

# BISNIS MODEL STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS JASA PENGIRIMAN: STUDI PADA PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN DI JAKARTA

Agung Hari Sasongko, Abdullah Umar, Glory Agusman dan Sugiharto  
Universitas Bina Nusantara, Jakarta  
Jl. KH. Syahdan No.9 Jakarta Barat  
[asasongko@binus.edu](mailto:asasongko@binus.edu)

## Abstract

The purpose of this research is to determine business model strategy of a company in the future, how does a company offers more to customers and maintain customers and everything related with business development. Business development is something required to be done by every company in order to be able to compete. This matter also happens in delivery service business. Delivery service business in Indonesia is very popular in Indonesia, wherein online delivery service business develops continuously, so delivery services also increase. But, this development must be followed by business model development, so the result will be satisfying for delivery service companies, especially in Jakarta. Research result shows that the best strategy is market penetration. Some alternatives that can be done are by enhancing resources by alliancy and coopetition, creating a competitive price scheme by mapping the cost from partner to obtain the best price, and also by doing promotion through several medias owned by the company, by ATL or BTL with the main purpose to increase selling.

Keywords: Business Model, Courier Service.

## Pendahuluan

Perkembangan dalam ekonomi global menyebabkan perubahan dalam bisnis. Perkembangan dalam komunikasi dan teknologi merupakan salah satu penyebab terjadinya perubahan dalam bisnis global, dimana konsumen memiliki pilihan lebih banyak karena akses informasi dalam bisnis global yang semakin terbuka. Perkembangan bisnis saat ini lebih didominasi oleh inovasi, dimana salah satu perkembangan yang paling pesat adalah perkembangan bisnis berbasis internet.

Indonesia sebagai salah satu negara ASEAN dapat memperoleh manfaat dalam pembentukan integrasi ekonomi jika mampu mengembangkan sektor potensialnya. Upaya peningkatan masyarakat ASEAN yang merupakan tujuan utama dari negara-negara yang tergabung dalam anggota ASEAN salah satunya adalah sektor jasa pengiriman. Berdasarkan Road Map for The Integration of Logistic Services yang dibantu oleh negara-negara ASEAN menyetujui untuk terwujudnya AEC.

Industri jasa pengiriman menjadi salah satu prioritas dalam pasar ASEAN karena memiliki keterkaitan dengan sektor lain dan

merupakan sektor yang penting karena memiliki peran yang sangat besar dalam pendistribusian barang dan jasa. Kondisi sektor jasa pengiriman di ASEAN sendiri masih sangat beragam, dimana pengukurannya dilakukan dengan Logistics Performance Index (LPI) yang disusun oleh Bank Dunia untuk mengukur rantai supply perdagangan atau kinerja logistic. Logistic Performance Index (LPI) dikembangkan oleh World Bank Tahun 2010 dimana dimensi pertamanya yaitu efisiensi dari proses clearance (ketepatan dan kesederhanaan), yang kedua kualitas infrastruktur yang terkait dengan transportasi dan perdagangan seperti pelabuhan, kereta api, jalan serta teknologi informasi), ketiga kemudahan dalam menentukan pengapalan atau pengangkutan dengan harga yang kompetitif, keempat adalah kompetensi dan kualitas jasa pengiriman, kelima kemampuan untuk tracking dan tracing consignment dan terakhir jadwal pengiriman untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Jika kita melihat Indonesia sebagai Negara kepulauan yang sangat luas, e-commerce adalah pasar yang berpotensi tumbuh sangat besar di Indonesia.

Pertumbuhan pesat pangsa pasar e-commerce di Indonesia memang sudah tidak bisa diragukan lagi. Dengan jumlah pengguna internet yang mencapai angka 82 juta orang atau sekitar 30% dari total penduduk di Indonesia, pasar e-commerce menjadi tambang emas yang sangat menggoda bagi sebagian orang yang bisa melihat potensi ke depannya. Pertumbuhan ini didukung dengan data dari Menkominfo yang menyebutkan bahwa nilai transaksi e-commerce pada tahun 2013 mencapai angka Rp130 triliun. Ini merupakan angka yang sangat fantastis mengingat bahwa hanya sekitar 7% dari pengguna internet di Indonesia yang pernah belanja secara online, ini berdasarkan data dari McKinsey. Dibandingkan dengan China yang sudah mencapai 30%, Indonesia memang masih tertinggal jauh, tapi perlu anda ingat bahwa jumlah ini akan terus naik seiring dengan bertumbuhnya penggunaan smartphone, penetrasi internet di Indonesia, penggunaan kartu debit dan kredit, dan tingkat kepercayaan konsumen untuk berbelanja secara online.

