

Strategi Pengembangan Bisnis Jasa Layanan Logistik J&T Express Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC)

Services Business
Development
Strategy

Syarief Gerald Prasetya¹, Maya Maria²

¹Binaniaga Indonesia University Management Study Program and Student of the
Doctoral Program in Management Science at the Indonesia Open University

²Postgraduate Lecturer at the Indonesia Open University

E-Mail : syariefgerald6@gmail.com

129

Submitted:
FEBRUARI 2023

Accepted:
APRIL 2023

ABSTRACT

This study was aimed to explore the logistics service business strategy of J&T Express using the Business Model Canvas (BMC). The research locus was chosen at J&T Express as an innovative logistics service company. This research was compiled based on a qualitative descriptive method. The time of the study was conducted in April 2022, located in Bogor City and the analytical technique used was Miles and Huberman's qualitative interactive. Based on the use of nine dimensions of BMC, with the possibility of making managerial contributions that are included in tactical and strategic approaches, the J&T Express business model approach is in accordance with BMC. The contribution of this research emphasizes that the canvas business model (BMC) can be used as a role model in a comprehensive logistics service business development strategy.

Keywords : J&T, Business Model Canvas, Logistics services

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi bisnis jasa logistik J&T Express dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC). Lokus penelitian dipilih pada J&T Express sebagai perusahaan jasa logistik yang inovatif. Penelitian ini disusun berdasarkan metode deskriptif kualitatif. Waktu penelitian dilakukan pada bulan April 2022 bertempat di Kota Bogor dan teknik analisis yang digunakan adalah kualitatif interaktif Miles dan Huberman. Berdasarkan penggunaan sembilan dimensi BMC, dengan kemungkinan memberikan kontribusi manajerial yang termasuk dalam pendekatan taktis dan strategis, maka pendekatan model bisnis J&T Express sesuai dengan BMC. Kontribusi penelitian ini menekankan bahwa model bisnis Canvas (BMC) dapat dijadikan role model dalam strategi pengembangan bisnis jasa logistik yang komprehensif.

Kata Kunci : J&T, Business Model Canvas, Pelayanan Logistik

PENDAHULUAN

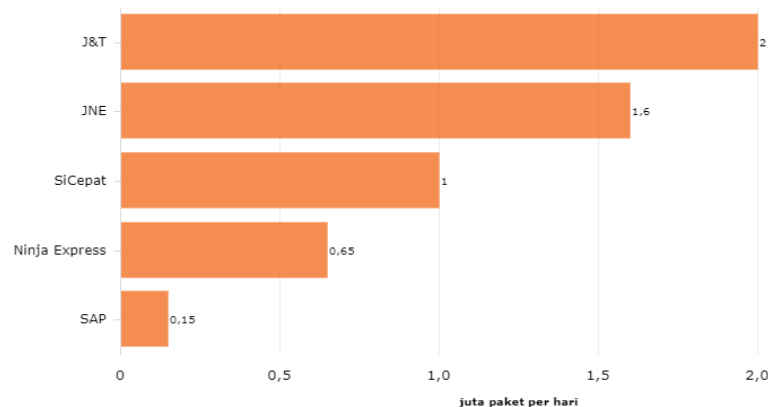
Bisnis global saat ini diwarnai dengan disrupsi yang membawa banyak perubahan yang berdampak multifaset. Perubahan yang paling mendasar adalah di bidang bisnis. Dengan perkembangan internet yang semakin pesat, jauh melampaui imajinasi sebelumnya. Internet dianggap sebagai "tulang punggung" dari semua bidang bisnis. Jadi dapat disimpulkan dengan cepat bahwa perkembangan ekonomi (bisnis) telah menurun dengan banyak krisis ekonomi, tetapi internet berkembang pesat. Gelombang bisnis atau teknologi informasi berbasis digital telah melahirkan fenomena paradigma bisnis baru dengan modal intelektual yang cerdas dan kreatif. Era internet memungkinkan berkembangnya banyak kegiatan/usaha yang berhubungan dengan internet. Untuk unggul dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, teknologi informasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Perusahaan tanpa teknologi informasi dipastikan akan tertinggal. Teknologi informasi akan membawa kreativitas dan

