



DOI:<https://doi.org/10.38035/jstl.v4i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Optimalisasi Nilai Tambah Perusahaan melalui Inovasi Layanan Pengemasan

Bharata Nugraha¹, Edi Abdurachman², Nofrisel³

¹Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia, bharata.pascasarjana@gmail.com.

²Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia.

³Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Jakarta, Indonesia.

Corresponding Author: bharata.pascasarjana@gmail.com¹

Abstract: *The growth of air cargo logistics has encouraged logistics companies to develop value-added services that are able to improve customer satisfaction, service differentiation, and operational efficiency. This study aims to analyze the optimization of additional packaging services as a value-added innovation at PT. Bangun Desa Logistindo using the Blue ocean Strategy approach. This research applies a descriptive qualitative method through observation, document review, and semi-structured interviews with management, operational staff, and customers. The analysis uses the Four Actions Framework, Strategy Canvas, value-added logistics analysis, and lean logistics interpretation. The results show that additional packaging services can reduce cargo damage risk, improve customer trust, strengthen service differentiation, and create new revenue opportunities through premium and environmentally friendly packaging. The Blue ocean Strategy approach allows the company to move beyond price-based competition by creating new customer value through safer, faster, more standardized, and sustainable packaging services. This study contributes to the literature on air cargo logistics, value-added services, and service innovation in emerging logistics markets.*

Keyword: *Air Cargo Logistics, Blue Ocean Strategy, Packaging Innovation, Value Added Service, Competitive Advantage.*

Abstrak: Pertumbuhan logistik kargo udara mendorong perusahaan logistik untuk mengembangkan layanan bernilai tambah yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, diferensiasi layanan, dan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis optimalisasi layanan pengemasan tambahan sebagai inovasi nilai tambah pada PT. Bangun Desa Logistindo dengan pendekatan Blue ocean Strategy. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui observasi, telaah dokumen, dan wawancara semi-terstruktur dengan manajemen, staf operasional, dan pelanggan. Analisis dilakukan menggunakan Four Actions Framework, Strategy Canvas, analisis value-added logistics, dan interpretasi lean logistics. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan pengemasan tambahan dapat menurunkan risiko kerusakan kargo, meningkatkan kepercayaan pelanggan, memperkuat diferensiasi layanan, dan menciptakan peluang pendapatan baru melalui layanan pengemasan premium dan ramah lingkungan. Pendekatan Blue ocean Strategy memungkinkan perusahaan keluar dari persaingan

berbasis harga dengan menciptakan nilai pelanggan baru melalui layanan pengemasan yang lebih aman, cepat, terstandar, dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kajian logistik kargo udara, layanan bernilai tambah, dan inovasi layanan pada pasar logistik berkembang.

Kata Kunci: Logistik Kargo Udara, Blue Ocean Strategy, Inovasi Pengemasan, Layanan Bernilai Tambah, Keunggulan Kompetitif.

PENDAHULUAN

Dalam ekonomi modern, logistik tidak hanya dipahami sebagai aktivitas pemindahan barang, tetapi sebagai sistem pengelolaan aliran barang, informasi, dan nilai dari titik asal menuju pelanggan akhir secara efektif dan efisien (Ballou, 2006; Christopher, 2016; Lambert, 2021). Pelanggan tidak lagi hanya menuntut kecepatan pengiriman, tetapi juga keamanan barang, transparansi informasi, fleksibilitas layanan, keberlanjutan, serta layanan bernilai tambah yang mampu meningkatkan pengalaman pelanggan (DHL, 2023; Gunasekaran et al., 2017; Gu et al., 2021).

Dalam konteks kargo udara, peran logistik menjadi semakin strategis karena transportasi udara mendukung pengiriman barang bernilai tinggi, sensitif waktu, mudah rusak, dan membutuhkan penanganan khusus. Industri kargo udara global diperkirakan terus tumbuh karena meningkatnya kebutuhan distribusi lintas negara, pertumbuhan perdagangan elektronik, dan pemulihan aktivitas ekonomi pascapandemi (Boeing, 2022; Bowen, 2004; Karunathilake, 2024). Chao et al. (2013) menjelaskan bahwa industri kargo udara melibatkan banyak aktor, seperti pengirim barang, terminal kargo, ground handling, freight forwarder, regulated agent, dan maskapai, sehingga kualitas layanan pada setiap mata rantai sangat menentukan kinerja keseluruhan sistem logistik.

