

Analisis Strategi Bersaing Dengan Pendekatan *Swot* Dan *Business Model Canvas* (BMC) Dalam Meningkatkan Pendapatan Jasa Kurir Dan Logistik PT. Pos Indonesia

Competitive Strategy Analysis Using The Swot Approach And Business Model Canvas (BMC) Is On The Improvement Income Of PT. Courier And Logistics Services. Indonesian Post

Farhan Rizqi Kesuma¹, Mohammad Riza Sutjipto²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, farhankesuma@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Pengiriman barang dalam bentuk jasa dapat memudahkan proses pengiriman berupa dokumen, logistik, dan alat elektronik dengan menggunakan jalur udara, laut, dan darat. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang bersaing dan berorientasi dalam melayani dan mendukung produk-produk jasa. Jasa pengiriman di Indonesia mengalami perkembangan yang begitu pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku konsumen sehingga membuat persaingan pada industri jasa pengiriman cukup ketat. Hal ini dipengaruhi dengan adanya perkembangan bisnis online yang dilakukan melalui platform digital seperti website, media sosial, dan toko online di e-commerce. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* yang digunakan saat ini dan analisis *SWOT* untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang yang di hadapi PT. Pos Indonesia. Berdasarkan hasil analisis *SWOT* akan dikembangkan melalui matriks *SWOT* untuk menciptakan strategi baru terhadap sembilan blok *Business Model Canvas* pada PT. Pos Indonesia dalam bidang jasa kurir dan logistic (PT. Pos Logistik Indonesia). Hal ini untuk membantu dalam mengatasi pendapatan Pos Indonesia yang mengalami penurunan pada 5 tahun terakhir. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif melalui teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Alat pengumpulan data utama menggunakan wawancara mendalam kepada enam narasumber. Berdasarkan hasil penelitian ini untuk mengetahui model bisnis PT. Pos Indonesia melalui pendekatan *Business Model Canvas* saat ini dan dikembangkan melalui analisis *SWOT* serta matriks *SWOT* terhadap sembilan blok *Business Model Canvas*. Hasil strategi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threats*), dan WT (*Weakness-Threats*) memperoleh tujuh rekomendasi strategi baru untuk *Business Model Canvas* PT. Pos Indonesia. Maka dari itu, diharapkan Pos Indonesia mempertimbangkan hasil rekomendasi pada *Business Model Canvas* baru dalam menjalankan bisnisnya.

Kata kunci-business model canvas, analisis SWOT, matriks SWOT.

Abstract

Delivery of goods in the form of services can facilitate the delivery process in the form of documents, logistics, and electronic devices using air, sea, and land routes. Therefore, many companies are competing and oriented in serving and supporting service products. Delivery services in Indonesia are experiencing rapid development along with economic growth, technological developments, and changes in consumer behavior, making competition in the delivery service industry quite intense. This is influenced by the development of online businesses conducted through digital platforms such as websites, social media, and online stores in e-commerce. This research has the aim of knowing the business model using the Business Model Canvas approach used today and SWOT analysis to identify the

strengths, weaknesses, and opportunities faced by PT Pos Indonesia. Based on the results of the SWOT analysis, it will be developed through the SWOT matrix to create a new strategy for the nine blocks of the Business Model Canvas at PT Pos Indonesia in the field of courier and logistics services. This is to help overcome Pos Indonesia's revenue which has decreased in the last 5 years. This research was conducted using qualitative methods through data collection techniques such as observation, interviews, and documentation. The main data collection tool uses in-depth interviews with six resource persons. Based on the results of this study to determine the business model of PT Pos Indonesia through the current Business Model Canvas approach and developed through SWOT analysis and SWOT matrix against nine Business Model Canvas blocks. The results of the SO (Strength-Opportunity), WO (Weakness-Opportunity), ST (Strength-Threats), and WT (Weakness-Threats) strategies obtained seven new strategy recommendations for PT Pos Indonesia's Business Model Canvas. Therefore, it is hoped that Pos Indonesia will consider the results of the recommendations on the new Business Model Canvas in running its business..