JIMKES

Jurnal Ilmiah Manajemen
Kesatuan
Vol. 11 No. 1, 2023
pp. 129-136
IBI Kesatuan
ISSN 2337 - 7860
E-ISSN 2721 - 169X
DOI: 10.37641/jimkes.v11i1.1565

fleksibilitas untuk inovasi produk/jasa masa depan. Teknologi informasi dapat menghubungkan perusahaan dengan pelanggan, bahkan menghubungkan dan memperkuat karyawan itu sendiri. Akhirnya, teknologi informasi akan menangkap dan menciptakan lebih banyak nilai bisnis dan strategi bisnis masa depan.

Bisnis jasa *e-commerce* memegang peranan penting dalam sistem penjualan karena didukung oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat dan memenuhi kebutuhan perkembangan masyarakat. Nilai transaksi retail *e-commerce* di Indonesia sebesar Rp. 27,3 triliun pada Februari 2021 menjadi Rp. 30,8 triliun pada Februari 2022 telah meningkat pesat, dengan tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata 12%. Industri jasa logistik sangat penting sejalan dengan perkembangan *e-commerce*, seperti J&T Express merupakan perusahaan jasa logistik berbasis inovasi teknologi informasi dengan bisnis yang meliputi jasa pengiriman domestik dan internasional. J&T Express bergerak di bidang jasa pengiriman dengan layanan penjemputan dan pengantaran yang sangat efisien. J&T Express terus tumbuh dengan cepat, setelah satu tahun berkembang menjadi perusahaan layanan logistik Top 2 di Indonesia dan merek jasa logistik terbaik untuk *e-commerce* pada September 2017. Dengan pertumbuhan jasa pengiriman yang luar biasa J&T pada tahun 2020 menjadi perusahaan jasa logistik dengan volume pengiriman terbesar sebanyak 2 juta paket per hari, melebihi JNE sebagai perusahaan jasa logistik sejak tahun 1990 sebanyak 1,6 juta paket per hari (lihat gambar 1).



Gambar 1. Perusahaan Logistik dengan Volume Pengiriman Terbesar di Tahun 2020
Sumber : Momentum Works (2021)

Keberhasilan J&T dalam memenangkan persaingan di industri logistik tidak lepas dari penerapan strategi inovatif, pemikiran tentang inovasi mengacu pada refleksi penciptaan nilai melalui aliansi strategis, pendekatan pelanggan dan adopsi model bisnis yang berbeda (Bonazzi dan Zilber, 2014a). Hasil yang dicapai J&T merupakan buah dari strategi bisnis tepat yang dijalankan yang memberikan kepuasan pelanggan. Strategi bisnis adalah tentang ide, inovasi, dan penemuan mereka untuk mengembangkan dan meningkatkannya (Ching dan Fauvel, 2013), sehingga hasil yang dicapai diharapkan dapat melebihi pesaing yang ada.

Penelitian empiris dan teoritis tentang strategi bisnis dengan model bisnis canvas mulai berkembang seperti yang dilakukan Osterwalder *et.al* (2010), Maurya, A (2010), King, R. (2010), Spanz, G (2012), Kraaijenbrink (2012). Juga penelitian yang dilakukan di Indonesia seperti David dan Marhaeni (2016), Prasetyo et al (2018), Dewi et al (2020) dan lainnya, telah menyepakati peran penting strategi bisnis terbuka seperti BMC sebagai formulasi komprehensif yang menciptakan nilai untuk pelanggan. Pada studi model bisnis yang telah dilakukan di berbagai jenis industri, penulis menemukan gap penelitian dimana penerapan BMC pada industri jasa logistik masih sangat terbatas, oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengisi gap penelitian mengenai aplikasi BMC di perusahaan jasa logistik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi bisnis jasa logistik J&T Express dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC). Canvas model bisnis adalah model yang menjelaskan mengapa sebuah organisasi dibuat, memberikan dan

menangkap nilai, menggunakan sembilan elemen penting dari strategi bisnis (Ostwald dan Pinel, 2012). Menurut Bonazzi & Zilber (2014b) tidak seperti model bisnis yang ada, kanvas model bisnis dianggap sebagai model yang paling lengkap dalam teori model bisnis. Secara rinci hubungan antara semua komponen di dalam dan di luar organisasi, dan menunjukkan bagaimana mereka berhubungan satu sama lain untuk menciptakan dan menangkap nilai yang diberikan oleh perusahaan.