Pertumbuhan sektor transportasi dan pergudangan menunjukkan bahwa logistik merupakan salah satu sektor penopang ekonomi nasional (Badan Pusat Statistik, 2023). Namun demikian, industri logistik Indonesia masih menghadapi tantangan berupa biaya logistik yang tinggi, kualitas infrastruktur yang belum merata, ketergantungan pada proses manual, dan kebutuhan peningkatan efisiensi terminal kargo (Agustini & Yarlina, 2015; Topolsek et al., 2018). Tantangan tersebut menuntut perusahaan logistik untuk mengembangkan strategi operasional yang lebih adaptif melalui inovasi layanan dan pemanfaatan sumber daya internal secara optimal (Barney, 1991; Porter, 1985).

PT. Bangun Desa Logistindo merupakan perusahaan penyedia jasa logistik yang melayani aktivitas warehousing, cargo handling, fulfillment service, regulated agent, distribution logistics, dan penanganan barang tertentu di lingkungan kargo udara. Akan tetapi, masih terdapat permasalahan operasional yang relevan dengan kebutuhan pelanggan, yaitu adanya pelanggan yang membawa barang tanpa pengemasan memadai, risiko kerusakan barang selama penanganan, ketidakstandaran metode pengemasan, dan peluang monetisasi layanan premium yang belum sepenuhnya dioptimalkan. Permasalahan ini sejalan dengan pandangan Regattieri et al. (2019) bahwa pengemasan memiliki peran penting dalam proteksi produk, efisiensi penanganan, transportasi, penyimpanan, pemasaran, dan keberlanjutan.

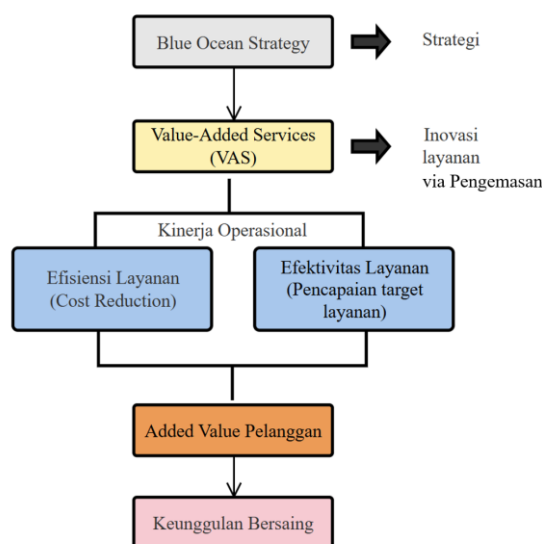
Lambert et al. (1998) menegaskan bahwa peningkatan perlindungan kemasan dapat menurunkan kerusakan dan kehilangan barang, meskipun perlu dikendalikan agar tidak meningkatkan biaya dan bobot secara berlebihan. Verghese and Lewis (2007) menyatakan bahwa desain kemasan yang baik dapat meningkatkan efisiensi rantai pasok sekaligus mengurangi dampak lingkungan. Prendergast and Pitt (1996) menunjukkan bahwa kemasan juga berpengaruh terhadap perilaku konsumen dan persepsi nilai. Dari perspektif manajemen strategis, inovasi layanan pengemasan dapat dipahami sebagai sumber keunggulan kompetitif. Resource-Based View menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan

berkelanjutan apabila mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Porter (1985) juga menekankan bahwa diferensiasi layanan dan penciptaan nilai pelanggan merupakan strategi penting untuk keluar dari persaingan berbasis harga.

Penelitian ini juga relevan dengan prinsip keberlanjutan. Sustainable Development Theory menekankan pemenuhan kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang (Brundtland, 1987). Dalam industri logistik, keberlanjutan dapat diwujudkan melalui pengurangan limbah kemasan, pemilihan material ramah lingkungan, efisiensi penggunaan ruang, serta pengurangan kerusakan dan retur barang (Ellen MacArthur Foundation, 2021; Magnier & Crie, 2015; Steenis et al., 2017).