Dengan meningkatnya kebiasaan berbelanja secara online merupakan suatu peluang bisnis yang sangat besar dalam bisnis jasa pengiriman di Indonesia, khususnya di Jakarta sebagai kota besar. Kondisi Jakarta yang macet merupakan salah satu alasan pesatnya pertumbuhan dalam bisnis jasa pengiriman. Dalam pengertian sederhana jasa pengiriman merupakan kegiatan pengiriman barang dari satu tempat ke tempat yang lain, meski terlihat sederhana potensi pasarnya sangatlah besar.

Berdasarkan data Frost dan Sullivan hingga akhir tahun 2014 market size logistik di Indonesia mencapai sekitar Rp 1.800 triliun, setara dengan APBN 2014 sebesar Rp 1.816,7 triliun, angka tersebut tercapai dengan estimasi pertumbuhan bisnis logistik di Tanah Air pada tahun 2014 sekitar 14,7%. ([www.swa.co.id](http://www.swa.co.id), 2014). Pertumbuhan juga terlihat pada Industri kurir yang merupakan bagian dari Industri logistik tersebut, dari laporan tahunan PT Kereta Api Logistik tahun 2013, nilai jasa kurir di Indonesia berkisar 8,6-9 triliun rupiah, dengan pertumbuhan yang sama sekitar 14,7% per tahun, maka prediksi di tahun 2014 nilai jasa kurir berkisar 10-11 triliun rupiah.

Penelitian tentang model bisnis sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti,

namun penelitian tentang model pengembangan bisnis jasa pengiriman khususnya dengan membuat kanvas model hingga kini masih belum ada, padahal model ini sangat dibutuhkan sebagai landasan dalam menentukan kebijakan, penyusunan strategi, pelaksanaan program serta mampu menghadapi persaingan di industri jasa pengiriman.

Konsep model bisnis merupakan sebuah konsep yang dapat dikatakan relatif baru dalam ranah penelitian bisnis (Osterwalder, Pigneur dan Tucci, 2005). Konsep model bisnis digunakan untuk menjelaskan struktur bisnis secara lengkap, sederhana dan jelas sehingga memudahkan organisasi untuk menjalankan strategi bisnis. Konsep model bisnis yang dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ini, berhasil mengubah konsep model bisnis yang rumit menjadi sederhana. Dengan pendekatan kanvas, model bisnis ditampilkan dalam satu lembar kanvas, berisi peta sembilan elemen (kotak). Karena kesederhanaannya, metode kanvas dapat mendorong sebanyak mungkin karyawan terlibat dalam pengembangan model bisnis organisasinya (Osterwalder, 2004). Para akademisi menjelaskan pengertian model bisnis dalam tiga kelompok. Pertama adalah model bisnis sebagai metode (cara), model bisnis dilihat dari aspek komponen-komponennya, dan model bisnis sebagai strategi bisnis. Kanvas model bisnis merupakan alat bantu yang efektif, sederhana dan teruji untuk memahami, mendesain dan menerapkan sebuah model bisnis baru secara sistematis atau menganalisis dan merenovasi model bisnis yang lama (Gras, Mosakowski, dan Lumpkin, 2011). Seluruh organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi non profit, membutuhkan model bisnis dalam menciptakan, menyampaikan serta memaparkan strategi bisnis (Kaplan, 2011).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), Bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran sebagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan dan ditangkap nilainya. Osterwalder dan Pigneur membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu "nine building blocks" yang memudahkan dalam membangun dan mengembangkan Bisnis. Elemen dalam Business Model Canvas mencakup Customer Segment, Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Stream, Key

Resourcess, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure. Untuk menyusun model bisnis menggunakan pendekatan ini dimulai dari Customer Segment, diikuti dengan Value Proposition, Channel, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partners, dan Cost Structure. Untuk mengembangkan BMC, organisasi dapat mulai dari memotret kondisi saat ini, diikuti dengan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT dapat digunakan untuk merancang model bisnis perbaikan dan prototipe model-model bisnis masa depan.

