



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor Tahun 2023 Page 1521-1536

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

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

Implementasi Business Model Canvas pada Perusahaan Jasa Freight Forwarding (Studi Kasus : PT X)

Erisa^{1✉}, Olivia Margaretha Sugiarto², Olivia Tanaya³, Cynthia Yohanna Kartikasari⁴,

Firman Rosjadi Djoemadi⁵

Ilmu Ekonomi Universitas Surabaya

Email: s130120007@student.ubaya.ac.id^{1✉}

Abstrak

Bisnis logistik mendukung pertumbuhan ekonomi dengan menyediakan layanan distribusi antar wilayah. Beberapa studi mengungkapkan bahwa kinerja dan kualitas pelayanan bisnis logistik sangat rendah. Hal tersebut dibuktikan dari data World Bank (2022), Indonesia hanya mendapatkan nilai sebesar 2,90. Rendahnya kualitas pelayanan menyebabkan kinerja bisnis logistik menurun, sehingga perlunya analisis strategi bisnis untuk membantu perusahaan mengevaluasi kegiatan operasional bisnis apakah sudah berjalan optimal dan efisien sesuai tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis *Business Model Canvas* sebagai alat analisis, selain itu peneliti juga menggunakan analisis strategi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil dari penelitian terhadap PT X menunjukkan bahwa PT X menerima ancaman dari kompetitor, dan kegiatan operasional perusahaan yang berjalan secara tidak optimal dan efisien. Perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dengan memperkuat kinerja dan meningkatkan pelayanan melalui inovasi sumber daya yang berkelanjutan. Perusahaan perlu melakukan analisis strategi bisnis secara rutin untuk mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: *Business Model Canvas, Freight Forwarding, Strategi Bisnis, Keunggulan Kompetitif*

Abstract

The logistics business supports economic growth by providing inter-regional distribution services. Several studies reveal that the performance and quality of logistics business services are below average. There is a need for business strategy analysis to help companies evaluate their business operations according to their quality standards. This research uses Business Model Canvas analysis as an analytical tool. Researchers also use business strategy analysis to increase the company's competitive advantage. The results of the research on PT X show PT X receives threats from competitors because the company's operational activities are not running optimally and efficiently. The company could gain a competitive edge by strengthening performance and improving services through continuous resource innovation. The company needs to conduct regular business strategy analysis to achieve company goals through improved performance and competitive advantage.

Keyword: *Business Model Canvas, Business Strategy, Competitive Advantage, Freight Forwarding*

PENDAHULUAN

Transportasi logistik merupakan sektor penopang kegiatan industri di sektor lainnya. Sistem logistik berkaitan dengan fasilitas jasa pelayanan distribusi untuk memajukan sektor-sektor ekonomi antar wilayah serta dapat menjadi syarat bertumbuhnya perekonomian negara. Pemerintah terus melakukan kegiatan pembangunan infrastruktur untuk memajukan kinerja logistik. Peningkatan kinerja logistik saat ini bertumpu dari anggaran pendapatan belanja negara (APBN) untuk memajukan pembangunan infrastruktur negara. Tercatat APBN tahun 2022 pada pembangunan infrastruktur Indonesia adalah sebesar 365,8 Triliun Rupiah dari 2714,2 Triliun Rupiah atau sebesar 13,5% (Kementerian Keuangan, 2022). Pemerintah dan Asosiasi Logistik Forwarder Indonesia (ALFI) saat ini sedang bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mendukung dan mempercepat *national logistic ecosystem* (NLE). NLE dibangun untuk memaksimalkan akses infrastruktur untuk peningkatan kinerja industri logistik dan *forwarding* (Kementerian Keuangan, 2023) Menurut Badan Pusat Statistik (2023), realisasi kontribusi sektor transportasi dan pergudangan triwulan I tahun 2023 terhadap pertumbuhan ekonomi terbilang paling signifikan yaitu sebesar 15,93%, namun menurun apabila dibandingkan dengan triwulan IV tahun 2022 yaitu sebesar 16,99 %.

Berdasarkan data *Logistics Performance Index* tahun 2023 untuk mengukur kinerja logistik antarnegara, biaya logistik di Indonesia termasuk tinggi yaitu berada di peringkat 63 dari 139 negara (World Bank, 2023). Tingginya biaya logistik sangat berdampak pada daya saing industri dan ekonomi negara secara makro. Peningkatan kinerja logistik tidak boleh hanya bertumpu dari APBN negara, namun harus mencari strategi untuk pengaturan tata kelola serta efisiensi proses bisnis logistik agar biaya logistik dapat digunakan secara efektif dan efisien. Perusahaan logistik dituntut untuk menganalisis secara terperinci mengenai

permintaan jasa yang ada di masa depan, memprediksi dan mengikuti tren pasar, ekonomi, serta sistem logistik yang relevan agar memenuhi target perusahaan dalam memaksimalkan pemanfaatan biaya logistic (Kilibarda et al., 2016). Peningkatan kegiatan ekspor dan impor di Indonesia dapat mempengaruhi perkembangan kinerja bisnis logistik.