Keywords-*Business Model Canvas, SWOT Analysis, SWOT Matrix*

I. PENDAHULUAN

Industri logistik di Indonesia telah mengalami perkembangan yang begitu cepat seiring dengan pertumbuhan ekonomi, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku konsumen sehingga membuat persaingan menjadi meningkat terhadap industri logistik dalam pengiriman barang. Hal ini dipengaruhi dengan perkembangan bisnis online yang dilakukan melalui media online seperti website, media sosial, dan toko online.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertua di Indonesia yang berdiri pada tanggal 26 Agustus 1746. Pos Indonesia memiliki 2 peran strategis yaitu sebagai korporasi perseroan dan sebagai perusahaan milik negara. Hal ini dilakukan melalui kontribusi dan berperan langsung atau tidak langsung dalam pertumbuhan ekonomi dan program pemerintah. PT. Pos Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak pada industri jasa kurir, logistik, dan keuangan.

Bedasarkan laporan keuangan tahunan PT. Pos Indonesia pada tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan pendapatan pada jasa kurir dan logistik. Berikut data laporan keuangan PT. Pos Indonesia dalam bidang jasa kurir dan logistik pada tahun 2019-2022:

- A. Tahun 2019: Pada tahun 2019, PT. Pos Indonesia meraih pendapatan sebesar 3.508 T
- B. Tahun 2020: Pada tahun 2020, PT. Pos Indonesia meraih pendapatan sebesar 3.294 T
- C. Tahun 2021: Pada tahun 2021, PT. Pos Indonesia meraih pendapatan sebesar 2.777 T
- D. Tahun 2022: Pada tahun 2022, PT. Pos Indonesia meraih pendapatan sebesar 2.294 T

Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan PT. Pos Indonesia dalam bidang jasa kurir dan logistik (PT. Pos Logistik Indonesia) mengalami penurunan dalam 4 tahun terakhir sehingga dapat di nilai masih kalah bersaing dengan penyedia jasa kurir dan logistik lainnya.

Menurut (Top Brand Award, 2019) bahwa hasil komparasi brand menunjukkan dalam kategori service jasa kurir di Indonesia. PT. Pos Indonesia dalam berada di urutan kedua yang masih kalah bersaing dengan perusahaan swasta. Pada tahun 2019, jasa kurir dan logistik PT. Pos Indonesia kalah bersaing dengan TIKI yang memiliki persentase 12.6% dibandingkan Pos Indonesia yang memiliki persentase 5.4%, sedangkan pada tahun 2023, Pos Indonesia mengalami penurun dalam hasil komparasi brand memiliki presentase 7.3% dari tahun sebelumnya pada tahun 2021-2022 dengan presentase 8.5%. Hal ini dapat mempengaruhi minat pelanggan dalam menggunakan jasa kurir dan logistik PT. Pos Indonesia yang membuat pendapatan dari jasa kurir PT. Pos Indonesia menurun. Menurut (Moh. Riza Sutjipto et al., 2019) bahwa dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan perlu memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki berupa aset yang berwujud atau tidak berwujud. Oleh karena itu, strategi bersaing sangat penting di implentasikan oleh PT. Pos Indonesia agar mampu bersaing dengan perusahaan swasta untuk menarik pelanggan dalam meningkatkan pendapatan jasa kurir dan logistik.

Dengan menggunakan Business Model Bisnis maka dapat menyederhanakan gagasan terkait bisnis yang terdiri dari sembilan komponen inti yang berisi strategi analisis perusahaan internal dan eksternal. Selain itu, perusahaan perlu memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk memahami lebih dalam terkait analisis strategi internal dan external dengan menggunakan analisis SWOT terhadap Business Model Canvas untuk menciptakan strategi baru berdasarkan hasil dari Matriks SWOT. Menurut (Rangkuti, 2008 dalam Nurjannah,

2020) SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara teratur dalam proses membuat strategi bisnis. Teknik perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi yaitu kekuatan (strengths), kelemahan (weakness), peluang

(opportunities), dan ancaman (threats). Dari keempat faktor tersebut dapat menganalisis strategi bisnis internal dan external.

II. DASAR TEORI

A. Manajemen Strategi

Menurut Wheelen dan Hunger dalam Usman (2022) manajemen strategi merupakan kumpulan tindakan dan keputusan manajemen yang akan menentukan kinerja suatu organisasi dalam jangka panjang. Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan untuk merumuskan tujuan jangka Panjang suatu organisasi. Menurut (Tunggul Prasodjo, 2021) Manajemen strategi mencakup serangkaian keputusan dan tindakan manajemen, termasuk pembuatan strategi dan pelaksanaannya, serta evaluasi dan pengendalian atas pelaksanaannya

B. Model Bisnis

Menurut Timmers dalam Paulus Parulian & Yuldinawati Lia, (2023) mendefinisikan model bisnis sebagai arsitektur yang menggambarkan aliran produk, layanan, dan informasi, termasuk deskripsi peran berbagai pelaku usaha, gambaran potensi manfaat bagi mereka, serta penjelasan tentang sumber pendapatan.

