



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 12205-12220

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Strategi Mengembangkan Bisnis Jasa Pengangkutan Barang Kargo PT. Minex Logistics dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas

Helmas Septiyo Hadi<sup>1✉</sup>, Sena Atmaja<sup>2</sup>, Abu Naim<sup>3</sup>

Universitas Muhammadiyah A.R. Fachruddin

Email: [helmasseptiyohadi@unimar.ac.id](mailto:helmasseptiyohadi@unimar.ac.id)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Kondisi ekonomi yang terus berkembang mengakibatkan persaingan bisnis yang semakin ketat, termasuk di industri jasa angkutan barang. PT. Minex Logistics adalah perusahaan yang menyediakan jasa pengiriman barang kargo berlokasi di Bekasi. Karena pendapatan terus menurun sejak restrukturisasi, sistem dan mekanisme bisnis yang ada belum berfungsi dengan baik untuk keberlangsungan bisnis. Perusahaan belum memiliki strategi bersaing dan membuat keputusan sulit saat ini. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan, perlu dibuat suatu konsep perancangan pengembangan strategi bisnis yang baik. Untuk membangun dan menyimpan catatan tentang model bisnis, model bisnis kanvas adalah pendekatan manajemen strategis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis model bisnis PT. Minex Logistics dan membuat model bisnis perbaikan yang dapat digunakan sebagai strategi pengembangan perusahaan. Studi kasus ini merupakan studi langsung deskriptif. Selain analisis Bisnis Model Kanvas, penelitian juga menggunakan alat analisis lima kekuatan Porter: matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), matriks faktor eksternal (EFE), matriks faktor internal (IFE), dan matriks strategi rencana kuantitatif (QSPM). Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, ada beberapa perbaikan yang dapat dilakukan pada model bisnis yang berkaitan dengan elemen penting operasi, proposal nilai, dan segmen pelanggan. Perbaikan ini dikombinasikan dengan strategi yang lebih luas untuk menyusun program kerja, menjaga kualitas layanan, dan menyusun program pemasaran.

Kata Kunci: *Jasa Angkut Barang, Bisnis Model Canvas, SWOT*

### Abstract

The continuously evolving economic conditions resulted in increasing competition for business, including in the freight services industry. Minex Logistics is a company that provides freight delivery services located in Bekasi. As revenue has been declining since restructuring, existing business systems and mechanisms have not worked well for business sustainability. Companies don't have a strategy to compete and make difficult decisions at the moment. Therefore, in order to improve the performance and competitiveness of the company, it is necessary to create a good business strategy development planning concept. To build and keep records of business models, canvas business models are strategic management approaches. The aim of this research is to analyze the business model of PT. Minex Logistics and create a business model for improvement that can be used as a company development strategy. This case study is a direct descriptive study. In addition to analyzing the Kanvas Business Model, the research also used Porter's five-strength analysis tools: the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT), the external factor matrix (EFE), the internal factor matrices (IFE), and the quantitative plan strategy matrix. (QSPM). Based on the analysis that has been done, there are some improvements that can be made to the business model relating to the critical elements of operations, value proposals, and customer segments. This improvement is combined with a broader strategy for formulating a work programme,ining service quality, and formulating marketing programmes.

Keyword: *Shipping Services, Business Model Canvas, SWOT*

### PENDAHULUAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi model bisnis yang digunakan PT. Minex Logistics saat ini dengan menggunakan Bisnis Model Kanvas, melakukan analisis faktor internal dan eksternal dari model bisnis ini melalui analisis Five Forces Porter, dan kemudian membuat perubahan pada Bisnis Model Kanvas sebagai strategi untuk pengembangan bisnis PT. Minex Logistics di masa depan dengan menggunakan pendekatan perumusan strategi.