Tabel 1. Rata- rata Total Ekspor Impor Indonesia

Tahun	Ekspor (dalam Juta US\$)	Impor (dalam Juta US\$)
2023 (Jan-Mei)	21,610.4	18,315.47
2022	24,325.36	19,787.2
2021	19,300.79	16,349.16
2020	13,599.32	11,797.4

Sumber : Badan Pusat Statistik, diolah

Salah satu pihak yang terlibat dalam kegiatan pengangkutan barang adalah jasa pengangkutan (*freight forwarding*). Perdagangan di bidang logistik sangat berkaitan dengan arus barang yang efisien (Kilibarda et al., 2016). Sehingga, *freight forwarding* berfungsi untuk memfasilitasi pengangkutan barang dari negara asal (negara tempat produk diproduksi) ke negara tujuan (negara tempat produk dipasarkan), baik melalui laut, udara maupun darat (Prasetyo et al., 2023). *Freight forwarding* menawarkan berbagai macam layanan jasa untuk kegiatan ekspor dan impor, seperti pengurusan trucking dan loading di gudang produsen, pengurusan *custom clearance* di negara asal, mengurus dan bertanggung jawab terhadap barang yang akan dimuat di kapal hingga barang turun dari kapal. *Freight forwarding* juga melaksanakan pengurusan dokumen yang disyaratkan oleh negara ekspor, negara impor maupun negara transit serta menangani dan menyelesaikan biaya yang timbul akibat kegiatan transportasi yang terjadi (Sumantri & Nugrahanto, 2018). *Freight forwarding* berfokus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan melakukan dan mengusahakan tugas dapat diselesaikan tepat waktu sesuai perjanjian serta menghindari biaya lain- lain yang tidak perlu untuk menghemat biaya perjalanan barang. Berdasarkan data dari World Bank (2022), Indonesia mendapatkan nilai sebesar 2,90 dalam hal kompetensi dan mutu pelayanan logistik pada skala 1 hingga 5, dan Singapura mencapai peringkat tertinggi dengan nilai 4,40. Sehingga perusahaan memerlukan peningkatan kualitas pelayanan untuk dapat bersaing dengan perusahaan logistik lainnya.

Salah satu perusahaan *freight forwarding* yang aktif melayani eksportir dan importir Indonesia adalah PT X. Perusahaan ini telah berpengalaman lebih dari 10 tahun di industri

pengiriman barang. PT X merupakan perusahaan *freight forwarding* yang berpusat di negara Singapura dan telah memiliki berbagai kantor cabang di berbagai negara seperti, Indonesia, Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Myanmar. Mereka melayani transportasi melalui udara, laut, tanah, gudang, dan kapal pesiar. PT X bertahan dan terus meningkatkan pelayanannya agar dapat menjaga hubungan terhadap klien. PT X mengutamakan kecepatan dan ketepatan dalam mengurus semua kendala dalam pengangkutan barang dari produsen hingga ke konsumen. Meskipun PT X sudah bertahan sejauh ini, tentu PT X memiliki kendala yang sulit untuk dihadapi yaitu ketatnya persaingan yang terjadi di pasar bisnis *freight forwarding*. Perusahaan perlu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan guna membantu perusahaan dalam meminimalisir resiko dan mampu memanfaatkan peluang yang muncul sehingga perusahaan dapat bersaing lebih efektif. PT X juga perlu untuk meningkatkan strategi bisnis agar bisnis dapat terus bertahan dan mampu bersaing dengan kompetitorinya. Perusahaan menggunakan berbagai macam strategi untuk dapat bersaing, salah satunya melalui peningkatan penjualan dan kualitas layanan, perusahaan memanfaatkan media digital untuk memasarkan produk secara *online*. Hal tersebut dilakukan karena semakin cepatnya perkembangan jaman, membuat perusahaan juga harus ikut untuk memanfaatkan teknologi untuk menunjang kegiatan bisnisnya agar dapat bersaing dengan kompetitor baik kompetitor lama, maupun kompetitor pendatang baru.

Strategi perlu untuk dilakukan untuk mencapai titik kinerja bisnis yang optimal. Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif akan menguntungkan perusahaan untuk mengurangi biaya dan dapat menimbulkan diferensiasi dengan perusahaan lain. Menurut (Hong & Nguyen, 2020), keunggulan kompetitor berkaitan dengan penerapan strategi bisnis suatu perusahaan. Sehingga, PT X Indonesia harus mengatur ulang model bisnis serta strategi bisnis yang dimiliki dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif dan melakukan pengembangan pada strategi bisnis perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abdurrahim, 2022; Prasetyo et al., 2023) berfokus pada pemanfaatan kekuatan dan peluang jasa pengiriman kargo *freight forwarding*, sehingga tidak adanya analisis secara keseluruhan mengenai evaluasi bagaimana bisnis beroperasi apakah sudah efektif dan efisien. Ada beberapa penelitian lainnya (Hardjo, 2021; Wardana & Sitania, 2023; Zulkarnain et al., 2020) yang menggunakan analisis *business model canvas* (BMC), namun tidak menyertakan variabel strategi bisnis. Keunggulan metode analisis BMC yaitu perusahaan akan lebih mengetahui tentang hubungan dengan pelanggan, mitra bisnis, pendapatan, internal dan eksternal perusahaan, serta nilai yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Peneliti juga menambahkan metode analisis strategi bisnis untuk membantu

pengusaha memperoleh ide dan menemukan peluang baru dalam mengembangkan potensi bisnis yang sebenarnya (Sumiati & Setiawan, 2022).

