

ANALISIS STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN LOGISTIK DI KOTA BANDUNG

Hansen William

Program Studi Magister Manajemen

Sekolah Pasca Sarjana

Universitas Katolik Parahyangan

Jl Merdeka No.30 Bandung 40117, Indonesia

Email: Hansen_william@outlook.com

ABSTRACT

Freight Company is a delivery service provider from factory to factory. This research purpose is to improve performances of a company which has been established since 2004 and located in Bandung. This research purpose is to evaluate internal and external condition from the company and to formulate strategy which can be implemented so that company performance will increase. This research is based on strategy formulation from Strategic Management Model by Fred. R. David. In this research, descriptive qualitative method research typed case study is used. While the techniques used for data collection are observations, interview, focus group discussion and literature study. The data obtained then analyzed using Matrix IFE, EFE, SWOT, IE and QSPM. To start the research, analysis on financial report is done. Financial report shows declining performance from the company. The result from IFE and EFE matrix shows the condition of the company compare to the environment is quite weak. The result from SWOT and IE analysis show the alternative strategy which can be implemented by the company. The strategy is retrenchment strategy whereas the company have to reduce the cost to improve the financial and non-financial performance. The final result of this study concluded 2 alternative retrenchment strategies which can be used as recommendation for the company. Based on the data analysis using QSPM Matrix the strategy chosen is to make loan in order to increase the number of truck without have to do cooperation with the investor to reduce the maintenance and parts cost.

Keywords: strategic management, SWOT Analysis, Performance, QSPM

ABSTRAK

Perusahaan logistik adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman barang dari pabrik ke pabrik. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari salah satu perusahaan logistik yang diteliti di Bandung dan telah berdiri sejak 2004. Penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi kondisi *internal* dan *eksternal* dari perusahaan yang diteliti sekaligus memformulasikan strategi yang dapat diimplementasikan agar kinerja perusahaan tersebut meningkat. Penelitian ini didasarkan pada tahapan formulasi strategi dari *Strategic Management Process* yang dibuat oleh Fred. R. David. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, *focus group discussion* dan studi literatur. Data yang telah diperoleh tersebut dianalisis menggunakan matriks *IFE*, *EFE*, *SWOT*, *IE* dan *QSPM*. Dalam memulai penelitian dilakukan analisis terhadap laporan keuangan perusahaan.

Laporan keuangan perusahaan menunjukkan penurunan kinerja yang terjadi di perusahaan. Hasil dari *IFE* dan *EFE* matriks menunjukkan kondisi perusahaan terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang tergolong lemah. Hasil analisis dari SWOT dan IE strategi menunjukkan alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan yaitu strategi *retrenchment* dimana perusahaan harus mengurangi beban biaya yang sangat tinggi untuk dapat memperbaiki kinerja finansial maupun non finansial. Hasil akhir penelitian ini menyimpulkan 2 alternatif strategi *retrenchment* yang dapat dijadikan rekomendasi bagi perusahaan. Strategi yang dipilih berdasarkan Matriks *QSPM* adalah mencari pinjaman modal untuk menambah armada tanpa melakukan kerjasama dengan investor dalam rangka mengurangi biaya perawatan dan suku cadang

Kata kunci: Manajemen strategi, Analisis SWOT, Kinerja, QSPM

Pendahuluan

Menurut Frost & Sullivan, pada akhir tahun 2014, omzet pasar logistik di Indonesia mencapai kisaran Rp 1.800 triliun atau hampir setara dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2014 sebesar Rp 1.816,7 triliun. Menurut Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia pada 9 Januari 2015, saluran distribusi di Indonesia masih didominasi oleh transportasi darat sebesar 85%. Hal ini menunjukkan mayoritas perusahaan memiliki ketergantungan dengan jalur distribusi darat. Selain itu, omzet yang begitu besar dan peningkatan jumlah produksi yang terus bertambah menjadi sebuah peluang bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik terutama untuk jalur distribusi darat. Namun demikian ada pula ancaman bagi perusahaan logistik yang telah ada dikarenakan saat ini telah terjadi persaingan dengan perusahaan multinasional yang memiliki modal besar sebagai penunjang kualitas armada perusahaan yang digunakan untuk melakukan pengiriman barang.

