

Perumusan Strategi Samudra Biru *Strategic Business Unit Express* PT XYZ Periode 2021–2023

Dieni Fitriani*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

dienifitriani17@gmail.com

Muhammad Ihsan Firdaus

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

ihsan326@gmail.com

Joni Phangestu

Dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

jonphang@gmail.com

*Corresponding Author

Diterima: 29-09-2021 | Disetujui: 22-10-2021 | Dipublikasi: 30-10-2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Pasar *courier, express, dan parcel* (CEP) di Indonesia berkembang pesat sejalan dengan pertumbuhan *e-commerce*. Perkembangan tersebut menciptakan persaingan yang ketat di antara perusahaan CEP tersebut. SBU ekspres PT. XYZ sebagai perusahaan CEP baru berupaya menghindari persaingan samudra merah tersebut dengan melakukan inovasi strategi Samudra Biru. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif untuk mempelajari fenomena sosial dengan mengolah data berupa kata-kata yang bersumber dari wawancara dan studi dokumen perusahaan dan artikel dari luar perusahaan. Berdasarkan analisis strategi samudra biru, PT. XYZ merumuskan strategi perusahaan dengan membuat model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*). Rumusan strategi samudra biru layanan CEP untuk B2C dan C2C yaitu pengiriman melalui 3D printing, kemasan ramah lingkungan, *drop off drive thru, mobile outlet*, dan layanan halal logistik. Sementara untuk B2B yaitu penanganan khusus untuk *special goods*, layanan halal logistik, kemasan ramah lingkungan, ketepatan waktu pengiriman, dan jasa konsultasi logistik.

Kata Kunci:

Industri CEP; Logistik; Strategi Samudra Biru.

ABSTRACT

The *courier, express, and parcel* (CEP) market in Indonesia is growing rapidly in line with the growth of *e-commerce*. These developments created intense competition among the CEP companies. SBU expresses PT. As a new CEP company, XYZ seeks to avoid the red ocean competition by innovating the Blue Ocean Strategy. The research method used is qualitative research to study social phenomena by processing data in words sourced from interviews and studies of company documents and articles from outside the company. Based on the blue ocean strategy analysis, PT. XYZ formulates the company's strategy by creating B2C (*Business to Customer*) and C2C (*Customer to Customer*), and B2B (*Business to Business*) business models. The formulation of the blue ocean strategy for CEP services for B2C and C2C, is delivery via 3D printing, eco-friendly packaging, *drop off drive-thru, mobile outlets and halal logistics services*. Meanwhile, for B2B, is *special handling for special goods, halal logistics services, environmentally friendly packaging, on-time delivery, and logistics consulting services*.

Keywords:

CEP Industry; Logistics; Blue Ocean Strategy.

PENDAHULUAN

Menurut ALFI (Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia), bisnis logistik Indonesia diprediksi tumbuh lebih dari 30% di tahun 2020 dapat dilihat dari beberapa faktor diantaranya banyak perusahaan logistik yang mendapatkan pendanaan, munculnya pemain baru terutama *start-up logistic* yang masuk ke Indonesia baik *start-up* luar maupun dalam negeri, pertumbuhan *e-commerce* Indonesia semakin meningkat yang juga berkontribusi memberikan pendapatan tinggi untuk bisnis logistik, bertumbuhnya *modern trade* di Indonesia, serta meningkatnya masyarakat kelas menengah dan penggunaan perangkat *mobile* Indonesia merupakan pasar dengan pertumbuhan yang tercepat dan terbesar di ASEAN (Annur, 2019).

Menurut Statista dalam *databooks.katadata.co.id* mencatat pertumbuhan *e-commerce* diproyeksikan akan mencapai 168,3 juta pengguna pada 2019 telah membuka peluang bagi banyak perusahaan logistik untuk menyediakan layanan pengiriman. Kehadiran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dan kemajuan digitalisasi menghadirkan peluang untuk pasar CEP (*Courier, Express, dan Parcel*) (Jayani, 2019). Ada dua pengertian UMKM yaitu menurut Badan Pusat Statistik serta Undang-Undang yang ditetapkan pemerintah. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja (BPS, 2013). Sementara menurut undang-undang mendefinisikan UMKM berdasarkan kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan (PP RI No.7, 2021). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2013), usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja lima orang sampai dengan 19 orang. Sedangkan, usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

Pada jasa penyedia layanan CEP, merek *top of mind* pertama pada *top brand index* (TBI) ditempati oleh JNE dengan 27,3%, kemudian diikuti oleh J&T dengan 21,3%, Tiki dengan 10,8%, Pos Indonesia dengan 7,7%, dan DHL 4,1% (Top Brand Index, 2020). Berdasarkan alasan mengapa konsumen memilih merek-merek tersebut, dapat dirumuskan bahwa faktor-faktor kompetisi yang diterima oleh konsumen adalah estimasi waktu pengiriman, kecepatan, keandalan, pelacakan langsung, digitalisasi pelayanan, dan pelayanan dalam logistik *e-commerce*. Adanya faktor-faktor yang diterima oleh konsumen tersebut, akan muncul persaingan bisnis yang ketat antar perusahaan karena perusahaan akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memenuhi faktor kompetisi tersebut. Faktor-faktor kompetisi yang nyaris sama antar perusahaan logistik serta terjadinya perubahan pada era digitalisasi dan *e-commerce* ini membuat perusahaan harus berinovasi untuk dapat bertahan di industri.

Salah satu pendekatan strategi bisnis untuk memungkinkan para pelaku bisnis dengan menciptakan peluang pasar yang baru sehingga dapat keluar dari persaingan samudra merah (*red ocean*) dan menjadikan persaingan tidak relevan adalah strategi samudra biru (*blue ocean strategy*) (Kim and Mauborgne, 2015). Konsep dasar strategi samudra biru adalah *value innovation*, yaitu strategi

bagaimana berpindah dari kompetisi yang sangat tinggi di level samudra merah yang cenderung kompetitif sehingga ketika persaingan meningkat, perusahaan harus kreatif.

Pasar CEP di Indonesia masih memiliki potensi sehingga PT. XYZ dapat mengambil peluang untuk masuk ke industri CEP melalui unit bisnis yang telah direncanakan dari tahun 2019. Melalui unit bisnis CEP ini, diharapkan PT. XYZ dapat menjangkau pasar domestik lebih besar dengan sektor berbeda dan memberikan layanan dari hulu ke hilir, serta dapat menambah segmen pelanggan baru.