KAJIAN PUSTAKA

Keunggulan Kompetitif

Berdasarkan penelitian dari Švárová & Vrchota (2014) tujuan utama dari strategi manajemen dalam keberhasilan suatu bisnis adalah dengan menciptakan daya saing keuntungan atau yang disebut dengan keunggulan kompetitif. Menurut Fatyandri et al. (2023) keunggulan kompetitif mampu membuat suatu perusahaan bertahan lebih lama dan membantu perusahaan terus memperbarui, mengembangkan, dan menyesuaikan diri dengan perubahan industri, termasuk upaya untuk tetap kompetitif, memenuhi tuntutan pasar, serta mengikuti inovasi dan tren terbaru. Peningkatan tersebut dapat berupa peningkatan permintaan kualitas, kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas (Nilsson & Rapp, 2005). Keunggulan kompetitif dalam sebuah perusahaan dapat dicapai oleh perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Indikator keunggulan kompetitif adalah kapabilitas dinamis, inovasi dan orientasi pasar (Wardhana, 2015). Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan perusahaan untuk membentuk dan mengimplementasi kembali kompetensi faktor eksternal dan internal bisnis untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah secara cepat dan terus menerus. Inovasi merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh suatu bisnis untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Orientasi pasar merupakan kemampuan bisnis untuk menghasilkan nilai yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya secara berkelanjutan (Dalimunthe, 2017).

Kesuksesan suatu bisnis dapat ditentukan dari keunggulan kompetitif, keunggulan kompetitif diartikan sebagai strategi bisnis yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk membedakan diri dari kompetitor, dapat berupa suatu hal tertentu yang sulit untuk ditiru oleh kompetitor sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dimata pelanggan. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif mampu untuk mencapai tujuan perusahaan dengan peningkatan laba dan reputasi perusahaan di pasar (Adiputra & Mandala, 2017). Porter (1983) menilai bahwa keunggulan kompetitif dapat berupa nilai tambahan yang diberikan dari pelanggan dengan menyajikan produk dan layanan dengan biaya yang lebih rendah dan penawaran lebih menarik. Menurut penelitian Shabrina et al. (2023), kinerja perusahaan dan sumber daya manusia merupakan penentu kesuksesan suatu perusahaan. Dengan berjalannya kegiatan operasional perusahaan secara optimal dan efisien, maka perusahaan dapat berjuang untuk menciptakan dan meningkatkan

keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif yang berhasil akan dapat meningkatkan performa mulai dari peningkatan profit, penjualan dan peningkatan konsumen. Indikator keberhasilan dapat dilihat secara langsung dengan loyalitas dari pelanggan akan lebih baik daripada pesaing, kualitas produk yang dihasilkan lebih baik dan beragam dan adanya peningkatan penggunaan teknologi dibandingkan dengan pesaing (Coyne, 1986). Hal ini dapat diartikan bahwa keunggulan kompetitif merupakan salah satu kunci keberhasilan dari strategi bisnis. Karena keunggulan kompetitif merupakan karakteristik yang dapat membedakan sebuah perusahaan dengan pesaing lainnya di pasar (Rijal et al., 2023).

Strategi Bisnis

Strategi bisnis perlu dilakukan oleh pengusaha untuk meningkatkan kemampuan bersaing, memperoleh keuntungan dan mencapai tujuan atau target bisnis (Rita & Eddy, 2014). Strategi bisnis fokus pada peningkatan nilai kompetitif suatu produk atau jasa pada suatu lingkup pasar tertentu. Kesuksesan suatu bisnis melakukan strategi bisnis dapat membantu pengusaha untuk memperoleh ide dan menemukan peluang baru untuk mengembangkan potensi bisnis yang sebenarnya (Sumiati & Setiawan, 2022). Menurut Herfita et al. (2017) definisi strategi adalah cara yang dilakukan oleh seorang pelaku usaha untuk mencapai tujuan bisnis dengan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Keunggulan kompetitif ditunjukkan dengan kemampuan bisnis mampu bertahan dan bersaing untuk mengalahkan pesaing sehingga bisnis dapat mencapai keunggulan kompetitifnya melalui pengembangan dan adaptasi terhadap inovasi sumber daya secara teratur. Persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut pengusaha untuk tanggap dan inovatif terhadap teknologi yang berkembang serta cepatnya pelaku usaha untuk mengenali dan menganalisa peluang di masa depan (Farida & Setiawan, 2022). Persaingan yang terjadi di suatu pasar akan menguntungkan pengusaha karena adanya informasi atau pengetahuan baru yang selalu berkembang sehingga pengusaha dapat memodifikasi dan menerapkannya sesuai dengan tujuan atau target bisnis. Namun kelemahannya adalah *trend* tersebut tidak selalu bersifat permanen yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan pasar dalam jangka waktu tertentu, sehingga perlunya analisa dan strategi inovasi yang terjadi di dalam suatu bisnis (Fernandes et al., 2023).

