

## **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas pada Industri Logistik: Studi PT XYZ**

**Mohammad Arsyi Zakaria<sup>1</sup>, Farah Alfianur<sup>2</sup>**

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia

arsyiazakariaa@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>,

farahalfanur@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*This research analyzes and formulates the business strategy of PT XYZ using the Business Model Canvas to enhance and innovate in the logistics industry. The focus of the study is to identify logistics challenges, analyze the business model, develop business strategies, and provide policy recommendations to improve PT XYZ's competitiveness and operational efficiency. This research incorporates SWOT, PESTLE, and Porter's Five Forces analyses in evaluating the nine building blocks of the Business Model Canvas. As a result, 26 strategies were developed, consisting of 9 SO strategies, 4 ST strategies, 6 WO strategies, and 6 WT strategies. Through focus group discussions and member checks, 9 priority strategies were identified and categorized into three approaches: short-term, medium-term, and long-term. The short-term strategies include offering competitive pricing packages, adopting innovative technology, and strengthening relationships with business partners. The medium-term strategies emphasize communication integration through social media and improving service quality. The long-term strategies focus on expanding the partner network and building innovative and sustainable partnerships. The implementation of the nine building blocks in the Business Model Canvas demonstrates PT XYZ's comprehensive adaptation to market dynamics and operational challenges, with the ultimate goal of strengthening its market position and supporting the company's sustainable growth.*

**Keywords:** Business Strategy, Business Model Canvas, SWOT Analysis, Porter's Five Forces Analysis, PESTLE Analysis, Innovation, Priority Strategy

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis dan merumuskan strategi bisnis PT XYZ dengan menggunakan model bisnis kanvas untuk peningkatan dan inovasi dalam industri logistik. Fokus penelitian adalah mengidentifikasi tantangan logistik, menganalisis model bisnis, mengembangkan strategi bisnis, dan memberikan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional PT XYZ. Penelitian ini menggabungkan analisis SWOT, PESTLE, dan Porter's Five Forces dalam evaluasi sembilan *building block* Model bisnis kanvas. Hasilnya, 26 strategi dikembangkan, terdiri dari 9 strategi SO, 4 strategi ST, 6 strategi WO, dan 6 strategi WT. Melalui forum grup diskusi dan *member check*, 9 strategi prioritas diidentifikasi dan dibagi dalam tiga pendekatan: jangka pendek, menengah, dan panjang. Strategi jangka pendek meliputi penawaran paket harga kompetitif, adopsi teknologi inovatif, dan penguatan hubungan dengan mitra bisnis. Strategi jangka menengah menekankan integrasi komunikasi melalui media sosial dan peningkatan kualitas layanan. Strategi jangka panjang berfokus pada perluasan jaringan mitra dan pembangunan kemitraan inovatif serta berkelanjutan. Implementasi sembilan *building block* dalam Model bisnis kanvas

menunjukkan adaptasi komprehensif PT XYZ terhadap dinamika pasar dan tantangan operasional, dengan tujuan akhir memperkuat posisi pasar dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan

**Kata Kunci:** Strategi Bisnis, Model bisnis kanvas, Analisis SWOT, Analisis Porter's Five Forces, Analisis PESTLE, Inovasi, Strategi prioritas

## PENDAHULUAN

Menurut (Karim et al., 2023) perkembangan logistik dunia pesat berkat kemajuan teknologi dan kebutuhan ekonomi global. Logistik melibatkan pemindahan barang dari satu tempat ke tempat lain menggunakan berbagai wahana. Logistik darat, laut, dan udara terus berkembang sejak penemuan roda pada 3300 SM. Widodo et al. (2020) menyatakan logistik berasal dari kata "*logistics*", terkait dengan pergerakan bahan dan barang dalam bisnis modern. Peluang logistik di Indonesia, negara maritim dengan geografis unik, sangat besar. Patel (2023) menunjukkan industri logistik global mencapai USD 9,96 triliun pada 2022, diperkirakan naik menjadi USD 14,37 triliun pada 2028. Permintaan di sektor ritel dan *e-commerce* terus meningkat. Menurut (Anggoro et al., 2022) menekankan pentingnya transformasi digital dalam logistik untuk mendukung UMKM dan ekonomi nasional. Regulasi logistik di Indonesia perlu disesuaikan dengan pertumbuhan *e-commerce*. Ekosistem Logistik Nasional (NLE) membantu kolaborasi pemerintah dan pelaku usaha. PT XYZ, yang berdiri pada 1999, fokus pada pasar ritel dan UMKM, berawal dari layanan pengiriman barang melalui bus Kramat Djati. Logistik memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia, dengan perluasan dan kolaborasi menjadi kunci keberhasilan. Lega Paket memiliki 165 karyawan yang terbagi dalam manajemen dan bidang lainnya untuk mendukung operasional bisnis. Perusahaan ini memiliki jangkauan kota terbatas seperti Palembang, Bandar Lampung, Jakarta, Bekasi, Bandung, Yogyakarta, Solo, Semarang, Malang, dan Denpasar, dengan sistem keagenan di setiap kota. PT XYZ menghadapi persaingan ketat yang memaksa perombakan internal besar-besaran, berdampak pada pemasaran, keuangan, dan sumber daya.

Perusahaan juga fokus pada UMKM untuk mendukung pemerataan ekonomi dan meningkatkan efisiensi pengiriman. Namun, keterbatasan SDM menghambat pertumbuhan dan menghadapi tantangan eksternal. Kondisi finansial PT XYZ menunjukkan penurunan profitabilitas sejak pandemi COVID-19, dengan pendapatan stagnan dan biaya operasional meningkat. Dari 2017 hingga 2019, pendapatan meningkat dari Rp17.500.000.000 hingga Rp21.000.000.000, namun menurun drastis pada 2020 menjadi Rp10.000.000.000 akibat pandemi. Pemulihan mulai terlihat pada 2021-2023, dengan pendapatan bertahap naik hingga Rp18.000.000.000 pada 2023. Fluktuasi ini menegaskan pentingnya evaluasi dan strategi bisnis adaptif. Model bisnis kanvas (BMC) digunakan untuk memetakan sembilan elemen kunci model bisnis, membantu PT XYZ merumuskan strategi yang stabil dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan. (Pasaribu et al., 2023) Metodologi khusus yang digunakan untuk menganalisis dan menyintesis faktor-faktor kompleks

dalam strategi bisnis perusahaan yang dibahas meliputi Model bisnis kanvas (BMC), analisis SWOT, dan Matriks TOWS. Metodologi ini digunakan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal, mencocokkannya untuk merumuskan strategi baru, dan memprioritaskan strategi untuk diimplementasikan.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah mengetahui gambaran model bisnis PT XYZ dengan menggunakan pendekatan Model bisnis kanvas serta mengetahui strategi yang tepat, sesuai dan dapat diterapkan pada PT XYZ menggunakan pendekatan Model bisnis kanvas, (Regina & Alfianur, 2016) evaluasi yang dilakukan melalui metode model bisnis kanvas dan SWOT, serta memberikan arah untuk penelitian lebih lanjut guna meningkatkan nilai. Maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Bisnis Model Kanvas Pada Industri Logistik (Studi PT XYZ)”**

Dengan mempertimbangkan masalah PT XYZ yang memerlukan solusi untuk meningkatkan kinerja bisnisnya, menggunakan konsep BMC dari Osterwalder & Pigneur, Analisis SWOT, dan Matriks TOWS, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Pertanyaan Penelitian 1: Bagaimana penerapan sembilan *building block* dalam *model bisnis kanvas* saat ini pada PT XYZ

Pertanyaan Penelitian 2: Bagaimana strategi yang tepat, sesuai dan dapat diterapkan pada PT XYZ menggunakan sembilan *building block model bisnis kanvas*

## TINJAUAN LITERATUR

### Manajemen Strategi

Manajemen menurut (Ahmad, 2020) memiliki definisi kata yang berasal dari *to manage* yang memiliki arti mengelola. Pengelolaan yang dilakukan melalui proses dan dikelola menurut fungsi manajemen dan urutannya. Manajemen berlaku ketika adanya perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan dalam mencapai sasaran yang telah disusun oleh perusahaan dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya. Menurut (Wheelen et al., 2018) Manajemen strategi adalah sebuah rangkaian Keputusan dan tindakan manajerial dalam menentukan target dan kinerja perusahaan dalam masa yang akan datang serta menyusun jangka panjang, manajemen strategi dapat dilakukan dengan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian jangka panjang.