Inovasi

Inovasi sebuah istilah yang digunakan dalam bisnis, dimaksudkan untuk menggambarkan produk, layanan, metode, dan pendekatan organisasi baru yang memungkinkan bisnis mencapai hasil yang luar biasa dan sebagai mesin yang menghasilkan peluang bisnis di pasar (Wheelen *et al.*, 2018). Pengertian lain adalah bahwa inovasi merupakan implementasi praktis dari sebuah ide ke dalam perangkat atau proses baru (Schilling, 2017). Inovasi terdapat berbagai macam jenis dimensi inovasi salah satunya ialah mengklasifikasikan dimensi inovasi ke dalam dua jenis yang berbeda, yaitu inovasi *incremental* dan inovasi radikal (Schilling, 2017). Kedua jenis inovasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda pada penerapannya.

Inovasi *incremental* adalah inovasi yang akan dibangun berdasarkan pada pengetahuan dan sumber daya yang ada di dalam perusahaan, yang mengarah pada peningkatan kompetensinya (Trott, 2017). Pada tipe inovasi *incremental* mungkin tidak terlalu baru atau istimewa, mungkin sebelumnya telah diketahui oleh perusahaan atau industri, dan hanya melibatkan perubahan kecil dari (atau penyesuaian) praktik yang ada (Schilling, 2017).

Inovasi radikal adalah inovasi yang akan membutuhkan pengetahuan dan/atau sumber daya yang sama sekali baru dan oleh karena itu dapat menghancurkan banyak kompetensi yang ada (Trott, 2017). Inovasi radikal adalah sebuah inovasi yang sangat baru dan berbeda dari solusi sebelumnya terkadang didefinisikan dalam istilah risiko. Karena inovasi radikal sering kali mewujudkan pengetahuan baru, produsen dan pelanggan akan merasakan perbedaan dalam pengalaman dan keakraban mereka dengan inovasi, serta memiliki penilaian tentang kegunaan atau keandalannya (Schilling, 2017).

Strategi Samudra Biru

Strategi samudra biru adalah pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara simultan untuk membuka ruang pasar baru dan menciptakan permintaan baru. Ini adalah tentang menciptakan dan menangkap ruang pasar yang tidak terbantahkan, sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Kim dan Mauborgne membagi dua area kompetisi yaitu *red ocean* (samudra merah) dan *blue ocean* (samudra biru) yang tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Samudra Merah dan Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Berkompetisi di ruang pasar yang ada	Menciptakan ruang pasar tak terbantahkan
Mengalahkan persaingan.	Membuat persaingan menjadi tidak relevan
Memanfaatkan permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Membuat pilihan atas nilai-biaya	Mematahkan pilihan atas nilai-biaya
Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan diferensiasi atau berbiaya rendah yang strategis	Mensejajarkan seluruh sistem kegiatan perusahaan dalam mencapai diferensiasi dan berbiaya rendah

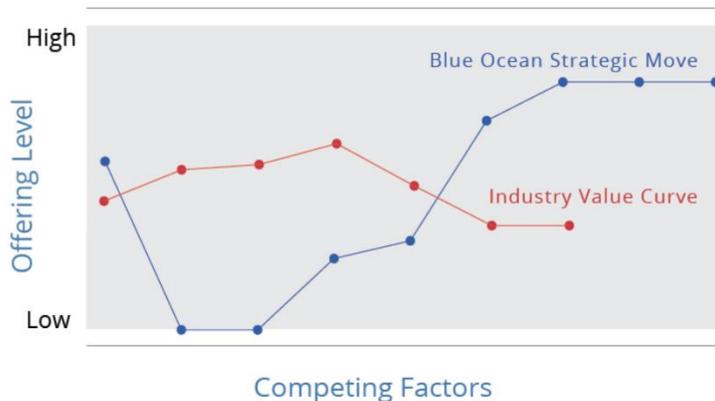
Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Value Innovation

Value innovation adalah landasan strategi samudra biru. *Value innovation* lebih dari sekedar inovasi. Ini adalah strategi yang mencakup seluruh sistem aktivitas perusahaan. *Value innovation* mengharuskan perusahaan untuk berorientasi terhadap seluruh sistem terhadap pencapaian lompatan nilai baik untuk pembeli maupun perusahaan. *Value innovation* didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidak diberikan dan dapat dibangun kembali melalui tindakan dan kepercayaan para pemain industri dan ini disebut dengan *reconstructionist view*. Dengan *reconstructionist view* ini perusahaan melihat adanya permintaan tambahan yang sebagian besar belum dimanfaatkan atau tersentuh. Perusahaan akan menciptakan *value innovation* untuk membuka permintaan baru (Kim and Mauborgne, 2015).

Strategy Canvas

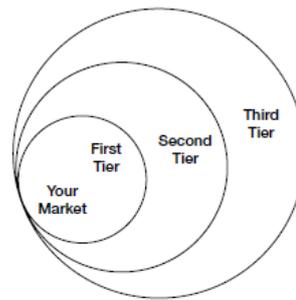
Strategy canvas merupakan kerangka kerja diagnosa dan tindakan untuk membangun strategi samudra biru yang memikat dan memiliki dua tujuan. Pertama, ia menangkap kondisi permainan saat ini di ruang pasar yang dikenal. Ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dimana persaingan saat ini berinvestasi, faktor-faktor industri yang sedang bersaing saat ini pada produk, layanan, dan pengiriman, dan apa yang pelanggan terima dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. *Value curve* adalah komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis dari kinerja relatif perusahaan di seluruh faktor persaingan industri (Kim and Mauborgne, 2015). Gambar 1 menjelaskan contoh dari *strategy canvas*.



Gambar 1. Contoh strategy canvas
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Three Tiers of Noncustomers

Ada tiga tingkatan non konsumen yang dapat diubah menjadi pelanggan. Masing-masing konsumen memiliki jarak yang relatif dari pasar yang ada. Tingkatan tersebut menggambarkan letak dari non konsumen tingkat pertama, non konsumen tingkat kedua, dan non konsumen tingkat ketiga terhadap pasar (Kim and Mauborgne, 2015). Gambar 2 menjelaskan letak dari *three tiers of noncustomers*.



First Tier: "Soon-to-be" noncustomers who are on the edge of your market, waiting to jump ship.
 Second Tier: "Refusing" noncustomers who consciously choose against your market.
 Third Tier: "Unexplored" noncustomers who are in markets distant from yours.