Keberhasilan suatu bisnis memerlukan strategi bisnis yang efektif dan efisien. Pengembangan dan analisis riset yang dilakukan oleh suatu bisnis memerlukan biaya, waktu serta kemauan dalam pengambilan resiko (Dalimunthe, 2017). Penerapan strategi bisnis yang sulit bahkan tidak dapat ditiru oleh pesaing akan menimbulkan dan meningkatkan

keunggulan kompetitif sehingga bisnis dapat mendominasi di lingkup pasar yang lama atau bahkan bisa menjangkau lingkup pasar yang baru (Chikán et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretif dengan *Business Model Canvas Analyst*. Penelitian kualitatif mengharuskan peneliti untuk memahami sudut pandang individu terhadap suatu perilaku atau tindakan tentang fenomena atau konteks khusus yang dialami oleh individu itu sendiri (Nasution, 2023). Penelitian kualitatif menekankan pada kedalaman informasi yang didapatkan oleh peneliti hingga mencapai pada tingkat pemaknaan yang diinginkan. Tujuan penelitian ini difokuskan dengan mengkaji fenomena yang terjadi dengan lebih hati-hati berdasarkan studi kasus deskriptif (Mills et al., 2009).

Selanjutnya pendekatan studi kasus diimplementasikan untuk membentuk Business Model Canvas layanan penyedia logistik, PT X. Analisis ini menggunakan data primer dengan cara wawancara 5 orang karyawan PT X yang akan memungkinkan pada penelitian ini untuk mewujudkan tujuan mengungkap tindakan dan keputusan yang diambil terkait penerapan strategi bisnis perusahaan.

Informan dan Wawancara

Wawancara dilakukan pada menggunakan 5 orang narasumber dari PT X guna mengumpulkan informasi yang terkait dengan perusahaan tersebut. Rentang usia narasumber adalah 30 hingga 50 tahun. Narasumber terdiri dari 2 perempuan dan 3 laki-laki. Semua narasumber lulusan S1 dari berbagai program studi.

Pekerjaan narasumber terdiri dari, bagian impor, dokumen, operasional, admin, customer service, dan manager. Wawancara dilakukan selama lima kali sesi wawancara dilakukan dengan branch manager dan 4 karyawan PT X. Durasi setiap sesi wawancara berlangsung sekitar kurang lebih 20- 45 menit. Semua wawancara dilakukan secara langsung dan direkam.

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan mengenai jasa/ produk yang ditawarkan, harga yang ditawarkan, promosi yang dilakukan, hubungan dengan customer, proses aktivitas layanan, lingkungan pasar dan struktur organisasi dari perusahaan PT X.

Tabel 4. Timeline Pengambilan Data

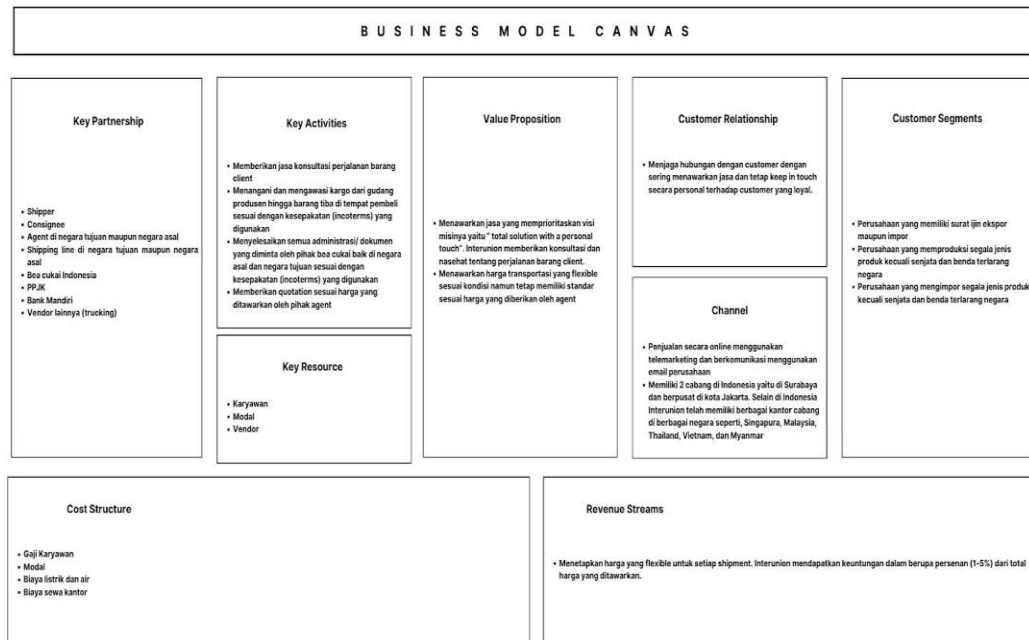
No.	Tahapan	Bulan 1 : Juni 2023				Bulan 2 : Juli 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Pertanyaan Wawancara								
2	Wawancara Informan 1								
3	Wawancara Informan 2								
4	Wawancara Informan 3								
5	Wawancara Informan 4								
6	Wawancara Informan 5								
7	Membuat Transkrip								
8	Melakukan Analisis								
9	Membuat Hasil Analisis								