Pendekatan Blue ocean Strategy dipilih dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan ruang pasar baru melalui inovasi nilai. Kim and Mauborgne (2015) menjelaskan bahwa strategi blue ocean tidak berfokus pada mengalahkan pesaing dalam pasar yang sama, melainkan menciptakan nilai baru agar persaingan menjadi kurang relevan. Four Actions Framework yang terdiri dari eliminate, reduce, raise, dan create dapat digunakan untuk merumuskan elemen layanan yang harus dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan. Leung et al. (2020) menemukan bahwa value-added logistics services, termasuk packaging customization dan protective packaging, berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan persepsi nilai pelanggan. Liu and Wang (2020) menegaskan bahwa inovasi layanan logistik mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan kualitas layanan dan efisiensi proses. Yu et al. (2021) menunjukkan bahwa kapabilitas layanan logistik berhubungan positif dengan customer satisfaction dan competitive advantage. Dalam perspektif lean logistics, pengurangan waste pada proses pengemasan dan penanganan barang juga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan (Radnor & Boaden, 2008; Womack & Jones, 1996; Hines et al., 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah: 1.Mengidentifikasi peran strategis layanan pengemasan tambahan dalam meningkatkan daya saing PT. Bangun Desa Logistindo di sektor logistik udara. 2.Merumuskan strategi value added yang efisien dan efektif serta berkelanjutan melalui pengemasan tambahan. 3.Mengevaluasi potensi dampak strategi pengemasan tambahan terhadap kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan keberlangsungan perusahaan di pasar kompetitif.



Sumber: Diolah oleh Penulis

Gambar 1. Kerangka Alur Pikir Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT. Bangun Desa Logistindo (BDL). Objek penelitian adalah layanan pengemasan tambahan (additional packaging) sebagai salah satu bentuk Value-added Services dalam mendukung peningkatan nilai tambah perusahaan. Penelitian difokuskan pada dua dimensi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dilihat dari kemampuan layanan pengemasan dalam menekan biaya, mempercepat proses, dan mengurangi pemborosan, sedangkan efektivitas dilihat dari kesesuaian hasil pengemasan terhadap kebutuhan pelanggan, standar layanan, keamanan barang, dan kepuasan pelanggan (Creswell, 2018).

Data penelitian diperoleh melalui studi dokumen dan wawancara sederhana. Studi dokumen dilakukan terhadap laporan operasional, laporan keuangan, data proses pengemasan, data distribusi, serta dokumen internal perusahaan yang relevan. Wawancara dilakukan dengan pihak manajemen, tim operasional, dan pelanggan untuk memperoleh informasi mengenai proses layanan, hambatan operasional, kebutuhan pelanggan, serta persepsi terhadap layanan pengemasan. Data yang digunakan mencakup kondisi layanan pengemasan PT. BDL pada periode 2024–2025.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, masalah utama, dan peluang pengembangan layanan. Selain itu, penelitian menggunakan pendekatan Blue ocean Strategy melalui Strategy Canvas dan kerangka HKTC, yaitu Hapuskan, Kurangi, Tingkatkan, dan Ciptakan. Strategy Canvas digunakan untuk memetakan faktor kompetisi layanan pengemasan, sedangkan HKTC digunakan untuk merumuskan inovasi nilai agar layanan pengemasan tidak hanya menjadi aktivitas operasional, tetapi juga menjadi strategi diferensiasi perusahaan.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan data internal perusahaan, hasil wawancara, masukan pelanggan, serta literatur yang relevan. Melalui metode ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi strategis mengenai optimalisasi layanan pengemasan tambahan sebagai upaya meningkatkan efisiensi, efektivitas, kepuasan pelanggan, dan daya saing PT. Bangun Desa Logistindo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi operasional, telaah dokumen internal, serta analisis terhadap praktik layanan pengemasan tambahan di PT. Bangun Desa Logistindo. Temuan penelitian menunjukkan bahwa layanan pengemasan tambahan telah menjadi bagian dari aktivitas operasional perusahaan, namun penerapannya masih perlu diperkuat dari sisi standardisasi, pengelolaan proses, komunikasi nilai kepada pelanggan, dan pengembangan model layanan yang lebih terstruktur. Hasil penelitian dapat dilihat melalui dua dimensi utama, yaitu dimensi efisiensi berdasarkan konsep Lean Logistics dan dimensi efektivitas berdasarkan nilai tambah serta kepuasan pelanggan.