Dengan menyatukan dan memperbaiki model bisnis yang dijalankan, diharapkan dapat membantu perusahaan meningkatkan pendapatan dan menjadi lebih kompetitif sambil tetap berkembang. PT. Minex Logistics adalah salah satu perusahaan

restrukturisasi di sektor jasa angkutan barang jalur darat yang menggunakan truk, dan fokus utamanya adalah pengiriman barang kargo umum. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang berarti menjelaskan dan menggambarkan situasi atau proses objek. Menurut hasil analisis, elemen bisnis Model Kanvas yang memiliki nilai TAS tertinggi dan mengalami peningkatan sebagai strategi bisnis untuk implementasi manajerial adalah aktivitas penting, tawaran nilai, dan segmen pelanggan.

Meskipun ada sedikit penurunan pada awal pandemi, perekonomian Indonesia terus berkembang setiap tahunnya. PDB riil triwulan II-2021 menunjukkan bahwa Indonesia telah melewati level sebelum pandemi, menurut Menteri Keuangan Republik Indonesia. Kondisi ekonomi yang terus membaik menunjukkan peningkatan aktivitas perdagangan. Ini berarti bahwa pengiriman barang di dalam negeri dan internasional, baik ekspor maupun impor, akan meningkat.

Transportasi dan pergudangan adalah dua industri yang membantu mengalirnya aliran transaksi ekonomi (Soebijoto 2021). Karena pertumbuhan pesat e-commerce dan bisnis ritel, transportasi barang saat ini sangat penting. Dengan demikian, kinerja angkutan barang menjadi semakin penting untuk keberlangsungan logistik (Lafkihi et al., 2019).

Hal ini sejalan dengan hipotesis (Pirra et al. 2022) bahwa karena peningkatan penggunaan internet sebagai pengganti metode pembelian konvensional, distribusi barang meningkat di lalu lintas jalan. Menurut penelitian Mordor Intelligent (2021), pasar logistik dan kargo Indonesia diperkirakan akan mencapai USD 138.04 miliar pada tahun 2026. Angkutan darat menyumbang 70-80% volume angkutan perbatasan Indonesia setiap tahun.

Menurut Ongkowijoyo et al. (2020), truk menguasai sekitar 90% pangsa pasar Indonesia dan merupakan bagian penting dari transportasi darat. Truk mengangkut sebagian besar barang domestik. Selama periode perkiraan tersebut, populasi truk barang diperkirakan akan terus meningkat karena peningkatan infrastruktur jalan tol dan perluasan pabrik perusahaan besar. Truk sebagai alat transportasi memiliki efek strategis dan positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Banyak bisnis, institusi, dan individu di Indonesia membutuhkan jasa transportasi jalur darat untuk memenuhi

kebutuhannya karena lokasinya yang terbatas dan geografis. Apalagi saat ini, banyak bisnis kecil, menengah, dan besar memilih untuk membantu distribusi produk mereka dengan menggunakan jasa pihak luar karena tuntutan kecepatan dan efisiensi.

Ada banyak perusahaan pengiriman, baik pemerintah maupun swasta. Namun, meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan prospek yang menguntungkan bagi perusahaan jasa angkutan barang jalur darat mendorong banyak perusahaan baru untuk masuk ke pasar tersebut. Perusahaan angkutan barang jalur darat di Indonesia mencapai 3.650 pada tahun 2019, menunjukkan catatan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Untuk bertahan dan bersaing, perusahaan harus memiliki performa dan kinerja yang baik.

Murphy dan Daley (2001) menyatakan bahwa industri jasa angkutan barang jalur darat akan terus berkembang pesat. Ini disebabkan oleh perubahan peraturan, kemajuan teknologi, dan tekanan dari pesaing dan pelanggan. PT. Minex Logistics adalah salah satu perusahaan kecil dan menengah (UMKM) yang beroperasi di sektor jasa angkutan barang jalur darat yang berbasis di Bekasi. Perusahaan ini merupakan ulang dari bisnis yang berdiri sejak tahun 2009 dengan aktivitas yang sama dan beroperasi sejak pertengahan tahun 2019.

Perusahaan lama ditutup karena tidak setuju dengan visi dan misi pendiri. Aktivitas bisnis utama PT. Minex Logistics adalah mengangkut barang kargo umum melalui armada truk yang beroperasi di antara kota dan provinsi. Dua jenis layanan adalah FTL (Full Truckload) dan LTL (Less Than Truckload). FTL adalah pengiriman barang eksklusif untuk penyewa atau perusahaan yang menggunakan jasa layanan dan tanpa barang milik orang lain di dalam truk selama waktu yang ditentukan.