Analisis Data

Analisis data merupakan tahap kunci dalam penelitian kualitatif interpretatif dengan menggunakan *business model canvas* sebagai alat analisis. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengorganisir hasil wawancara secara sistematis, dengan memfokuskan pada sudut pandang partisipan. Tahapan dalam analisis data melibatkan pembacaan ulang transkrip wawancara, menggunakan pendekatan triangulasi untuk mengurangi bias, serta reduksi data untuk menyederhanakan informasi yang relevan. Selanjutnya, penarikan kesimpulan menghubungkan data dengan teori atau penelitian sebelumnya, membantu menjawab pertanyaan penelitian. Ini adalah langkah penting dalam memahami fenomena yang diteliti, dengan mengikuti prosedur dari penelitian (Graue, 2015). Tujuan utama penggunaan analisis isi adalah untuk menganalisis setiap jawaban dari narasumber (Kohlbacher, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Business Model Canvas digunakan untuk menggambarkan situasi bisnis yang mencakup 9 komponen (Gambar 1) yang berkaitan satu sama lain sehingga dapat memberikan rancangan model bisnis yang baru (Wardana & Sitania, 2023). Komponen tersebut meliputi, *key partnership, key activities, cost structure, revenue streams, customer relationship, channel, value proposition, customer segments*.



Gambar 1. Hasil Analisis *Business Model Canvas*

Sumber : data diolah (2023)

Analisis pendekatan *business model canvas* yang terjadi pada PT X digunakan untuk merancang pengembangan strategi bisnis sehingga dapat mengatasi permasalahan yang sedang terjadi maupun yang akan terjadi.

1. Aspek *Key Partnership* pada PT X bekerja sama dengan berbagai *vendor* maupun agent yang berkepentingan untuk mengerjakan *shipment* sesuai dengan kebutuhan klien. PT X bekerja sama dengan *shipper* dan *consignee* sebagai klien perusahaan untuk menghubungkan atau memberikan informasi tentang kompetitor, agar dapat bersaing dan juga dapat menarik minat customer untuk lebih memilih PT X daripada *freight forwarding* lainnya. Sehingga PT X dapat disebut memiliki keunggulan kompetitif karena memenuhi indikator keberhasilan yaitu kelayakitan pelanggan, karena informasi dari pelanggan tentang kompetitor dapat membantu PT X untuk bersaing di pasar (Coyne, 1986). PT X memiliki citra yang baik dan juga telah membangun hubungan yang baik dengan Bea Cukai Indonesia, hal tersebut dilakukan agar mendapat kepercayaan dari pihak bea cukai dan juga membuktikan bahwa PT X berkompeten dalam menangani setiap *shipment* yang ada. PT X tidak dapat bekerja sendiri, sehingga diperlukan kerjasama dengan pihak ekspedisi muatan kapal laut (EMKL), *Shipping line*, dan pengusaha pengurusan jasa kepabeanan (PPJK) untuk membantu perusahaan untuk menyediakan *space* untuk kontainer yang akan berangkat maupun akan datang. PT X

telah bekerja sama dengan berbagai *vendor* untuk dapat membandingkan harga dan tenggat waktu yang diperlukan untuk keperluan *freight*.