Dimensi Efisiensi Berdasarkan Lean Logistics

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner internal PT BDL, layanan pengemasan tambahan telah terintegrasi ke dalam aktivitas pergudangan dan distribusi. Namun demikian, penerapannya masih bersifat fleksibel dan situasional, belum sepenuhnya distandardisasi dalam kerangka lean logistics. Secara teoritis, lean logistics menekankan pengurangan pemborosan (waste) dalam bentuk waktu tunggu, perpindahan barang berlebih, proses yang tidak bernilai tambah, dan ketidakseimbangan beban kerja. Pada praktik lapangan PT BDL, ditemukan bahwa: - Pengemasan sering dilakukan setelah terdapat permintaan spesifik dari pelanggan. - Alur pengemasan belum sepenuhnya berbasis standar jenis komoditas, melainkan menyesuaikan pengalaman tenaga kerja.

Fenomena ini menunjukkan bahwa PT BDL berada pada tahap operational efficiency, bukan process excellence yang ditandai dengan belum adanya standardisasi pengemasan

berbasis jenis komoditas, risk profiling, dan pengukuran performa proses secara konsisten. Perbandingan dengan praktik cargo udara memperlihatkan perbedaan karakteristik efisiensi:

Tabel 2. Data Efisiensi Pemanfaatan Ruang dan Aliran Material

PT BDL	Cargo Udara
fleksibilitas operasional lebih dominan karena tekanan waktu tidak seketat cargo udara.	ketepatan waktu menjadi variabel kritis akibat adanya cut-off flight.

Sumber: Diolah oleh Penulis

Keduanya menunjukkan kesamaan fenomena, yaitu efisiensi dicapai pada ambang minimum yang diterima pasar, bukan sebagai sumber keunggulan strategis. Dalam konteks persaingan, kondisi ini mencerminkan red ocean efficiency, di mana perusahaan berlomba memenuhi standar minimum industri tanpa menciptakan pembeda bermakna. Efisiensi layanan pengemasan di PT BDL berkontribusi terhadap pengurangan biaya tidak langsung dan peningkatan kelancaran operasional. Namun, tanpa standardisasi berbasis lean, efisiensi ini belum sepenuhnya dioptimalkan sebagai nilai tambah perusahaan.

Dimensi Efektivitas (Nilai Tambah & Kepuasan Pelanggan)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden memandang layanan pengemasan tambahan sebagai alat perlindungan terhadap kerusakan barang. Nilai utama yang dirasakan pelanggan berada pada aspek keamanan dan pengurangan risiko, baik pada PT BDL maupun pada konteks cargo udara.

Secara teoritis, nilai tambah dalam layanan logistik tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga mencakup nilai psikologis dan relasional. Namun, pada praktiknya, layanan pengemasan PT BDL masih lebih banyak dipersepsikan sebagai biaya tambahan operasional, bukan sebagai solusi strategis. Fenomena serupa juga ditemukan pada cargo udara, meskipun pelanggan menunjukkan kesediaan membayar lebih selama layanan pengemasan mampu menjamin keamanan dan ketepatan waktu. Kondisi ini menunjukkan bahwa layanan pengemasan saat ini masih bersifat transaksional, belum memberikan nilai strategis yang membedakan BDL dari pesaing. Dari sisi kepuasan, pelanggan cenderung puas terhadap hasil pengemasan dan responsivitas layanan. Namun, tingkat kepuasan ini belum berbanding lurus dengan persepsi diferensiasi.

Efektivitas layanan pengemasan PT BDL saat ini lebih berfungsi sebagai value protector daripada value creator. Layanan ini efektif menjaga kualitas kiriman dan kepuasan dasar pelanggan, tetapi belum dimaksimalkan untuk: - Membangun citra profesional, - Memperkuat hubungan jangka panjang, - Meningkatkan nilai transaksi.

Sintesis Temuan dan Pemetaan Red ocean

Sintesis dari dimensi efisiensi dan efektivitas menunjukkan bahwa PT BDL berada dalam kondisi red ocean competition. Efisiensi dan nilai layanan yang ditawarkan relatif seragam dengan pesaing, termasuk dalam konteks cargo udara utamanya dalam faktor: - Keamanan pengemasan, - Kecepatan layanan, - Harga kompetitif.

