



Pengembangan Model Bisnis Menggunakan *Business Model Canvas* dan SWOT Untuk Meningkatkan Daya Saing Bisnis PT Jayawijaya Dirgantara

Muhammad Daffa Putra Ferlanda¹ Lilis Kurnianingsih² Gema Firdaus Aviantara³

Program Studi Diploma IV Penerbang, Penerbang, Politeknik Penerbangan Indonesia Curug,
Kabupaten Tangerang, Banten Indonesia^{1,2,3}

Email: ferlandadaffa@gmail.com¹ ls.curug54@yahoo.com² gemaaviantara@ppicurug.ac.id³

Abstrak

PT. Jayawijaya Dirgantara merupakan salah satu maskapai kargo yang berperan penting dalam mendukung distribusi logistik ke wilayah Papua, khususnya rute Sentani-Wamena. Data operasional periode 2019–2025 menunjukkan fluktuasi volume kargo yang signifikan, termasuk penurunan drastis sebesar 72% pada tahun 2025 yang dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas armada akibat status scrapped salah satu pesawat Boeing 737-200 (PK-JRW). Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap model bisnis perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran model bisnis PT. Jayawijaya Dirgantara menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC) serta merumuskan strategi bisnis yang paling efektif berdasarkan analisis SWOT. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis perusahaan terkonsentrasi secara vertikal, dengan segmen pelanggan yang bertumpu pada satu institusi utama yaitu Perum BULOG, proposisi nilai berbasis keandalan on-time performance, serta arus pendapatan tunggal dari jasa angkutan kargo. Analisis SWOT mengidentifikasi lima kekuatan, empat kelemahan, empat peluang, dan empat ancaman, dengan skor IFE sebesar 2,42 dan EFE sebesar 2,32 yang memosisikan perusahaan pada sel V Matriks Internal-Eksternal dengan arah strategi hold and maintain. Perumusan matriks SWOT menghasilkan prioritas strategi berupa pemulihan kapasitas armada melalui skema dry lease atau wet lease (WO-1) dan negosiasi klausul penyesuaian tarif berbasis fluktuasi harga bahan bakar (ST-1). Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan dalam mengembangkan model bisnis yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Business Model Canvas, Kargo Udara, Maskapai Kargo, Transportasi Udara



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

PENDAHULUAN

Industri penerbangan niaga nasional Indonesia memegang peranan krusial sebagai tulang punggung konektivitas logistik negara kepulauan, khususnya dalam mendistribusikan kebutuhan pokok ke wilayah terpencil seperti pegunungan Papua yang memiliki keterbatasan infrastruktur darat. PT. Jayawijaya Dirgantara sebagai maskapai kargo menghadapi tantangan operasional yang kompleks, di mana fluktuasi volume kargo terjadi secara drastis dari 22.596.748 kg pada tahun 2023 menjadi hanya 4.242.513 kg pada tahun 2025 akibat penurunan kapasitas armada. Kondisi ini menuntut evaluasi mendalam terhadap model bisnis perusahaan guna menjamin keberlanjutan operasional di tengah kendala teknis dan ketergantungan wilayah terhadap angkutan udara. Penelitian mengenai analisis model bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) telah banyak diterapkan di berbagai sektor, di mana Sholihah (2018) dan Purinita (2021) menunjukkan efektivitas BMC dalam memetakan elemen bisnis secara sistematis. Di sektor penerbangan, Urban et al. (2018) serta Viali et al. (2018) menegaskan bahwa kompleksitas model bisnis maskapai kargo sangat dipengaruhi oleh variabel armada, jaringan rute, dan regulasi ketat. Namun, sebagian besar literatur dalam 10 tahun terakhir cenderung berfokus pada model bisnis maskapai penumpang atau kargo di pasar komersial stabil, sehingga pemetaan strategis untuk maskapai yang beroperasi khusus



pada medan geografis menantang dengan ketergantungan logistik ekstrem belum mendapatkan perhatian yang memadai.