LTL adalah pengiriman yang menggabungkan beberapa kiriman atau paket kargo dalam satu truk khusus. Setelah restrukturisasi, PT. Minex Logistics sekarang menanggung semua tanggung jawab perusahaan yang sebelumnya ditutup. dari pegawai yang memutuskan untuk bergabung, kredit, dan beberapa aset masih bergantung pada sistem kerja dari perusahaan sebelumnya yang kurang terorganisir dan tidak memiliki tujuan yang jelas. Ini pasti menghasilkan kinerja yang buruk dalam beberapa tugas. Hampir semua pelanggan PT. Minex Logistics adalah pelanggan lama dari perusahaan sebelumnya yang memutuskan untuk tetap bermitra dengan

perusahaan saat ini.

Pelanggan PT. Minex Logistics berasal dari berbagai sektor, termasuk pertanian, manufaktur, barang konsumsi, konstruksi, pengemasan, genset, alat listrik, dan sebagainya, mulai dari bisnis skala kecil hingga besar. PT. Minex Logistics masih memasarkan layanannya dengan cara konvensional tanpa program pemasaran khusus. Saat ini, taktik pemasaran tersebut bergerak regresif dan dapat membahayakan eksistensi PT. Minex Logistics. Dengan demikian, pendapatan perusahaan akan terus menurun setiap waktu. Salah satu penyebab penurunan pendapatan adalah penurunan harga perusahaan untuk mendorong permintaan pengiriman dengan menurunkan harga.

Menurut pendapat kami, sistem dan mekanisme usaha yang saat ini digunakan oleh PT. Minex Logistics belum memberikan kontribusi yang optimal untuk keberlangsungan bisnisnya. Perusahaan juga belum memiliki strategi bersaing dan membuat keputusan sulit. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu gagasan yang baik tentang perancangan pengembangan strategi bisnis berkelanjutan yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya dan menjadi lebih kompetitif serta tetap berkembang sesuai dengan tren bisnis saat ini.

Penggunaan model bisnis kanvas dapat memberikan gambaran tentang model bisnis perusahaan dan hubungannya, sehingga PT. Minex Logistics dapat dengan mudah melakukan perbaikan pada rencana pengembangan dan target yang tepat. Ini akan memungkinkan manajemen untuk mencapai pengembangan bisnis. Selain itu, model bisnis dapat membantu perusahaan memahami lingkungan bisnis dan mengembangkan strategi yang lebih kompetitif. Analisis SWOT juga harus dilakukan jika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya di masa depan.

## METODE PENELITIAN

Bisnis Model Kanvas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam penelitian ini. Bisnis Model Kanvas memiliki keunggulan dalam analisis model bisnis karena mampu menunjukkan kondisi perusahaan saat ini secara sederhana dan menyeluruh berdasarkan faktor-faktor berikut: segmen pelanggan, nilai yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset penting, mitra

kerja sama, struktur biaya (Rainaldo et al., 2017).

Menurut Osterwalder et al. (2010), model bisnis adalah gambaran dasar tentang cara sebuah organisasi menciptakan dan memberikan nilai dengan tujuan meningkatkan penjualan. Model bisnis kanvas telah diterapkan, diuji, dan diterapkan pada berbagai jenis organisasi, termasuk kantor pemerintah dan perusahaan.

Model ini menunjukkan bagaimana sebuah organisasi menghasilkan keuntungan melalui sembilan komponen utama. Sembilan komponen utama blok ini adalah customer segment, value proposition, channels, customer relationships, revenue stream, key activity, key resources, key partnerships, dan cost structure.

Kerangka pengambilan keputusan tiga tahap dapat menggabungkan teknik perumusan strategi yang signifikan. Dalam kerangka analisis perumusan strategi, matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (IFE) terdiri dari tahap pertama. Tahap kedua, yang dikenal sebagai tahap pencocokan, berfokus pada menciptakan strategi alternatif yang layak dengan mengatur faktor eksternal dan internal utama, seperti matriks Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) dan matriks Internal-Eksternal (IE).