Pemetaan yang sejajar ini mengindikasikan bahwa PT BDL tidak memiliki elemen pembeda, yang terlalu fokus pada biaya (cost-based competition) dan belum mengoptimalkan aspek nilai pelanggan (value-based competition). Dengan demikian, saat ini PT BDL masih berada pada Red ocean, di mana nilai layanan cenderung homogen dan sulit dibedakan oleh pelanggan. Kondisi ini menegaskan bahwa strategi diferensiasi berbasis efisiensi semata tidak lagi memadai, sehingga diperlukan inovasi nilai melalui layanan pengemasan tambahan.

Kurva Nilai Baru (Blue ocean Value Curve)

Kurva nilai baru PT BDL dirancang untuk menggeser fokus dari atribut homogen menuju faktor penciptaan nilai yang belum dimaksimalkan, yaitu layanan kemasan tambahan, transparansi layanan, paket berbasis segmen, dan keberlanjutan. Pemilihan faktor-faktor tersebut didasarkan pada temuan empiris lapangan serta literatur Blue ocean Strategy yang menekankan penciptaan nilai melalui diferensiasi non-harga dan pengalaman layanan adapun kurva nilai ini merepresentasikan upaya inovasi nilai yang memadukan peningkatan manfaat bagi pelanggan dengan pengendalian biaya operasional, sehingga membuka peluang keluar dari red ocean menuju ruang kompetisi baru.

Analisis Strategy Canvas

Strategy Canvas dibuat berdasarkan tujuh faktor kompetisi VAS pengemasan: - Biaya pengemasan, - Kecepatan proses, - Minim biaya tak terduga, - Kualitas proteksi kemasan, - Konsultasi teknis, - Material ramah lingkungan, - Tracking kondisi barang

Pendekatan ini memungkinkan PT BDL menciptakan ruang nilai baru tanpa harus terjebak dalam kompetisi harga, adapun diagram HKTC PT BDL yang dapat disimpulkan sebagaimana di gambarkan pada tabel berikut:

HKTC	Faktor yang Diidentifikasi dari hasil kuisioner	Masalah yang Muncul	Arah Strategi / Tindakan	Output Inovasi
E – Eliminate (Hapus)	<ul style="list-style-type: none"> - Persetujuan material manual - Penawaran harga manual (<i>quotation</i>) - Proses administrasi berulang 	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu tunggu tinggi (<i>waiting</i>) - Terjadi antrian - Tidak efisien dan rawan kesalahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghapus seluruh proses administrasi manual - Menghilangkan birokrasi pemilihan material standar 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Auto-Quotation System</i> - <i>Pre-Approved Packaging List</i> - Penghapusan <i>bottleneck waiting time</i>
R – Reduce (Kurangi)	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan plastik dan material sekali pakai - Re-handling barang - Over-processing 	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya material tinggi - Tidak ramah lingkungan - Waktu proses lebih panjang 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi material polimer berlebih - Mendesain ulang alur kerja pengemasan - Meminimalkan rework 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurangan biaya material 10–18% - Proses lebih cepat - Dampak lingkungan lebih rendah
R – Raise (Tingkatkan)	<ul style="list-style-type: none"> - Kecepatan proses pengemasan - Kualitas konsultasi teknis - Standar proteksi kemasan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan belum mendapatkan edukasi - Barang tidak dikemas sesuai risiko - Tingkat proteksi tidak seragam 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kapasitas tim teknis - Meningkatkan standar proteksi (SOP <i>Risk profiling</i>) - Penguatan literasi material 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Packaging Specialist Team</i> - Standar proteksi premium - Turnaround time lebih cepat
C – Create (Ciptakan)	<ul style="list-style-type: none"> - Eco-packaging services - Smart packaging tracking - Konsultasi teknis packaging - Sistem deposit reusable packaging 	<ul style="list-style-type: none"> - Belum ada di BDL dan pesaing - Pelanggan membutuhkan layanan berkelanjutan - Pelanggan ingin rasa aman atas kondisi barang 	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan produk dan layanan baru berbasis nilai tambah - Menciptakan ruang pasar baru (<i>Blue ocean</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - BDL Eco-Protect Service - Sensor suhu/kelembaban (Smart Tracking) - Konsultasi profesional packaging - Reusable Packaging Program