Business model canvas merupakan tujuan dan pedoman yang dibuat oleh sebuah perusahaan untuk menentukan strategy serta pedoman yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan, di dalam business model canvas terdapat sembilan blok yang terbagi dalam penjabaran mengenai key activities, partnership, revenue stream, cost, customer segments, value propositions, channels, customer relationship, key resource, sehingga dengan terbaginya bagian-bagian pada business canvas tersebut maka akan menghasilkan secara detail tujuan dari kegiatan yang akan dicapai oleh perusahaan.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah mix metod, yaitu menggunakan penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif dari orang-orang sedangkan penelitian kuantitatif berdasarkan data-data yang ada (Sekaran, 2014). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah interview dan focus group discussion dengan para pengambil keputusan di perusahaan jasa pengiriman di Jakarta, sedangkan data-data didapatkan dari perusahaan dan juga instansi terkait.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan data wawancara, hasil observasi dan juga data kuantitatif yang didapatkan baik dari perusahaan maupun sumber lainnya. Pada tahapan analisis data dilakukan proses pengelompokan data ke dalam bentuk analisis SWOT kemudian data disajikan dalam bentuk diagram SWOT yang kemudian dapat disajikan ke dalam bentuk bisnis kanvas model kemudian dianalisis dan dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis.

Setelah mengumpulkan informasi tentang kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Jasa pengiriman, tahap selanjutnya adalah melakukan perumusan strategi melalui Matriks SWOT.

### Pembahasan

Setelah mengumpulkan informasi tentang kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi oleh Jasa pengiriman, tahap selanjutnya adalah melakukan perumusan strategi melalui Matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk mengembangkan strategi dari SO (Strength – Opportunity), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Treat) dan WT (Weakness-Opportunity), dan berikut Matriks SWOT dari Jasa Pengiriman.

Tabel 1  
Strategi SO-WO

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1.Group Perusahaan besar	1.SDM belum berpengalaman
	2.Jaringan distribusi luas	2.Sistem masih lemah
	3.Berpengalaman	3.Tidak ada bisnis plan
	4.Mempunyai Network	4.Belum adanya Armada
	5.Jumlah pengiriman besar	5.Tidak adanya kontrol ke Kurir
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Pertumbuhan E-commerce	1.Memanfaatkan jaringan distribusi serta jaringan armada pengiriman yang dimiliki, untuk mengembangkan jasa pengiriman dengan cara menjalin kerjasama dengan industri e-commerce dan unit-unit internal(S2,S3, S4, O1,O4)	1.Negara Indonesia merupakan negara kepulauan yang mempunyai potensi pertumbuhan industri kurir mencapai 14,7% per tahun, maka di perlukannya sistem teknologi informasi yang memadai dan dapat terintegrasi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pengiriman pelanggan.(W2,O3,O5)
2. Disahkan UU No. 38 tahun 2009	2.Jumlah pengiriman yang cukup besar, serta adanya potensi pengiriman, diperlukannya layanan pengiriman yang handal, dapat dipercaya sehingga mampu melayani kebutuhan pelanggan untuk melakukan pengiriman secara Nasional. (S5,O4,O5)	2.Membuat bisnis plan yang matang serta menyiapkan SDM yang handal, sehingga mampu bersaing dalam memberikan pelayanan pengiriman sesuai dengan keinginan pasar baik di Internal maupun di industri E-commerce. (W1,W3,O1,O4)
3. Pertumbuhan 14,7% per tahun		
4. Potensi Internal		
5. Indonesia Negara kepulauan		