Gambar 2. Three tiers of noncustomers
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Buyer Utility Map

Peta utilitas pembeli (*buyer utility map*) merupakan alat untuk menampilkan tuas yang bisa ditarik perusahaan untuk menawarkan utilitas istimewa kepada pembeli serta menampilkan berbagai pengalaman yang bisa dirasakan pembeli ketika mengkonsumsi barang/jasa yang diberikan. Peta ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi cakupan lengkap dari ruang-ruang utilitas yang dapat diisi oleh suatu barang/jasa secara potensial (Kim and Mauborgne, 2015). Peta utilitas pembeli terbagi menjadi dua sumbu yaitu siklus pengalaman pembeli dan tuas utilitas. Peta utilitas pembeli dapat dijelaskan pada gambar 3 dibawah ini.

The Six Stages of the Buyer Experience Cycle

	1. Purchase	2. Delivery	3. Use	4. Supplements	5. Maintenance	6. Disposal
Customer productivity						
Simplicity						
Convenience						
Risk						
Fun and image						
Environmental friendliness						

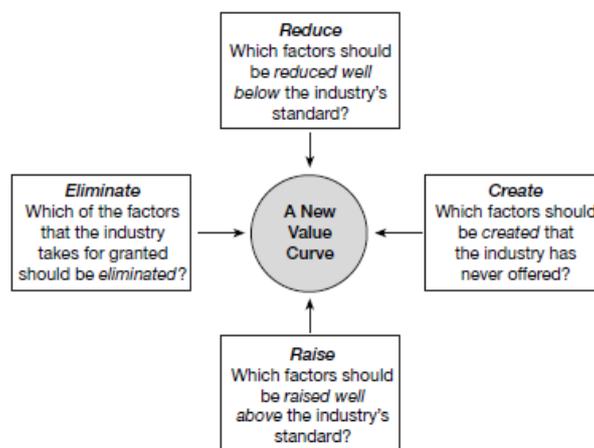
Gambar 3. Buyer utility map
 Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Six Paths Framework

Secara khusus, ada enam pendekatan dasar untuk membentuk kembali batas pasar yang disebut *six paths framework* (Kim and Mauborgne, 2015). Enam langkah ini memiliki penerapan umum di seluruh sektor industri dan langkah ini mengarahkan perusahaan ke koridor ide-ide samudra biru secara komersial. Untuk keluar dari samudra merah, perusahaan harus keluar juga dari batasan-batasan yang diterima yang menentukan persaingan di industri tersebut. Daripada melihat di dalam batasan ini, para manajer perlu melihat secara sistematis apa yang ada di hadapannya untuk menciptakan samudra biru. Mereka perlu melihat seluruh industri alternatif (*across alternative industries*), lintas kelompok strategis (*across strategic groups*), lintas kelompok pembeli (*across buyer groups*), lintas penawaran produk dan layanan pelengkap (*across complementary product and service offerings*), lintas orientasi fungsional-emosional suatu industri (*across the functional-emotional orientation of an industry*), dan bahkan lintas waktu (*across time*). Ini memberi perusahaan wawasan tajam tentang bagaimana merekonstruksi realitas pasar untuk membuka samudra biru.

The Four Actions Framework

Setelah mendapatkan hasil dari kanvas strategi, kemudian hasil tersebut dipakai untuk merumuskan “*The Four Actions Framework*” dimana hasil dari kerangka tersebut akan menghasilkan empat pertanyaan sebagai berikut seperti pada gambar 4 dibawah ini.

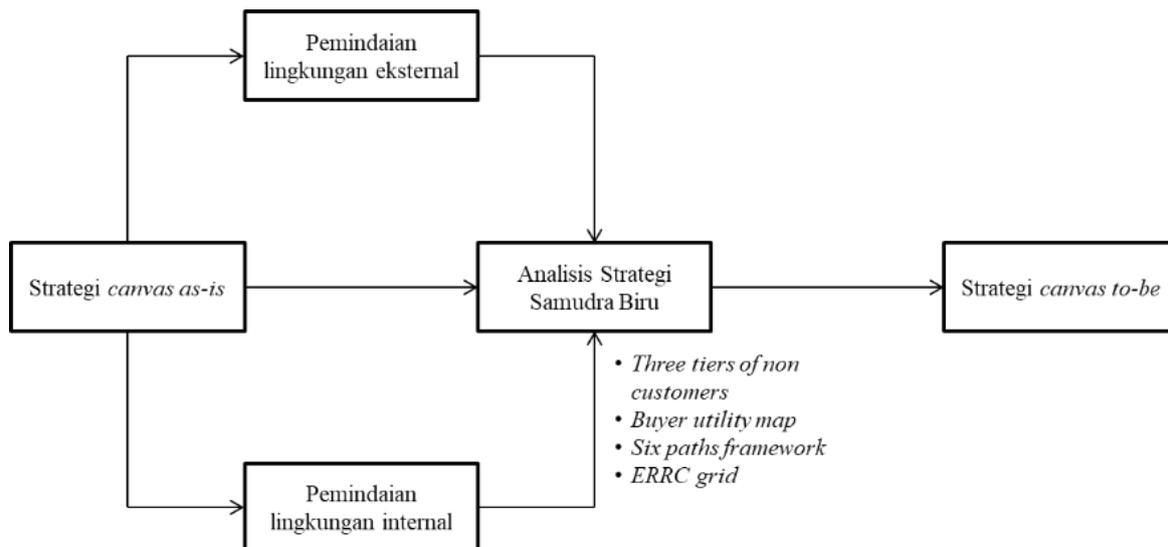


Gambar 4. The four actions framework
Sumber: Kim and Mauborgne (2015)

Pertanyaan pertama memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan kembali faktor-faktor kompetitif yang diterima begitu saja dari industri, tidak begitu memiliki nilai yang berarti sehingga dapat dihapuskan. Pertanyaan kedua memaksa perusahaan untuk mengurangi suatu standar sampai dengan level bawah tanpa mempengaruhi faktor-faktor positif. Pada poin kedua ini maksudnya adalah untuk mengurangi barang atau jasa yang ternyata dihasilkan secara berlebihan karena perusahaan yang berusaha mengejar kompetisi/saingan. Pada pertanyaan ketiga mendorong perusahaan untuk membuka kembali pemikiran perusahaan bahwa untuk memberi *value* atau pelayanan lebih bagi apa yang menjadi keinginan konsumen, perusahaan harus melewati standar dengan memproduksi barang/jasa diatas

standar industri yang sudah ada. Pertanyaan keempat dapat membantu perusahaan untuk mengeksplorasi nilai-nilai yang sepenuhnya baru bagi konsumen untuk menciptakan permintaan baru dan menetapkan harga industri.

