihasilkan dengan menggunakan kekuatan untuk meraih peluang yaitu melakukan pendistribusian produk melalui teknologi internet

dan layanan digital pada proses bisnis BP3IP Jakarta, serta melakukan diversifikasi produk/jasa serta meningkatkan kerja sama yang baik dengan para *stakeholder*.

BP3IP Jakarta dalam hal ini perlu meningkatkan berbagai aspek dari identifikasi sembilan blok BMC. BP3IP Jakarta perlu meningkatkan promosi produk/jasa lebih luas lagi sehingga dapat meningkatkan *brand awareness* bagi produk/jasa yang ada saat ini, dan perlu melakukan diversifikasi produk/jasa non Diklat untuk mengatasi penurunan pendapatan pada salah satu produk/jasa, sehingga melalui diversifikasi produk/jasa BP3IP Jakarta dapat tetap meningkatkan pendapatannya.

5. Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Direktur dan Tim Manajemen BP3IP, para tim peneliti Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti sebagai *co-researcher* serta seluruh pihak yang telah membantu dalam proses pengumpulan dan pengolahan data sehingga menghasilkan suatu analisis kelayakan peluang bisnis non-Diklat di BP3IP.

Daftar Pustaka

- [1] Waluyo, “Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah,” *J. Pendidik. Akunt. Indones.*, vol. 9, no. 2, Dec. 2011, doi: 10.21831/jpai. v9i2.962.
- [2] H. Juliani, “Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik,” vol.1, Aug 2018, doi: 10.14710/alj. v1i2.149-164
- [3] Prasojo, lantip diat. Manajemen Strategik. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. 2013
- [4] Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. <https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- [5] Siskind, B. L. J. (*Harvard Business School*. 4–6.). 2006
- [6] Rahayu, S. Strategi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 2(1), 109-113. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.705>. 2023
- [7] Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014.
- [8] Destiani P, Melliani D, Maolana F, Marliyanti F & Asep. (2021) “Iklim Organisasi Kelurahan Dalam Perspektif Ekologi,” *J. Inovasi Penelitian.*, vol 1, pp 2735, Mei 2021
- [9] Partalidou M, Paltaki A, Lazaridou D, Vieri M, Lombardo S, & Michailidis A. (2018). Business model canvas analysis on Greek farms implementing Precision Agriculture. In *Agricultural Economics Review* (Vol. 28, Issue 2).
- [10] Sangadah, Penerapan Strategi Inovasi Terbuka Untuk Customer Engagement Usaha Kecil Menengah Produk Permen Susu Karamel. *Jurnal Paradigma Agribisnis*. 68-77. doi: 10.33603/jpa. v6i1.8127. 2021
- [11] R. Sukarno and M. Ahsan, “Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Business Model Canvas,” *J. Manaj. dan Inov.*, vol. 4, no. 2, pp. 51–61, Aug. 2021, doi: 10.15642/manova. v4i2.456.
- [12] Meita, Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura, *Jurnal Ekonomi*, Volume 21 Nomor 3, Oktober 2019