METODE PENELITIAN

Secara visual, BMC adalah konsep yang sederhana dan jumlah deskripsi yang terdiri dari 9 elemen membuat BMC menarik secara visual. Juga, kegunaan BMC dalam pemetaan dan inovasi dalam sistem bisnis membuatnya berharga. Dengan demikian BMC mudah diadopsi dengan cepat (King, 2010). Lokus penelitian dipilih pada J&T Express sebagai perusahaan jasa logistik yang inovatif, pemilihannya disengaja dan tidak acak, terdiri dari 20 gerai cabang di Kota Bogor. Dalam penelitian ini hanya diambil 6 outlet (Tabel 1.) yang dijadikan sampel dalam wawancara dengan pimpinan dan karyawan.

Tabel 1. Gerai J&T Express di Kota Bogor

No.	Lokasi	No. .	Lokasi
1.	J&T Express Jalan Raya Pandawa	4.	Dramaga J&T Express
2.	Gudang J&T Kota Bogor	5.	J&T Express Ciomas
3.	J&T Express Ciomas	6.	J&T Express Cilebut

Sumber: data sekunder diolah

Penelitian ini disusun berdasarkan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (Yin, 2005), untuk mengidentifikasi kategori yang menggambarkan proses penelitian yang mencakup deskripsi, interpretasi dan pemahaman. Berkenaan dengan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan data sekunder (studi kepustakaan) dan data primer melalui observasi dan wawancara mendalam (*indept interview*) dengan pimpinan dan karyawan J&T Express. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2022 bertempat di kota Bogor. Teknik analisis yang digunakan adalah kualitatif interaktif, menurut Miles dan Huberman (2014) ada beberapa tahapan yaitu:

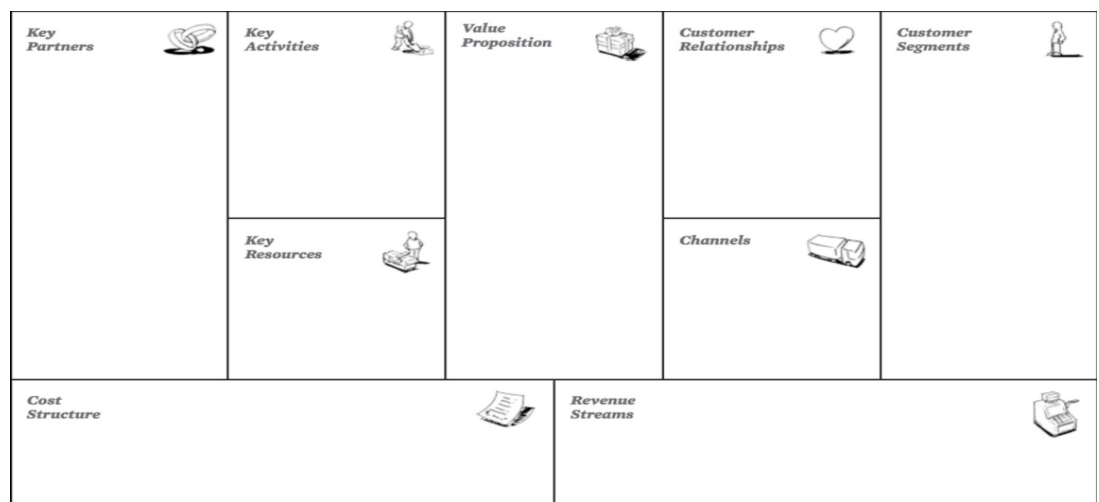
- Reduksi data (*data reduction*). Tahapan reduksi data yang dilakukan peneliti dilakukan dengan cara merangkum semua data yang telah diperoleh di lapangan dan memfokuskan pada hal-hal yang penting untuk dicari tema dan polanya melalui penajaman dan pengklasifikasian data.
- Penyajian data (*data display*). Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat. Reduksi data dilakukan oleh peneliti, dengan menyusun data secara sistematis, dilanjutkan dengan menuliskan data yang diperoleh di lapangan dalam bentuk narasi.
- Kesimpulan dan Verifikasi. Kesimpulan awal masih tentatif, dan akan berubah jika ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya

Untuk mengidentifikasi elemen-elemen BMC peneliti mengembangkan pertanyaan (*develop questions*) terkait dengan 9 elemen kanvas model bisnis, sebagai berikut:

- Segmen pelanggan (*Customer Segments*)
 - Siapa saja konsumen J&T Express?
 - Bagaimana karakteristik konsumen yang menggunakan layanan ekspres?
 - Apa yang konsumen lakukan, pikirkan dan rasakan?
- Proposisi nilai (*Value Proposition*)
 - Solusi apa yang ditawarkan kepada konsumen?
 - Apa yang menarik dari solusi ini?
 - Apa yang menyebabkan konsumen memilih, membeli, dan menggunakan nilai J&T Express?
- Saluran (*Channels*)
 - Bagaimana cara menyampaikan nilai (*value*) kepada konsumen?
- Hubungan Pelanggan (*Customer Relation*)

- Bagaimana cara Anda berinteraksi agar loyalitas pelanggan tetap terjaga?
- Kegiatan utama (*Key Activities*)
Apa saja aktivitas utama atau strategi bersaing yang dilakukan untuk menghasilkan proposisi nilai?
 - Sumber Pendapatan (*Revenue Stream*)
Bagaimana nilai yang ditawarkan untuk menghasilkan pendapatan?
 - Sumber kunci (*Key Resources*)
Apa sumber daya utama yang harus dimiliki J&T Express untuk menghasilkan nilai kompetitif?
 - Kemitraan Utama (*Key Partners*)
Siapa saja mitra yang terlibat untuk bekerja sama mendukung J&T Express agar selalu kompetitif?
 - Struktur Biaya (*Cost Structure*)
Apa saja faktor-faktor yang membentuk biaya yang harus dikeluarkan?

Untuk menjelaskan keterkaitan unsur-unsur tersebut, gambaran visual hubungan 9 unsur model bisnis kanvas yang dikembangkan menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), dapat dilihat pada Gambar 2. di bawah ini:



Gambar. 2 Skema Hubungan Elemen BMC

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Bisnis J&T Express

Secara geografis, Indonesia sebagai negara kepulauan yang memiliki lebih dari 17.000 pulau menghadapi masalah akses transportasi yang banyak menjadi kendala bagi perkembangan bisnis, khususnya untuk jasa pengiriman barang (Syarief dan Wardhani, 2020). Keberadaan J&T Express telah membawa perubahan besar bagi industri transportasi di Indonesia. J&T Express adalah perusahaan layanan ekspres berbasis teknologi yang didirikan pada Agustus 2015 di Jakarta Indonesia, dengan sifat bisnisnya meliputi layanan ekspres domestik dan internasional. J&T Express mencoba menerapkan fasilitas manajemen TI mutakhir untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi dan berefisiensi tinggi bagi pelanggan. J&T Express bergerak di bidang layanan ekspres dengan layanan penjemputan dan pengiriman efisiensi tinggi, sambil mengembangkan bisnis jaringan terkait. Melalui penelitian mendalam tentang perilaku pasar dan analisis kebutuhan konsumen, J&T Express memutuskan untuk menjadi yang pertama meluncurkan layanan antar-jemput gratis tanpa minimum berat, jumlah dan jarak. Layanan ini memungkinkan pelanggan untuk mengirim paket tanpa harus keluar rumah atau ke loket J&T Express. Sementara pelaku pasar lain cenderung mengembangkan usahanya dan meningkatkan kapasitas secara bertahap setelah beberapa tahun, berbeda dengan J&T Express yang telah mencoba membuka cabang di seluruh Indonesia sejak awal. Keputusan ini menjadikan J&T Express sebagai perusahaan ekspres pertama yang