### Macam-macam Strategi

Menurut (Griffin & Ricky, 2016) mendefinisikan strategi sebagai bentuk sebuah rencana komprehensif dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi tidak hanya dicapai namun harus mempertahankan keberlangsungan kehidupan organisasi

dalam memberdayakan sumber daya dalam organisasi. Strategi usaha disusun berguna membantu perusahaan memetakan pikiran dasar serta mengarahkan masalah-masalah yang berfokus pada perubahan dan kesempatan dapat mengatur perubahan yang terjadi secara efektif. Tingkatan macam strategi terbagi dalam tiga tingkatan yang berfokus dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi.

- a. Strategi Korporasi, sebuah Keputusan strategi yang dilahirkan berdasarkan pada orientasi dan nilai yang lebih konseptual dan tersentralisasi.
- b. Strategi Bisnis sebagai macam yang sering kali dan paling banyak digunakan dalam level manajemen menengah serta Keputusan yang dibuat untuk menjembatani Keputusan Tingkat korporasi dan operasional.
- c. Strategi operasional atau fungsional sebuah strategi yang terus melibatkan proses dalam operasional atau fungsional dalam melihat aktivitas risiko yang terjadi, dari risiko rendah sampai tinggi dalam pengambilan keputusan biaya, Keputusan diambil tergantung dari ketersediaan SDM dan sumber daya perusahaan.

## **Bisnis**

Menurut (Dhevyanto, 2023) Bisnis berasal dari definisi yang berasal dari Bahasa Inggris, yaitu *business*, sedangkan kata *business* berasal dari kata kerja yaitu “Sibuk” memiliki makna bisa terjadi dalam setiap individu, komunitas, atau Masyarakat. Secara sederhana bisnis adalah suatu pekerjaan atau kegiatan yang melibatkan setiap individu yang dapat memberikan keuntungan kepada seseorang.

## **Model Bisnis**

Menurut (Noor, 2020) Sebuah model bisnis dikembangkan untuk mengetahui koherensi dalam pilihan sebuah organisasi dalam memilih strategi ke depan yang dapat memfasilitasi penanganan proses dan hubungan yang menciptakan nilai pada level operasional, taktis dan strategis dalam organisasi. Oleh karena itu model bisnis sebuah platform penghubung antara proses, sumber daya dan penyedia layanan yang dapat menghasilkan sebuah keuntungan perusahaan dalam jangka panjang.

## **Model Bisnis Kanvas**

Menurut (Osterwalder & Pigneur, 2010) Memberikan definisi mengenai model bisnis adalah sebuah deskripsi nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada satu atau beberapa segmen pelanggan dan jaringan bisnis antar perusahaan serta jaringan mitra untuk menciptakan, memasarkan dan memberikan sebuah nilai yang telah ditawarkan untuk menghasilkan aliran pendapatan yang saling menguntungkan dan keberlanjutan. Komponen pendukung paling banyak yang dimanfaatkan dalam literatur model bisnis adalah proporsi nilai, segmen pelanggan, saluran, aliran pendapatan, hubungan pelanggan, sumber daya utama, kemitraan kunci, kegiatan utama, dan struktur biaya. Menurut (Sibaliya et al., 2021) penerapan kerangka Model bisnis kanvas (BMC) untuk mengembangkan strategi dalam memperluas layanan.

menggunakan BMC untuk merancang proposisi nilai untuk setiap kelompok pemangku kepentingan. Menurut (Priyadi & Prasetyo, 2018) Model bisnis kanvas yang terdapat dalam artikel ini terdiri dari sembilan blok, yaitu *Segment* Pelanggan, Proposisi Nilai, Hubungan Pelanggan, Saluran, Aliran Pendapatan, Sumber Daya Kunci, Aktivitas Kunci, Kemitraan Kunci, dan Struktur Biaya. Model bisnis kanvas ini digunakan untuk memetakan model bisnis dalam lingkungan yang dijelaskan dalam artikel tersebut.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT (Rangkuti, 2011) sebagai salah satu *instrument* dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang telah terbentuk secara sistematis yang digunakan dalam merumuskan strategi organisasi atau perusahaan. Pendekatan ini lebih mengarah kepada logika yang dapat memaksimalkan sebuah kekuatan (kekuatan), kelemahan (kelemahan), peluang (peluang), dan ancaman (ancaman). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis dan memilih hal-hal yang dipengaruhi oleh 4 faktor di atas. Sehingga proses pendekatan ini menghasilkan perencanaan strategi berdasarkan hasil analisis yang dapat digunakan sebagai faktor-faktor strategis perusahaan.

### **Matriks SWOT**

Menurut (Rangkuti, 2011) Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis situasi yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan (kekuatan), kelemahan (kelemahan), peluang (peluang), dan ancaman (ancaman) dari lingkungan internal dan eksternal. Ada beberapa pendekatan analisis SWOT yang dijadikan kata kunci sebagai pedoman dalam menyusun menggunakan analisis sederhana dari SWOT.

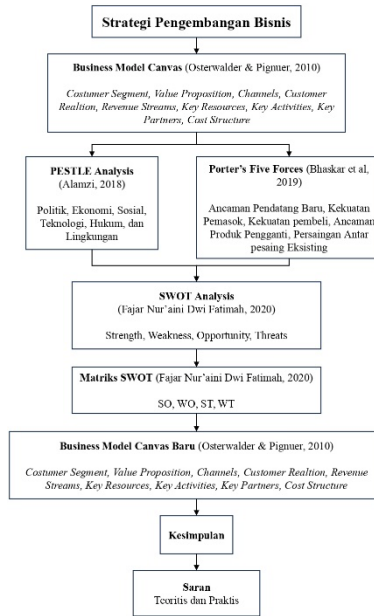
### **Analisis PESTLE**

Menurut (Alanzi, 2018) Analisis PESTLE adalah alat untuk memahami faktor-faktor luar yang dapat mempengaruhi suatu organisasi. PESTLE adalah singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Hukum, dan Lingkungan. memberikan panduan yang detail mengenai pentingnya dan cara menggunakan analisis PESTLE dalam strategi bisnis.

### **Analisis Porter's Five Forces**

Menurut (Bhaskar et al., 2019) Porter's Five Forces adalah model yang dibuat oleh Michael E. Porter untuk memahami tingkat persaingan dalam suatu industri. Model ini membantu perusahaan memahami kondisi pasar dan menentukan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Konsep ini diterapkan untuk menganalisis berbagai aspek dari lingkungan bisnis.

**Kerangka Pemikiran**



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Olahan Penulis (2024)

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan disusun oleh peneliti mengenai metode yang akan digunakan, tujuan yang diinginkan, bagaimana penyelidikan sesuatu masalah untuk memperdalam, keterlibatan peneliti dan memberi tahu secara rinci mengenai waktu pelaksanaan, data yang akan dipilih dan pemilihan sampel, peneliti menjelaskan secara rinci ke dalam bentuk Tabel 1.

**Tabel 1. Karakteristik Penelitian**

No	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Metode yang Digunakan	Kualitatif
2	Tujuan yang Digunakan	Studi Kasus
3	Tipe Penyelidikan yang Digunakan	Wawancara
4	Keterlibatan Peneliti	Tidak Mengubah/Mengintervensi data
5	Unit Analisis	Organisasi
6	Waktu Pelaksanaan	Cross Section
7	Berdasarkan Data	Data Primer
8	Berdasarkan Pemilihan Sampel	Purposive Sampling

Sumber: Olahan Penulis (2024)

Berdasarkan pada tabel 1 sesuai dengan karakteristik penelitian yang dilakukan oleh penulis, pada metode yang digunakan adalah kualitatif, tujuan yang digunakan adalah studi kasus, tipe penyelidikan yang digunakan adalah wawancara, secara keterlibatan peneliti adalah tidak mengubah atau mengintervensi data, unit analisis yang digunakan adalah organisasi, waktu pelaksanaan penelitian secara *cross section*, berdasarkan data primer dan dalam pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*.