Apabila melihat dari data yang ada, seharusnya hingga tahun 2014, perusahaan yang bergerak di bidang logistik darat dapat menunjukkan kinerja yang baik. Namun dalam kurun waktu 2012 – 2014, laba daripada sebuah perusahaan logistik darat yang diteliti justru mengalami penurunan bahkan mencapai kerugian. Perusahaan ini merupakan perusahaan jasa pengiriman logistik darat yang mengirimkan barang dari pabrik ke pabrik dan berdiri sejak tahun 2004. Lingkup operasionalnya mencakup daerah Bandung – Jakarta dengan rute pengiriman dari Bandung menuju Jakarta dan sekitarnya serta sebaliknya. Perusahaan ini hanya melayani muatan untuk barang yang bersifat padat. Saat ini perusahaan juga mengalami kendala dalam penerimaan pesanan. Kondisi truk yang tergolong tua menyebabkan truk perusahaan tidak dapat mengangkut muatan sesuai dengan standar yang seharusnya yaitu seberat 16 ton. Pemilik tidak mau mengambil resiko dengan mengambil pesanan yang melebihi kapasitas muatan truknya saat ini yang berkisar 8 – 12 ton dikarenakan pernah mengalami musibah dan terjungkal yang menyebabkan kerusakan cukup parah pada truk sekaligus biaya penggantian terhadap pelanggan yang cukup besar karena barang rusak dan keterlambatan pengiriman.

Pada awalnya perusahaan memiliki 7 truk yang digunakan untuk kegiatan operasional, namun seiring berjalannya waktu terjadi penurunan armada hingga 3 (tiga) truk saja. Hal ini terjadi karena bila ada truk yang mengalami kerusakan, truk tersebut tidak langsung diperbaiki melainkan dibiarkan karena pemilik tidak memiliki permodalan yang

cukup kuat dan biaya yang harus dikeluarkan untuk perbaikan dan pembelian suku cadang sangat besar. Truk yang mengalami kecelakaan otomatis tidak dapat beroperasi dan apabila ada truk lain yang rusak, maka untuk menekan biaya yang harus dikeluarkan maka pemilik akan mengambil suku cadang yang masih dapat dipakai dari truk yang rusak. Hingga pada akhirnya biaya untuk memperbaiki truk tersebut menjadi jauh lebih besar dari yang seharusnya sehingga pemilik memutuskan untuk menjual sisa truk tersebut untuk menambah keuangan perusahaan.

Dengan melihat peluang yang masih cukup besar di bidang jasa logistik untuk jalur darat, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap perusahaannya dan menerapkan strategi yang tepat dengan kondisinya saat ini untuk tetap dapat bertahan. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dimana perusahaan mengalami kerugian, maka identifikasi masalah penelitian yang akan dibahas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis kondisi internal perusahaan dan respon terhadap kondisi eksternal untuk mencapai tujuan dari perusahaan?
2. Apa strategi yang harus dipilih oleh perusahaan untuk mencapai tujuan?

Dalam melakukan analisis untuk perusahaan, digunakan Strategic Management Model sebagai kerangka berpikir. *Strategic Management Model* (David, 2010) dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam penelitian ini, difokuskan pada formulasi strategi dimana prosesnya adalah sebagai berikut :

- a. Develop vision and mission statements
- b. Perform external audit
- c. Perform internal audit
- d. Establish long-term objectives
- e. Generate, evaluate and select strategies

Penggunaan kerangka tersebut dengan didukung oleh beberapa pendapat, antara lain:

1. “*Strategic management as the decisions and actions organizations undertake to create and sustain competitive advantages that lead them to organizational success.*” (Dess et al., 2012)
2. “*Strategic management is all about gaining and maintaining competitive advantage.*” (David, 2011)
3. “*Strategic competitiveness is achieved when a firm successfully formulates and implements a value-creating strategy.*” (Hitt et al., 2011)

Tinjauan Pustaka

Strategi

Strategi adalah bagaimana mencapai tujuan jangka panjang (David, 2010). Definisi lain mengenai strategi adalah kumpulan daripada beberapa aksi yang berhubungan yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan performa perusahaan untuk mencapai tujuan (Hill et al, 2013), . Pendapat lain diberikan oleh menyebutkan bahwa strategi adalah bagaimana menjadi berbeda dibandingkan dengan yang lain (Dess et al, 2013). Strategi juga bukan hanya mengenai tindakan yang dilakukan tapi juga memerlukan komitmen dalam

memanfaatkan kompetensi yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan bersaing (Hitt et al., 2011). Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan yang berbeda dibandingkan pesaing untuk mencapai tujuan jangka panjang dari perusahaan.