C. SWOT Analysis

Analisis SWOT adalah teknik yang digunakan untuk memaksimalkan kekuatan dalam memanfaatkan peluang, selain itu secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman terhadap organasasi. Sumber daya dan keunggulan organisasi bisa dinilai melalui analisis internal sedangkan, analisis eksternal melalui peluang dan ancaman dipasar bedasarkan pesaing (Freddy Rangkuti, 2015).

D. Business Model Canvas

Menurut Osterwalder & Pigneur dalam Pasaribu (2023) Business model canvas (BMC) merupakan alat strategis yang dapat menjelaskan terkait target pasar, fasilitas, dan keuangan organisasi agar lebih mudah dipahami. Dapat disimpulkan bahwa business model canvas (BMC) adalah alat strategi yang digunakan dalam merangkum elemen kunci dari sebuah bisnis secara visual.

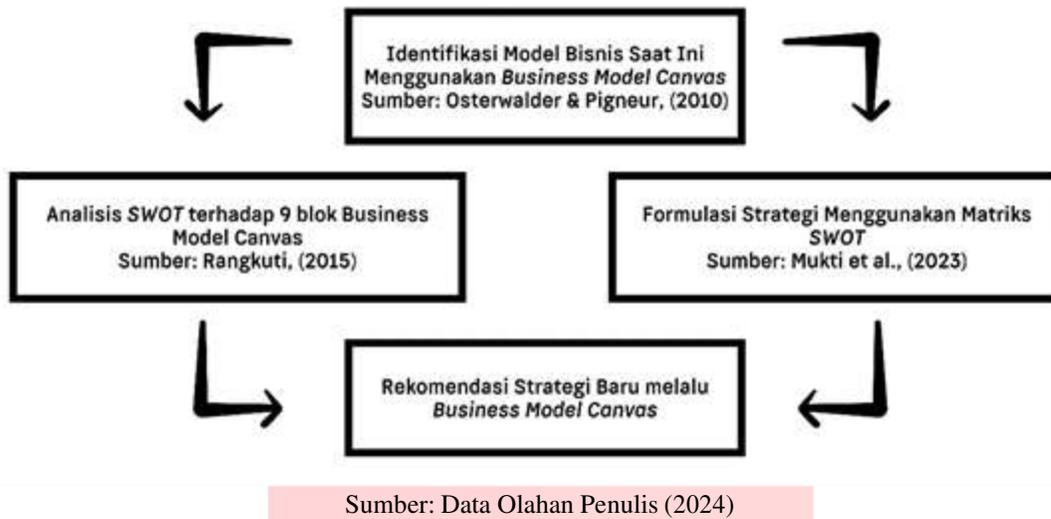
E. SWOT Matrix

Menurut Mukti (2023) matriks SWOT terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang akan dicocokkan untuk menghasilkan empat jenis startegi yaitu strategi SO (strength-opportunities), strategi WO (weakness-opportunities), strategi ST (strength-threats), dan strategi WT (weakness-threats) berikut penjelasan terkait empat strategi tersebut yaitu:

1. Strategi SO: merupakan strategi yang menggunakan kekuatan pihak perusahaan dalam untuk meraih peluang dari pihak luar.
2. Strategi WO: merupakan strategi yang memaksimalkan kelemahan pihak perusahaan dalam untuk memanfaatkan peluang dari pihak luar.
3. Strategi ST: merupakan strategi yang digunakan untuk menggunakan seluruh kekuatan internal agar terhindar dari ancaman luar.
4. Strategi WT: merupakan strategi yang digunakan untuk meminimalkan kelemahan pihak internal agar terhindar dari ancaman pihak eksternal.

F. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2022), kerangka pemikiran dalam penelitian kualitatif adalah sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka ini berperan sebagai panduan bagi peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.



III. METODE PENELITIAN

A. Karakteristik Penelitian

Menurut Indrawati (2018) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan pada status objek alamiah non-eksperimental karena hasil data yang digunakan bukan dalam bentuk angka, tetapi dalam bentuk deskripsi.

