



Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Jasa Angkutan Barang Kargo dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas

Submitted Date:
9 April 2023

Accepted Date:
2 Mei 2023

Published Date:
29 June 2023

Mia Paramitha
Sekolah Bisnis IPB, Indonesia
mia74e@apps.sb.ipb.ac.id

Rizal Syarief
Sekolah Bisnis IPB, Indonesia
rsyarief@careipb.or.id

Sufrin Hanan
Sekolah Bisnis IPB, Indonesia
sufrinhannan@unpak.ac.id

How to cite:

Paramitha M, Syarief R, Hanan S. 2023. Strategi Pengembangan Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah Jasa Angkutan Barang Kargo dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 10 Iss 1 pp. 63-70.

Abstract:

The upturn in the economy has led to more and more competition among companies including freight services sector. PT XYZ is a MSMEs freight company based in Bekasi. As revenues continue to decline since the reestablishment, existing business systems and mechanisms are not optimally impacting business continuity. Until now, the company had no competitive strategy and difficult to made decisions. So it is necessary to create a design concept for the development of a sustainable business strategy to improve the company's performance and competitiveness. The Business Model Canvas is a management strategy for developing or documenting a business model. The aim of this study is to analyze business models and design improved business models that PT XYZ can use as a business development strategy. This study is a case study approach using descriptive methods. In addition to the analysis of the Business Model Canvas, this study used Porter's Five Forces Analysis Tool, External Factors Evaluation (EFE) Matrix, Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix, Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix, and Quantitative Strategic Planning (QSPM) Matrix. The results show that the proposed business model improvements lie in the elements of key activities, value propositions, and customer segments. Alternative strategies that can be applied are compiling a comprehensive work program, maintaining service quality, and compiling a marketing program.

Keywords: Business Model Canvas; Freight Service; SWOT; QSPM

Abstrak:

Kondisi ekonomi yang terus membaik membuat persaingan bisnis semakin ketat termasuk dalam sector jasa angkutan barang. PT XYZ adalah sebuah perusahaan UMKM jasa angkutan barang kargo yang berlokasi di Bekasi. Sejak restrukturisasi, sistem dan mekanisme usaha yang berjalan belum memberikan dampak optimum bagi keberlangsungan bisnis karena pendapatan terus menurun. Selama ini perusahaan belum memiliki strategi bersaing dan sulit membuat keputusan. Sehingga perlu dibuat suatu konsep perancangan pengembangan strategi bisnis yang baik untuk peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan. Bisnis Model Kanvas adalah manajemen strategis yang digunakan untuk mengembangkan atau mendokumentasikan model bisnis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis model bisnis dan merancang model bisnis perbaikan yang dapat digunakan PT XYZ sebagai strategi pengembangan bisnis. Penelitian ini merupakan kajian langsung terhadap studi kasus menggunakan metode deskriptif. Selain analisis Bisnis Model Kanvas, penelitian juga menggunakan alat analisis Porter's Five Force, external factor evaluation (EFE) matrix, internal factor evaluation (IFE) matrix, strengths-weaknesses-opportunities-threats (SWOT) matrix, dan quantitative strategic planning (QSPM) matrix. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, perbaikan model bisnis yang dapat diusulkan terletak pada elemen *key activities*, *value proposition*, dan *customer segment* dengan alternatif strategi penyusunan program kerja secara komprehensif, menjaga kualitas layanan, dan penyusunan program pemasaran.

Keywords: Bisnis Model Kanvas; Jasa Angkutan Barang; QSPM; SWOT.

Latar Belakang

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi model bisnis yang dijalankan oleh PT XYZ saat ini menggunakan Bisnis Model Kanvas, menganalisis faktor internal pada bisnis model dan eksternal melalui analisis Five Forces Porter, serta merumuskan Bisnis Model Kanvas perbaikan sebagai strategi pengembangan bisnis PT XYZ di masa depan menggunakan teknik perumusan strategi. Dengan memetakan dan melakukan perbaikan pada model bisnis yang dijalankan, diharapkan mampu menjadi solusi peningkatan pendapatan dan daya saing perusahaan serta dapat terus berkembang. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan restrukturisasi yang bergerak di industri jasa angkutan barang jalur darat menggunakan truk dengan fokus utama pada aktivitas bisnis pengiriman barang kargo umum. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu menjelaskan dan menggambarkan secara mendalam tentang situasi atau proses objek yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis elemen Bisnis Model Kanvas yang memiliki nilai TAS tertinggi dan mengalami perbaikan sebagai strategi bisnis untuk implementasi manajerial yaitu *key activity*, *value proposition*, dan *customer segment*.