Manajemen Strategi

Strategi dengan manajemen strategi memiliki arti yang berbeda. Apabila strategi adalah cara untuk mencapai tujuan daripada organisasi maka manajemen stratejik adalah sekumpulan keputusan manajerial dan juga tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012). Manajemen stratejik juga dapat didefinisikan sebagai kombinasi yang dihasilkan dari formulasi, implementasi dan juga evaluasi keputusan secara menyeluruh yang membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2010). Selain daripada definisi di atas, manajemen stratejik dapat diartikan sebagai kumpulan dari keputusan dan tindakan organisasi yang diambil untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai kesuksesan (Dess et al., 2012). Definisi ini dipertegas juga dengan bukan hanya keputusan dan tindakan namun komitmen pun diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan stratejik dan mendapatkan timbal balik di atas rata-rata (Hitt et al., 2011). Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen stratejik adalah kumpulan daripada keputusan manajerial dan juga tindakan serta komitmen untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing untuk mencapai tujuan jangka panjang sekaligus mendapatkan timbal balik di atas rata rata.

Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses berpikir dan juga keputusan yang dibuat oleh manajer untuk memastikan apa yang harus dilakukan dan bagaimana untuk bersaing dalam suatu bisnis (Dess et al., 2010). Formulasi strategi dapat pula didefinisikan dengan bagaimana menciptakan visi dan misi, mengidentifikasi lingkungan eksternal organisasi melalui peluang dan ancaman, menentukan kekuatan serta kelemahan perusahaan, menciptakan tujuan jangka panjang, menciptakan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2010). Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi adalah suatu tahapan dalam melakukan perencanaan secara bertahap agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus yang memiliki definisi “*Case studies involve in depth, contextual analyses of similar situations in other organizations, where the nature and definition of the problem happen to be the same as experienced in the current situation.*” (Uma Sekaran dan Bougie, 2003). Dalam hal ini digunakan metode *Strategic Management Model*. *Strategic Management Model* (David, 2011) adalah gambaran kerangka berpikir yang digunakan untuk menjelaskan 3 (tiga) proses yang dilakukan dalam *strategic management* yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini akan dibahas mengenai *strategic management model* khusus di bagian formulasi strategi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi terhadap armada yang dimiliki oleh perusahaan dan dokumen yang dimiliki perusahaan, wawancara yang dilakukan kepada pemilik dan juga karyawan perusahaan, *focus group discussion* dan juga studi literatur. Data tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melanjutkan ke tahapan *input* dari formulasi strategi. Tahapan *input* yang dilakukan adalah menggunakan matriks IFE dan EFE untuk melihat kondisi perusahaan terhadap lingkungannya. Penyusunan matriks IFE didasarkan pada hasil evaluasi faktor internal perusahaan, sedangkan matriks EFE didasarkan pada hasil evaluasi faktor eksternal perusahaan dan nilai bobot diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan. Hasil dari tahapan *input* kemudian digunakan sebagai data awal untuk tahapan *matching*. Untuk tahapan *Matching* digunakan Matriks SWOT dan IE untuk mencari alternative strategi yang mungkin dilakukan oleh perusahaan.. Hasil *matching* kemudian dijadikan data awal untuk tahapan *decision making*. Untuk tahapan *Decision Making* digunakan matriks QSPM yang digunakan untuk memilih alternatif strategi mana yang lebih memungkinkan untuk diimplementasi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Pembahasan

Tabel 1. Persentase Pertumbuhan Pendapatan, Biaya, dan Laba Perusahaan

	2012		2013		2014	
Pendapatan	Rp 216.149.000	-	Rp 223.876.375	+ 3.58%	Rp 204.202.500	- 8.79%
Biaya	Rp 164.970.900	-	Rp 230.937.450	+ 39.98%	Rp 212.752.500	- 7.87%
Laba	Rp 51.178.100	-	Rp (7.055.075)	- 113.79%	Rp (8.550.000)	- 21.19%