Tahap ketiga, yang dikenal sebagai tahap pengambilan keputusan, Selain itu, analisis Five Forces Porter juga digunakan untuk menentukan kemampuan perusahaan dalam daya tarik industri. Analisis ini menentukan kekuatan perusahaan dan keunggulannya dalam persaingan dan kompetisi (Kotler 2009).

Menurut Porter (2008), peta persaingan pasar biasanya terdiri dari lima kekuatan yang saling menekan untuk memperoleh keuntungan maksimal: ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan dalam industri, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan pembeli, dan potensi masuknya pesaing baru. Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dari wawancara dengan pemilik dan manajemen PT. Minex Logistics serta dengan ahli seperti Bapak Permana Sidik, Kepala Seksi Angkutan Dalam Trayek Dinas Perhubungan Kota Bekasi, dan Bapak Nurman Hakim, Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pesisir Barat. Data sekunder diperoleh dari literatur dan dokumen PT. Minex Logistics.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi komponen-komponen model bisnis

Menurut hasil pemetaan sembilan elemen model bisnis kanvas, klien segment PT. Minex Logistics terdiri dari individu pemilik usaha dan organisasi atau organisasi. Proporsi nilai dan keuntungan yang ditawarkan termasuk harga yang kompetitif, kondisi kendaraan yang selalu dalam kondisi baik, supir yang berpengalaman, layanan door-to-door, dan penggunaan teknologi GPS. Saluran langsung dan tidak langsung terdiri dari elemen channel PT. Minex Logistics.

Saluran langsung dapat diakses melalui telepon, WhatsApp, dan kunjungan secara langsung, sedangkan saluran tidak langsung dapat diakses melalui website. Personal assistance melalui WhatsApp dan telepon seluler membangun hubungan dengan pelanggan. PT. Minex Logistics mendapatkan seluruh pendapatannya dari jasa pengiriman, dengan 90% FTL ke Jawa, Bali, Mataram, dan Lampung dan 10% LTL ke Jawa dan Bali. Sumber daya utama PT. Minex Logistics terdiri dari fisik, intelektual, dan sumber daya manusia. Kendaraan truk, pool truk, dan kantor adalah sumber daya fisik perusahaan.

Pengetahuan yang dimiliki pendiri perusahaan dan manajemen tentang bisnis angkutan barang dikenal sebagai sumber daya intelektual. Pemasaran, penerimaan pesanan, persiapan kendaraan, proses muat barang, pemantauan kendaraan, bongkar muat dan serah terima barang di lokasi tujuan, pengiriman faktur dan pemeriksaan pembayaran pelanggan, serta servis berkala adalah tugas penting PT. Minex Logistics. PT. Minex Logistics memiliki beberapa kolaborasi penting, seperti dealer, lembaga pembiayaan, mitra pemilik kendaraan, mitra sesama penyedia jasa transportasi, perusahaan asuransi, grosir suku cadang, jasa profesional, dan jaringan anggota militer dan polisi. Struktur biaya PT. Minex Logistics terdiri dari 8,24% biaya karyawan, 3,60% hutang kredit, 0,63% jasa profesional, 1,73% biaya rumah kantor, dan 3,26% pajak.

Operasional dan perawatan kendaraan 81,68%, pemasaran 0,03%, retribusi 0,27%, dan biaya tambahan 0,50%.

Tabel 1. Bisnis Model Kanvas PT. Minex Logistics

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

Sumber: Data diolah (2023)

Analisis persaingan industri:

Bisnis PT. Minex Logistics memiliki banyak pesaing karena potensi industri pengiriman barang yang besar. Tidak hanya perusahaan transportasi yang bersaing, tetapi juga perusahaan rintisan yang menggunakan teknologi pengembangan untuk memberikan layanan mereka.