Ketika pertanyaan-pertanyaan di atas sudah dapat terjawab maka hasil tersebut dapat digambarkan pada “*The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*”. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah namun juga bertindak berdasarkan jawaban pertanyaan tersebut untuk menciptakan kurva nilai yang baru (Kim and Mauborgne, 2015).



Gambar 5. Kerangka analisis
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021)

METODE RISET

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Definisi penelitian kualitatif yang mempertimbangkan lima fitur yaitu metode yang mempelajari makna kehidupan orang dalam peran dunia nyata dan secara eksplisit memperhatikan dan memperhitungkan kondisi kontekstual dunia nyata, mewakili pandangan dan perspektif, dalam sebuah penelitian, membantu menjelaskan perilaku dan pemikiran sosial (Yin, 2015). Metode pengumpulan data yang akan dilakukan adalah studi dokumen dan wawancara. Peneliti membutuhkan sumber dan pengumpulan data dengan rincian seperti pada tabel 2.

Narasumber untuk kebutuhan wawancara dalam penelitian ini ditentukan dengan mempertimbangkan kriteria berikut:

1. Narasumber merupakan *head of SBU* Express di PT. XYZ yang menjabat saat ini
2. Narasumber mengetahui strategi bisnis SBU Express PT. XYZ.
3. Narasumber mengetahui struktur organisasi dan tugas fungsional masing-masing divisi yang ada di SBU Express PT. XYZ.
4. Narasumber berperan langsung dalam penyusunan strategi bisnis SBU Express PT. XYZ.

Tabel 2. Metode pengumpulan data

No	Langkah Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode
1	Analisis internal dan eksternal	- Visi dan misi - <i>Strategic planning</i> perusahaan - Struktur organisasi dan tugas fungsional Data terkait analisis PESTEL	Data internal perusahaan, laporan riset industri logistik, artikel <i>website</i>	Studi dokumen, wawancara
2	<i>The Strategy Canvas</i>	Kondisi industri CEP dan <i>pain point</i> industri	Laporan riset industri logistik KPMG dan PwC, jurnal logistik.	Studi dokumen
3	<i>The Buyer Utility Map</i>	<i>Buyer experience</i> dan utilitas produk	Data internal perusahaan mengenai konsumen	Studi dokumen
4	<i>The Three Tiers Noncustomers</i>	Data konsumen yang termasuk kategori <i>three tiers noncustomers</i> dan <i>customer journey/experience</i>	Laporan logistik, jurnal, artikel internet, <i>websites</i>	Studi dokumen
5	<i>The Six Paths Framework</i>	- Data industri alternatif - <i>Data strategic groups within logistic industry</i> - <i>Data buyer group in logistic industry</i> - <i>Data complementary product/service</i> - <i>Functional-emotional industry decisioning</i> <i>Research data for emerging logistics industry</i>	Laporan industri logistik, jurnal, artikel <i>website</i>	Studi dokumen
6	- <i>The Four Actions Framework</i> dan <i>ERRC Grid</i>	<i>Pain point analysis</i> , <i>customer selling point</i> , faktor - faktor bisnis dan/atau industri,	Laporan riset, jurnal logistik, <i>the strategy canvas</i>	Studi dokumen

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

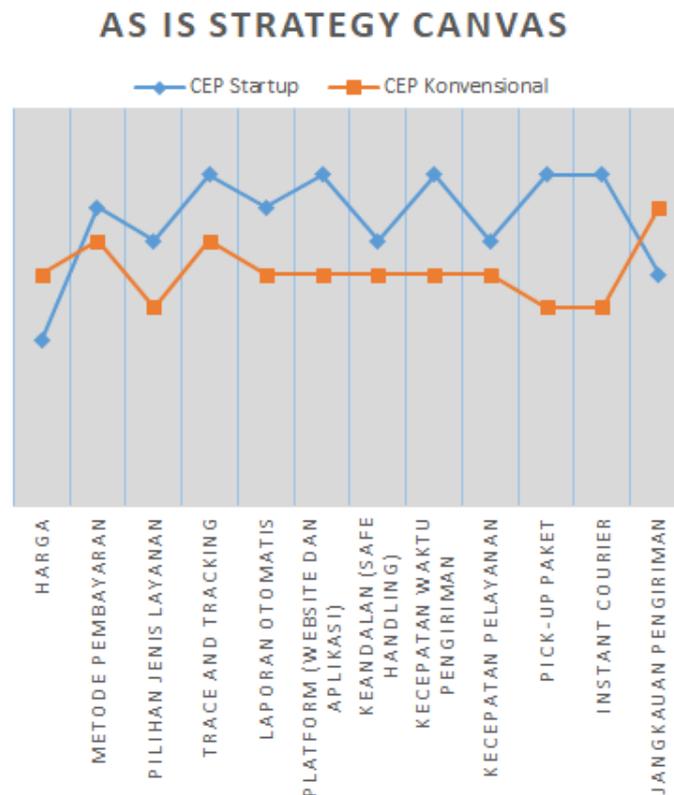
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategy Canvas As-Is

Pada pembuatan *strategy canvas*, diperlukan faktor-faktor persaingan dan tingkat penawaran yang diterima pembeli pada industri CEP. Adapun faktor-faktor persaingan tersebut bisa dirumuskan sebagai berikut (Chaturvedi *et al.*, 2012; Mazaky, 2018; Pratama, 2019):

1. Harga
2. Metode pembayaran
3. Pilihan jenis layanan
4. *Trace and tracking* pengiriman
5. *Platform* (website dan aplikasi)
6. Keandalan (*safe handling*)
7. Kecepatan waktu pengiriman
8. Kecepatan pelayanan
9. *Pick-up* paket
10. *Instant courier* atau pengiriman paket super instan
11. Jangkauan pengiriman

Berdasarkan faktor-faktor tersebut kemudian dibuatkan penilaian dan grafik *strategy canvas* yaitu perbandingan antara industri CEP konvensional dan industri CEP *start-up*. *Strategy canvas* yang terbentuk dapat dilihat pada gambar 6 berikut ini.