No		Jenis Penelitian
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Tipe Penyelidikan	Komparatif
4	Berdasarkan keterlibatan penelitian	Tidak Mengintervensi Data
5	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	Cross - Section
6	Berdasarkan Unit Analisis	Organisasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bedasarkan hasil penelitian dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti observasi, dokumentasi, dan wawancara mengenai sembilan blok *Business Model Canvas* (BMC) dan melakukan analisis SWOT.

A. Hasil Penelitian *Business Model Canvas* Saat Ini

1. *Customer Segment*

Pos Indonesia memiliki segmen yaitu para masyarakat umum, pelaku bisnis online, pengguna e-commerce dan instansi pemerintah.

2. *Value Proposition*

Pos Indonesia memberikan nilai berupa, layanan yang beragam, harga yang terjangkau, pengiriman yang cepat dan harga yang terjangkau merupakan nilai utama untuk meraih kepuasan pelanggan.

3. *Channels*

Pos Indonesia memanfaatkan kantor pusat layanan, agen-agen Pos Indonesia dan platform online untuk berinteraksi langsung dengan pelanggan.

4. *Customer Relationship*

Pos Indonesia membangun hubungan baik melalui komunikasi dengan layanan online dan offline kepada pelanggan dan pemberian program reward pelanggan loyal.

5. *Revenue Stream*

Pendapatan Pos Indonesia diperoleh melalui ongkiri kirim surat, paket, dan barang, serta hasil dari kerja sama dengan mitra.

6. *Key Resource*

Pos Indonesia memanfaatkan berbagai sumber daya yaitu sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sistem informasi, serta infrastruktur logistik.

7. *Key Activities*

Pos Indonesia dibidang jasa kurir dan logistik mencakup proses pengiriman surat, paket, dan barang seperti mencetak resi, pelacakan barang, menimbang barang dan lainnya.

8. *Key Partnership*

Pos Indonesia memiliki beberapa partner seperti jasa ekspedisi yaitu o-ranger, pemerintah, e-commerce, dan UMKM.

9. *Cost Structure*

Pos Indonesia memiliki pengeluaran berupa gaji pegawai, biaya operasional, biaya pemeliharaan sistem, dan pengelolaan infrastruktur logistik.



Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

B. Analisis *SWOT* terhadap *Business Model Canvas* PT. Pos Indonesia

Analisis *SWOT* dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bedasarkan fakotr internal sedangkan peluang dan ancaman bedasarkan fakotr eksternal pada sembilan blok *Business Model Canvas* Pos Indonesia saat ini.

C. Matriks SWOT

Aspek	Strengths	Weakness	Opportunities	Threats
<i>Customer Segment</i>	Memiliki jaringan yang luas untuk menjangkau pelanggan	Belum memaksimalkan seluruh target pelanggan	Meningkatnya pertumbuhan e-commerce untuk jasa kirim	Kompetitor yang agresif untuk menguasai segmen yang sama
<i>Value Proposition</i>	Memiliki pelayanan penjemputan paket gratis.	Kualitas layanan yang kurang baik.	Meningkatnya permintaan dalam layanan pengiriman yang cepat dan aman.	Pesaing memiliki kualitas layanan yang lebih baik
<i>Channels</i>	Memiliki kantor pos dan agen yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.	Pemasaran online belum terintegrasi dengan baik.	Meningkatnya tren pemasaran digital melalui media sosial.	Pesaing yang memiliki konten atau iklan yang lebih menarik dalam pemasaran
<i>Customer Relationship</i>	Mempunyai program reward dan loyalty yang diberikan kepada pelanggan setia.	Kurangnya program menarik untuk pelanggan baru	Meningkat pengguna jasa kirim pasca pandemi	Pesaing mendapat perhatian lebih dari pengguna baru
<i>Revenue Stream</i>	Diversifikasi pendapatan melalui layanan keuangan.	Pendapatan yang kurang maksimal dari segmen pengguna e-commerce	Meningkatnya pelaku usaha online	Pesaing yang memiliki pendapatan tinggi melalui e-commerce
<i>Key Resource</i>	Memiliki sumber daya manusia yang banyak	Kurangnya memanfaatkan sumber daya teknologi dan sistem informasi	Perkembangan teknologi dan sistem informasi yang meningkat	Kompetitor memiliki sumber daya yang lebih maju.
<i>Key Activities</i>	Proses pengerjaan pengiriman dengan baik	Belum maksimal dalam melakukan kegiatan pemasaran digital	Permintaan yang tinggi untuk layanan pengiriman dan logistik	Pesaing memiliki pemasaran yang lebih baik