beroperasi mencakup semua wilayah dalam setahun dan membedakannya dari pemain layanan logistik lainnya. J&T Express dalam meningkatkan stabilitas dan efisiensi bisnis secara keseluruhan, telah menerapkan sistem pengendalian internal di mana semua cabang dibuka tanpa sistem pihak ketiga atau waralaba. Sistem ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan stabilitas dan efektivitas bisnis mereka secara keseluruhan, sehingga menghindari inkonsistensi harga, memberikan penyelesaian yang lebih cepat dari keluhan yang ada, memberikan akuntabilitas yang lebih besar kepada karyawan dan memberikan kepuasan pelanggan yang lebih baik saat menggunakan layanan J&T.

Model Bisnis Canvas J&T Express

Model bisnis adalah koherensi dari pilihan strategis perusahaan, yang memungkinkan hubungan menciptakan nilai pada tingkat operasional, taktis, dan strategisnya (Nielsen dan Lund, 2012). Dalam konteks penelitian ini, bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan proses pengembangan strategi J&T Express berdasarkan Business Model Canvas (BMC), mengkaji dan membuktikan inovasi merupakan konsep bisnis strategis utama J&T Express. Berdasarkan penggunaan sembilan dimensi BMC, dengan kemungkinan memberikan kontribusi manajerial termasuk dalam pendekatan taktis dan strategis. Dengan demikian pendekatan model bisnis J&T Express sesuai dengan BMC, yang akan diuraikan sebagai berikut:

a) Proposisi Nilai:

Ini dipahami sebagai nilai yang dijanjikan perusahaan untuk diberikan kepada pelanggannya ketika mereka membeli produknya. Pada level operasional, J&T Express menyediakan layanan penjemputan yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia dengan sistem pelacakan *real-time* dan SMS *waybill* untuk mengetahui kondisi barang. J&T Express juga menyediakan fasilitas aplikasi dan *website* untuk pengiriman barang dengan harga reguler untuk layanan premium. J&T Express beroperasi selama 365 hari dan hotline 24 jam. Platform VIP juga disediakan oleh J&T Express dan fasilitas klaim asuransi bagi mereka yang kehilangan atau tidak mendapatkan pengiriman barang yang sesuai.

b) Kegiatan Utama

Semua aktivitas yang berhubungan dengan produktivitas bisnis yang berhubungan dengan produk, dimana aktivitas utamanya adalah menghasilkan proposisi nilai. Visi perusahaan menjadi nilai inti yang tidak berubah dalam operasi yang diterjemahkan ke dalam tindakan taktis yang memberikan nilai bagi pelanggan. Hal-hal tersebut dimaknai sebagai “*Duty, Sharing, Responsibility, Service and Result Oriented*”, inilah nilai-nilai yang dipegang J&T untuk tumbuh pesat dan meraih kesuksesan dalam bisnis jasa kurir yang kompetitif.

c) Sumber Daya Utama

Menjelaskan berbagai sumber daya penting perusahaan yang sangat penting bagi keberhasilan dan pembangunan berkelanjutan perusahaan. J&T Express adalah perusahaan pengiriman ekspres yang menerapkan pengembangan teknologi sebagai sistem dasarnya, dengan menerapkan fasilitas manajemen TI mutakhir untuk menyediakan layanan dengan efisiensi tinggi dan berkualitas tinggi kepada pelanggan. J&T Express telah memperluas layanannya ke seluruh Indonesia dengan lebih dari 4.000 kantor cabang dan sekitar 20.000 karyawan terlatih.

d) Mitra Utama

Keberhasilan J&T Express selain dibangun dengan inovasi teknologi informasi, juga didukung oleh keberhasilan membangun kemitraan jangka panjang dengan pemain *e-commerce* raksasa Indonesia seperti Tokopedia, Shopee dan Bukalapak serta telah memecahkan masalah pengiriman barang yang biasanya dihadapi oleh *e-commerce*. J&T Express juga bekerja sama dengan JNE, IKI, Fedex dan lain-lain, untuk mempermudah pengiriman barang ke pelanggan. Oleh karena itu, mereka perlu memiliki manajemen operasional yang baik, agar tidak memakan waktu lama untuk sampai ke tujuan.