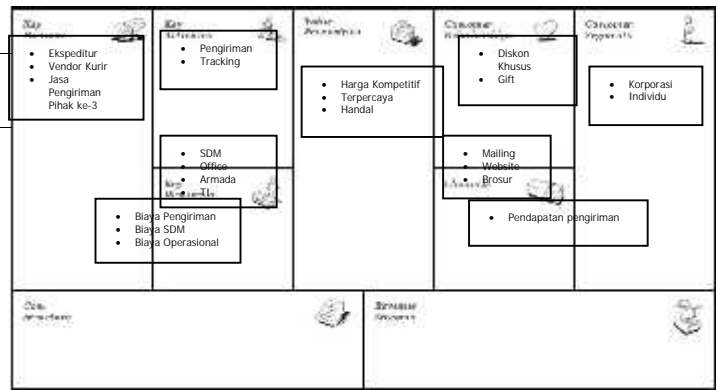
Tabel 2  
Strategi ST-WT

Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<p>1. Persaingan yang tinggi</p> <p>2. Banyak perusahaan besar yang membangun bisnis jasa pengiriman</p> <p>3. Ancaman Liberalisasi ASEAN</p> <p>4. Perkembangan Teknologi dan Informasi</p> <p>5. Nilai upah yang selalu naik di setiap tahunnya</p>	<p>1. Merupakan bagian dari Group Perusahaan besar, sehingga mempermudah dalam melakukan pengenalan produk dan penawaran kepada calon pelanggan, dan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lain pada industri yang sama. (S1, T1, T2, T3)</p> <p>2. Dengan mempunyai banyak jaringan distribusi dan armada pengiriman, menjadi kekuatan jasa pengiriman untuk melakukan kerjasama dengan memanfaatkan network yang sudah ada, sehingga Jasa pengiriman akan mampu bersaing dengan kompetitor jasa pengiriman yang lain. (S2, S4, T1, T2, T3)</p>	<p>1. Keterbatasan jumlah dan kemampuan SDM dalam bidang jasa pengiriman, dapat mendorong perusahaan untuk memanfaatkan jaringan yang sudah ada, sehingga pemenuhan kebutuhan SDM dapat teratasi dan tidak terkendala adanya kenaikan tuntutan akan kesejahteraan karyawan dan lainnya. (W1, T5).</p> <p>2. Membuat kesepakatan kerjasama Exclusive dengan jaringan perusahaan, untuk melakukan pengiriman sesuai mekanisme Jasa pengiriman, di support dengan sistem yang terintegrasi, sehingga perusahaan dapat melakukan kontrol yang lebih mudah terhadap armada maupun kurir yang melakukan pengiriman barang sehingga dapat bersaing dengan kompetitor. (W2, W4, W5, T1, T2, T3)</p>

Dari Matriks SWOT di atas, dapat disimpulkan dalam pembuatan strategi alternative Jasa Pengiriman adalah :

1. Strategi Pengembangan Produk
2. Strategi Pengembangan Pasar
3. Strategi Penetrasi Pasar

Selanjutnya dapat dibuat bisnis Kanvas model, sehingga akan dapat terlihat dasar pemikiran bisnis Jasa pengiriman, sehingga akan dapat digunakan untuk memudahkan dalam mengembangkan bisnis jasa pengiriman.



Gambar 1  
Bisnis Model Kanvas

### Segmentasi pelanggan (Customer Segment)

Segmen pelanggan yang menjadi target Jasa pengiriman adalah individu dan korporasi, dimana pada titik layanan jasa pengiriman akan menerima pengiriman dari individu yang datang dan melakukan pembayaran secara langsung, sedangkan untuk layanan korporasi akan ada kesepakatan khusus dengan pihak korporasi dalam melakukan kerjasama pengiriman, dari pick up barang sampai dengan proses penagihan dan pembayaran.

### Proposisi nilai (Value proposition)

Nilai yang ditawarkan jasa pengiriman adalah :

- a. Murah, dalam arti biaya pengiriman dengan menggunakan jasa pengiriman akan lebih murah dibandingkan dengan harga jasa pengiriman yang lain.
- b. Terpercaya, dalam arti jasa pengiriman akan melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah dijanjikan kepada pelanggan.
- c. Handal, artinya jasa pengiriman dapat diandalkan dalam hal pengiriman, baik untuk dokumen, paket sampai dengan pengiriman dalam jumlah besar (bulk).

### Saluran (Channel)

Dalam melakukan komunikasi jasa pengiriman memanfaatkan media yang dimiliki diantaranya adalah :

- a. Mailing, mempunyai jumlah pengiriman kepada pelanggan dalam jumlah banyak, setiap bulannya lebih dari 35.000 pengiriman dilakukan, sehingga package atau amplop kirim dapat dimanfaatkan untuk melakukan komunikasi kepada pelanggan.

- b. Website, selain mengembangkan jasa pengiriman juga mengembangkan penjualan produk media melalui e-commerce, dimana dalam web tersebut akan dimanfaatkan juga untuk melakukan komunikasi jasa pengiriman.
- c. Brosur, brosur akan dimanfaatkan untuk dibagikan pada setiap event yang dilakukan oleh perusahaan serta digunakan untuk sisipan pada saat melakukan penawaran kepada pelanggan korporasi.
- b. Vendor Kurir, jasa pengiriman telah bekerjasama dengan vendor penyedia tenaga kurir untuk difungsikan sebagai kurir pengiriman atas barang-barang yang dikirimkan melalui jasa pengiriman.
- c. Jasa Pengiriman Pihak ke-3, artinya jasa pengiriman melakukan kemitraan dengan pihak kompetitor (coopetition) untuk melakukan pengiriman di area-area yang masih belum terjangkau, hanya saja kemitraan ini masih belum diatur dalam sebuah kesepakatan kerjasama.