Gambar 6. As-is strategy canvas
 Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Three Tiers of Noncustomers

Pada analisis *three tiers of noncustomers* ini akan dilihat potensi pasar yang dapat diubah menjadi pelanggan dalam industri. Non-konsumen tingkat pertama yaitu konsumen yang pernah kecewa dengan pelayanan yang diterima. Tingkat kedua non-konsumen yaitu konsumen yang tidak dapat mendapatkan pelayanan baik karena kendala tempat, lokasi, maupun harga. Tingkat non-konsumen ketiga adalah pelanggan yang tidak pernah memikirkan untuk menggunakan layanan sama sekali. Ketiga tingkatan tersebut yang dapat teridentifikasi pada industri *courier*, *express*, dan *parcel* dapat dilihat pada tabel 3.

Buyer Utility Map

Pada tahapan analisis ini, *buyer utility map* digunakan untuk memetakan *pain point* atau masalah yang dihadapi oleh konsumen dan yang belum terselesaikan di industri CEP. Pengalaman pembelian jasa di industri CEP dapat dimulai dari proses pencarian informasi mengenai pilihan-pilihan penyedia jasa, kemudian proses pembelian di gerai atau pada saat akan melakukan penyerahan barang, kemudian proses pengiriman barang oleh penyedia jasa dan pelacakan oleh konsumen, dan terakhir

proses setelah barang sampai dan mendapatkan notifikasi penerimaan barang. Pemetaan *pain point* berdasarkan *buyer utility map* di industri CEP ditampilkan pada tabel 4.

Tabel 3. Three tiers of noncustomers

Tingkat	Keterangan
Tingkat 1 (<i>soon to be</i>)	Konsumen yang mengalami kekecewaan karena pengalaman mereka menggunakan jasa CEP diantaranya: 1. Keterlambatan pengiriman atau tidak tepat waktu, layanan yang tidak cepat, dan tidak responsif. 2. Kurangnya informasi tentang status pengiriman. Konsumen mengharapkan pemberitahuan pengiriman yang teratur, pembaruan status pengiriman, dan perkiraan tanggal pengiriman yang harus dipenuhi. 3. Barang rusak dan mengharapkan garansi keamanan barang
Tingkat 2 (<i>refusing</i>)	1. Usaha yang melakukan pengiriman langsung oleh mereka sendiri yang bisa disebabkan karena usaha ingin melakukan pengurangan biaya pengiriman barang. Seperti yang dikutip dari BPS (Lestari & Supriadi, 2019) untuk segmen B2B, sebanyak 55,96% usaha <i>e-commerce</i> melakukan pengiriman barang/jasa langsung oleh usaha sendiri. 2. Konsumen yang mengharapkan pengiriman paket yang bisa tetap dilakukan pada hari libur dan dapat menjangkau pelosok, tidak hanya terbatas pada kota-kota besar saja. 3. Tidak memiliki pelayanan yang dibutuhkan baik dari segi jenis barang dan waktu. Terlebih untuk barang yang membutuhkan penanganan khusus. Seperti dikutip dari Sekjen Kemendes dan PDTT (Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi) (Ichsan & Raharjo, 2018): hampir seratus ribu desa memiliki potensi pertanian, perikanan, perkebunan, peternakan, hingga wisata.
Tingkat 3 (<i>unexplored</i>)	Masih banyak UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) yang kesulitan mendistribusikan produk olahannya karena sebagian belum paham dengan jasa kurir berbasis <i>online</i> (Info banua, 2020)

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Tabel 4. Buyers utility map

	<i>Search</i>	<i>At outlet/purchase</i>	<i>Delivering</i>	<i>Trace and tracking</i>	<i>After sales/notification</i>
<i>Customer productivity</i>		<i>Pick up</i> terlambat dan tidak ada notifikasi		<i>Trace and tracking error</i>	
<i>Simplicity</i>					Rumitnya proses pelaporan atau complain.
<i>Convenience</i>					<i>Customer service</i> tidak responsif
<i>Risk</i>		Kesalahan data pengirim dan/atau penerima.	- Penerima barang tidak di tempa - Barang rusak/hilang saat pengiriman		Barang terlambat sampai atau tidak sampai tujuan.
<i>Fun & image</i> <i>Environmental friendliness</i>					Sampah pengemasan yang digunakan tidak dapat dimanfaatkan

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Six Paths Framework

Perusahaan harus keluar dari batasan-batasan yang menentukan persaingan di dalam industri. Perusahaan perlu melihat secara sistematis apa yang ada di hadapannya untuk menciptakan samudra

biru. Mereka perlu melihat seluruh industri alternatif (*across alternative industries*), lintas kelompok strategis (*across strategic groups*), lintas kelompok pembeli (*across buyer groups*), lintas penawaran produk dan layanan pelengkap (*across complementary product and service offerings*), lintas orientasi fungsional-emosional suatu industri (*across the functional-emotional orientation of an industry*), dan bahkan lintas waktu (*across time*). Pada tabel 5 dijelaskan apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang diturunkan dari rumusan *six paths framework*.

Tabel 5. Six paths framework

<i>Six Paths Framework</i>	Contoh yang dapat dilakukan
<i>Across alternative industries</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan layanan <i>drive thru</i> agar konsumen tidak perlu turun dari kendaraan - Menjemput paket yang akan dikirimkan dari pelosok negeri - Memberikan pelayanan personalisasi paket serta menyediakan paketan untuk <i>branding</i> bagi UMKM dan <i>e-commerce</i> - Design <i>packaging</i> dengan AI dan <i>prototype</i> sehingga bisa <i>customize packing</i> dan memaksimalkan pengangkutan/pengiriman
<i>Across strategic groups</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan jasa konsultan logistik - Menyediakan layanan konsolidasi pengiriman dari perusahaan logistik lain dan berbagai tempat terpencil di Indonesia - Agen yang juga menyediakan pengumpulan sampah <i>packing</i>
<i>Across buyer groups</i>	Menargetkan konsumen yang menginginkan layanan halal logistik
<i>Across complementary product and service offering</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menargetkan UMKM sebagai mitra dan bukan hanya menjadi konsumen - Menyediakan jasa pindahan barang (rumah tangga) antar kota - Menyediakan solusi dan konsultasi untuk <i>branding</i> dan pemasaran logistik untuk konsumen
<i>Across the functional-emotional orientation of an industry</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat <i>collection point</i> dan agen yang dapat menjadi lokasi menarik bagi konsumen maupun pegawai - Membuat ucapan-ucapan yang menarik pada kemasan paket untuk penerima - Membuat <i>loyalty card</i> yang dapat menghasilkan keuntungan bagi konsumen - Menyediakan <i>packing</i> yang kuat dan ramah lingkungan - Melakukan proses 3R pada <i>packing</i>
<i>Across time</i>	Membuat pengiriman dari desain dan dicetak dalam 3D printing di lokasi tujuan