2. Aspek *Key Activities* pada PT X memberikan pelayanan dengan mengedepankan visi misi yang dimiliki perusahaan yaitu "*a total solutions with personal touch*". Perusahaan memberikan jasa konsultasi mengenai perjalanan barang dari barang selesai diproduksi hingga barang tiba di gudang *consignee*. Pernyataan selaras dengan teori *freight forwarding* yaitu tanggung jawab perusahaan ekspedisi meliputi pengawasan terhadap kontrak transportasi, memberikan konsultasi terkait perjalanan barang, mempersiapkan segala dokumen untuk keperluan perjalanan barang, membayar biaya pengiriman barang, mengurus kontrak asuransi terhadap barang yang akan dikirimkan, dan menyediakan berbagai macam layanan untuk membantu pengirim maupun penerima barang dalam kelancaran proses pengiriman barang (Lai & Cheng, 2004). Perusahaan menawarkan jasa *trucking (loading and unloading)* barang di gudang *shipper*, lalu menawarkan jasa untuk menangani dan mengawasi kargo yang akan masuk dan berlayar di dalam kontainer, dan perusahaan juga dapat membuat segala jenis perizinan serta dokumen pelengkap untuk membantu barang dapat masuk dan keluar dari perbatasan negara. Perusahaan memberikan jasa untuk melakukan booking terhadap pihak *shipping line* dan membayar atau menyelesaikan semua tagihan yang ada selama waktu kesepakatan antara *shipper* atau *consignee*. Sehingga *consignee* akan membayar semua biaya yang ada ketika perjalanan barang benar-benar selesai atau sudah dikirim ke alamat tujuan.
3. Aspek *Value Proposition* pada PT X menetapkan harga yang *flexible* untuk setiap *shipment*, disesuaikan dengan incoterms dan jasa apa saja yang digunakan oleh klien. Namun secara garis besar, PT X mendapatkan keuntungan dalam berupa persenan (1-5%) dari total harga yang ditawarkan. Angka tersebut tentu, disesuaikan dengan situasi dan kondisi, karena ada beberapa kasus PT X harus rugi karena kesalahan internal maupun eksternal. Kesalahan yang sering terjadi adalah tentang komplain *storage*, akibat kurangnya dokumen untuk mengeluarkan barang tersebut sehingga barang terus berada di dalam tempat penimbunan dan hal itu menimbulkan biaya tambahan sewa *storage*. Perusahaan mengatasi hal tersebut dengan melakukan analisa terhadap permasalahan, sehingga perusahaan dapat mengklaim ataupun bertanggung jawab terhadap kesalahan yang terjadi. Hal tersebut dilakukan untuk tetap mempertahankan kepercayaan klien terhadap perusahaan sehingga PT X telah memanfaatkan keunggulan kompetitifnya, melalui peningkatan kualitas dan kemampuan fleksibilitas harga yang ditawarkan (Nilsson & Rapp, 2005).

4. Aspek *Customer Relationship* pada Perusahaan menjaga hubungan dengan customer dengan sering menawarkan jasa dan tetap *keep in touch* secara personal pada setiap *client*. Menurut pegawai perusahaan, setiap customer itu unik memiliki ciri khasnya masing-masing. Setiap klien ingin mendapatkan perhatian yang lebih terutama untuk pengerjaan *job* atau *shipment* tertentu, klien ingin menyerahkan semua keputusan kepada pihak *freight forwarding* selaku konsultan perjalanan barang, sehingga perusahaan bekerja secara profesional menangani setiap *job* yang ada sesuai dengan kesepakatan dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Strategi bisnis dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga hubungan dan menarik minat klien. Strategi bisnis yang dilakukan adalah berupa permainan harga untuk menarik customer baru maupun lama, harga yang ditawarkan oleh PT X tidak selalu sama untuk setiap *shipment*. Strategi ini juga dilakukan oleh beberapa perusahaan *freight forwarding* di korea yaitu memainkan harga *freight* dengan tujuan menarik pelanggan. Namun, PT X masih memainkan harga yang wajar sehingga harga yang ditawarkan oleh PT X relatif fleksibel tergantung situasi dan kondisi. PT X menawarkan harga sesuai dengan kondisi *shipment* dan tergantung barang apa yang diekspor maupun diimpor, sehingga susah untuk menerapkan tarif pasti untuk setiap *shipment*. Hal tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menurunkan harga dari harga kompetitor lainnya. Namun PT X tetap menjaga pelayanan yang diberikan agar customer dapat *loyal* terhadap perusahaan.
5. Aspek *Customer Segment* pada PT X yaitu perusahaan atau UMKM yang memproduksi barang untuk di ekspor dan perusahaan yang ingin mengimpor barang untuk dijadikan bahan baku produksi. Perusahaan perlu memiliki surat ijin ekspor atau impor, agar perjalanan dapat lancar, namun apabila UMKM tidak memiliki surat ijin ekspor maupun impor maka dapat meminjam nama perusahaan lain atau biasa disebut dengan *undername*. PT X sendiri sangat hati-hati dengan perusahaan *undername*, karena PT X pernah menerima dan menangani kargo dari pabrik yang di *blacklist* oleh pihak bea cukai, hal tersebut terjadi akibat kelalaian internal menerima *job* tanpa melakukan analisis terlebih dahulu. Sehingga saat ini, PT X selalu mewakili dan mengawasi setiap proses *stuffing*, membuktikan apakah kargo yang diangkut sudah sesuai dengan data pada *invoice* dan *packing list* perusahaan tersebut. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan, karena *feedback* dari konsumen dapat membantu perusahaan untuk belajar, memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat mengukur efisiensi dan keefektifitasan strategi bisnis yang sudah dilakukan sebelumnya (Homburg & Wielgos, 2022). PT X banyak menangani kargo pada produk marble, furniture, mesin atau alat produksi, snack, bumbu, dan lain-lain. PT X hanya tidak

menerima kargo untuk produk senjata dan benda terlarang negara lainnya. PT X tergolong pada *middle class* pada pasar logistik, dan selalu menjaga tingkatnya pada *middle class* dengan memperbanyak cabang di luar negeri, maupun cabang di Indonesia. Perusahaan saat ini memiliki 2 cabang di Indonesia yaitu di Surabaya dan berpusat di kota Jakarta. Selain di Indonesia PT X telah memiliki berbagai kantor cabang di berbagai negara seperti, Singapura, Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Myanmar.