Tinjauan Literatur

Pertumbuhan perekonomian Indonesia terus meningkat setiap tahunnya meskipun sempat berkontraksi saat awal pandemi muncul. Menurut Menteri Keuangan Republik Indonesia, Indonesia kini telah melewati level sebelum terjadinya pandemi yang mulai terlihat pada Produk Domestik Bruto (PDB) riil triwulan II-2021. Kondisi ekonomi yang terus membaik menunjukkan aktivitas perdagangan mengalami peningkatan sehingga arus pengiriman barang didalam negeri cenderung mengalami peningkatan demikian juga arus perdagangan internasional baik ekspor maupun impor. Salah satu sektor yang berkontribusi dalam pergerakan aliran transaksi ekonomi tersebut adalah transportasi dan pergudangan (Soebijoto 2021). Saat ini transportasi barang berperan penting karena diperkuat oleh ledakan pesat *e-commerce* dan bisnis ritel. Sehingga kinerja angkutan barang menjadi semakin krusial bagi keberlangsungan logistik (Lafkihi *et al.* 2019). Hal ini sejalan dengan pernyataan (Pirra *et al.* 2022) bahwa distribusi barang meningkat pada lalu lintas jalan seiring dengan perkembangan belanja daring yang menggantikan pembelian secara konvensional. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mordor Intelligent (2021), diketahui bahwa pasar kargo dan logistik Indonesia akan mencapai USD 138.04 miliar pada tahun 2026 dengan proyeksi tingkat pertumbuhan sebesar 9,22%. Angkutan darat menyumbang 70-80% dari total volume angkutan yang ditangani setiap tahun pada perbatasan Indonesia.

Menurut Ongkowijoyo *et al.* (2020) truk merupakan bagian penting dari transportasi darat yang menguasai sekitar 90% pangsa pasar Indonesia. Sebesar pergerakan barang domestik dilakukan dengan truk. Dengan meningkatnya infrastruktur jalan tol dan ekspansi perluasan pabrik perusahaan-perusahaan besar diperkirakan akan terus meningkatkan pertumbuhan populasi truk barang pada periode perkiraan tersebut. Jasa angkutan barang menggunakan truk berpengaruh positif dan strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi. Secara geografis dan spasial, banyak perusahaan, lembaga ataupun individu di Indonesia yang membutuhkan jasa angkutan barang jalur darat dalam memenuhi kebutuhannya. Apalagi saat ini tuntutan kecepatan dan efisiensi membuat banyak pelaku bisnis baik dalam skala kecil, menengah ataupun besar lebih memilih menggunakan jasa pihak luar (*outsourcing*) untuk membantu mendistribusikan produk. Banyak perusahaan yang telah bergerak dibidang jasa pengiriman tersebut baik perusahaan swasta maupun pemerintah. Namun seiring dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan prospek yang baik bagi perusahaan jasa angkutan barang jalur darat dimasa depan menyebabkan banyak pelaku usaha baru yang tertarik memasuki pasar tersebut. Menurut catatan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, pada tahun 2019 jumlah perusahaan angkutan darat di Indonesia mencapai 3.650. Perusahaan jasa angkutan barang jalur darat dituntut untuk memiliki performa dan kinerja yang baik agar mampu bersaing dan bertahan. Murphy dan Daley (2001) menyatakan bahwa industri jasa angkutan barang jalur darat akan terus mengalami perkembangan luar biasa yang berkaitan dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan dari pelanggan serta pesaing.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan UMKM yang bergerak di industri jasa angkutan barang jalur darat berlokasi di Bekasi. Perusahaan ini berdiri sejak pertengahan tahun 2019 dan merupakan reset dari sebuah usaha yang telah berdiri sejak tahun 2009 dengan aktivitas yang sama. Perbedaan visi dan misi para pendiri menyebabkan perusahaan sebelumnya terpaksa ditutup. Aktivitas bisnis utama PT XYZ yang ditawarkan adalah pengangkutan barang kargo umum menggunakan armada truk antar kota dan antar provinsi. Berdasarkan kuantitas barang yang dikirim, jenis layanan terbagi menjadi dua yaitu FTL (*Full Truckload*) dan LTL (*Less Than Truckload*). FTL merupakan pengiriman barang eksklusif penyewa atau perusahaan yang menggunakan jasa layanan tanpa ada barang milik orang lain didalam truk dengan waktu yang telah ditentukan. Sedangkan LTL, merupakan jenis pengiriman yang menggabungkan beberapa kiriman atau paket kargo dalam satu truk khusus. Sejak restrukturisasi, PT XYZ menanggung seluruh beban perusahaan yang sebelumnya ditutup. Baik dari pegawai yang memutuskan ikut bergabung, kredit, dan beberapa aset. Pegawai yang memutuskan ikut bergabung