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Four Actions Framework

Setelah mendapatkan hasil dari analisis sebelumnya, kemudian hasil tersebut dipakai untuk merumuskan *four actions framework*. Analisis pada tahap ini dikenal juga dengan *the eliminate-reduce-raise-create grid* yang bertujuan untuk menciptakan kurva nilai yang baru. Analisis ini didasari oleh faktor-faktor kompetisi dengan *start-up* dan perusahaan CEP. Setelah dianalisis, peneliti mendapatkan bahwa akan ada dua jenis ERRC berdasarkan *buyer groups* yaitu B2C dan C2C, serta B2B. Pada tabel 6 menunjukkan apa saja yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan.

Strategy Canvas To-Be

Berdasarkan langkah-langkah analisis strategi samudra biru yang telah dibuat, dapat ditentukan posisi SBU Express dalam industri CEP yang dituangkan pada grafik *strategy canvas*. Perusahaan dapat membagi strategi mereka untuk model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*) dengan faktor kompetisi yang dapat berbeda. Jika strategi

samudra biru telah diterapkan, posisi SBU Express untuk target B2C dan C2C adalah sebagai berikut yang ditampilkan pada gambar 7.

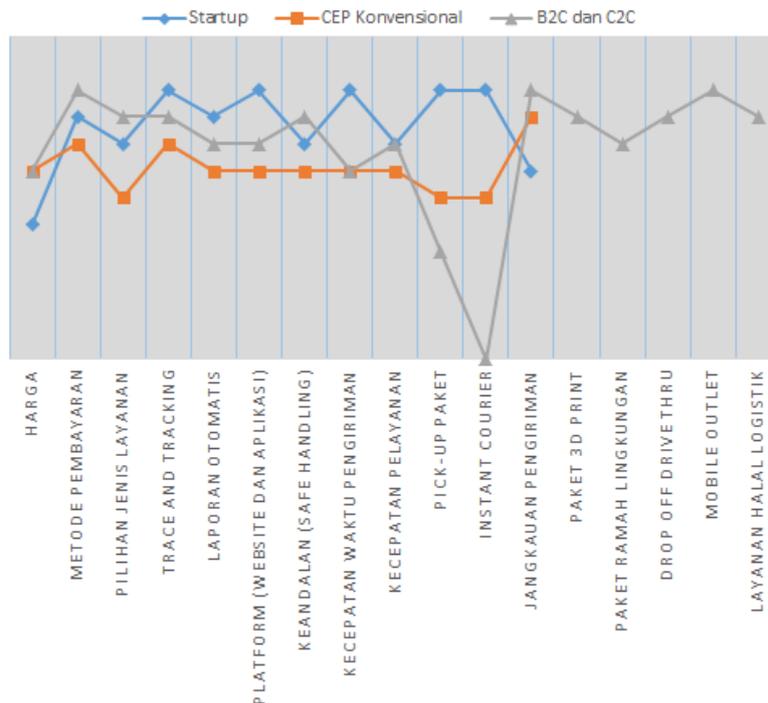
Pada faktor-faktor yang terdapat pada industri CEP ini, posisi SBU Exspress rata-rata berada diantara CEP *start-up* dan CEP konvensional. Perbedaannya terletak pada faktor *pick up* paket dan *instant courier* yang dikurangi dan dihapuskan. Hal ini terkait dengan pengurangan *cost*, karena pada *instant courier* membutuhkan sumber daya manusia yang banyak. Hal baru yang terdapat pada *strategy canvas* di SBU Express yaitu pengiriman melalui teknologi *3D printing*, dengan adanya teknologi ini memungkinkan konsumen membeli barang-barang secara *custom*. Untuk menjalankan layanan *3D printing* ini, SBU Express dapat berkolaborasi dengan penyedia jasa *3D printing* yang sudah ada di kota-kota yang terdapat *collection point* (CP) dari SBU Express. Berikutnya adalah faktor kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan. SBU Express menyediakan kemasan yang awet lalu dapat dipakai ulang oleh pelanggan. Kemasan paket akan kuat, tidak mudah bocor, tahan air, dan namun tetap ringan sehingga dapat mengurangi limbah plastik dari sisa pembungkusan paket

Tabel 6. Four actions framework

Dihapuskan	Ditingkatkan
<p>a. B2C dan B2C</p> <p>1. Instant courier</p> <p>b. B2B</p> <p>1. Instant courier</p> <p>2. Pick up paket</p>	<p>a. B2C dan C2C</p> <p>1. Variasi pemilihan metode pembayaran</p> <p>2. Pilihan jenis layanan</p> <p>3. Trace and tracking</p> <p>4. Platform (website dan aplikasi)</p> <p>5. Keandalan (safe handling)</p> <p>6. Kecepatan pelayanan</p> <p>7. Jangkauan pengiriman</p> <p>b. B2B</p> <p>1. Trace and tracking</p> <p>2. Laporan otomatis</p> <p>3. Platform (website dan aplikasi)</p> <p>4. Keandalan (safe handling)</p> <p>5. Kecepatan pelayanan</p> <p>6. Jangkauan pengiriman</p>
Dikurangi	Diciptakan
<p>a. B2C dan C2C</p> <p>1. Pick up paket</p> <p>b. B2B</p> <p>1. Metode pembayaran</p> <p>2. Pilihan jenis layanan</p> <p>3. Kecepatan pengiriman</p>	<p>a. B2C dan C2C</p> <p>1. Pengiriman 3D print</p> <p>2. Paket ramah lingkungan</p> <p>3. Drop off dan drive thru</p> <p>4. Mobile outlet</p> <p>5. Layanan halal logistik</p> <p>b. B2B</p> <p>1. Ketepatan waktu pengiriman</p> <p>2. Paket ramah lingkungan</p> <p>3. Layanan halal logistik</p> <p>4. Penanganan special goods</p> <p>5. Jasa konsultan supply chain management</p>

Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

TO BE STRATEGY CANVAS SBU EXPRESS UNTUK B2C DAN C2C



Gambar 7. To be strategy canvas untuk B2C dan C2C

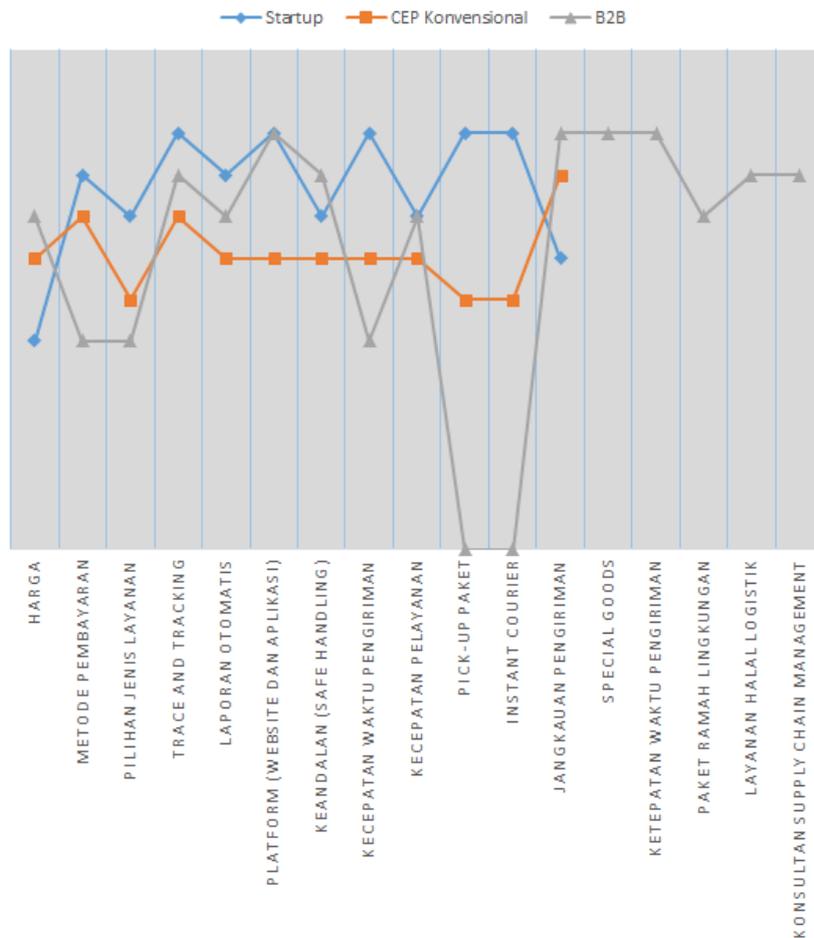
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Kemudian SBU Express akan membuat suatu layanan *drop off drive thru*. Pada pelaksanaannya pelanggan yang sudah membayar dari rumah melalui aplikasi atau *website* akan mendapatkan *barcode* atau nomor resi yang dapat dicetak dari rumah maupun di tempat *drop off*. Kemudian *barcode* atau nomor resi tersebut harus ditempelkan pada kemasan barang sehingga sesudahnya sampai di *collection point* pelanggan hanya tinggal menyimpan paket tersebut di *conveyor belt* dan paket akan berjalan sendiri menuju petugas yang akan melakukan input nomor resi atau *scan barcode* dan melakukan sortasi. Berikutnya ada *mobile outlet* yang bertujuan untuk menjemput dan menyediakan pelayanan yang belum terjamah atau jauh dari lokasi *collection point* dan cabang SBU Express. Terakhir adalah pembuatan layanan halal logistik. SBU Express akan memiliki pengelolaan berbasis hukum Islam dan mendapatkan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia. Hal ini juga membantu para pelaku usaha untuk terintegrasi dengan proses rantai pasok mereka yang menyediakan produk dan proses halal. Lalu strategi samudra biru untuk target B2B dapat dilihat pada gambar 8.

Pada segmen B2B metode pembayaran yang disediakan ialah melalui *invoice* dengan perjanjian tempo pembayaran baik melalui cicilan maupun tidak. Karena akan menyediakan halal logistik, maka pembayaran tanpa riba dan melalui akad perjanjian sesuai dengan hukum Islam. Pilihan jenis layanan dapat disesuaikan dengan kesepakatan dengan pihak pertama dan pihak kedua pelaku bisnis. Melalui kontrak logistik, SBU Express dengan perusahaan dapat menentukan SLA dari segi waktu pengiriman yang dapat dilakukan misal selama 24 jam atau selama 3 hari dari titik origin ke titik asal sehingga SLA yang ditentukan melakukan hasil negosiasi atau *customize* dari pelanggan, minimal jumlah paket atau

berat paket, jangkauan pengiriman, serta besaran transaksi dan negosiasi harga. Pick up paket dihilangkan yaitu perusahaan mengantarkan barang-barang ke *collection point* atau cabang kemudian barang-barang tersebut akan ditaruh di gudang sehingga akan melayani penyimpanan dan *restock* barang-barang perusahaan. Karena segmen ini menyasar B2B maka layanan *instant courier* juga dihapuskan. Nilai kecepatan waktu pengiriman diturunkan sehingga SBU Express mengandalkan ketepatan waktu. Hal ini dapat membantu misalnya ketepatan waktu produksi dan kapasitas gudang perusahaan. SBU Express berarti dapat menjaga alur rantai pasok perusahaan tersebut.

TO BE STRATEGY CANVAS SBU EXPRESS UNTUK B2B



Gambar 8. To be strategy canvas untuk B2B
Sumber: Hasil pengolahan oleh peneliti (2021).

Sebagai *sub unit* dari PT. XYZ, SBU Express tentu harus sudah memiliki kemampuan yang cakap dalam bidang pengiriman dengan penanganan khusus. Kemampuan ini dibutuhkan untuk mendapatkan pelanggan dari B2B yang memiliki bisnis dari bidang *food and beverage*, hasil pertanian, peternakan dan perikanan, *life sciences*, bidang medis atau farmasi, serta pengiriman barang mewah dan barang dengan penanganan khusus lainnya. Barang-barang penanganan khusus ini dapat bekerja sama dengan *regulated agent* yang dimiliki oleh PT. XYZ yang berlokasi di enam bandara. Pengiriman barang khusus juga akan bersinggungan dengan penyediaan layanan logistik halal. Sama seperti model

bisnis B2C dan C2C, model bisnis segmen B2B juga akan disediakan layanan halal logistik. Ketika B2B membutuhkan pelayanan khusus terutama untuk barang-barang yang tidak boleh terkontaminasi, maka layanan spesialis barang-barang khusus, kemasan yang ramah lingkungan, dan layanan logistik halal akan menciptakan sebuah ekosistem.