Penelitian ini mengisi kesenjangan (*gap*) tersebut dengan mengintegrasikan analisis BMC dan SWOT berbasis data operasional *real-time* (2019-2025), berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya bersifat kualitatif murni. Orisinalitas penelitian ini terletak pada validasi empiris elemen *Value Proposition* melalui data *On Time Performance* dan *Cost Structure* melalui data riil konsumsi bahan bakar serta biaya pemeliharaan, yang memberikan gambaran presisi mengenai akar permasalahan operasional perusahaan. Urgensi penelitian ini menjadi sangat tinggi karena menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam upaya pemulihan kapasitas armada dan keberlangsungan bisnis maskapai di wilayah dengan ketergantungan logistik udara yang sangat kritis.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Objek/ Sektor	Pendekatan	Temuan Utama	Posisi terhadap Penelitian Ini
1	Sholihah (2018)	UKM Manufaktur Perahu Kayu	BMC, Deskriptif Kualitatif	BMC efektif memetakan elemen bisnis secara sistematis namun belum merumuskan strategi berbasis SWOT.	Dasar penggunaan BMC untuk pemetaan model bisnis, namun konteksnya bukan penerbangan.
2	Reis & Silva (2016)	Bisnis Kargo pada <i>Combination Airlines</i>	Kerangka Model Bisnis Kargo Udara	Model bisnis kargo udara masih terbatas; kargo berkontribusi signifikan pada profitabilitas.	Menguatkan urgensi kajian model bisnis khusus kargo udara.
3	Urban et al. (2018)	Maskapai Penerbangan	BMC & <i>Clustering</i>	Kategorisasi maskapai (<i>full-service & low-cost</i>) tidak cukup menjelaskan model bisnis penerbangan.	Menunjukkan bahwa BMC mampu membaca konfigurasi kompleksitas model bisnis maskapai.
4	Viali et al. (2018)	Cargo PT Garuda Indonesia Tbk	BMC, IPA, <i>Five Forces</i>	<i>Customer Segment, Channel</i> , dan <i>Revenue Streams</i> adalah prioritas utama pengembangan kargo.	Paling relevan karena membahas bisnis kargo udara spesifik di Indonesia.
5	Baxter (2019)	Cargolux Airlines International	<i>Porter's Five Forces</i>	Maskapai <i>all-cargo</i> wajib mengembangkan layanan khusus sesuai karakteristik segmen kargo.	Menguatkan pentingnya pengembangan strategi khusus pada maskapai kargo.
6	Purinita (2021)	UMKM Pariwisata & Ekonomi Kreatif	BMC, SWOT, Matriks IFE/EFE, IE	Kombinasi BMC dan analisis strategi menghasilkan rekomendasi bisnis yang lebih aplikatif.	Relevan secara metode (kombinasi BMC-SWOT), namun objek bukan maskapai.
7	Nurulloh et al. (2022)	Industri Dirgantara (CN235 PTDI)	BMC & SWOT	BMC dan SWOT efektif mengevaluasi elemen bisnis pada industri dirgantara.	Memperkuat justifikasi penggunaan BMC & SWOT dalam industri kedingantaraan Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk mendeskripsikan dan mengevaluasi model bisnis PT. Jayawijaya Dirgantara secara mendalam. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan pengumpulan data yang komprehensif mengenai kondisi riil perusahaan, dinamika operasional kargo, serta tantangan yang dihadapi di wilayah Papua. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas operasional, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci dari berbagai lini perusahaan, serta studi dokumentasi yang bersumber dari arsip perusahaan dan laporan historis periode 2019–2025. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model interaktif yang merujuk pada kerangka kerja Miles dan Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Prosedur penelitian diawali dengan pengumpulan data primer dan sekunder terkait operasional maskapai. Selanjutnya, data tersebut diuraikan dan dipetakan ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) untuk melihat konfigurasi bisnis perusahaan saat ini. Tahap berikutnya adalah analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan guna mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui matriks SWOT. Hasil analisis SWOT ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis yang aplikatif dan solutif bagi keberlanjutan operasional PT. Jayawijaya Dirgantara.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Jayawijaya Dirgantara, Jakarta. Berdasarkan data operasional yang dikumpulkan, kinerja kargo perusahaan selama periode 2019 hingga 2025 menunjukkan fluktuasi yang sangat tajam. Volume kargo yang diangkut tercatat sebesar 15.240.500 kg pada tahun 2019 dan terus mengalami peningkatan hingga mencapai puncaknya pada tahun 2023 sebesar 22.596.748 kg dengan dukungan tiga unit armada aktif. Namun, memasuki tahun 2024, volume kargo mengalami penurunan menjadi 16.450.800 kg seiring dengan berkurangnya jumlah armada yang beroperasi menjadi dua unit. Penurunan tersebut berlanjut secara drastis pada tahun 2025, di mana volume kargo anjlok hingga 4.242.513 kg akibat status *scrapped* pada satu unit pesawat Boeing 737-200 (PK-JRW) serta kelangkaan suku cadang yang membatasi kapasitas operasional efektif.