masih terpeka pada sistem kerja pada perusahaan sebelumnya yang kurang terstruktur dan tidak tertarget. Hal tersebut tentunya menyebabkan kinerja yang tidak optimal dalam menangani beberapa pekerjaan. Hampir seluruh pelanggan PT XYZ adalah pelanggan lama dari perusahaan sebelumnya yang memutuskan untuk tetap bermitra. Pelanggan PT XYZ memiliki fokus pada industri yang berbeda-beda seperti pertanian, manufaktur, barang dan konsumsi, konstruksi, pengemasan, genset, alat listrik, dan sebagainya mulai dari skala kecil hingga korporat. PT XYZ masih memasarkan jasa layanannya secara konvensional dan tidak memiliki program pemasaran secara khusus. Taktis pemasaran tersebut saat ini bergerak regresif dan dapat mengancam keberlangsungan PT XYZ. Sejalan dengan hal tersebut, pendapatan perusahaan semakin menurun tiap periode. Salah satu sebab pendapatan yang menurun adalah penurunan harga yang dilakukan perusahaan untuk memberikan penawaran lebih rendah pada pelanggan agar mendapatkan permintaan pengiriman.

Sistem dan mekanisme usaha yang saat ini berjalan dirasa belum memberikan dampak yang optimum bagi keberlangsungan bisnis PT XYZ. Selama ini perusahaan pun belum memiliki strategi bersaing dan sulit membuat keputusan. Sehingga perlu dibuat suatu konsep perancangan pengembangan strategi bisnis berkelanjutan yang baik agar mampu menjadi solusi peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan serta dapat terus berkembang mengikuti tren bisnis saat ini. Pengembangan bisnis dapat dicapai jika manajemen mengetahui model bisnis perusahaan saat ini, sehingga PT XYZ dapat dengan mudah melakukan perbaikan pada rencana pengembangan dan target yang tepat. Penggunaan model bisnis kanvas dapat memberikan gambaran mengenai model bisnis perusahaan dan hubungan yang terjadi antar blok komponen. Model bisnis juga dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman pada lingkungan bisnis sehingga membantu perusahaan mendapatkan strategi yang lebih baik dan kompetitif. Selain itu, analisis SWOT juga perlu dilakukan sehingga kedepannya perusahaan mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan Bisnis Model Kanvas dalam merumuskan strategi. Bisnis Model Kanvas memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis yaitu mampu menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terhadap kondisi suatu perusahaan saat ini berdasarkan segmen pelanggan, value yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerja sama, serta struktur biaya yang dimiliki (Rainaldo *et al.* 2017). Menurut Osterwalder *et al.* (2010) model bisnis merupakan gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan dan memberikan nilai, yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Model bisnis kanvas telah diterapkan, diuji, dan digunakan dalam berbagai jenis organisasi yang berbeda seperti perusahaan dan kantor pemerintah yang memperlihatkan bagaimana sebuah organisasi menghasilkan keuntungan melalui sembilan unsur blok dasar. Kesembilan unsur blok dasar tersebut adalah *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue stream*, *key activity*, *key resources*, *key partnerships*, dan *cost structure*.

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap. Tahap pertama kerangka analisis perumusan strategi terdiri dari matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Tahap kedua disebut tahap pencocokan yang berfokus untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor eksternal dan internal utama. Tahap ini meliputi matriks *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* (SWOT) dan matriks Internal-Eksternal (IE). Tahap ketiga disebut tahap keputusan dengan menggunakan matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David dan David 2017). Selain itu, digunakan juga analisis Five Forces Porter sebagai penentu dasar dari kemampuan perusahaan dalam daya tarik industri. Five Forces Porter merupakan analisis dalam menentukan kekuatan serta keunggulan bersaing dan kompetitif dari perusahaan (Kotler 2009). Menurut Porter (2008) pola umum peta persaingan dalam pasar biasanya melibatkan lima kekuatan yang masing-masing saling menekan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal yaitu potensi masuknya pesaing baru, persaingan antar perusahaan dalam industry, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan pembeli, dan ancaman produk substitusi. Jenis data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan manajemen dan pemilik PT XYZ, dan wawancara eksternal dengan para ahli diantaranya Bapak Permana Sidik selaku Kepala Seksi Angkutan Dalam Trayek Dinas Perhubungan Kota Bekasi, serta Bapak Nurman Hakim selaku Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pesisir Barat. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen PT XYZ dan literatur.