Sumber: Laporan keuangan Perusahaan Angkutan yang telah diolah

Tabel 2 Laporan Keuangan Perusahaan Tahun 2012 – 2014

	2012	%	2013	%	2014	%
Pendapatan	Rp 216.149.000	100%	Rp 223.876.375	100%	Rp 204.202.500	100%
Biaya						
Perawatan dan Suku Cadang	Rp 106.525.200	49%	Rp 186.276.700	83%	Rp 169.136.500	83%
Administrasi	Rp 58.445.700	27%	Rp 44.654.750	20%	Rp 43.616.000	21%
Jumlah Biaya	Rp 164.970.900	76%	Rp 230.931.450	103%	Rp 212.752.500	104%
Laba Sebelum Bunga dan Pajak	Rp 51.178.100	24%	Rp (7.055.075)	- 3%	Rp (8.550.000)	- 4%

Sumber: Laporan keuangan Perusahaan Angkutan X yang telah diolah

Penurunan pendapatan diakibatkan karena beberapa hal. Penyebab pertama dikarenakan armada yang digunakan terbatas hanya pada 3 kendaraan saja dan armada yang

digunakan diproduksi tahun 1980an sehingga tidak dapat berfungsi maksimal untuk mengangkat beban angkut sesuai dengan kapasitas maksimal. Hal ini menyebabkan perusahaan hanya dapat melayani pengiriman barang tertentu saja di tengah keterbatasan armada yang ada.

Di sisi lain karena penggunaan armada yang terbilang sudah tidak layak menyebabkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan menjadi sangat tinggi dikarenakan biaya perawatan dan suku cadang yang sangat tinggi. Berdasarkan data di atas dapat dilihat pengeluaran kendaraan untuk suku cadang maupun perawatan pada tahun 2013 maupun 2014 mencapai 83% dari total pendapatan perusahaan. Selain itu biaya administrasi yang stabil dengan persentase sekitar 20% merupakan biaya yang dipastikan ada setiap tahunnya. Hal ini menyebabkan pendapatan perusahaan lebih kecil dibandingkan jumlah total biaya yang harus dikeluarkan sehingga menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.

Menurut keterangan pemilik, perusahaan juga memiliki permasalahan dengan banyaknya pelanggan untuk rute Bandung – Jakarta. Selama ini perusahaan hanya memiliki 1 (satu) konsumen saja untuk rute Bandung – Jakarta, namun berkebalikan dengan konsumen untuk rute Jakarta – Bandung dimana jumlah pelanggannya lebih banyak. Pemilik cukup khawatir apabila di kemudian hari pelanggan rute Bandung- Jakarta tidak lagi menggunakan jasa perusahaan dikarenakan kondisi truk yang tidak mampu membawa barang sesuai standar yang seharusnya. Apabila hal ini terjadi maka akan menyebabkan tidak adanya muatan dari Bandung ke Jakarta otomatis perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan operasional padahal seringkali perusahaan mendapatkan order untuk pengiriman dari Jakarta – Bandung.

Berdasarkan diskusi lanjut, ditemukan bahwa seringkali armada angkutan mengalami keterlambatan pengiriman yang disebabkan karena kerusakan armada di tengah jalan yang mengakibatkan montir harus melakukan perbaikan di lapangan yang biasanya terjadi di malam hari dan otomatis mengeluarkan biaya tambahan karena dilakukan di luar jam kerja,

Menurut hasil wawancara dengan pemilik, pemilik juga tidak pernah memperbaharui strategi perusahaan ataupun melakukan analisa yang berhubungan dengan lingkungan internal maupun eksternal dari perusahaan. Selain itu perusahaan juga tidak memiliki strategi dan tujuan yang jelas sehingga perusahaan dijalankan seadanya. Pihak pemilik juga belum mengetahui bagaimana caranya untuk dapat mengembangkan usahanya sekaligus melakukan ekspansi untuk memenuhi kebutuhan yang diterima setiap harinya.

Dari hasil diskusi kelompok dan wawancara secara personal kepada pemilik PA X, didapatkan beberapa hal yang dapat dijadikan tujuan perusahaan yang baru untuk beberapa tahun ke depan. Berikut adalah hal tersebut:

1. Pendapatan perusahaan dapat tumbuh minimal 10% dari tahun sebelumnya
2. Biaya yang dikeluarkan untuk suku cadang perusahaan turun menjadi 40% dari total biaya
3. Perusahaan tidak lagi mengalami kerugian namun mendapatkan laba minimal 20%
4. Melakukan penambahan armada kendaraan minimal 2 unit

5. Melakukan peremajaan pada armada yang telah ada sekarang

Dalam membuat matriks IFE, faktor internal dibagi menjadi 2 (dua) yaitu kekuatan perusahaan dan kelemahan perusahaan dimana setiap faktor tersebut diberikan bobot dan rating. Bobot ini ditentukan berdasarkan pandangan dari industri terhadap faktor tersebut, sedangkan rating berasal dari pandangan perusahaan terhadap faktor tersebut.