6. Aspek *Channel* yang dilakukan oleh perusahaan saat ini masih secara tradisional, yaitu berupa telemarketing dan berkomunikasi dengan klien menggunakan email perusahaan. PT X sendiri memiliki *website* dan juga memiliki *linkedin*, namun karena keterbatasan sumber daya yang ada, *website* dan *linkedin* yang ada jarang di *update* dan dioperasikan secara maksimal. Sehingga perlunya mengoptimalkan pemasaran digital untuk membantu perusahaan untuk menargetkan segmen pasar sehingga upaya yang dilakukan dapat berjalan secara efektif menjangkau pelanggan yang tepat dengan informasi yang tepat (Jung & Shegai, 2023). Selain itu, manajer cabang sering melakukan *visit* terhadap perusahaan-perusahaan yang potensial, hal tersebut dilakukan untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan *klien*. PT X juga menghadiri acara pameran untuk mengenalkan perusahaan pada perusahaan yang membuka *stand* di pameran tersebut. Selain bertujuan untuk mengenalkan perusahaan, PT X juga menganalisa tren pasar yang berkembang saat itu, agar dapat menambah wawasan atas produk atau barang apa yang memiliki potensi besar untuk melakukan kegiatan ekspor atau impor.
7. Aspek *Key Resource* pada PT X, tidak terlepas kerjasama internal seperti sumber daya manusia, *vendoryang* berkepentingan, dan modal. Perusahaan saat ini memiliki delapan karyawan aktif, yang terdiri dari divisi, akuntan, ekspor, impor, dokumen, lapangan dan *admin*. Perusahaan menerapkan sistem kekeluargaan dan pertemanan yang baik antar sesama pekerja, sehingga tidak adanya budaya senioritas di kantor. Dengan begitu, pekerja dapat bekerja dengan nyaman dan mampu memberikan hasil kerja sesuai kemampuan masing-masing individu. Hal tersebut dibuktikan dengan berkembangnya perusahaan dan penanganan *job* yang baik dan tepat waktu.
8. Aspek *Cost Structure* pada perusahaan saat ini tidak terlepas dari biaya yang perlu dikeluarkan dan ditanggung untuk menjaga kinerja perusahaan. Biaya tersebut meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap berupa gaji karyawan, biaya air listrik dan biaya sewa kantor. Sedangkan biaya variabel berupa modal. Perusahaan perlu menalangi setiap pembayaran yang ada hingga perjalanan kargo selesai. Ketika perjalanan kargo telah selesai, maka *shipper* atau *consignee* baru akan membayar semua biaya ditambah dengan biaya jasa perusahaan. Perusahaan perlu melakukan

investasi pada pengembangan inovasi pemasaran digital, untuk meningkatkan kemampuan pemasaran serta membangun hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga selain berorientasi pada peningkatan penjualan, perusahaan akan meningkatkan kelayakan pelanggan, dengan begitu dampaknya akan dirasakan oleh perusahaan melalui peningkatan kinerja perusahaan (Jung & Shegai, 2023).

9. Aspek *Revenue Stream*, pemasukan PT X diperoleh dari hasil pelayanan jasa yaitu keuntungan dalam berupa persenan (1-5%) dari total harga yang ditawarkan. Pelayanan jasa yang dapat ditawarkan oleh PT X beragam sesuai dengan *key activities*. Pendapatan perusahaan selama beberapa tahun terakhir hanya mengandalkan *job shipment* dari klien yang lama,. Sehingga apabila terjadi lonjakan dari kegiatan ekspor maupun impor, maka karyawan perusahaan harus melakukan lembur. Apabila kegiatan ekspor impor tidak sedang ramai, maka perusahaan akan bekerja lebih santai

SIMPULAN

Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa, PT X memiliki ancaman terutama dari kompetitor seperti Shipping lines, EMKL, dan bahkan perusahaan *freight forwarding* lainnya. PT X mengetahui dengan jelas ancaman yang terjadi, sehingga peningkatan kualitas layanan, kecepatan layanan merupakan faktor utama yang terus diperkuat oleh perusahaan untuk dapat bertahan dan dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Selain itu, dari sisi internal, bagian operasional perusahaan seperti sumber daya manusia dan modal belum memadai dan perlu ditingkatkan untuk dapat menjalankan bisnis secara efisien. Rekomendasi yang dapat diajukan adalah penambahan karyawan pada divisi marketing atau dokumen, hal tersebut menjadi solusi karena perusahaan kerap mengalami kurangnya pekerjaan, sehingga berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan.