Hasil

Identifikasi elemen-elemen model bisnis

Berdasarkan hasil pemetaan sembilan elemen model bisnis kanvas, *customer segment* PT XYZ adalah individu pemilik usaha dan perusahaan atau instansi. *Value proposition* yang ditawarkan dan menjadi keunggulan berupa harga yang kompetitif, kondisi kendaraan yang dijaga agar selalu prima, supir berpengalaman, layanan *door to door*, dan penggunaan teknologi GPS. Elemen *channel* pada PT XYZ terdiri dari dua saluran yaitu saluran langsung dan tidak langsung. Saluran langsung melalui telepon, *whatsapp*, dan kunjungan secara langsung. Sedangkan saluran tidak langsung melalui *website*. *Customer relationship* dibangun melalui *personal assistance* melalui *whatsapp* dan telepon seluler. PT XYZ memiliki *revenue stream* yang seluruhnya berasal dari jasa pengiriman dengan proporsi 90% FTL tujuan Jawa, Bali, Mataram, & Lampung dan 10% LTL tujuan Jawa & Bali. *Key resources* yang dimiliki PT XYZ terdiri dari fisik, intelektual, dan sumber daya manusia. Sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan adalah kendaraan truk, pool truk, dan kantor.

Sumber daya intelektual merupakan pengetahuan pendiri perusahaan dan manajemen mengenai bisnis angkutan barang. *Key activities* dari PT XYZ terdiri dari pemasaran, penerimaan pesanan, persiapan kendaraan, proses muat barang, pemantauan kendaraan, proses bongkar muat dan serah terima barang di lokasi tujuan, pengiriman *invoice* dan *follow up* pembayaran pelanggan, serta servis berkala. PT XYZ memiliki beberapa *key partnership* yaitu *dealer*, lembaga pembiayaan, mitra pemilik kendaraan, mitra sesama jasa angkutan, perusahaan asuransi, grosir *sparepart*, jasa profesional, dan jaringan anggota TNI/Polri. *Cost structure* PT XYZ terdiri dari 8,24% biaya karyawan, 3,60% hutang kredit, 0,63% jasa profesional, 1,73% rumah tangga kantor, 3,26% pajak, 81,68% operasional dan perawatan kendaraan, 0,03% pemasaran, 0,27% retribusi, serta 0,50% biaya lain-lain.

<p>Key Partnership</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dealer - Lembaga pembiayaan - Mitra bisnis pemilik kendaraan - Sesama pebisnis jasa angkutan - Perusahaan asuransi - Grosir sparepart - Jasa profesional - Jaringan anggota TNI/Polri 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan operasional - Kegiatan pemasaran 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga kompetitif - Kondisi kendaraan prima - Supir berpengalaman - Layanan <i>door to door</i> - Penggunaan teknologi GPS 	<p>Customer Relationship</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Personal assistance</i> via <i>Whatsapp</i> dan telepon seluler 	<p>Customer Segment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individu pemilik usaha - Perusahaan atau instansi
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya tenaga kerja - Biaya operasional - Biaya pajak - Biaya retribusi - Biaya marketing - Biaya lain-lain 	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bangunan - Kendaraan operasional - Sumber Daya Manusia 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saluran langsung via telepon, <i>Whatsapp</i> dan kunjungan - Saluran tidak langsung melalui <i>website</i> 	
		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jasa FTL - Jasa LTL 		

Gambar 1. Bisnis Model Kanvas PT XYZ

Sumber: Data diolah (2023)

Analisis persaingan industri

Potensi bisnis industri pengiriman barang yang besar membuat tingkat kompetisi yang cukup tinggi sehingga PT XYZ memiliki banyak pesaing dalam industri ini. Persaingan industri tidak hanya dari perusahaan jasa angkutan tetapi juga dari perusahaan rintisan yang memanfaatkan teknologi *platform* untuk menawarkan jasa angkutan. Dengan banyaknya pesaing, maka ancaman industri sejenis cukup tinggi bagi PT XYZ. Sejak tahun 2020 Pemerintah mendukung masuknya pendatang baru melalui pemberlakuan UU Cipta Kerja yang memudahkan proses perizinan bagi pelaku usaha untuk mendorong investasi dan mempercepat transformasi ekonomi. Dengan mudahnya perizinan maka mendorong masuknya para pendatang baru ke dalam suatu industri yang tentunya akan makin meningkatkan intensitas persaingan. Sehingga ancaman terhadap pendatang baru cukup tinggi diantara perusahaan angkutan barang khususnya bagi PT XYZ.