### Variabel Operasional

Variabel operasional setiap penelitian harus memiliki variabel penelitian, yang memiliki definisi menurut (Sugiyono, 2010) sebuah atribut, sifat, nilai dari seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai keberagaman tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian dibuatkan kesimpulannya. Variabel operasional pada penelitian ini menggunakan Sembilan blok elemen pada *model bisnis kanvas* yang dibuat oleh Osterwalder & Pigneur. Variabel operasional SWOT, PESTLE, dan Porter's Five Forces berdasarkan pada penelitian terdahulu variabel operasional digunakan dalam panduan membuat daftar pertanyaan kepada objek sehingga menghasilkan data kualitatif.

### Tahapan Penelitian

Menurut (Pasaribu et al., 2023) Tahapan penelitian yang dimulai dengan tinjauan dan evaluasi hasil wawancara dari setiap blok Model bisnis kanvas (BMC) untuk memahami kondisi aktual. Semua sembilan blok yang telah dianalisis kemudian digabungkan menjadi 'BMC saat ini'. Langkah berikutnya melibatkan analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman) untuk setiap blok BMC guna mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Faktor-faktor internal dan eksternal kemudian disesuaikan untuk merumuskan strategi baru atau yang ditingkatkan (S-O, S-T, W-O, W-T) yang dipetakan ke dalam Matriks TOWS. Strategi baru ini dikelompokkan, dirumuskan ulang menjadi 'strategi baru yang dirangkum', dan diprioritaskan berdasarkan tingkat kepentingan dan dukungan sumber daya. Setelah dirangkum dan diprioritaskan, strategi tersebut ditinjau ulang melalui fungsi bisnis untuk memastikan kelayakannya. Terakhir, strategi baru ini diintegrasikan ke dalam 'BMC saat ini', membentuk 'BMC baru'. Proses ini bertujuan untuk memperbaiki model bisnis perusahaan agar lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan pasar.

### Situasi Sosial

Menurut (Sugiyono, 2010) dalam penelitian metode kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, melainkan diubah oleh Spradley yang bernama "sosal *situation*" sehingga memiliki beberapa aspek yang terdiri dari tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang memiliki saling ketergantungan satu sama lain

**Tabel 2. Daftar Narasumber**

No	Nama	Jabatan
----	------	---------

---

1	Noris Trijiwanto	Manajer Operasional
2	Karina	Costumer Service & Sosial Media Management
3	Ety Juniarti	Staff Operasional
4	Tanti Hastuti	Data Center
5	Daniel	Costumer Care
6	Rifki Jahan	Konsumen (Eksternal)
7	Hafiddin Ruslih	Konsumen (Eksternal)

---

Sumber: Olahan Penulis (2024)

### **Pengumpulan Data dan Sumber Data**

Menurut (Sugiyono, 2010) bahwasanya seorang peneliti tidak dapat mengumpulkan data secara maksimal sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Peneliti dapat menggunakan proses pengumpulan data yang telah ditentukan disesuaikan dengan fokus penelitian pada proses pengumpulan data. Penulis melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Menurut (Sugiyono, 2010) apabila dalam penelitian kualitatif temuan atau data dapat dinyatakan benar apabila tidak memiliki perbedaan antara yang dilaporkan oleh peneliti dengan apa yang terjadi pada kejadian di objek penelitian. Kebenaran realitas data dalam penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, melainkan jamak dan tergantung pada kemampuan penulis dalam membangun fenomena yang diamati. Serta membentuk dalam diri seorang untuk melahirkan mental dalam bertemu setiap individu dengan berbagai latar belakang. Menurut (Sugiyono, 2010) Dalam penelitian kualitatif, uji *credibility*, *dependability*, *transferability*, dan *confirmability* yang dimana dapat diejawantahkan dalam validitas data (objektivitas).

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah menurut (Sugiyono, 2010) sebuah proses pengelompokan, penguraian, sintesa, pengorganisasian serta pemilihan dari yang penting dan tidak penting dari sebuah wawancara, observasi dan Dokumentasi. Sehingga harus bisa memilih penting dan apa yang sedang dipelajari dan penulis harus membuatnya orang lain dapat memahami. Sehingga terbentuk model Miles dan Huberman untuk menganalisis data kualitatif.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menerapkan metode *purposive sampling* untuk memilih narasumber yang memiliki keahlian dan kemampuan yang relevan dengan penelitian. Sampel dibagi menjadi dua kelompok, internal (karyawan Perusahaan) dan eksternal (konsumen).

**Model bisnis kanvas PT XYZ**

**Tabel 3. Model bisnis kanvas PT XYZ Saat Ini**

<i>model bisnis kanvas PT XYZ Saat Ini</i>				
<b>Mitra kunci</b>	<b>Aktivitas kunci</b>	<b>Proporsi nilai</b>	<b>Hubungan konsumen</b>	<b>Segmentasi konsumen</b>
1. Jaringan mitra dan,	1. Menangani kebutuhan konsumen secara presisi,	1. Penekanan pada keandalan,	1. Pembangunan dan pemeliharaan hubungan,	1. Pabrik, 2. pelaku usaha UMKM dan
2. Pemasok	2. Pengamanan barang konsumen (dari data dan kerusakan),	2. Prioritas keamanan pelanggan	2. Komunikasi dan kepercayaan,	3. retail
	3. Pelayanan pengiriman barang,		3. Kerja sama jangka panjang,	
	4. Pelayanan <i>tracking</i> ,		4. Kepuasan pelanggan	
	5. Menawarkan <i>free deal</i> .			
	<b>Kunci sumber daya</b>		<b>Saluran</b>	
	1. Sumber daya kendaraan,		1. Saluran daring (Instagram & email),	
	2. Sumber daya manusia,		2. Saluran luring ( <i>M to M, B to B</i> )	
	3. Inventaris alat paking.			
	<b>Struktur biaya</b>		<b>Pendapatan</b>	
	1. Biaya tetap (pajak, perizinan, amnesti, gaji, biaya, pemasaran dan promosi, biaya hukum dan konsultasi),		1. Diversifikasi pendapatan (reguler, ekspres, carter),	
	2. biaya tidak tetap (vendor, perawatan kendaraan dan inventaris, kas jalan operasional dari BBM & biaya tak terduga, biaya asuransi kerusakan barang.		2. Variabilitas pendapatan (jarak & waktu)	

Sumber: Olahan Penulis (2024)

### ***Analisis PESTLE***

a. Politik

Kebijakan politik saat ini tidak signifikan dalam mempengaruhi operasional PT XYZ, meskipun ada penurunan pengiriman. Fokus pada kemandirian dan proyek kontrak yang lebih terbatas, dengan dampak minimal pada bisnis secara keseluruhan. Meskipun ada kebijakan baru yang mempengaruhi operasi armada saat libur Lebaran, perusahaan telah mengantisipasi dengan sistem intelijen internal

b. Ekonomi

Saat ini, ekonomi tidak stabil mempengaruhi permintaan pasar, terutama karena kenaikan harga suku cadang tanpa kenaikan harga jual yang sepadan. Dampak pandemi COVID-19 masih terasa dengan banyaknya bisnis yang tutup dan penurunan volume pengiriman setelah lebaran. Konsumen menekan harga transportasi agar terjangkau, sementara fluktuasi nilai tukar mata uang mempengaruhi biaya operasional dan aktivitas ekonomi.