Dari tabel matriks HKTC yang berhasil diidentifikasi diatas dapat disimpulkan bahwa PT BDL perlu menghapus proses persetujuan material dan penawaran harga manual karena

pelanggan mengeluhkan akan birokrasi yang panjang, adapun proses persetujuan material standar sering diulang meski tidak diperlukan. Sejalan dengan prinsip lean yaitu menghapus waiting dan excess motion yang dalam hal ini adalah karena panjang birokrasi yang dibutuhkan maka solusi untuk permasalahan ini dapat dimitigasi melalui Pre-approved packaging list, sistem auto-quotation berbasis data, dan/ digital approval yang tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi sebagai mekanisme penciptaan nilai melalui pengurangan waiting time dan peningkatan transparansi harga.

Adapun yang perlu dikurangi adalah penggunaan material sekali pakai dan mengurangi biaya re-handling dengan mengacu pada konsep minimal material sesuai standar IATA, menurunkan penggunaan plastik dan mengoptimalkan desain kemasan ergonomis.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan layanan pengemasan tambahan (Value Added Services/VAS) pada PT Bangun Desa Logistindo (BDL) serta merumuskan strategi optimal dalam meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui inovasi layanan pengemasan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab IV, dapat ditarik beberapa simpulan utama sebagai berikut.

Dapat disimpulkan bahwa layanan pengemasan tambahan (additional packaging) di PT Bangun Desa Logistindo (BDL) memiliki peran penting dalam mendukung operasional kargo udara, khususnya dalam menjembatani kesenjangan standar kemasan pelanggan. Sekitar 30% kargo yang diterima belum memenuhi standar keamanan kemasan, sehingga memicu kebutuhan re-packaging yang berdampak pada meningkatnya waiting time, re-handling, biaya material, serta risiko inefisiensi operasional. Dalam perspektif lean logistics, kondisi ini menunjukkan adanya aktivitas non-value added yang belum dikelola secara optimal.

Dari dimensi efisiensi, penelitian menemukan bahwa layanan pengemasan PT BDL telah terintegrasi dengan aktivitas pergudangan dan distribusi, namun masih bersifat fleksibel dan situasional. Proses pengemasan belum distandarisasi berdasarkan jenis komoditas, risk profiling, maupun pengukuran kinerja proses yang konsisten. Kondisi ini menempatkan PT BDL pada tahap operational efficiency, bukan process excellence.

Dari dimensi efektivitas, layanan pengemasan dipersepsikan pelanggan terutama sebagai alat perlindungan barang dan pengurang risiko. Meskipun tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas hasil pengemasan dan responsivitas layanan relatif baik, kepuasan tersebut belum diikuti oleh persepsi diferensiasi. Layanan pengemasan masih dipandang sebagai biaya operasional tambahan dan bersifat transaksional, sehingga efektivitasnya lebih berperan sebagai value protector dibandingkan value creator.

Sintesis antara dimensi efisiensi dan efektivitas menunjukkan bahwa PT BDL saat ini berada dalam kondisi red ocean competition, dengan fokus persaingan pada biaya, kecepatan, dan keamanan layanan yang relatif homogen. Strategi diferensiasi berbasis efisiensi semata terbukti belum memadai untuk menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, diperlukan inovasi nilai melalui pengembangan layanan pengemasan tambahan sebagai instrumen strategis, bukan sekadar fungsi operasional pendukung.

Melalui perumusan kurva nilai baru dan analisis Strategy Canvas yang diturunkan ke dalam matriks HKTC, penelitian ini mengidentifikasi arah transformasi layanan pengemasan PT BDL. Eliminasi birokrasi manual dalam persetujuan material dan penawaran harga, pengurangan penggunaan material sekali pakai dan re-handling, peningkatan standar proteksi dan konsultasi teknis, serta penciptaan layanan baru berbasis keberlanjutan dan teknologi menunjukkan potensi pergeseran dari red ocean menuju ruang nilai baru (blue ocean).