Strategi bisnis yang dijalankan oleh PT X harus berfokus pada peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu dari sisi penguatan kinerja dan juga peningkatan pelayanan melalui pengembangan serta adaptasi terhadap inovasi sumber daya secara teratur. Analisis perlu rutin dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat bekerja secara optimal dan efisien. Penerapan strategi bisnis memang memerlukan biaya, waktu, serta keberanian dalam menangkap peluang dan mengambil resiko. Sehingga penelitian lanjutan disarankan untuk menganalisis informasi dari pihak eksternal seperti kompetitor dan konsumen, sehingga dapat lebih akurat mengukur keberhasilan penerapan strategi yang dilakukan oleh PT X.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, R. (2022). Analisis Strategi Bisnis Logistik Pada PT. Honda Trading Indonesia. *Journal of Current Research in Business and Economics*, 1(2), 1–11.
- Adiputra, I. P. P., & Mandala, K. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(11), 6090–6119.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Ekonomi Indonesia Triwulan II-2023 Tumbuh 5,17 Persen (y-on-y).
- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61.
- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 3(2), 140–153.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fatyandri, A. N., Fiona, F., Fernando, R., Wijaya, R. C., Alexandro, W., & Agustian, W. (2023). Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Dengan Memilih Strategi Tingkat Bisnis Yang Tepat. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 230–236.
- Fernandes, S. M. F. da S., Aires, R. F. de F., & Salgado, C. C. R. (2023). The transient competitive advantage model to analyze business scenario of technology companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100011>
- Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 5–14.
- Hardojo, P. B. (2021). Penerapan Business Model Canvas pada Perusahaan Logistik PT. Dinoyo Putra. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2).
- Herfita, D., Widyastuti, T., & Gustari, I. (2017). Analisis strategi bisnis pada PT Gancia Citra rasa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 369–383.
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688.
- Hong, P. Van, & Nguyen, T. T. (2020). Factors affecting marketing strategy of logistics business – Case of Vietnam. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(4), 224–234.

<https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.03.004>

- Jung, S. U., & Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Kementrian Keuangan. (2022). Informasi APBN 2022. <https://media.kemenkeu.go.id/getmedia/0f9020ba-dce7-4116-8ea7-f1baf5986fa4/informasi-apbn-2022.pdf?ext=.pdf>
- Kementrian Keuangan. (2023, March 6). National Logistics Ecosystem Terobosan Dorong Performa Logistik. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/National-Logistics-Ecosystem>
- Kilibarda, M., Nikolicic, S., & Andrejic, M. (2016). Measurement of logistics service quality in freight forwarding companies: A case study of the Serbian market. *International Journal of Logistics Management*, 27(3), 770–794. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2014-0063>
- Kohlbacher, F. (2006). The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. <http://www.qualitative-research.net/fqs/>
- Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2004). A study of the freight forwarding industry in Hong Kong. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 7(2), 71–84. <https://doi.org/10.1080/1367556042000199011>
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of case study research*. Sage publications.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (2005). *Understanding competitive advantage: The importance of strategic congruence and integrated control*. Springer Science & Business Media.
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. Simon and Schuster.
- Prasetyo, A., Utamingsih, A., & Wardoyo, P. (2023). STRATEGI BISNIS UNTUK MEMPERTAHANKAN PENJUALAN JASA PENGIRIMAN KARGO FREIGHT FORWARDING PADA MASA PANDEMI COVID-19. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 56–66.
- Rijal, S., Sihombing, T. M., Akbar, I. A., Desembrianita, E., & Lubis, R. F. (2023). Peran Keunggulan Kompetitif, Inovasi Produk, dan Jaringan Bisnis terhadap Kinerja Ekonomi Daerah. *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(03), 173–185.
- Rita, J., & Eddy, P. (2014). ANALISIS STRATEGI BISNIS USAHA MIKRO KECIL MENENGAH TOKO BUNGA "CINDY" DI JL. KAYOON UTARA NO. 12 GENTENKALI–SURABAYA. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 5(2), 155.
- Shabrina, A. N., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Ramadhan, H. N., Choirudin, M., Riyandito, M. R.,

- Ramadhani, M. N., & Hikayatuni'mah, P. A. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 382–387.
- Sumantri, A. S., & Nugrahanto, R. (2018). PENGARUH JASA PELAYANAN FREIGHT FORWARDING TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN. *Jurnal Saintek Maritim*, 1.
- Sumiati, S., & Setiawan, M. (2022). Pelatihan Strategi Bisnis Berkelanjutan di Era Pandemi Covid-19 bagi Start-Up Business. *Jurnal Karinov*, 5(3), 181–186.
- Švárová, M., & Vrchota, J. (2014). Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 12, 687–694. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00394-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00394-3)
- Wardana, M. H., & Sitania, F. D. (2023). Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Pendekatan Business Model Canvas Pada Kedai Kabur Bontang. *Jurnal Teknik Industri (JATRI)*, 1(1), 10–17.
- Wardhana, A. (2015). Strategi digital marketing dan Implikasinya pada Keunggulan Bersaing UKM di Indonesia. *Seminar Nasional Keuangan Dan Bisnis IV*, 4.
- World Bank. (2022). Logistics performance index: Competence and quality of logistics services (1=low to 5=high). <https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.LOGS.XQ>
- World Bank. (2023). Logistic Performance Index. <https://lpi.worldbank.org/>
- Zulkarnain, Z., Saputra, M. G., & Silvia, D. (2020). Strategi pengembangan bisnis melalui pendekatan business model canvas pada pt pitu kreatif berkah. *Journal Industrial Servicess*, 6(1), 55–61.