c. Sosial

Perubahan perilaku konsumen mempengaruhi permintaan produk PT XYZ dengan fokus pada keamanan dan ketepatan waktu pengiriman, meskipun biaya operasional meningkat. Tren sosial, seperti model pakaian populer di Bali, mempengaruhi permintaan. Generasi Z cenderung memilih JNT dan JNE, sementara milenial memprioritaskan keamanan. PT XYZ tetap konsisten dengan rencana bisnisnya, menekankan keamanan pengiriman daripada isu-isu sosial.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi sosial mempengaruhi PT XYZ dalam bersaing, meskipun lebih menargetkan konsumen usia di atas 35 tahun. Perusahaan terus memantau perkembangan teknologi untuk tetap relevan, meskipun tertinggal dalam iklan media sosial. Media sosial membantu pemasaran dan promosi produk, meski belum signifikan dalam meningkatkan omzet. PT XYZ juga menghadapi tantangan terkait keamanan dan privasi teknologi yang digunakan.

e. Hukum

Regulasi bisnis berdampak besar, menuntut kepatuhan yang ketat. Pemahaman aturan sulit, pelanggaran berisiko serius. Perubahan regulasi baru mempengaruhi kepatuhan dan biaya. Konsistensi dalam penerapan aturan menjadi tantangan. Bisnis siap mematuhi dan menghadapi risiko hukum serta ketidakpastian regulasi.

f. Lingkungan

Perubahan lingkungan seperti iklim dan kebijakan lingkungan dapat mempengaruhi pengiriman dan reputasi PT XYZ. Cuaca buruk, seperti musim hujan, dapat menunda pengiriman dan merusak barang, memengaruhi kinerja dan reputasi. Meskipun memiliki pengemasan dan bengkel yang baik,

perubahan iklim tak terduga tetap berpotensi mempengaruhi operasional, terutama di luar ruangan.

### Analisis Porter's Five Forces

a. Persaingan yang Kompetitif

Meskipun pasar logistik bersaing ketat, kebiasaan dan keamanan kunci bagi konsumen setia. PT XYZ menonjol dengan harga transparan, fokus pada keamanan, dan strategi promosi untuk menarik konsumen baru dan mempertahankan yang sudah ada di pasar yang kompetitif ini.

b. Ancaman Pendetang Baru

Hambatan masuk industri tinggi, PT XYZ beroperasi menguntungkan dengan aturan yang ketat dan pemahaman konsumen mendalam. Meskipun beberapa konsumen beralih, dampaknya tidak signifikan. Pendetang baru mungkin menghadapi tantangan aturan dan biaya modal tinggi, tergantung pada modal dan nilai yang mereka tawarkan. Pasar menjanjikan meski persaingan sengit dengan pelaku berpengalaman dan konsumen selektif terhadap harga dan layanan.

c. Ancaman Pengganti

PT XYZ menyediakan layanan transportasi prioritas, reguler, dan khusus dengan harga dan waktu pengiriman yang berbeda. Layanan prioritas menawarkan pengiriman cepat dengan harga tinggi, sementara layanan reguler lebih terjangkau dengan waktu pengiriman lebih lama. Layanan khusus menggunakan mobil khusus untuk setiap kiriman dengan tingkat keamanan dan perhatian ekstra. Harga awal tetap dipertahankan, dan jika lebih ekonomis, layanan dipindahkan ke opsi reguler. Proses beralih layanan membutuhkan biaya sekitar 50-70% dari harga layanan *express* dengan waktu pengiriman lebih lama. Konsumen saat ini lebih berhati-hati dalam pengeluaran dan memilih kontrak yang lebih pendek. PT XYZ fokus pada promosi di media sosial dan meningkatkan pelayanan, meskipun belum mengikuti tren atau inovasi teknologi baru.

d. Daya Tawar Pembeli

Pembeli besar memengaruhi harga dan kualitas produk/jasa melalui negosiasi. Tim *marketing* bertanggung jawab dan mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. Pembeli dapat mempengaruhi ketentuan kontrak, misalnya dengan pengiriman bertahap. Meskipun opsi dengan harga lebih rendah ada, kepastiannya tidak selalu terjamin. Konsumen bisa beralih penyedia jika tidak puas, dipengaruhi oleh keamanan barang, keselamatan pengiriman, dan kualitas layanan. Oleh karena itu, penyedia perlu meninjau dan menyesuaikan kinerja untuk tetap menjadi pilihan utama konsumen.

e. Kekuatan Tawar Menawar Mitra

PT XYZ, sebagai pemimpin di bidang logistik, fokus pada peningkatan layanan dan efisiensi operasional di tengah dinamika pasar. Meskipun mitra memiliki pengaruh terbatas dalam negosiasi biaya sekitar 1%, kerja sama

dengan mitra utama dalam penyediaan kendaraan serta layanan serupa berjalan efektif. Meskipun terdapat tantangan dalam beralih mitra, perusahaan mampu mengelola prosesnya dengan baik tanpa mengganggu hubungan yang sudah terjalin.

**Analisis SWOT dan Matriks SWOT**

Bentuk matriks SWOT yang dihasilkan dari analisis mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta penentuan strategi terbaru yang dapat mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan PT XYZ dalam bentuk Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), Strategi WT (kelemahan-ancaman). Hasil analisis yang didapatkan melalui analisis SWOT dan matriks SWOT PT XYZ sebagai berikut pada tabel 4.2.

**Tabel 4. Analisis SWOT dan Matriks SWOT**

1. Proporsi nilai			
S	W	O	T
Kepercayaan konsumen terbangun memberikan layanan responsif dengan teknologi pelacakan serta penawaran diskon dan asuransi	Harga ditawarkan lebih tinggi, ketergantungan pada kendaraan dan infrastruktur serta kurangnya inovasi teknologi	Promosi pada media sosial dalam penerapan praktik bisnis ramah lingkungan agar konsumen melakukan kontrak yang lebih pendek dan transaksi lebih sering	Persaingan logistik sangat ketat, adanya layanan transportasi lain, perubahan iklim dan cuaca serta regulasi lingkungan
Hasil Matriks TOWS			
SO: promosi layanan responsif dan ramah lingkungan			
WO: menurunkan harga dan menawarkan paket harga khusus			
WT: pengembangan inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional			
ST: -			
2. Segmentasi konsumen			
S	W	O	T
Segmentasi pelanggan yang jelas, layanan yang ditawarkan beragam serta berpengalaman di pasar mengenai	Daya tawar pembeli yang tinggi, kurangnya inovasi teknologi serta	Hambatan masuk yang tinggi bagi pendatang baru, permintaan pengiriman yang lebih cepat dan terjangkau, tren	Dampak ekonomi global dan kekuatan tawar mitra menawar yang tinggi

preferensi konsumen	ketidakstabilan ekonomi	pembelian <i>pre-order</i> pembelian sesuai kebutuhan	<i>pre-</i> dan sesuai
---------------------	-------------------------	---	------------------------

Hasil Matriks TOWS

SO: menggunakan pengalaman pasar untuk memanfaatkan tren pembelian *pre-order* dan pembelian sesuai kebutuhan

WO: meningkatkan inovasi teknologi untuk memenuhi permintaan pengiriman yang lebih cepat dan terjangkau

ST: menggunakan segmentasi yang jelas dan memanfaatkan layanan beragam untuk mengurangi kekuatan tawar menawar mitra yang tinggi

WT: mengembangkan strategi pemasaran menarik pelanggan baru dan memperkuat hubungan dengan mitra

3. Saluran

S	W	O	T
Diversifikasi saluran komunikasi dengan <i>online</i> dan <i>offline</i> serta efisiensi operasional melalui pemasaran media sosial	Ketertinggalan dalam penerapan teknologi terkini serta kesadaran dan keamanan yang beragam	Perkembangan teknologi dan media sosial serta pemanfaatan pasar yang sedang menguntungkan dari konsumen yang semakin selektif	Pendatang baru dengan modal besar dan terjadi perubahan preferensi konsumen yang cepat

Hasil Matriks TOWS

SO: memanfaatkan kekuatan diversifikasi saluran komunikasi dan efisiensi operasional melalui media sosial