Dalam penelitian ini, perusahaan memiliki akses ke industri yang tergolong sebagai industri besar yang seringkali menggunakan jasa perusahaan angkutan. Hal ini menjadi penting karena tidak semua perusahaan angkutan bisa memiliki akses ke perusahaan besar. Selain itu perusahaan juga memiliki reputasi yang cukup baik yang dihasilkan dari pelayanan yang baik.

Tentu saja dikarenakan produknya adalah jasa kedua hal ini menjadi faktor yang menentukan. Perusahaan juga memiliki pegawai yang loyal sehingga memiliki keunggulan dalam mengelola pegawainya. Di satu sisi hal penting lainnya adalah perusahaan memiliki hubungan yang baik terhadap supplier suku cadang yang dalam penelitian ini menjadi faktor kekuatan terpenting kedua dikarenakan seringnya perusahaan harus membeli suku cadang, yang selalu dilayani dengan baik oleh supplier bahkan diberikan termin pembayaran. Pengalaman perusahaan dalam industri pengiriman barang pun menjadi salah satu faktor kekuatan yang dianggap penting dalam industri dan perusahaan.

Untuk kelemahan perusahaan, ada beberapa hal yang menjadi poin penting. Kelemahan utama adalah biaya suku cadang dan perawatan yang sangat tinggi. Hal ini menyebabkan perusahaan memiliki struktur biaya sangat tinggi. jumlah armada yang tidak mencukupi pesanan dari Jakarta ke Bandung berkaitan sangat erat dengan jumlah pelanggan untuk area Bandung yang sangat sedikit menjadi kelemahan perusahaan berikutnya. Selain itu armada hanya dapat membawa muatan tertentu dan tidak didukung oleh supir yang kompeten. Kelemahan perusahaan yang terakhir adalah perusahaan mengalami kerugian secara finansial.

Tabel 3 Internal Factors Evaluation Matrix

Faktor – Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan perusahaan			
Akses ke industri besar	0.14	4	0.56
Reputasi	0.03	4	0.12
Pelayanan yang baik	0.045	4	0.18
Memiliki pegawai yang loyal	0.025	3	0.075
Memiliki hubungan yang baik dengan banyak pemasok suku cadang	0.055	4	0.22
Perusahaan sudah berpengalaman	0.03	4	0.12
Kelemahan perusahaan			
Armada angkutan hanya dapat membawa muatan padat dengan berat dibawah standar	0.05	1	0.05
Jumlah pelanggan area Bandung sangat sedikit	0.06	1	0.06

Biaya suku cadang dan perawatan sangat tinggi	0.2	1	0.2
Sopir tidak kompeten	0.05	2	0.1
Mandor tidak kompeten	0.04	2	0.08
Armada tidak mencukupi	0.125	1	0.125
Perusahaan mengalami kerugian	0.015	1	0.015
Jumlah	1		1.905

Dari total perhitungan bobot yang dikalikan dengan rating diperoleh hasil sebesar 1.905. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan ini memiliki posisi internal yang lemah dikarenakan hasil perhitungan bobot dengan rating berada di bawah nilai rata-rata yaitu 2.5

Dalam membuat matriks EFE, faktor eksternal dibagi menjadi 2 (dua) yaitu peluang dan ancaman dimana setiap faktor tersebut diberikan bobot dan rating. Bobot ini ditentukan berdasarkan pandangan dari industri terhadap faktor tersebut, sedangkan rating berasal dari pandangan perusahaan terhadap faktor tersebut.

Dalam penelitian ini ada beberapa faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Peluang yang dirasa sangat penting adalah kerjasama dengan investor. Hal ini disebabkan untuk dibutuhkan permodalan yang cukup besar untuk menjalankan jasa angkutan logistik terutama untuk armada dan biaya perawatan. Selain itu banyaknya perbaikan infrastruktur yang dibuat oleh pemerintah membuat peluang yang dapat diraih oleh perusahaan menjadi semakin besar. Selain itu industri ini pun berkembang dengan demand yang masih cukup tinggi disertai masih banyaknya perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing* untuk melakukan pengiriman. Hal ini sejalan dengan meningkatnya perdagangan domestik yang menciptakan peluang yang cukup besar untuk diraih perusahaan.