e) Segmen Pelanggan

Jaringan luas J&T Express memfasilitasi layanan ekspres untuk atau pelanggan di seluruh Indonesia. Segmentasi pelanggan adalah membagi pasar sasaran menjadi kelompok-kelompok yang dapat dikelola dan layak berdasarkan karakteristik umum untuk mengembangkan strategi bisnis yang efektif dan tepat. Layanan J&T terbagi menjadi pelanggan antar kota, antar kota, antar provinsi, dan juga *e-commerce*, dengan sifat bisnis yang meliputi layanan ekspres domestik dan internasional.

f) Hubungan Pelanggan

Kemampuan perusahaan untuk membangun hubungan pelanggan yang lebih dalam dengan mengintegrasikan semua aspek dari setiap keterlibatan pelanggan, termasuk penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan (Prasetya, 2021). J&T Express akan terus fokus untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, mengoptimalkan jangkauan jaringan, meningkatkan kecepatan pengiriman dan memperkuat kemitraan dengan *e-commerce*.

g) Saluran Distribusi

Menjamin kecepatan pelayanan pengiriman dan memastikan barang sudah sampai tujuan dalam keadaan baik, J&T Express selalu meningkatkan pelayanannya dengan menggunakan teknologi baru seperti sistem *artificial intelligence* (AI) untuk mengontrol pengiriman barang dan juga media sosial seperti *Facebook*, *WeChat*, *Twitter*, *Instagram*, *Line*, dan *YouTube* untuk terhubung dengan pelanggan dan selalu mengunggah informasi baru di *platform*.

h) Struktur Biaya

Keberhasilan operasi bisnis akan ditentukan oleh pengelolaan biaya yang dikeluarkan, perusahaan perlu menekan biaya operasi menjadi lebih rendah. Biaya operasional yang tidak terkendali akan mengakibatkan biaya pelayanan yang tinggi, sehingga harga jual jasa akan naik. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi daya saing produk jasa, dengan mengetahui komponen biaya operasional dengan benar maka penetapan harga konsumen akan dibebankan dengan biaya yang terjangkau. Dalam operasionalnya, J&T Express memiliki biaya yang terdiri dari: biaya pusat layanan logistik, pusat logistik, gudang, tanah, kendaraan darat dan pesawat, untuk mendukung operasi juga dikenakan biaya pengembangan teknologi informasi, biaya pengembangan sumber daya manusia dan biaya kemitraan.

i) Sumber Pendapatan

Pendapatan adalah segala sesuatu yang menjadi nilai tambah yang diperoleh dari penjualan. Pendapatan merupakan faktor terpenting dalam operasi bisnis dan merupakan indikator tingkat keberhasilan. Optimalisasi pendapatan J&T Express dihasilkan dari kuantitas produk jasa logistik yang terjual, berdasarkan data *Momentum Works* (2021), J&T merupakan pemimpin pasar jasa logistik dengan kapasitas volume pengiriman terbesar di Indonesia. J&T berhasil mengirimkan dua juta paket setiap hari. Saat ini J&T hanya memiliki satu layanan pengiriman yang disebut EZ, sedangkan ekspedisi lain memiliki banyak layanan paket khusus. Melalui jasa ini barang dikirim dalam waktu maksimal 3 hari kerja ke seluruh Indonesia, namun biaya pengiriman paket dengan J&T relatif murah dibandingkan dengan ekspedisi lainnya.