Pembangunan infrastruktur berbagai transportasi dan persaingan antar perusahaan dalam menjual berbagai produk jasa yang dimiliki memunculkan banyak opsi produk jasa pengganti PT XYZ. Selain itu ancaman produk jasa pengganti PT XYZ dapat berasal dari nama besar ataupun strategi promosi yang dimiliki pesaing baik eksisting maupun pendatang baru. Persaingan kompetitif antar perusahaan melalui berbagai strategi dalam

menjual produk jasa yang baik dari segi kualitas, harga, dan pelayanan membuat pelanggan relatif lebih selektif dalam memilih dan menentukan mitra bisnisnya. Keadaan tersebut membuat pelanggan memiliki daya tawar yang kuat karena memiliki banyak opsi alternatif. Pada umumnya jasa pengiriman barang membutuhkan mitra pemasok dalam menjalankan operasional bisnisnya. Mitra pemasok berasal dari berbagai latar belakang seperti grosir sparepart dan agen pengiriman barang ke daerah tertentu yang belum mampu dijangkau oleh perusahaan. Namun jumlah pemasok yang saat ini cukup banyak di pasar membuat perusahaan dapat mengganti pemasok apabila dirasa pemasok yang biasa digunakan kurang memenuhi standar harga dan kualitas yang diinginkan perusahaan. Dengan demikian pemasok cenderung memiliki daya tawar yang rendah.

Analisis faktor internal eksternal

Setelah melakukan identifikasi dan pemetaan sembilan elemen kunci Bisnis Model Kanvas PT XYZ serta analisis eksternal melalui analisis persaingan industri, maka selanjutnya dilakukan identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari masing-masing elemen Bisnis Model Kanvas. Dari hasil matriks IFE dengan total nilai terbobot 2,701 diketahui elemen yang memiliki nilai terbobot tertinggi pada kekuatan adalah elemen *value proposition* dengan total nilai terbobot 0,519. Sedangkan elemen dengan nilai terbobot tertinggi kelemahan adalah elemen *key activities* pada faktor kunci perusahaan kesulitan dalam mengontrol setiap bagian proses bisnis dan terdapat kecenderungan aktivitas yang kurang optimal dengan total nilai terbobot 0,086. Total nilai terbobot IFE pada rentang 2,000 sampai dengan 2.999 menunjukkan bahwa posisi internal PT XYZ masuk dalam kategori rata-rata (David dan David 2017). Pada matriks EFE, total nilai terbobot yang dimiliki PT XYZ adalah 2,439 yang masuk dalam kategori sedang.

Nilai terbobot paling tinggi pada peluang dimiliki oleh elemen *channels* dan *customer relationship* yang masing-masing memiliki nilai terbobot 0,313 dengan faktor kunci peluang direkomendasikan oleh pelanggan yang puas dengan pelayanan, melakukan pemasaran secara digital, hubungan yang baik antara PT XYZ dengan pelanggan meningkatkan pelanggan loyal, dan meningkatkan hubungan pelanggan dengan memanfaatkan database pelanggan. Nilai terbobot paling tinggi pada ancaman dimiliki oleh elemen *customer segment* yaitu 0,138 dengan faktor kunci kebijakan Pemerintah yang memudahkan masuknya kompetitor pendatang baru dan pelanggan membuat sistem logistik *inhouse*. Hasil evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut kemudian dituangkan melalui Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) yang menggambarkan posisi perusahaan didalam sebuah matriks yang terdiri atas sembilan sel dengan implikasi strategi berbeda. Berdasarkan matriks IE, posisi PT XYZ berada pada sel V. Posisi tersebut paling baik dikendalikan dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Implikasi strategi yang dapat digunakan posisi tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Posisi PT XYZ masih cukup potensial untuk dikembangkan namun tidak dianjurkan untuk mengembangkan strategi yang terlalu agresif (David dan David 2017).