Sementara untuk ancaman ada beberapa faktor yang didapat. Kesulitan mencari suku cadang mobil tua menjadi ancaman terbesar yang mungkin akan dialami perusahaan dilanjutkan dengan harga suku cadang yang semakin meningkat. Kedua hal ini dapat menjadi ancaman serius terhadap perusahaan dan juga industri apabila terjadi perubahan. Ancaman lainnya muncul dari pelanggan perusahaan yang mulai menggunakan truk sendiri untuk melakukan pengiriman barang. Kemudian perubahan harga bahan bakar minyak yang berpengaruh terhadap harga lain yang menjadi sumber biaya perusahaan. Inflasi sedikit banyak menjadi ancaman dan perubahan aturan mengenai usia kendaraan pun dapat menjadi ancaman bagi industri dan perusahaan meskipun tidak terlalu serius bila dibandingkan dengan yang lain.

Dari total bobot yang dikalikan dengan rating maka hasilnya adalah 1.455 yang berarti perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang tersedia dan tidak dapat menghindari ancaman-ancaman yang ada dikarenakan hasil akhirnya berada di bawah angka rata-rata yaitu 2.5

Tabel 4 External Factors Evaluation Matrix

Faktor – Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Peluang bagi perusahaan			
Perbaikan infrastruktur oleh pemerintah	0.04	2	0.08
<i>Demand</i> yang masih cukup tinggi	0.1	1	0.1
Kerjasama dengan investor	0.15	3	0.45
Meningkatnya perdagangan domestic	0.05	2	0.1
Masih banyak perusahaan yang menggunakan jasa <i>Outsourcing</i> untuk jasa logistic	0.1	2	0.2
Ancaman bagi perusahaan			
Perusahaan langganan mulai menggunakan truk sendiri	0.05	2	0.1
Pengetatan aturan mengenai usia kendaraan	0.015	1	0.015
Kesulitan mencari suku cadang mobil tua	0.18	1	0.18
Perubahan harga bahan bakar minyak	0.015	2	0.1
Inflasi	0.015	1	0.025
Harga suku cadang yang semakin meningkat	0.0105	1	0.105
Jumlah	1		1.455

Matriks SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang efektif bagi perusahaan angkutan yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan yang ada untuk menghadapi peluang dan ancaman yang datang. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5

Tabel 5 Matriks SWOT

IFE / EFE	Strengths (S)	Weakness (W)
	1. Akses ke Industri Besar	1. Armada angkutan hanya dapat membawa muatan tertentu
	2. Reputasi	2. Jangkauan pelanggan area bandung sangat sempit
	3. Pelayanan Baik	3. Biaya suku cadang dan perawatan sangat tinggi
	4. Memiliki pegawai yang loyal	4. Sopir tidak kompeten
	5. Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok suku cadang	5. Mandor tidak kompeten
	6. Perusahaan sudah berpengalaman	6. Armada tidak mencukupi
		7. Perusahaan mengalami kerugian
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Perbaikan infrastruktur oleh pemerintah	1. Membuat proposal kerjasama untuk	1. Melakukan efisiensi biaya dengan peremajaan

	pengembangan usaha dengan investor	
2. Demand yang masih cukup tinggi	2. Menjalin hubungan yang lebih baik dengan pelanggan baik secara formal maupun informal	2. Melakukan penambahan armada
3. Kerjasama dengan investor		3. Mencari pelanggan baru untuk rute Bandung – Jakarta
4. Meningkatnya perdagangan domestik		4. Mempekerjakan orang yang kompeten
5. Masih banyak perusahaan yang menggunakan jasa <i>outsourcing</i> untuk logistik		
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Perusahaan langganan mulai menggunakan truk sendiri	1. Menjalin hubungan yang lebih baik lagi dengan supplier	1. Memberikan jaminan ketersediaan armada
2. Pengetatan aturan mengenai usia kendaraan	2. Menjaga reputasi perusahaan	2. Memberikan jaminan pelayanan yang lebih baik
3. Kesulitan mencari suku cadang mobil tua		
4. Perubahan harga BBM		
5. Inflasi		
6. Harga suku cadang yang semakin meningkat		

Dari hasil SWOT Matriks diatas strategi yang paling disarankan untuk dilakukan terlebih dahulu adalah Strategi WO yang bertujuan untuk meminimalisir dampak dari kelemahan perusahaan untuk membuka peluang baru di industry yang terus berkembang.