SBU Express juga dapat melakukan jasa konsultasi dan sistem untuk rantai pasok perdagangan B2B karena SBU Express akan menjadi pihak yang akan mengatasi masalah dan memberikan solusi serta nilai inovasi untuk alur rantai pasok mereka. Dengan adanya jasa ini, jangkauan industri menjadi lebih luas dan dapat melayani lintas industri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan langkah-langkah analisis strategi samudra biru yang telah dibuat, perusahaan dapat membagi strategi mereka untuk model bisnis B2C (*Business to Customer*) dan C2C (*Customer to Customer*), serta B2B (*Business to Business*). Strategi samudra biru yang dapat dilakukan oleh SBU ekspres untuk B2C dan C2C yaitu:

1. Pengiriman melalui teknologi 3D printing
2. Kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan yang dapat dipakai ulang
3. Membuat suatu layanan *drop off drive thru*
4. *Mobile outlet* yang bertujuan untuk menjemput dan menyediakan pelayanan yang belum terjamah atau jauh dari lokasi *collection point* dan cabang SBU Express
5. Layanan halal logistik yang memiliki pengelolaan berbasis hukum Islam dan mendapatkan sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia

Kemudian strategi untuk B2B yaitu:

1. Penanganan khusus untuk bidang *food and beverage*, hasil pertanian, peternakan dan perikanan, *life sciences*, bidang medis atau farmasi, serta pengiriman barang mewah dan barang dengan penanganan khusus lainnya
2. Membuat layanan halal logistik untuk mencapai pasar yang belum menjadi target dari SBU Express saat ini.
3. Kemasan paket yang aman dan ramah lingkungan yang dapat dipakai ulang
4. SBU Express mengandalkan ketepatan waktu untuk menjaga alur rantai pasok perusahaan
5. Melakukan jasa konsultasi dan sistem untuk rantai pasok perdagangan B2B karena SBU Express akan menjadi pihak yang akan mengatasi masalah dan memberikan solusi serta nilai inovasi untuk alur rantai pasok

Pada masa pandemi COVID-19 seperti saat ini perusahaan dapat membuat langkah-langkah yang dapat mengurangi kontak fisik antar konsumen terlebih dahulu dengan penerapan pembuatan metode pembayaran secara *online* dari rumah, penggunaan *barcode* untuk nomor resi pesanan, layanan kurir instan dan jemput paket, dan layanan *drop off drive thru*. Kemudian pada saat pandemi juga

pembelian barang melalui *online* cenderung mengalami kenaikan sehingga timbul masalah berupa penumpukan limbah plastik bekas dari pembungkusan paket. Untuk menanggulangi masalah ini, perusahaan dapat melakukan langkah dengan cara pembuatan kemasan paket yang kuat, aman, dan tentunya ramah lingkungan yang berarti dapat dipakai secara berulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Annur, C.M. (2019) *Prospeknya Cerah, Bisnis Logistik Diprediksi Tumbuh Lebih 30% di 2020* Artikel ini telah tayang di [Katadata.co.id](https://katadata.co.id) dengan judul 'Prospeknya Cerah, Bisnis Logistik Diprediksi Tumbuh Lebih 30% di 2020', <https://katadata.co.id/sortatobing/berita/5e9a50d967cca>. Available at: <https://katadata.co.id/sortatobing/berita/5e9a50d967cca/prospeknya-cerah-bisnis-logistik-diprediksi-tumbuh-lebih-30-di-2020>.
- BPS (2013) *Statistik UMKM Tahun 2012–2013*, Badan Pusat Statistik. Available at: <https://www.bps.go.id/subjek/view/id/9#subjekViewTab1>.
- Chaturvedi, R. *et al.* (2012) 'Study of the Express Industry in India'. Available at: http://www.eiciindia.org/frontSite/Study of Express Industry in India_Final Report_May 12_FINAL.pdf.
- Ichsan, A.S. and Raharjo, B. (2018) 'Peluang Desa 40 Bagi Jasa Kurir', Republika.co.id. Available at: <https://www.republika.co.id/berita/pgs8op415/peluang-desa-40-bagi-jasa-kurir>.
- Jayani, D.H. (2019) *Tren Pengguna E-Commerce Terus Tumbuh*. Available at: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/10/tren-pengguna-e-commerce-2017-2023>.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2015) *Blue Ocean Strategy Expanded Edition How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant 1*. 1st edn. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lestari, . Titi Kanti and Supriadi, A.Y. (2019) *Statistik E-Commerce 2019 1*. Jakarta. Available at: <https://www.bps.go.id/publication/>.
- Mazaky, R. (2018) *Market Opportunity Analysis in Indonesia Logistic 1.3 (1)*. Available at: <https://www.slideshare.net/rudymazaky/market-opportunity-analysis-in-indonesia-logistic-13-1/6>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Perlindungan, Dan Pemberdayaan Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah* (2021). Jakarta.
- Pratama, P.Y. (2019) 'On Time Delivery Improvement At Pt Pos Indonesia', 7(6), pp. 185–198.
- Schilling, M.A. (2017) *Strategic Management of Technological Innovation*. FIFTH EDIT. New York: McGraw-Hill Education.
- Sejahterakan Para Umkm, Kini Si Kurir Hancap Hadir Di Banjarmasin Membantu Logistik Anda* (2020) Available at: <https://infobanua.co.id/blog/2020/06/30/sejahterakan-para-umkm-kini-si-kurir-hancap-hadir-di-banjarmasin-membantu-logistik-anda/>.
- Top Brand Index Fase 2 2020 Kategori Service: Jasa Kurir* (2020). Available at: https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/?tbi_index=Top Brand&tbi_year=2020.
-

Trott, P. (2017) *Innovation Management and New Product Development Sixth Edition*. Sixth edit. London: Pearson Education Limited.

Wheelen, T.L. *et al.* (2018) *Strategic Management and Business Policy*. FIFTEENTH. London: Pearson.

Yin, R.K. (2015) *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edi. New York: The Guilford Press.