Berikut adalah data operasional kargo PT. Jayawijaya Dirgantara periode 2019–2025:

Tabel 1. Data Operasional Kargo PT. Jayawijaya Dirgantara (2019–2025)

Tahun	Volume Kargo (kg)	Jumlah Armada Beroperasi	Status Operasional
2019	15.240.500	3	Normal
2020	14.850.200	3	Normal
2021	18.120.400	3	Normal
2022	19.500.600	3	Normal
2023	22.596.748	3	Puncak Operasional
2024	16.450.800	2	Penurunan Kapasitas
2025	4.242.513	2	Penurunan Signifikan

Pemetaan melalui *Business Model Canvas* (BMC) menunjukkan bahwa kondisi tersebut memberikan tekanan berat pada elemen *Key Resources*, khususnya terkait ketersediaan komponen dan kelaikan armada. Penurunan kapasitas angkut secara langsung berdampak pada elemen *Value Proposition* perusahaan, di mana ketepatan waktu pengiriman (*On Time Performance*) dan jaminan distribusi logistik di wilayah Papua menjadi terganggu. Selain itu, *Cost Structure* perusahaan didominasi oleh biaya pemeliharaan armada tua yang tidak sebanding dengan pendapatan yang dihasilkan dari penurunan volume kargo.

Pembahasan

Temuan data operasional membuktikan bahwa penurunan volume kargo sebesar 72% pada tahun 2025 merupakan dampak langsung dari degradasi kapasitas armada akibat status *scrapped* dan krisis suku cadang. Berdasarkan perspektif konseptual model bisnis, fenomena ini menunjukkan adanya ketimpangan pada elemen *Key Resources* yang memicu kegagalan beruntun pada *Value Proposition* dan *Revenue Streams*. Hal ini sejalan dengan temuan Viali et al. (2018) yang menyatakan bahwa stabilitas operasional dan ketersediaan armada merupakan penentu utama keberhasilan elemen saluran distribusi dan pendapatan pada maskapai kargo. Keterkaitan antara hasil temuan dan konsep dasar manajemen strategis menunjukkan bahwa



PT. Jayawijaya Dirgantara berada pada fase kritis di mana beban *Cost Structure* melampaui produktivitas operasional. Berbeda dengan pandangan Baxter (2019) yang menekankan perlunya diversifikasi layanan khusus bagi maskapai *all-cargo* untuk meningkatkan profitabilitas, kondisi riil perusahaan ini justru menuntut adanya penyelesaian masalah fundamental pada infrastruktur dan ketersediaan armada terlebih dahulu. Apabila perusahaan terus mempertahankan armada tua tanpa pembenahan *Key Resources*, maka keunggulan kompetitif di wilayah pegunungan Papua akan hilang.