WO: penerapan teknologi terkini dan kesadaran keamanan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan pasar yang menguntungkan

ST: Menggunakan diversifikasi saluran komunikasi dan efisiensi operasional untuk mengatasi ancaman dari pendatang baru dan perubahan preferensi konsumen

WT: -

4. Hubungan konsumen

S	W	O	T
Keamanan dan kepercayaan	Daya beli	tawar besar	Pertumbuhan permintaan untuk dan persaingan ketat perubahan

pelanggan tinggi sehingga pengiriman cepat preferensi serta loyalitas kemungkinan hingga konsumen mitra dalam keputusan beralih peningkatan memberikan dan keterbatasan kualitas dan pelayanan yang respons terhadap inovasi layanan konsisten hingga tren sosial hingga melahirkan adaptasi terhadap segmen konsumen kebutuhan baru pelanggan

Hasil Matriks TOWS

SO: menggunakan kepercayaan dan loyalitas untuk peningkatan kualitas serta adaptasi terhadap kebutuhan untuk segmen konsumen baru

WT: mengurangi ketergantungan daya tawar melalui diversifikasi layanan

WO: -; ST: -

5. Pendapatan

S	W	O	T
Diversifikasi layanan (prioritas, reguler, dan carter) hingga penyesuaian harga sesuai jarak dan waktu	Ketergantungan pada biaya operasional yang terus meningkat serta keterbatasan dalam teknologi	Inovasi dalam teknologi yang mengadopsi teknologi baru dalam proses pengiriman atau manajemen layanan hingga mencapai pada peluang pasar baru untuk berekspansi	Pelanggan beralih ke opsi layanan pengganti hingga pembeli besar memiliki kekuatan negosiasi yang mempengaruhi harga serta fluktuasi nilai tukar, inflasi dan ketidakstabilan ekonomi

Hasil Matriks TOWS

SO: diversifikasi layanan dengan teknologi baru dan penyesuaian harga dengan ekspansi pasar

WO: mengadopsi teknologi yang efisien dapat mengurangi biaya dan meningkatkan layanan

WT: efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang meningkat

ST: -

6. Kunci sumber daya

S	W	O	T
---	---	---	---

Sumber daya manusia yang kompeten, sumber daya yang memadai hingga pengemasan yang baik	Ketergantungan pada tertentu implementasi teknologi yang tertinggal dengan risiko dan teknologi menjadi penghalang	Ketergantungan pada mitra dan implementasi teknologi yang tertinggal dengan keamanan privasi teknologi menjadi penghalang	Peningkatan penggunaan teknologi hingga menerapkan kebijakan ramah lingkungan dan diversifikasi mitra untuk meningkatkan fleksibilitas operasional	Regulasi pemerintah mempengaruhi operasional bisnis hingga dampak perubahan iklim serta tekanan dari mitra dominan
---	--	---	--	--

Hasil Matriks TOWS

SO: Memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten dan sumber daya kendaraan yang memadai untuk meningkatkan penerapan teknologi terbaru  
 WO: mengurangi ketergantungan pada mitra tertentu dan mengatasi implementasi teknologi yang tertinggal dengan adopsi teknologi baru  
 ST: -; WT: -

7. Aktivitas kunci

S	W	O	T
Pelayanan konsumen yang preis	Harga yang lebih tinggi hingga keterlambatan dalam adopsi teknologi dan mengenai kepatuhan terhadap regulasi	Penggunaan teknologi baru hingga ekspansi pasar dan efisiensi dari sistem terkomputerisasi dan cloud	Persaingan yang ketat dan ketidakpastian regulasi

Hasil Matriks TOWS

SO: mengintegrasikan teknologi baru untuk meningkatkan pelayanan konsumen dan ekspansi pasar dengan menonjolkan pelayanan konsumen yang presisi  
 ST: meningkatkan daya saing dan menjaga kepatuhan regulasi untuk mengatasi ketidakpastian  
 WO: -; WT: -

8. Mitra kunci

S	W	O	T
Jaringan mitra yang luas, keagenan yang efektif hingga	Kekuatan mitra terbatas pembatasan	tawar yang hingga memanfaatkan tren sosial dan	Persaingan yang ketat dan perubahan regulasi dan

fokus pada jumlah mitra yang perubahan kebijakan  
keamanan dan dapat ditangani ekonomi serta pemerintah  
kualitas layanan dan kerjasama strategis  
ketergantungan dengan mitra baru  
pada mitra  
dominan

Hasil Matriks TOWS

SO: menggunakan jaringan mitra yang luas untuk berkolaborasi dengan mitra baru yang strategis serta meningkatkan sistem keagenan untuk adaptasi teknologi baru

WO: Mengatasi keterbatasan kekuatan tawar melalui kerja sama strategis dengan mitra baru

ST: Memanfaatkan kekuatan jaringan mitra yang sudah ada untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan

WT: Meningkatkan kekuatan tawar dan jumlah mitra yang dapat ditangani untuk bertahan di tengah persaingan ketat.

9. Struktur Biaya

S	W	O	T
Adaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat, manajemen biaya yang efektif hingga kemitraan yang stabil dan sistem intelijen internal dalam memantau dan mengantisipasi perubahan kebijakan	Biaya operasional yang tinggi hingga ketergantungan pada mitra dominan adanya pembatasan regulasi	Pasar yang menguntungkan dalam peningkatan permintaan pasca pandemi hingga inovasi teknologi dan kesadaran lingkungan mengadopsi praktik bisnis ramah lingkungan	Ancaman pendatang baru dan perubahan regulasi

Hasil Matriks TOWS

SO: Memanfaatkan sistem intelijen internal dan manajemen biaya yang efektif untuk memanfaatkan pasar yang menguntungkan dan peningkatan permintaan pasca pandemi

WO: Menjalin kemitraan baru yang berbasis pada inovasi dan keberlanjutan dapat mengurangi risiko ketergantungan pada mitra dominan

WT: Menerapkan strategi yang proaktif untuk menghadapi pembatasan regulasi dapat membantu perusahaan mengurangi dampak negatif dari regulasi baru

ST: -

Penulis telah menyusun analisis SWOT komprehensif untuk meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis PT XYZ. Matriks TOWS, sebagaimana dijelaskan oleh (Pasaribu et al., 2023), digunakan untuk mengidentifikasi faktor strategis perusahaan dan merumuskan strategi. Matriks ini menghasilkan empat jenis strategi alternatif:

- a. Strategi SO (Kekuatan–Peluang): Mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
- b. Strategi ST (Kekuatan–Ancaman): Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.
- c. Strategi WO (Kelemahan–Peluang): Menggunakan peluang untuk mengatasi kelemahan.
- d. Strategi WT (Kelemahan–Ancaman): Mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis ini membantu PT XYZ mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta menentukan langkah-langkah untuk memperkuat posisi di pasar dan mengoptimalkan performa terdapat dalam tabel 5.