PT. Minex Logistics menghadapi ancaman industri yang cukup besar karena banyaknya pesaing. Sejak tahun 2020, pemerintah telah memberlakukan UU Cipta Kerja yang memudahkan perizinan bagi pelaku usaha untuk mendorong investasi dan mempercepat transformasi ekonomi. Kemudahan perizinan mendorong masuknya pendatang baru ke dalam industri yang tentunya akan mengalami peningkatan persaingan. Jadi, ada ancaman terhadap pendatang baru cukup tinggi di antara perusahaan angkutan barang, khususnya PT. Minex Logistics.

Karena pembangunan infrastruktur transportasi yang berbeda dan persaingan antar perusahaan dalam menjual berbagai produk jasa yang dimilikinya, PT. Minex Logistics memiliki banyak opsi produk jasa pengganti. Selain itu, ancaman produk jasa pengganti PT. Minex Logistics dapat berasal dari nama besar dan strategi promosi yang dimiliki pesaingnya, baik yang sudah ada maupun yang baru. Pelanggan lebih selektif saat memilih dan memilih mitra bisnis karena persaingan antar perusahaan dengan berbagai strategi untuk menjual produk dan jasa berkualitas tinggi dari segi harga, kualitas, dan layanan.

Keadaan ini memberi pelanggan daya tawar yang kuat karena banyak pilihan. Pada umumnya, untuk menjalankan operasi bisnisnya, jasa pengiriman barang membutuhkan mitra pemasok. Mitra ini berasal dari berbagai sumber, seperti toko sparepart dan agen yang mengirimkan barang ke wilayah tertentu yang tidak dapat dijangkau oleh perusahaan. Namun, karena jumlah pemasok yang cukup banyak di pasar, perusahaan dapat mengganti pemasok jika dianggap pemasok yang biasa digunakan tidak memenuhi standar harga dan kualitas yang diinginkan. Analisis faktor internal dan eksternal:

Setelah mengidentifikasi dan memproyeksikan sembilan elemen utama Bisnis Model Kanvas PT. Minex Logistics, serta melakukan analisis eksternal melalui analisis persaingan industri, selanjutnya diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman masing-masing elemen Bisnis Model Kanvas. Menurut hasil matriks IFE dengan total nilai terbobot 2,701, elemen value proposition memiliki nilai terbobot tertinggi dengan total nilai terbobot 0,519, sedangkan elemen dengan nilai terbobot tertinggi pada kelemahan adalah elemen aktivitas utama faktor kunci perusahaan, yang mengalami kesulitan dalam mengontrol setiap bagian proses bisnis, dan

kecenderungan aktivitas yang kurang optimal dengan total nilai terbobot 0,086.

Nilai terbobot paling tinggi pada ancaman dimiliki oleh elemen hubungan pelanggan dan kanal, yang masing-masing memiliki nilai terbobot 0,313, dengan faktor utama peluang direkomendasikan oleh pelanggan yang puas dengan pelayanan, melakukan pemasaran digital, hubungan yang baik antara PT. Minex Logistics dan pelanggan, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menggunakan database pelanggan untuk meningkatkan hubungan pelanggan.

Hasil evaluasi faktor internal dan eksternal tersebut kemudian dituangkan melalui Matriks Internal-Eksternal (IE). Matriks IE menggambarkan posisi perusahaan di dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel dengan implikasi strategi yang berbeda. Posisi PT. Minex Logistics berada pada sel V, dan strategi yang dapat digunakan untuk mengendalikan posisi tersebut adalah menjaga dan mempertahankan (hold and maintain).

Matriks IE juga menggambarkan posisi perusahaan di dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel yang berbeda. Posisi PT. Minex Logistics masih memiliki banyak peluang untuk berkembang, tetapi tidak disarankan untuk menggunakan strategi yang terlalu agresif (David dan David 2017).

Strategi alternatif:

Analisis matriks SWOT digunakan untuk membuat 36 strategi alternatif untuk PT. Minex Logistics. Analisis ini didasarkan pada informasi yang diperoleh pada tahap input penelitian ini, yaitu matriks IFE dan EFE. Berdasarkan analisis ini, PT. Minex Logistics dapat memaksimalkan peluang, mengurangi kelemahan, dan menghindari ancaman.