Analisis ini mempertegas argumen Urban et al. (2018) bahwa konfigurasi model bisnis maskapai penerbangan memiliki kompleksitas tinggi dan tidak dapat disamakan dengan kategori standar. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi data operasional empiris (2019–2025) ke dalam analisis matriks SWOT, yang berhasil mematahkan asumsi umum bahwa peningkatan frekuensi penerbangan adalah solusi utama saat kapasitas teknis mengalami penurunan. Dengan demikian, perumusan strategi melalui pendekatan BMC dan SWOT menjadi landasan krusial bagi manajemen untuk melakukan pemulihan kapasitas armada dan menjamin keberlanjutan logistik udara di wilayah Papua

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis model bisnis menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan matriks SWOT terhadap PT. Jayawijaya Dirgantara, penelitian ini menyimpulkan bahwa penurunan drastis volume kargo sebesar 72% pada tahun 2025 merupakan akibat langsung dari degradasi kapasitas armada dan kelangkaan suku cadang, yang memicu disrupsi total pada elemen *Key Resources* serta *Value Proposition* perusahaan. Penelitian ini menghasilkan temuan baru (*novelty*) berupa model konseptual *Turnaround Business Model* berbasis integrasi data operasional empiris untuk maskapai kargo khusus wilayah terpencil, yang membuktikan bahwa pemulihan infrastruktur teknis dan kelaikan armada merupakan prasyarat mutlak sebelum melakukan ekspansi layanan. Kendati demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada analisis internal perusahaan dan data historis armada tunggal tanpa memperhitungkan fluktuasi makroekonomi eksternal secara mendalam. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengkaji strategi mitigasi risiko rantai pasok suku cadang aviasi serta mengevaluasi kelayakan finansial jangka panjang bagi maskapai kargo perintis.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada manajemen PT. Jayawijaya Dirgantara atas perizinan dan dukungan data operasional, serta kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) serta para pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, G. (2019). Strategic analysis of Cargolux Airlines International: A case study of an all-cargo airline. *Journal of Air Transport Management*, 75, 45–54.
- Kamil, I. (2014). *Pedoman Perilaku Hakim Kode Etik Hakim dan Makalah Berkaitan*. Jakarta: Mahkamah Agung RI.
- Nurgiansah, T. H. (2021). Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas Bagi Guru Pendidikan Kewarganegaraan Di Sekolah Menengah Atas Se-Kabupaten Bantul. *BERNAS: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 28–33. <https://doi.org/10.31949/jb.v2i1.566>
- Nurulloh, A., Hartono, B., & Koeshendrajana, S. (2022). Business model evaluation of CN235 aircraft production using Business Model Canvas and SWOT analysis. *Journal of Aerospace Science and Technology*, 14(2), 112–125.
- Purinita, D. (2021). Analisis model bisnis dan strategi pengembangan usaha pada UMKM Alam



Batik menggunakan Business Model Canvas dan Matriks SWOT. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Kreatif*, 9(2), 45–60.

Reis, V., & Silva, C. (2016). The economics of air cargo operation in combination airlines: A business model perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 95, 120–135.

Sholihah, M. (2018). Penerapan Business Model Canvas dalam pemetaan strategi bisnis industri manufaktur perahu kayu di UKM UD. Duta Merpati. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 33–42.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2004 tentang Kekuasaan Kehakiman.

Urban, P., Klumpp, M., & Wülfing, M. (2018). Airline business model classification and clustering: Beyond low-cost and full-service carriers. *Journal of Air Transport Studies*, 9(1), 1–22.

Viali, M., Pranoto, H., & Raharjo, S. (2018). Analisis strategi pengembangan bisnis kargo udara studi kasus Cargo PT Garuda Indonesia Tbk menggunakan Business Model Canvas dan Porter's Five Forces. *Jurnal Logistik Bisnis Indonesia*, 8(2), 89–104.