**Tabel 5. Matriks SWOT**

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	1. <i>Proporsi nilai</i>	1. <i>Proporsi nilai</i>
	2. <i>Segmentasi konsumen</i>	2. <i>Segmentasi konsumen</i>
	3. <i>Saluran</i>	3. <i>Saluran</i>
	4. <i>Hubungan konsumen</i>	4. <i>Hubungan konsumen</i>
	5. <i>Pendapatan</i>	5. <i>Pendapatan</i>
	6. <i>Kunci sumber daya</i>	6. <i>Kunci sumber daya</i>
	7. <i>Aktivitas kunci</i>	7. X
	8. <i>Mitra kunci</i>	8. <i>Mitra kunci</i>
	9. <i>Struktur biaya</i>	9. <i>Struktur biaya</i>
PELUANG (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. <i>Proporsi nilai</i>	1. <b>Proporsi nilai:</b> promosi layanan responsif dan ramah lingkungan	1. <b>Proporsi nilai:</b> menurunkan harga dan menawarkan paket harga khusus
2. <i>Segmentasi konsumen</i>	2. <b>Segmentasi konsumen:</b> menggunakan pengalaman pasar untuk memanfaatkan tren pembelian <i>pre-order</i>	2. <b>Segmentasi konsumen:</b> meningkatkan inovasi teknologi untuk memenuhi permintaan pengiriman yang lebih cepat dan terjangkau
3. <i>Saluran</i>	dan pembelian sesuai kebutuhan	3. <b>Saluran:</b> penerapan teknologi terkini dan
4. <i>Hubungan konsumen</i>	3. <b>Saluran:</b> memanfaatkan kekuatan diversifikasi saluran komunikasi dan	
5. <i>Pendapatan</i>		
6. <i>Kunci sumber daya</i>		

---

<p>7. <i>Aktivitas kunci</i></p> <p>8. <i>Mitra kunci</i></p> <p>9. <i>Struktur biaya</i></p>	<p>efisiensi operasional melalui media sosial</p> <p>4. <b>Hubungan konsumen:</b> menggunakan kepercayaan dan loyalitas untuk peningkatan kualitas serta adaptasi terhadap kebutuhan untuk segmen konsumen baru.</p> <p>5. <b>Pendapatan:</b> diversifikasi layanan dengan teknologi baru dan penyesuaian harga dengan ekspansi pasar.</p> <p>6. <b>Kunci sumber daya:</b> Memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten dan sumber daya kendaraan yang memadai untuk meningkatkan penerapan teknologi terbaru.</p> <p>7. <b>Aktivitas kunci:</b> mengintegrasikan teknologi baru untuk meningkatkan pelayanan konsumen dan ekspansi pasar dengan menonjolkan pelayanan konsumen yang presisi</p> <p>8. <b>Mitra kunci:</b> menggunakan jaringan mitra yang luas untuk berkolaborasi dengan mitra baru yang strategis serta meningkatkan sistem keagenan untuk adaptasi teknologi baru</p> <p>9. <b>Struktur biaya:</b> Memanfaatkan sistem intelijen internal dan manajemen biaya yang efektif untuk</p>	<p>kesadaran keamanan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan pasar yang menguntungkan</p> <p>4. <b>Pendapatan:</b> mengadopsi teknologi yang efisien dapat mengurangi biaya dan meningkatkan layanan</p> <p>5. <b>Kunci sumber daya:</b> mengurangi ketergantungan pada mitra tertentu dan mengatasi implementasi teknologi yang tertinggal dengan adopsi teknologi baru</p> <p>6. <b>Mitra kunci:</b> Mengatasi keterbatasan kekuatan tawar melalui kerja sama strategis dengan mitra baru</p> <p>7. <b>Struktur biaya:</b> Menjalin kemitraan baru yang berbasis pada inovasi dan keberlanjutan dapat mengurangi risiko ketergantungan pada mitra dominan</p>
---	--	---

---

memanfaatkan pasar yang menguntungkan dan peningkatan permintaan pasca pandemi		
ANCAMAN (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. <i>Proporsi nilai</i>	1. <b>Segmentasi konsumen:</b> menggunakan segmentasi yang jelas dan memanfaatkan layanan beragam untuk mengurangi kekuatan tawar menawar mitra yang tinggi	1. <b>Proporsi nilai:</b> pengembangan inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional.
2. <i>Segmentasi konsumen</i>	2. <b>Saluran:</b> Menggunakan diversifikasi saluran komunikasi dan efisiensi operasional untuk mengatasi ancaman dari pendatang baru dan perubahan preferensi konsumen	2. <b>Segmentasi konsumen:</b> mengembangkan strategi pemasaran menarik pelanggan baru dan memperkuat hubungan dengan mitra
3. <i>Saluran</i>	3. <b>Aktivitas kunci:</b> meningkatkan daya saing dan menjaga kepatuhan regulasi untuk mengatasi ketidakpastian	3. <b>Hubungan konsumen:</b> mengurangi ketergantungan daya tawar melalui diversifikasi layanan
4. <i>Hubungan konsumen</i>	4. <b>Mitra kunci:</b> Memanfaatkan kekuatan jaringan mitra yang sudah ada untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan	4. <b>Pendapatan:</b> efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang meningkat
5. <i>Pendapatan</i>		5. <b>Mitra kunci:</b> Meningkatkan kekuatan tawar dan jumlah mitra yang dapat ditangani untuk bertahan di tengah persaingan ketat
6. X		6. <b>Struktur biaya:</b> Menerapkan strategi yang proaktif untuk menghadapi pembatasan regulasi dapat membantu perusahaan mengurangi dampak negatif dari regulasi baru.
7. <i>Aktivitas kunci</i>		
8. <i>Mitra kunci</i>		
9. <i>Struktur biaya</i>		

Tabel 5 menyajikan 26 strategi yang disusun dari 9 strategi SO, 4 strategi ST, 6 strategi WO, dan 6 strategi WT. Selanjutnya, seperti yang terlihat, terdapat kesamaan di antara strategi-strategi tersebut yang telah dirangkum dan diubah redaksinya menjadi ke dalam bentuk tabel strategi yang dipersingkat dan disajikan ke dalam bentuk tabel 6.

**Tabel 6. Penyusunan Strategi Terbaru**

26 Strategi		Strategi Terbaru	Tingkat Prioritas
<i>Proporsi nilai</i>			
SO1	Promosi layanan responsif dan ramah lingkungan		
WO1	Menurunkan harga dan menawarkan paket harga khusus	1. Tawarkan paket harga kompetitif dan terapkan inovasi teknologi untuk menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional. (WO1-WT1)	Jangka pendek
WT1	Pengembangan inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional.		
<i>Segmentasi konsumen</i>			
SO2	menggunakan pengalaman pasar untuk memanfaatkan tren pembeli <i>pre-order</i> dan pembelian sesuai kebutuhan		
ST1	menggunakan segmentasi yang jelas dan memanfaatkan layanan beragam untuk mengurangi kekuatan tawar menawar mitra yang tinggi		
WO2	meningkatkan inovasi teknologi untuk memenuhi permintaan pengiriman yang lebih cepat dan terjangkau	2. Mengadopsi teknologi inovatif untuk efisiensi pengiriman dan menerapkan strategi pemasaran yang menarik pelanggan serta memperkuat hubungan dengan mitra bisnis serta perluas ke wilayah bisnis <i>marketplace</i> . (WO2-WT2)	Jangka pendek
WT2	mengembangkan strategi pemasaran menarik pelanggan baru dan memperkuat hubungan dengan mitra dan marketplace		

<b>Saluran</b>			
S03	memanfaatkan kekuatan diversifikasi saluran komunikasi dan efisiensi operasional melalui media sosial	3. Mengintegrasikan komunikasi melalui media sosial untuk meningkatkan efisiensi operasional serta menghadapi ancaman perubahan preferensi konsumen (S03-W03)	Jangka menengah
W03	penerapan teknologi terkini dan kesadaran keamanan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan pasar yang menguntungkan		
ST2	Menggunakan diversifikasi saluran komunikasi dan efisiensi operasional untuk mengatasi ancaman dari pendatang baru dan perubahan preferensi konsumen		
<b>Hubungan konsumen</b>			
S04	menggunakan kepercayaan dan loyalitas untuk peningkatan kualitas serta adaptasi terhadap kebutuhan untuk segmen konsumen baru.	4. Memanfaatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan segmen baru. (S04)	Jangka menengah
WT3	mengurangi ketergantungan daya tawar melalui diversifikasi layanan		
<b>Pendapatan</b>			
S05	diversifikasi layanan dengan teknologi baru dan penyesuaian harga dengan ekspansi pasar.		
W04	mengadopsi teknologi yang efisien dapat mengurangi biaya dan meningkatkan layanan		