Skor daya tarik total—juga dikenal sebagai skor daya tarik total—digunakan untuk menentukan strategi mana yang paling penting. Menurut hasil kuesioner, strategi yang mengembangkan program kerja secara terstruktur menerima nilai TAS tertinggi, dengan skor 5,932. Menurut manajemen, kegiatan operasional saat ini kurang terorganisir dan terkontrol. Oleh karena itu, program kerja dapat digunakan untuk meningkatkan kegiatan operasional dan manajemen secara keseluruhan dan efisien.

Strategi menjaga kualitas layanan adalah fokus strategi kedua, dengan nilai TAS

5,737. Kualitas layanan yang baik dapat menarik konsumen dan membuat mereka berulang kali menggunakan produk tersebut. Perusahaan jasa harus memperhatikan dan mempertahankan kualitas layanan untuk memastikan bisnis mereka berkembang dengan cepat. Menyusun program pemasaran adalah strategi alternatif ketiga, yang memiliki nilai TAS sebesar 5,725. Mengingat PT. Minex Logistics saat ini tidak memiliki strategi atau program khusus untuk mempromosikan produknya dan belum berhasil menjangkau pelanggan baru, strategi alternatif ini sangat memungkinkan untuk diterapkan.

Namun, pemasaran adalah bagian penting dari sebuah bisnis untuk meningkatkan revenue streams yang juga berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan. Sebagai hasil dari nilai rata-rata TAS yang ditunjukkan dalam Tabel 1, elemen aktifitas kunci memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 5.286. Sebagai bagian dari strategi PT. Minex Logistics untuk menciptakan produk jasa, proposal nilai merupakan prioritas selanjutnya, dengan nilai rata-rata TAS 5.169. Proposisi nilai berkaitan dengan nilai atau keuntungan produk jasa yang ditawarkan PT. Minex Logistics kepada pelanggan. Selain itu, ada komponen segmen pelanggan dengan nilai rata-rata TAS 4.812.

Tabel 2. 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			

Perubahan model bisnis kanvas:

PT. Minex Logistics menggunakan model bisnis kanvas sebagai salah satu cara untuk membuat strategi dan menggunakannya sebagai cara untuk membangun perusahaan di masa depan. Sembilan komponen secara keseluruhan dapat memberikan dasar kondisi perusahaan. Elemen ini saling berhubungan, dan

perubahan pada salah satu elemen akan berdampak pada elemen lainnya.

Dalam Model Bisnis Kanvas PT. Minex Logistics, tiga elemen dipilih berdasarkan rekomendasi strategi prioritas berdasarkan penilaian responden internal perusahaan. Diharapkan bahwa perbaikan model bisnis kanvas pada komponen aktivitas penting, proposal nilai, dan segmen pelanggan akan berdampak positif pada enam komponen lainnya.

Tabel 3. Bisnis Model Kanvas perbaikan

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

Sumber: Data diolah (2023)

Model bisnis PT. Minex Logistics yang telah dibangun dan diperbarui kemudian dapat digunakan sebagai contoh pengembangan strategi bisnis alternatif untuk mendukung inisiatif perbaikan yang berkaitan dengan manajemen. Dengan bantuan manajemen PT. Minex Logistics, metode Focus Group Discussion (FGD) digunakan untuk menentukan strategi alternatif. Tujuan dari FGD adalah untuk menentukan strategi mana yang dapat digunakan terlebih dahulu. Ini terkait dengan masalah pembiayaan, sumber daya manusia, waktu, dan kesiapan lainnya.

Beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari metode Focus Group Discussion (FGD) bersama manajemen perusahaan dapat diterapkan dalam implementasi jangka pendek dan jangka panjang. Implementasi strategi jangka pendek berfokus pada strategi yang dapat digunakan dengan mempertimbangkan biaya implementasi, sumber daya, dan kesesuaian pelaksanaan kegiatan operasional yang telah ditetapkan.