### Hubungan pelanggan (Customer Relationship)

Dalam membina hubungan baik dengan pelanggan, jasa pengiriman lebih banyak menggunakan diskon khusus serta Gift pada moment tertentu (mis. hari raya / tahun baru) untuk diberikan kepada pelanggan, karena segement terbesar yang akan dilayani jasa pengiriman adalah pelanggan korporasi.

### Arus pendapatan (revenue stream)

Jasa pengiriman saat ini baru mendapatkan penghasilan dari pendapatan pengiriman saja.

### Sumber daya kunci (Key resource)

Dalam industri jasa pengiriman, sumber daya yang menjadi kunci keberhasilan adalah SDM yang handal, tempat yang memadai, armada yang digunakan untuk melakukan pengiriman serta Teknologi Informasi yang terintegrasi sesuai dengan kebutuhan jasa pengiriman.

### Aktivitas kunci (key activities)

Seperti jasa pengiriman yang lain, bahwa jasa pengiriman melakukan aktivitas rutin berupa pengiriman barang serta melakukan tracking untuk membantu memberikan informasi kepada pelanggan atas pengiriman yang dilakukan.

### Mitra kunci (key partnership)

Jasa pengiriman melakukan kemitraan dengan beberapa pihak, diantaranya adalah :

- a. Ekspediter, dimana jasa pengiriman memanfaatkan sisa space pengiriman rutin yang dilakukan ke seluruh kantor cabang, melalui Ekspediter pengiriman yang sudah bekerjasama dengan perusahaan.

### Struktur biaya (cost structure)

Dalam melakukan aktivitas jasa pengiriman, struktur biaya yang dikeluarkan jasa pengiriman diantaranya biaya pengiriman yang dilakukan oleh Pihak ke-3 dan vendor kurir, biaya SDM atau karyawan dan biaya operasional baik berupa kertas, tinta, label dll.

### Kesimpulan

Setelah melakukan analisa lingkungan internal baik kekuatan maupun kelemahan, serta analisa lingkungan eksternal untuk peluang dan ancaman, dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat untuk jasa pengiriman dalam menghadapi persaingan serta untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap pelanggan adalah Strategi Penetrasi pasar.

Beberapa alternatif strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan jasa pengiriman diantaranya, dengan memperkuat sumber daya yang dapat dilakukan melalui aliansi dan koopetisi, selain itu membuat skema harga yang kompetitif dengan cara memetakan harga dasar dari mitra kirim untuk mendapatkan harga terbaik dari mitra kirim, yang terakhir melakukan promosi atas jasa layanan pengiriman melalui media yang dimiliki perusahaan baik secara Above The Line (ATL) maupun Below the Line (BTL) dengan tujuan utama untuk meningkatkan penjualan.

Selain itu untuk mendukung penerapan Strategi Penetrasi Pasar, sebaiknya jasa pengiriman juga mengembangkan Strategi Pengembangan Pasar, mengingat kebutuhan pelanggan serta persaingan yang padat pada industri jasa pengiriman.

Penggunaan strategi aliansi dan kooperatifi dalam menjalankan strategi penetrasi pasar, sebaiknya digunakan untuk strategi jangka pendek, setelah jasa

pengiriman mampu memahami industri serta bisnisnya secara keseluruhan, disarankan agar jasa pengiriman mempunyai sumber daya yang dikelola sendiri.

#### Daftar Pustaka

- Gras, David; Mosakowski, Elaine dan Lumpkin, G.Thomas. (2011). *Future Research Topics in Social Entrepreneurship: A Content-Analytic Approach*. Unpublish.
- Osterwalder,A. (2004). *The Business Model Ontology: a proposition in design science approach (doctoral dissertation)*. France: university of Lausanne.
- Osterwalder,A. dan Pigneur,Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Wiley.
- Osterwalder,A., Pigneur,Y. dan Tucci (2005), *Clarifying Business Models: Origins*, *Association for Information System Journal*, 15(5), 5-24.
- Sekaran, Uma (2014). *Research Methodology*. Wiley