<i>Key Partnership</i>	Memiliki kerja sama mitra dengan segmen penjualan	Kurangnya kolaborasi dalam melakukan pemasaran digital	Meningkatnya kolaborasi dengan influencer atau artis dalam menarik pelanggan	Pesaing yang memiliki kemitraan yang lebih baik dalam semua aspek
<i>Cost Structure</i>	Memiliki beban biaya yang dapat diatasi.	Kurangnya mengalokasikan dana untuk kegiatan pemasaran	Meningkatnya promosi melalui media online	Kompetitor memiliki struktur biaya yang lebih baik.

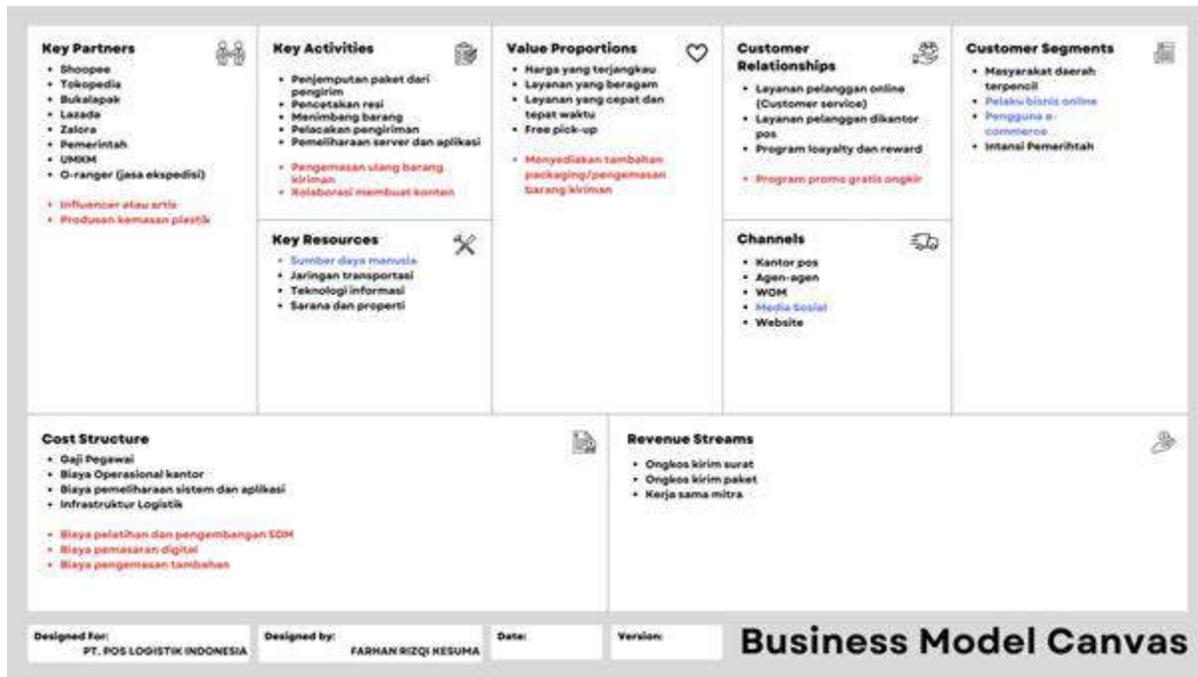
Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

Matriks SWOT dapat menjelaskan terkait peluang dan ancaman eksternal yang akan dihadapi oleh perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan kekuatan dan kelemahan mereka. Berikut strategi yang direkomendasikan matriks *SWOT* berdasarkan hasil analisis *SWOT* terhadap *Business Model Canvas*:

1. Strategi SO:
 - a. (S1, S2, S3, S6-O4) Meningkatkan focus pada segmen penjualan pengguna e-commerce dan pelaku bisnis.
 - b. (S8, S9-O8) Memperluas kemitraan untuk kegiatan pemasaran
2. Strategi WO:
 - a. (W3, W7, W8, W9-O8) Memanfaatkan teknologi untuk sarana pemasaran
3. Strategi ST:
 - a. S6, S9-T6) Meningkatkan kuliatas sumber daya manusia Menurut Wahyuningtyas, (2015) bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia dapat meningkatkan kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang.
4. Strategi WT:
 - a. (W2, W4-T4) Menciptakan tawaran menarik untuk pelanggan baru
 - b. (W2, W5-T2) Meningkatkan kualitas layanan
 - c. (W3, W7, W8-T3) Meningkatkan kualitas pemasaran digital

D. Rekomendasi *Business Model Canvas Baru*

Berikut merupakan gambar *Business Model Canvas (BMC)* baru berdasarkan hasil dari matriks SWOT yaitu SO, WO, ST, dan WT. Pada gambar tersebut terdapat font berwarna biru merupakan strategi prioritas yang perlu ditingkatkan untuk jangka panjang (<1 tahun), sedangkan pada font berwarna merupakan strategi rekomendasi yang diciptakan untuk jangka menengah (>1 tahun):



Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan, tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi model bisnis PT. Pos Indonesia menggunakan *Business Model Canvas (BMC)* saat ini, kemudian mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada PT. Pos Indonesia industri jasa kurir dan logistik analisis *SWOT* terhadap 9 blok *Business Model Canvas (BMC)* dan terakhir memberikan rekomendasi strategi *Business Model Canvas (BMC)* baru yang dapat diterapkan oleh PT. Pos Indonesia dalam meningkatkan daya saing dan meningkatkan pendapatan jasa kurir dan logistik dalam menghadapi perusahaan swasta berdasarkan hasil analisis. Maka berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan rekomendasi *Business Model Canvas (BMC)* baru untuk PT. Pos Indonesia berdasarkan alternatif strategi matriks *SWOT*.

B. Saran

1. Saran Praktis

Bedasarkan hasil penelitian ini terdapat usulan saran untuk Pos Indonesia, terutama dalam meningkatkan pendapatan dan menghadapi persaingan pada industri jasa kurir dan logistik sebagai berikut:

- PT. Pos Indonesia diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dengan fokus melalui segmen pengguna e-commerce dan pelaku bisnis online.
- PT. Pos Indonesia perlu meningkatkan pemasaran digital melalui media sosial dengan berkolaborasi bersama influencer atau artis.
- PT. Pos Indonesia perlu meningkatkan kualitas layanan dalam pengiriman yang lebih cepat dan lebih aman untuk menciptakan serta mempertahankan pelanggan.

2. Saran Teoritis

Bedasarkan proses dari penelitian ini terdapat hambatan dan kendala pada penulis, saran kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan analisis *SWOT* dan *Business Model Canvas (BMC)* sebagai berikut:

- Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan narasumber pakar dalam memperoleh data.
- Peneliti selanjutnya diharapkan memberikan komparasi dengan pihak pesaing lebih dari satu.

- c. Peneliti selanjutnya diharapkan tidak menunda waktu dalam proses pengumpulan data.

REFERENSI

- Freddy Rangkuti. (2015). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT*. Gramedia Pustaka Utama. Indrawati. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (Rachmi (ed.)). Bandung: Penerbit Refika Aditama. Moh. Riza Sutjipto, Ernie Tisnawati Sule, Sucherly, & Umi Kaltum. (2019). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP AND COMPETITIVE STRATEGY ON THE PERFORMANCE OF WHOLESALE NETWORK SERVICE BUSINESS IN INDONESIA. *Journal of Entrepreneurship Education*.
- Mukti, S., Saepudin, N., Pasaribu, R. D., Alfanur, F., & Si, S. (2023). Kajian Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas (Bmc), Analisis Swot Dan Matriks Tows Pada Cv. Sinar Dua Putra. *JIBR: Journal of Indonesia Business Research*, 1, 101–107. <https://doi.org/10.25124/logic.v1i1.6497>
- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Tunggul Prasodjo. (2021). *Manajemen Strategi*.
- Usman, A. T., Wasliman, I., Nurjaman, U., & Fatkhullah, K. (2022). *Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Dosen Di Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus UMTAS Tasikmalaya dan IPI Garut)*. <https://doi.org/10.30868/ei.v11i101.3023>
- Wahyuningtyas, R. (2015). An integrated talent management system: Challenges for competitive advantage. *International Business Management*, 9(4), 384–390. <https://doi.org/10.3923/ibm.2015.384.390>