WT4	efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang meningkat	5. Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang terus meningkat (WT4)	Jangka pendek
<b>Kunci sumber daya</b>			
SO6	Memanfaatkan sumber daya manusia yang kompeten dan sumber daya kendaraan yang memadai untuk meningkatkan penerapan teknologi terbaru.	6. Mengoptimalkan tenaga kerja berkompeten dan kendaraan yang memadai untuk adopsi teknologi terbaru, serta mengurangi ketergantungan mitra tertentu (SO6-WO5)	Jangka pendek
WO5	mengurangi ketergantungan pada mitra tertentu dan mengatasi implementasi teknologi yang tertinggal dengan adopsi teknologi baru		
<b>Aktivitas kunci</b>			
SO7	mengintegrasikan teknologi baru untuk meningkatkan pelayanan konsumen dan ekspansi pasar dengan menonjolkan pelayanan konsumen yang presisi		
ST3	meningkatkan daya saing dan menjaga kepatuhan regulasi untuk mengatasi ketidakpastian	7. Meningkatkan daya saing dan mengikuti kepatuhan regulasi (ST3)	Jangka menengah
<b>Mitra kunci</b>			
SO8	menggunakan jaringan mitra yang luas untuk berkolaborasi dengan mitra baru yang strategis serta meningkatkan sistem keagenan untuk adaptasi teknologi baru	8. Perluas jaringan mitra dengan kolaborasi strategis baru dan tingkatkan sistem keagenan untuk mengadopsi teknologi terbaru, guna memperkuat posisi perusahaan di pasar. (SO8-ST4)	Jangka Panjang
ST4	Memanfaatkan kekuatan jaringan mitra yang sudah ada untuk memperkuat		

	posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan		
WO6	Mengatasi keterbatasan kekuatan tawar melalui kerjasama strategis dengan mitra baru		
WT5	Meningkatkan kekuatan tawar dan jumlah mitra yang dapat ditangani untuk bertahan di tengah persaingan ketat		
<b>Struktur biaya</b>			
SO9	Memanfaatkan sistem intelijen internal dan manajemen biaya yang efektif untuk memanfaatkan pasar yang menguntungkan dan peningkatan permintaan pasca pandemi		
WO7	Menjalin kemitraan baru yang berbasis pada inovasi dan keberlanjutan dapat mengurangi risiko ketergantungan pada mitra dominan	9. Membangun kemitraan inovatif dan berkelanjutan untuk mengurangi ketergantungan, sambil secara proaktif menanggapi regulasi baru untuk meminimalkan dampak negatif dan meminimalkan pengeluaran. (WO7-WT6)	Jangka panjang
WT6	Menerapkan strategi yang proaktif untuk menghadapi pembatasan regulasi dapat membantu perusahaan mengurangi dampak negatif dari regulasi baru.		

Berdasarkan prioritas strategi yang telah melalui proses forum grup diskusi telah dikonfirmasi mengenai pemilihan strategi prioritas yang mendapatkan sebanyak 9 strategi prioritas dan sesuai dengan penempatan yang sesuai dengan tabel 4.16 maka strategi yang dipilih adalah sebagai berikut:

1. Strategi Jangka Pendek
  - a. Tawarkan paket harga kompetitif dan terapkan inovasi teknologi untuk menarik lebih banyak pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional. (WO1-WT1)

- b. Mengadopsi teknologi inovatif untuk efisiensi pengiriman dan menerapkan strategi pemasaran yang menarik pelanggan serta memperkuat hubungan dengan mitra bisnis serta perluas ke wilayah bisnis *marketplace*. (W02-WT2)
  - c. Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang terus meningkat (WT4)
  - d. Mengoptimalkan tenaga kerja berkompeten dan kendaraan yang memadai untuk adopsi teknologi terbaru, serta mengurangi ketergantungan mitra tertentu (S06-W05)
2. Strategi Jangka Menengah
- a. Mengintegrasikan komunikasi melalui media sosial untuk meningkatkan efisiensi operasional serta menghadapi ancaman perubahan preferensi konsumen (S03-W03)
  - b. Memanfaatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan segmen baru. (S04)
  - c. Meningkatkan daya saing dan mengikuti kepatuhan regulasi (ST3)
3. Strategi Jangka Panjang
- a. Perluas jaringan mitra dengan kolaborasi strategis baru dan tingkatkan sistem keagenan untuk mengadopsi teknologi terbaru, guna memperkuat posisi perusahaan di pasar. (S08-ST4)
  - b. Membangun kemitraan inovatif dan berkelanjutan untuk mengurangi ketergantungan, sambil secara proaktif menanggapi regulasi baru untuk meminimalkan dampak negatif dan meminimalkan pengeluaran. (W07-WT6)

**Rekomendasi Strategi Baru *model bisnis kanvas* PT XYZ**

Penulis merekomendasikan beberapa penerapan strategi baru pada blok *model bisnis kanvas* di PT XYZ. Rekomendasi strategi baru *model bisnis kanvas* PT XYZ diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT. Berikut ini adalah gambar Sembilan blok dengan strategi lama dan rekomendasi strategi baru bagi PT XYZ

**Tabel 7. Model bisnis kanvas PT XYZ Saat Ini**

Mitra kunci	Aktivitas kunci	Proporsi nilai	Hubungan konsumen	Segmentasi konsumen
1.Jaringan mitra dan, 2.Pemasok	1. Menangani kebutuhan konsumen secara presisi, 2. Pengamanan barang	1. Penekanan pada keandalan,	1. Pembangunan dan pemeliharaan hubungan,	1. Pabrik, 2. Pelaku usaha UMKM dan

<p>(+) Perluas jaringan mitra dengan kolaborasi strategis baru dan tingkatkan sistem keagenan untuk mengadopsi teknologi terbaru.</p>	<p>konsumen (dari data dan kerusakan),                  3. Pelayanan pengiriman barang,                  4. Pelayanan <i>tracking</i>,                  5. Menawarkan <i>free deal</i>.                  (+) Meningkatkan daya saing dan mengikuti kepatuhan regulasi</p>	<p>2. Prioritas keamanan pelanggan                  (+) Tawarkan paket harga kompetitif dan terapkan inovasi teknologi untuk menarik banyak pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional</p>	<p>2. Komunikasi dan kepercayaan,                  3. Kerja sama jangka panjang,                  4. Kepuasan pelanggan                  (+) Memanfaatkan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan menyesuaikan produk dengan kebutuhan segmen baru</p>	<p>3. Retail                  (+) mengadopsi teknologi inovatif untuk efisiensi pengiriman dan menerapkan strategi pemasaran yang menarik pelanggan serta memperkuat hubungan dengan mitra bisnis, serta perluas ke wilayah bisnis <i>marketplace</i></p>
	<p><b>Kunci sumber daya</b>                  1. Sumber daya kendaraan,                  2. Sumber daya manusia,                  3. Inventaris alat paking.                  (+) Mengoptimalkan tenaga kerja berkompeten dan kendaraan yang memadai untuk adopsi teknologi terbaru, serta mengurangi ketergantungan mitra tertentu</p>		<p><b>Saluran</b>                  1. Saluran daring (Instagram &amp; email),                  2. Saluran luring (<i>M to M, B to B</i>)                  (+) Mengintegrasikan komunikasi melalui media sosial untuk meningkatkan efisiensi operasional serta menghadapi ancaman perubahan preferensi konsumen</p>	

<p style="text-align: center;"><b>Struktur biaya</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya tetap (pajak, perizinan, amnesti, gaji, biaya, pemasaran dan promosi, biaya hukum dan konsultasi),</li> <li>2. Biaya tidak tetap (vendor, perawatan kendaraan dan inventaris, kas jalan operasional dari BBM &amp; biaya tak terduga, biaya asuransi kerusakan barang.</li> </ol> <p>(+) Membangun kemitraan inovatif dan berkelanjutan untuk mengurangi ketergantungan, sambil secara proaktif menanggapi regulasi baru untuk meminimalkan dampak negatif dan meminimalkan pengeluaran</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pendapatan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikasi pendapatan (reguler, ekspres, carter),</li> <li>2. Variabilitas pendapatan (jarak &amp; waktu)</li> </ol> <p>(+) Meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya yang terus meningkat</p>