Alternatif strategi

Perumusan alternatif strategi PT XYZ dilakukan dengan pendekatan analisis menggunakan matriks SWOT berdasarkan informasi yang diperoleh pada tahap input yang pada penelitian ini menggunakan matriks IFE dan EFE. Berdasarkan analisis menggunakan matriks SWOT dihasilkan 36 alternatif strategi yang dapat digunakan oleh PT XYZ untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya, meminimalkan kelemahan, dan menghindari ancaman. Setelah mendapatkan alternatif-alternatif strategi tersebut, kemudian ditentukan prioritasnya berdasarkan skor daya tarik total atau *Total Attractiveness Score* (TAS). Berdasarkan hasil kuesioner, strategi yang memiliki nilai TAS paling tinggi dengan skor nilai 5,932 adalah strategi penyusunan program kerja secara terstruktur. Manajemen menilai saat ini kegiatan operasional yang berjalan masih kurang terstruktur dan terkontrol dengan baik sehingga penyusunan program kerja dapat diterapkan untuk memperbaiki kegiatan operasional dan manajemen menjadi lebih komprehensif dan efisien.

Prioritas strategi kedua dengan nilai TAS 5,737 diduduki oleh strategi menjaga kualitas layanan. Kualitas layanan yang baik mampu membuat para pelanggan tertarik dan mempertimbangkan jasa yang ditawarkan serta melakukan pembelian berulang. Memperhatikan dan menjaga kualitas layanan merupakan kunci utama yang dibutuhkan oleh perusahaan jasa untuk memastikan bisnisnya mengalami tingkat pertumbuhan yang baik. Strategi alternatif diurutkan ketiga yaitu menyusun program pemasaran dengan nilai TAS sebesar 5,725. Strategi alternatif ini sangat memungkinkan untuk diterapkan mengingat saat ini PT XYZ tidak memiliki strategi atau program khusus dalam pemasaran produk dan belum optimal dalam menjangkau pelanggan baru. Sedangkan pemasaran merupakan bagian penting dalam sebuah bisnis untuk meningkatkan *revenue streams* yang juga berpengaruh

terhadap keberlangsungan bisnis. Pada hasil nilai rata-ran TAS berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa elemen *Key Activity* memiliki nilai rata-ran tertinggi sebesar 5.286. Elemen ini berkaitan dengan strategi serangkaian kegiatan yang dilakukan PT XYZ dalam menciptakan produk jasa. Elemen *Value proposition* merupakan prioritas selanjutnya dengan nilai rata-ran TAS 5.169. Elemen ini berkaitan dengan nilai atau manfaat produk jasa yang ditawarkan PT XYZ kepada pelanggan. Selanjutnya adalah elemen *Customer segment* dengan nilai rata-ran TAS 4.812.

Tabel 1. Rataan nilai TAS elemen Bisnis Model Kanvas

Peringkat	Elemen	TAS	Peringkat	Elemen	TAS
1	<i>Key activity</i>	5.286	6	<i>Revenue streams</i>	4.483
2	<i>Value proposition</i>	5.169	7	<i>Cost structure</i>	4.212
3	<i>Customer segment</i>	4.812	8	<i>Key partnership</i>	4.089
4	<i>Customer relationship</i>	4.704	9	<i>Key resources</i>	3.951
5	<i>Channel</i>	4.576			

Sumber : Data diolah (2023)

Perubahan model bisnis kanvas

Penerapan Model Bisnis Kanvas pada PT XYZ bertujuan sebagai salah satu formulasi strategi melalui model bisnis sebagai bentuk pengembangan perusahaan dimasa mendatang. Melalui sembilan elemen yang secara komprehensif dapat memberikan dasar kondisi perusahaan, maka elemen satu sama lain saling berkaitan dan apabila salah satu elemen mengalami perubahan maka akan berdampak pada elemen lainnya. Strategi prioritas digunakan sebagai langkah perbaikan dalam elemen Model Bisnis Kanvas. Pada Model Bisnis Kanvas PT XYZ dipilih tiga elemen berdasarkan rekomendasi prioritas strategi berdasarkan hasil penilaian responden internal perusahaan. Dengan dilakukannya perbaikan model bisnis kanvas pada elemen *key activities*, *value proposition*, dan *customer segment* diharapkan dapat memberikan pengaruh yang baik pada enam elemen lain.