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi layanan pengemasan di PT BDL memerlukan integrasi antara efisiensi berbasis lean logistics dan efektivitas berbasis penciptaan nilai. Layanan pengemasan tambahan berpotensi menjadi strategic enabler yang memperkuat daya saing, meningkatkan nilai tambah perusahaan, serta

mendukung keberlanjutan jangka panjang, sepanjang dikembangkan secara terstruktur dan konsisten dengan prinsip inovasi nilai.

REFERENSI

- R Agustini, E. D., & Yarlina, L. (2015). Efektivitas dan efisiensi biaya logistik angkutan udara di Bandar Udara Soekarno-Hatta. *Jurnal Perhubungan Udara*, 97-110.
- Amr, M., Ezzat, M., & Kassem, S. (2019). Logistics 4.0: Definition and historical background. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 9(3), 46-54.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan I-2023*. Badan Pusat Statistik.
- Ballou, R. H. (2006). *Business logistics/supply chain management*. Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boeing. (2022). *World air cargo forecast 2022-2041*. Boeing Commercial Airplanes.
- Borgia, D., Dawson, R., & Fan, Y. (2020). Packaging, product protection, and logistics performance in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 56(2), 45-61.
- Bowen, J. T. (2004). The geography of freighter aircraft operations in the Pacific Basin. *Journal of Transport Geography*, 12(1), 1-11.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Chao, C. C., Lirn, T. C., & Shang, K. C. (2013). Market segmentation of airline cargo transport. *The Service Industries Journal*, 33(2), 167-182.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. Pearson Education.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2015). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Danareksa Research Institute. (2023). *Global logistics market outlook*. Danareksa Research Institute.
- DHL. (2023). *DHL logistics trend radar 6.0*. DHL Customer Solutions & Innovation.
- Dougherty, J. E., & Pfaltzgraff, R. L. (1990). *Contending theories of international relations*. HarperCollins.
- Duffy, G. L. (2013). *Modular kaizen: Continuous and breakthrough improvement*. ASQ Quality Press.
- Ellen MacArthur Foundation. (2021). *Universal circular economy policy goals: Enabling the transition to scale*. Ellen MacArthur Foundation.
- Gu, J., Goetschalckx, M., & McGinnis, L. F. (2021). Research on warehouse operation: A comprehensive review. *European Journal of Operational Research*, 203(3), 539-549.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Papadopoulos, T. (2017). Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains. *Transportation Research Part E*, 99, 14-33.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2017). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Jönson, G. (2006). *Packaging logistics and supply chain management*. Lund University.
- Karunathilake, H. (2024). Air cargo logistics and global trade performance. *Journal of Air Transport Management*, 112, 102441.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.

- Lambert, D. M. (2021). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Institute.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. McGraw-Hill.
- Leung, K. H., Choy, K. L., Siu, P. K. Y., Ho, G. T. S., Lam, H. Y., & Lee, C. K. M. (2020). A B2C e-commerce intelligent system for re-engineering logistics service processes. *International Journal of Production Economics*, 159, 43-54.
- Liu, C., & Wang, Q. (2020). Logistics service innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(20), 1-18.
- Magnier, L., & Crie, D. (2015). Communicating packaging eco-friendliness: An exploration of consumers' perceptions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 350-366.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prendergast, G., & Pitt, L. (1996). Packaging, marketing, logistics and the environment: Are there trade-offs? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(6), 60-72.
- Radnor, Z., & Boaden, R. (2008). Lean in public services: Panacea or paradox? *Public Money & Management*, 28(1), 3-7.
- Regattieri, A., Santarelli, G., Gamberi, M., & Mora, C. (2019). *Packaging logistics*. Springer.
- Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics: From an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(2), 112-127.
- Steenis, N. D., van Herpen, E., van der Lans, I. A., Ligthart, T. N., & van Trijp, H. C. M. (2017). Consumer response to packaging design: The role of packaging materials and graphics in sustainability perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 162, 286-298.
- Topolsek, D., Cvahte Ojstersek, T., & Jereb, B. (2018). Lean and green logistics in transport and logistics. *Sustainability*, 10(9), 3181.
- Vergheze, K., & Lewis, H. (2007). Environmental innovation in industrial packaging: A supply chain approach. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4381-4401.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2021). The impacts of logistics service capability on firm performance and customer satisfaction. *Transportation Research Part E*, 146, 102215.