Secara visual hubungan elemen-elemen model bisnis kanvas dapat dilihat pada gambar 3. Analisis BMC memungkinkan J&T untuk menyampaikan dan menemukan nilai perusahaan kepada pelanggan, sejalan dengan konsep strategis bahwa tinjauan analitis perusahaan tidak terbatas pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dengan demikian perusahaan menganut sistem terbuka seperti yang dikemukakan oleh Chesbrough (2003), bahwa J&T Express menjalankan perusahaan dalam apa yang didefinisikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) sebagai model bisnis terbuka, hal ini dapat ditunjukkan ketika menciptakan dan menangkap nilai yang sistematis dengan bekerja dengan mitra-mitra eksternal. Key partner merupakan upaya kolaboratif yang dapat dibentuk di lingkungan eksternal dengan menggali ide-ide di luar perusahaan (*co-creation*) (Sayedeh et.al, 2019),

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segment
1. Tokopedia 2. Shopee 3. Bukalapak 4. JNE 5. IKI 6. FedEx 7. Citilink Cargo	1. Obligations 2. Share 3. Responsibility 4. Service 5. Results oriented	1. Coverage Area All over Indonesia 2. Real Time Tracking System 3. Website and Application Facilities 4. 365 Working Days 5. 24-Hour Hotline Service 6. Low Prices with Premium Service 9. VIP Platform 10. Insurance	1. Improved customer experience 2. Optimization of network coverage 3. Delivery speed 4. Strengthening partnerships	1. Express service customers 2. In-city delivery customers 3. Inter-city delivery consumers 4. Inter-provincial delivery consumers 5. Consumer e-commerce
	Key Resources		Channels	
	1. Property-based resources such as physical and human resources 2. Knowledge-based resources such as knowledge, technology and managerial skills		1. Facebook 2. WeChat 3. Twitter 4. Instagram 5. Line 6. Youtube	
Cost Structure		Revenue Streams		
1. The cost of logistics service centers, logistics centers, warehouses, land, ground vehicles and aircraft 2. Information technology development costs 3. Human resource development costs 4. Partnership fee		1. Prices for domestic and international shipping services 2. Regular Platform Prices 3. VIP Platform Pricing		

Gambar 3. Visual Bisnis Model Canvas

Sumber: data primer diolah

Gambaran dari esensi model BMC berorientasi tujuan perusahaan ditandai dengan mekanisme dalam struktur biaya dan struktur pendapatan perusahaan. Secara visual, dapat dilihat bahwa struktur biaya J&T berpusat pada pengeluaran untuk aset infrastruktur, pengembangan teknologi, dan kemitraan besar. Akibatnya kemitraan ini dan terkait dengan penciptaan nilai bersama diperkuat oleh modal intelektual. Perolehan pendapatan pada dasarnya dibuktikan dengan penjualan produk jasa logistik dengan harga terjangkau, hal ini menjadi salah satu keunggulan kompetitif dalam persaingan industri logistik dengan pencapaian 2 juta pengiriman paket per hari pada tahun 2022.

PENUTUP

Model bisnis layanan logistik J&T Express berdasarkan BMC menunjukkan bahwa pelanggan tersegmentasi menjadi konsumen layanan ekspres, konsumen pengiriman dalam kota, konsumen pengiriman antar kota, konsumen pengiriman antar provinsi dan konsumen *e-commerce*. Saluran distribusi adalah saluran langsung melalui teknologi kecerdasan buatan (AI), platform Facebook, WeChat, Twitter, Instagram, Line dan Youtube dan perusahaan menjaga hubungan pelanggan melalui peningkatan pengalaman pelanggan, optimalisasi jangkauan jaringan, kecepatan pengiriman dan penguatan kemitraan. Kegiatan utama yang dilakukan meliputi pemenuhan kewajiban, berbagi, tanggung jawab, pelayanan dan berorientasi pada hasil. Sumber daya utama perusahaan adalah sumber daya berbasis properti seperti sumber daya fisik dan manusia dan sumber daya berbasis pengetahuan seperti pengetahuan, teknologi dan keahlian manajerial. Kemitraan dengan pihak ketiga dalam pengelolaan layanan dengan Cargo Citilink, Tokopedia, Shopee, Bukalapak, JNE, IKI dan FedEx. Struktur biaya meliputi biaya pusat layanan logistik, pusat logistik, gudang, tanah, kendaraan darat, pesawat terbang, biaya pengembangan teknologi informasi dan biaya pengembangan sumber daya manusia. Struktur pendapatan berasal dari pendapatan layanan logistik, harga jasa pengiriman domestik dan internasional, regular platform dan VIP platform dengan harga terjangkau namun tetap mengutamakan kepuasan pelanggan. Kontribusi penelitian ini menekankan bahwa *canvas business model* (BMC) dapat dijadikan sebagai *role model* dalam strategi pengembangan bisnis jasa logistik yang komprehensif di tengah era disrupsi dan