Key Partnership - Dealer - Lembaga pembiayaan - Mitra bisnis pemilik kendaraan - Sesama pebisnis jasa angkutan - Perusahaan asuransi - Grosir sparepart - Jasa profesional - Jaringan anggota TNI/Polri	Key Activities - Kegiatan operasional - Kegiatan pemasaran - Penyusunan program kerja*	Value Proposition - Harga kompetitif - Kondisi kendaraan prima - Supir berpengalaman - Layanan <i>door to door</i> - Penggunaan teknologi GPS - Menjaga kualitas layanan*	Customer Relationship - <i>Personal assistance</i> via <i>Whatsapp</i> dan telepon seluler	Customer Segment - Individu pemilik usaha - Perusahaan atau instansi - Penyusunan program pemasaran
Key Resources - Bangunan - Kendaraan operasional - Sumber Daya Manusia	Channels - Saluran langsung via telepon, <i>Whatsapp</i> dan kunjungan - Saluran tidak langsung melalui <i>website</i>			
Cost Structure - Biaya tenaga kerja - Biaya operasional - Biaya pajak - Biaya retribusi - Biaya marketing - Biaya lain-lain		Revenue Streams - Jasa FTL - Jasa LTL		

Gambar 2. Bisnis Model Kanvas perbaikan

Sumber: Data diolah (2023)

Implikasi manajerial

Pengembangan dan perbaikan model bisnis PT XYZ yang telah dilakukan selanjutnya dapat digunakan sebagai penentuan alternatif pengembangan strategi bisnis untuk mendukung program perbaikan dalam implikasi manajerial. Penentuan alternatif strategi dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD) bersama dengan pihak manajemen PT XYZ untuk mendapatkan strategi yang memiliki potensi untuk diterapkan terlebih dahulu. Hal ini terkait dengan pembiayaan, sumber daya manusia, waktu, dan kesiapan lainnya. Beberapa alternatif strategi yang diperoleh dengan melakukan metode FGD bersama pihak manajemen perusahaan yang

memungkinkan diterapkan terbagi dalam implementasi jangka pendek dan jangka panjang. Penerapan strategi jangka pendek ditujukan untuk strategi yang dapat diterapkan dengan pertimbangan biaya implementasi, sumber daya, dan kesesuaian pelaksanaan kegiatan operasional yang telah berjalan saat ini. Implementasi jangka pendek dapat dilakukan dalam rentang waktu 6 hingga 12 bulan. Sementara implementasi jangka panjang ditujukan untuk strategi yang tidak bisa langsung diterapkan dengan pertimbangan biaya implementasi yang relatif mahal, sumber daya yang belum memadai, dan pelaksanaan implementasi yang membutuhkan waktu. Implementasi perbaikan strategi jangka pendek dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Implementasi strategi

Strategi prioritas	Implikasi manajerial	Waktu implementasi
Penyusunan program kerja	Target kinerja masing-masing divisi, penambahan produk jasa, ekspansi wilayah pengiriman, evaluasi & briefing rutin, pelatihan SDM, pengendalian biaya operasional, dan bergabung dengan komunitas	Jangka pendek
Menjaga kualitas layanan	Pembelian unit kendaraan dan pembuatan sistem aplikasi Membuat SOP pelayanan, sosialisasi SOP pelayanan, evaluasi kegiatan operasional, dan peninjauan ulang mitra kerja	Jangka panjang Jangka pendek
Membuat program pemasaran	Pembentukan divisi pemasaran, perekrutan SDM pemasaran, riset pasar, pemasaran digital, dan program promosi menarik	Jangka pendek

Kesimpulan

Berdasarkan pemetaan sembilan elemen model bisnis kanvas, *customer segment* PT XYZ adalah individu pemilik usaha dan perusahaan atau instansi. *Value proposition* yang ditawarkan dan menjadi keunggulan berupa harga yang kompetitif, kondisi kendaraan yang dijaga agar selalu prima, supir berpengalaman, layanan *door to door*, dan penggunaan teknologi GPS. Elemen *channel* pada PT XYZ terdiri dari dua saluran yaitu saluran langsung dan tidak langsung. *Customer relationship* dibangun melalui *personal assistance* melalui *whatsapp* dan telepon seluler. PT XYZ memiliki *revenue stream* yang seluruhnya berasal dari jasa pengiriman. *Key resources* yang dimiliki PT XYZ terdiri dari fisik, intelektual, dan sumber daya manusia. *Key activities* dari PT XYZ terdiri dari proses pemasaran hingga follow up pembayaran pelanggan. PT XYZ memiliki beberapa *key partnership* yaitu *dealer*, lembaga pembiayaan, mitra pemilik kendaraan, mitra sesama jasa angkutan, perusahaan asuransi, grosir *sparepart*, jasa profesional, dan jaringan anggota TNI/Polri. *Cost structure* PT XYZ terdiri dari biaya karyawan, hutang kredit, jasa profesional, rumah tangga kantor, pajak, operasional, pemasaran, dan retribusi.