Tabel 4. 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
	Pembelian unit kendaraan dan pembuatan sistem aplikasi	Jangka panjang
Menjaga kualitas layanan	Membuat SOP pelayanan, sosialisasi SOP pelayanan, evaluasi kegiatan operasional, dan peninjauan ulang mitra kerja	Jangka pendek
Membuat program pemasaran	Pembentukan divisi pemasaran, perekrutan SDM pemasaran, riset pasar, pemasaran digital, dan program promosi menarik	Jangka pendek

## SIMPULAN

Menurut pemetaan sembilan elemen model bisnis kanvas, customer segment PT. Minex Logistics terdiri dari individu pemilik usaha serta organisasi atau organisasi.

Proporsi nilai dan keuntungan yang ditawarkan termasuk harga yang kompetitif, kondisi kendaraan yang selalu dalam kondisi baik, supir yang berpengalaman, layanan door-to-door, dan penggunaan teknologi GPS. Dua saluran, langsung dan tidak langsung, membentuk elemen channel PT. Minex Logistics.

Personal assistance melalui WhatsApp dan telepon seluler membangun hubungan dengan pelanggan. Jasa pengiriman adalah sumber utama pendapatan PT. Minex Logistics. Sumber daya penting PT. Minex Logistics terdiri dari sumber daya fisik, intelektual, dan sumber daya manusia. Tujuan utama PT. Minex Logistics mencakup proses pemasaran dan pengawasan pembayaran pelanggan. PT. Minex Logistics memiliki beberapa mitra penting, termasuk dealer, lembaga pembiayaan, mitra pemilik kendaraan, mitra sesama jasa angkutan, perusahaan asuransi, grosir sparepart, jasa profesional, dan jaringan anggota TNI/Polri. Struktur biaya PT. Minex Logistics terdiri dari biaya karyawan, hutang kredit, jasa profesional, rumah kantor, pajak, operasional, pemasaran, dan kompensasi.

Hasil analisis faktor internal menunjukkan bahwa elemen value proposition memiliki skor kekuatan tertinggi, sedangkan elemen aktivitas penting memiliki skor kelemahan. Pada matriks EFE, elemen channel dan hubungan pelanggan memiliki skor peluang tertinggi, sedangkan elemen customer segment memiliki skor ancaman. PT. Minex Logistics berada pada sel V dengan skor IFE 2.701 dan skor EFE 2.441. Strategi menjaga dan mempertahankan—juga dikenal sebagai "menjaga dan mempertahankan" adalah cara terbaik untuk mengendalikan posisi tersebut.

Penetration pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang dapat diterapkan pada posisi ini. Matriks SWOT digunakan untuk membuat strategi, yang menghasilkan 36 opsi. Berdasarkan prioritas strategi yang dianalisis menggunakan QSPM, elemen BMC yang memiliki nilai TAS tertinggi adalah aktivitas utama, proposal nilai, dan segmen pelanggan, bersama dengan strategi alternatif untuk menyusun program kerja, menjaga kualitas layanan, dan pemasaran.

Model bisnis PT. Minex Logistics yang baru dirancang dibuat untuk pengembangan jangka panjang dan jangka pendek. Pengembangan jangka pendek berkonsentrasi pada pemasaran, pengembangan produk, dan peningkatan layanan untuk meningkatkan pendapatan, sedangkan pengembangan jangka panjang

berkonsentrasi pada pengembangan bisnis untuk stabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Pengembangan jangka pendek dilakukan dalam satu tahun, sedangkan pengembangan jangka panjang dilakukan pada tahun berikutnya. Untuk PT. Minex Logistics, penelitian model bisnis kanvas memberikan gambaran dan desain model bisnis untuk pengembangan strategi operasional. Strategi yang telah dibuat harus disosialisasikan kepada karyawan agar dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Selain itu, untuk menerapkan strategi bisnis model perbaikan alternatif, PT. Minex Logistics perlu menghitung biaya, sumber daya, dan waktu pelaksanaan agar lebih terorganisir dan terprogram dengan baik.

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa topik yang dapat diteliti lebih lanjut termasuk evaluasi kinerja perusahaan dan bagaimana hal itu berdampak pada persaingan.

#### 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>