diharapkan mampu memberikan dan menangkap nilai bagi pemangku kepentingan melalui 9 elemen BMC. J&T Express dapat mengimplementasikan strategi bisnisnya dengan BMC melalui langkah-langkah sosialisasi dan koordinasi perangkat kerja manajemen untuk menerapkan strategi pengembangan bisnis model kanvas, mengevaluasi setiap implementasi terhadap implementasi strategi model bisnis baru.

Arah penelitian ke depan, pentingnya mengembangkan model dengan memperhatikan faktor makro yang belum teridentifikasi sebagai *anteseden* keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Faktor tekanan pemerintah yang mulai fokus pada bisnis hijau, terutama dikeluarkannya taksonomi hijau oleh Bank Indonesia sebagai aturan bisnis dalam investasi hijau (*green financing*).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alias, C., Goudz, A., Jawale, M., & Noche. (2015). Generating a Business Model Canvas for Future-Internet-Base Logistic Control Towers. *International Conference on Advanced Logistic and Transport (ICALT)*, (pp. 257-262). Valenciennes.
- [2] Bonazzi, F. L. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Organizational Strategy And Behavior*, 16(53), 616-637.
- [3] Ching H., C. F. (2013). Criticisms, Variations And Experiences With Business Model Canvas, European Centre for Research Training and Development UK (www.ea-journals.org). *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), pp. 26 -37.
- [4] Chresbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 34-41.
- [5] Dudin, et.al, (2015). The Innovative Business Model Canvas in the System of Effective Budgeting. *Asian Social Science*, vol. 11, no. 7, pp. 290–296, 2015.
- [6] DewiA. H., S. &. (2020). Model Bisnis Kanvas Doc Ayam Kampung PT PQR :Business Model Canvas Of Native Chicken Doc Pt Pqr. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(1), 188.
- [7] Eka, D. A. (2016). Analisis Model Bisnis Pada Bisnis Sepatu Guten.Inc . *Jurnal Sosioteknologi*, 15(3), 323-334.
- [8] Frick, J., and M. M. Ali. (2013). Business Model Canvas as Tool for SME. In IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 142-149.
- [9] Joyce, A., and R. L. Paquin (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, vol. 135, pp. 1474–1486.
- [10] King, R. (2010). Retrieved from Advanced Business Model Canvas: 3 Questions You Must Ask Before Mapping: <http://businessmodelhub.com/profiles/blogs/advanced-business-modelcanvas>
- [11] Kraaijenbrink. (2012). Retrieved from Three shortcomings of the Business Model Canvas: <http://kraaijenbrink.com/2012/07/shortcomings-of-the-business-model-canvas/>
- [12] Maurya, A. (2010). Retrieved from Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Practice Trumps Theory: <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-leancanvas/>
- [13] Nielsen, C., & Lund, M. (2012). *Business model: networking, innovating and globalizing*. Retrieved from Business model: networking, innovating and globalizing: <http://ebooksforexcellence.files.wordpress>
- [14] Prasetyo B. B., B. M. (2018). Strategi Pengembangan Bisnis Rhythm of Empowerment Dengan Pendekatan Model Bisnis Kanvas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 4(2), 296.
- [15] Setyowati, D. (2020, JUni). Retrieved from <https://katadata.co.id/desysetyowati/digital/5ffe62507237e/momentumworks-transaksi-grabfood-rp-83-t-gofood-rp-28-t-pada-2020>
- [16] Seyedeh Khadijeh Taghizadeh, S. A. (2019). Idea generation leveraged from value co-creation process enhances new service development performance. *Journal of Strategic Marketing*, 27(6), 483-504.
- [17] Prasetya, S. (2021). Kinerja Layanan Dan Kepuasan Nasabah Masa Pandemi Covid-19 Pada Bank Bni Cabang Bogor. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(3). <https://doi.org/10.37641/Jimkes.V9i3.886>