Hasil analisis faktor internal pada matriks IFE, nilai skor tertinggi pada kekuatan diperoleh elemen *value proposition* sedangkan kelemahan pada elemen *key activities*. Pada matriks EFE nilai skor tertinggi pada peluang diperoleh elemen *channels* dan *customer relationship*, sedangkan ancaman diperoleh elemen *customer segment*. Berdasarkan matriks IE posisi PT XYZ berada pada sel V dengan skor IFE 2.701 dan skor EFE 2.441. Posisi tersebut paling baik dikendalikan dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Implikasi strategi yang dapat digunakan pada posisi tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Formulasi strategi menggunakan matriks SWOT menghasilkan 36 alternatif strategi. Berdasarkan prioritas strategi yang dianalisis menggunakan QSPM, elemen BMC yang memiliki nilai TAS tertinggi yaitu *key activity*, *value proposition*, dan *customer segment* dengan alternatif strategi penyusunan program kerja, menjaga kualitas layanan, dan penyusunan program pemasaran. Desain model bisnis perbaikan menghasilkan model bisnis baru PT XYZ untuk pengembangan jangka panjang dan jangka pendek. Pengembangan jangka pendek terfokus pada pemasaran, pengembangan produk, dan peningkatan layanan untuk meningkatkan pendapatan. Sementara pengembangan jangka panjang terfokus pada pengembangan bisnis untuk keberlanjutan dan stabilitas usaha. Pengembangan jangka pendek dilakukan dalam satu tahun, sedangkan pengembangan jangka Panjang dilakukan pada tahun berikutnya setelah pengembangan bisnis jangka pendek dilaksanakan.

Penelitian model bisnis kanvas pada PT XYZ memberikan gambaran dan desain model bisnis pengembangan strategi operasional perusahaan. Strategi yang telah dihasilkan perlu disosialisasikan kepada pegawai perusahaan agar dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Selain itu untuk mengimplementasikan alternatif strategi bisnis model perbaikan, PT XYZ perlu melakukan perhitungan kebutuhan biaya, sumber daya, dan waktu pelaksanaan agar lebih terarah dan terprogram dengan baik. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa

hal pada perusahaan yang dapat diteliti lebih lanjut seperti evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan pengaruhnya terhadap persaingan yang dihadapi perusahaan.

Daftar Pustaka

- David Fred, David Forest. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Volume ke-1.
- Kotler K. 2009. *Manajemen Pemasaran 1*. Ed ke-13 Volume ke-1. Erlangga.
- Lafkihi M, Pan S, Ballot E. 2019. Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. *Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev.* 125(July 2018):348–365.doi:10.1016/j.tre.2019.03.021.
- Mordor Intelligent. 2021. Indonesia Freight and Logistic Market - Growth, Trends, Covid-19 Impac, and Forecast (2021-2026).
- Murphy PR, Daley JM. 2001. Profiling international freight forwarders: An update. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 31(3):152–168.doi:10.1108/09600030110389433.
- Ongkowijoyo G, Sutrisno TFCW, Teofilus T, Hongdiyanto C. 2020. Adaptive Supply Chain Management under Severe Supply Chain Disruption: Evidence from Indonesia. *J. Distrib. Sci.* 18(11):91–103.doi:10.15722/jds.18.11.202011.91.
- Osterwalder A, Pigneur Y, Smith A, Movement T. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pirra M, Carboni A, Deflorio F. 2022. Freight delivery services in urban areas: Monitoring accessibility from vehicle traces and road network modelling. *Res. Transp. Bus. Manag.* 45(September 2020):100680.doi:10.1016/j.rtbm.2021.100680.
- Porter ME. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Rainaldo M, Wibawa BM, Rahmawati Y. 2017. Analisis Business Model Canvas Pada Operator Jasa Online Ride-Sharing (Studi Kasus Uber di Indonesia). *J. Sains dan Seni ITS.* 6(2):2–6.doi:10.12962/j23373520.v6i2.25277.
- Soebijoto H. 2021. Sri Mulyani: Ekonomi Indonesia saat Ini Sudah Lampau Level sebelum Pandemi Covid-19. *wartakota.*:1–3. [diunduh 2021 Agu 30]. Tersedia pada: <https://wartakota.tribunnews.com/2021/08/25/sri-mulyani-ekonomi-indonesia-saat-ini-sudah-lampau-level-sebelum-pandemi-covid-19>