**Keterangan:**

Strategi jangka pendek: huruf berwarna biru

Strategi jangka menengah: huruf berwarna kuning

Strategi jangka panjang: huruf berwarna hijau

Sumber: Olahan Penulis (2024)

**Pembahasan Temuan**

Bagian ini ditambahkan untuk mendiskusikan temuan penelitian. Dari proses dan hasil penelitian, penelitian ini sejalan dengan dan didukung oleh konsep-konsep teoretis serta studi-studi sebelumnya yang dirujuk. Semua konsep teoretis yang relevan, BMC, kerangka SWOT, dan metode penelitian kualitatif digunakan sebagai alat untuk mendukung pencarian jawaban atas semua pertanyaan penelitian. Hasil penelitian telah menjawab empat pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian 1 dijawab dengan BMC yang ada. Pertanyaan penelitian 2 dijawab oleh BMC baru yang dirumuskan dengan mengintegrasikan 9 strategi tersebut dalam BMC yang ada. BMC baru ini disajikan sebagai panduan bagi PT XYZ dalam mengembangkan bisnisnya. BMC harus terus ditinjau dan ditingkatkan agar tetap akomodatif dalam kondisi persaingan yang sangat dinamis.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini, penulis akan menjabarkan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran dalam aspek teoritis dan praktis, beserta saran yang dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya

## Kesimpulan

PT XYZ telah menerapkan sembilan *building block* dalam Model bisnis kanvas untuk beradaptasi dengan pasar dan tantangan operasional. Segmen pelanggan utama adalah pabrik, UMKM, dan retail, dengan nilai utama berupa layanan responsif dan aman. Saluran pemasaran meliputi media sosial, email, dan promosi dari mulut ke mulut. Hubungan pelanggan diprioritaskan melalui pelayanan konsisten dan keamanan barang. Pendapatan diperoleh dari layanan ekspres, reguler, dan carter, sementara sumber daya utama adalah tenaga kerja, kendaraan, dan inventaris *packing*. Aktivitas utama meliputi pelayanan konsumen, pengiriman barang, dan pelacakan. Mitra kerja terdiri dari 367 agen distribusi untuk memperluas jangkauan layanan. Struktur biaya mencakup biaya tetap dan variabel, dengan pajak dan operasional kendaraan sebagai pengeluaran terbesar. Maka adanya pembaruan sembilan *building block* dalam Business Model Canvas terdapat Strategi jangka pendek meliputi penawaran harga kompetitif, adopsi teknologi inovatif, dan penguatan hubungan mitra bisnis. Strategi jangka menengah fokus pada integrasi media sosial untuk efisiensi operasional dan peningkatan kualitas layanan. Strategi jangka panjang mencakup perluasan jaringan mitra, adopsi teknologi terbaru, dan kemitraan berkelanjutan untuk mengurangi ketergantungan. Strategi-strategi ini dirancang untuk memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi tantangan eksternal, dan mengoptimalkan struktur biaya guna memperkuat posisi pasar PT XYZ dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

## Saran

### Saran Praktik Bagi PT XYZ

Berdasarkan evaluasi SWOT dan penerapan sembilan *building block* dalam Model bisnis kanvas, PT XYZ sebaiknya mempertimbangkan langkah-langkah berikut:

- Strategi Jangka Pendek:
  - a. Kembangkan paket harga kompetitif dan adopsi teknologi terbaru untuk menarik pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional.
  - b. Tingkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan tenaga kerja dan kendaraan serta kurangi ketergantungan pada mitra tertentu.
- Strategi Jangka Menengah:
  - a. Integrasikan komunikasi melalui media sosial untuk efisiensi operasional dan penyesuaian produk dengan segmen pasar baru.
  - b. Tingkatkan daya saing dan pastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.
- Strategi Jangka Panjang:
  - a. Perluas jaringan mitra dan sistem keagenan serta kembangkan kemitraan inovatif dan berkelanjutan untuk memperkuat posisi pasar.

## Saran Teoritis

### 1. Bagi Akademisi

Dalam penelitian yang telah dilakukan dalam penerapan BMC dan Analisis SWOT dalam Penelitian akademisi disarankan untuk lebih memperdalam penerapan Model bisnis kanvas (BMC) dan analisis SWOT dalam berbagai studi kasus perusahaan. Penggunaan matriks TOWS dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana strategi bisnis dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif. Sehingga pengembangan metode pembelajaran yang melibatkan simulasi atau studi kasus nyata seperti PT XYZ dapat meningkatkan pemahaman mahasiswa tentang dinamika bisnis dan pentingnya analisis strategis dalam mengambil keputusan sebuah bisnis. Penelitian Lanjutan tentang Inovasi Teknologi akademisi dapat melakukan penelitian lebih lanjut tentang bagaimana inovasi teknologi dapat diterapkan di berbagai industri, termasuk logistik, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian yang telah dilakukan terhadap penelitian selanjutnya dapat fokus pada pengujian efektivitas strategi yang diusulkan dengan mengukur dampaknya terhadap kinerja perusahaan dalam jangka pendek dan panjang. Hal ini dapat melibatkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Studi perbandingan antar industri agar melakukan studi perbandingan strategi bisnis dan adopsi teknologi antara industri logistik dan industri lainnya dapat memberikan wawasan tentang praktik terbaik yang dapat diterapkan di berbagai sektor. Sehingga diikutkan mengenai analisis dampak lingkungan mengenai penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji dampak lingkungan dari implementasi strategi bisnis yang ramah lingkungan dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi persepsi konsumen dan kinerja perusahaan. Serta dalam mengembangkan alat analisis yang lebih komprehensif dan adaptif untuk mengakomodasi dinamika pasar yang cepat berubah. Penelitian dapat berfokus pada bagaimana alat-alat ini dapat diintegrasikan dengan model bisnis yang ada untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2020). Manajemen Strategis. CV. Nas Media Pustaka.
- Alanzi, S. (2018). Pestle Analysis Introduction.
- Anggoro, Wasesa, Rahadi, Afgani, Rahmawati, Afrianto, Agus, Putra, Rama, Andariesta, Dinda, Kosasih, & Lim. (2022). Whitepaper Jasa Pengiriman Ekspres di Indonesia.
- Bhaskar, M., Pawar, S., & Hole, Y. (2019). JARDCS - Porter's Five Forces Model. International Journal of Physics, 4.

- Dhevyanto. (2023). Pengantar Bisnis Ilmu Manajemen (Dinda, Ed.). CV. Adanu Abimata.
- Griffin, & Ricky. (2016). Manajemen Jilid 1 Ed 7.
- Karim, Lesmini, Sunarta, Suparman, Yunus, Khasanah, Marlita, Saksono, Asniar, & Andari. (2023). Manajemen Transportasi (Indra Pradana Kusuma, Ed.; 1st ed.). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Noor. (2020). Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis. La Tansa Mashiro Publisher.
- Osterwalder, & Pigneur. (2010). Business Model Generation (Tim Clark, Ed.).
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Model bisnis kanvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Priyadi, Y., & Prasetyo, A. (2018). Implementation of supply chain business application through model bisnis kanvas and waterfall framework collaborations for fish farmers SMEs in ulekan market bandung. *Journal of Physics: Conference Series*, 978, 012021. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/978/1/012021>
- Rangkuti. (2011). SWOT “Balanced Scorecard” (Sukoco, Ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Regina, R. Y., & Alfanur, F. (2016). Business Model Analysis of TKD Consumer to Consumer (C2C) Online Marketplace by Using Model bisnis kanvas. *Advanced Science Letters*, 22(5), 1222–1226. <https://doi.org/10.1166/asl.2016.6717>
- Sibalija, Barrett, Subasri, Bitacola, & Kim. (2021). Understanding value in a healthcare setting: An application of the model bisnis kanvas. *Methodological Innovations*, 14(3), 205979912110504. <https://doi.org/10.1177/20597991211050477>
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Penerbit Alfabeta.
- Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford. (2018). Strategic management and business policy : globalization, innovation, and sustainability. Pearson.