Matriks IE menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi yang lebih detail. Hal ini dapat dilihat dari tabel 6

Tabel 6 Internal External Matrix PA X

Total nilai IFE yang diberi bobot (sumbu X)				
Total Nilai EFE yang diberi bobot (sumbu Y)		Kuat 3.0 – 4.0	Rata-rata 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
	Kuat 3.0 – 4.0	I	II	III
	Rata-rata 2.0-2.99	IV	V	VI

	Lemah 1.0-1.99	VII	VIII	IX
--	-------------------	-----	------	----

Dari hasil pemetaan analisis matriks IFE (lihat tabel 4) dan matriks EFE (lihat tabel 5) pada matriks IE, dengan skor matriks IFE sebesar 1.905 dan matriks EFE sebesar 1.455 maka perusahaan digolongkan pada kuadran VIII. Pada kuadran IX, dimana strategi yang dapat digunakan adalah *Retrenchment* atau *Turnaround Strategy*.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan pada tahap pengambilan keputusan. Pada tahap ini kolom sebelah kiri QSPM berisi informasi yang didapat dari matriks IFE (lihat Tabel 3) dan matriks EFE (Lihat tabel 4). Pembobotan yang digunakan pada matriks ini juga menggunakan bobot dari matriks IFE dan EFE yang telah dibuat sebelumnya. Strategi-strategi alternatif yang sebelumnya telah ditemukan pada tahap analisis yang menggunakan matriks IE selanjutnya akan diletakkan pada baris paling atas dari QSPM. Dari hasil pemetaan perusahaan pada Matriks IE, posisi PA X terletak pada sel VIII, dimana strategi yang disarankan pada sel ini adalah *retrenchment* atau *turnaround strategy*. Strategi *retrenchment* menurut Fred R. David adalah “*designed to fortify an organization’s basic distinctive competence.*” Pada penerapan strategi ini, seorang strategis harus mampu bekerja dengan sumber daya yang terbatas serta tekanan yang dihadapi. *Retrenchment* dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti menjual aset untuk mendapatkan tambahan dana, menutup lini produk, atau menutup divisi yang tidak berkontribusi. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menaikkan kembali posisi perusahaan dengan melakukan penghematan terhadap biaya sekaligus memperbesar selisih keuntungan perusahaan.

Dengan kondisi saat ini tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk menjual aset armada karena itu merupakan satu-satunya sumber pemasukan bagi perusahaan dan perusahaan tidak memiliki divisi lain untuk ditutup. Oleh karena itu yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengurangi biaya perawatan dan suku cadang yang selama ini menjadi beban biaya terbesar bagi perusahaan. Perusahaan hanya dapat mengurangi biaya perawatan dan suku cadang apabila melakukan peremajaan terhadap armada kendaraannya. Langkah yang sebaiknya dilakukan adalah dengan melakukan *Capital Expenditure* yaitu mencari tambahan modal baik melalui pinjaman atau kerjasama dengan investor untuk melakukan peremajaan terhadap armada perusahaan.

Hasil dari matrik SWOT (lihat Tabel 5) kemudian dikelompokkan ke dalam strategi alternatif matriks IE yang kemudian dikelompokkan menjadi 2 alternatif strategi yaitu *Retrenchment A* dan *Retrenchment B*. Pada *Retrenchment A*, pemilik akan mencari pinjaman yang nantinya akan digunakan untuk melakukan ekspansi sekaligus peremajaan kendaraan namun biaya yang dikeluarkan akan bertambah dengan biaya cicilan sekaligus biaya bunga pinjaman, sedangkan pada strategi *Retrenchment B* pemilik akan mencari investor untuk diajak bekerja sama menanamkan modal sehingga resiko yang dihadapi perusahaan kan terbagi namun di sisi lain pendapatan yang diterima perusahaan akan menurun. Berikut perbandingan antara alternative strategi *Retrenchment A* dan *Retrenchment B* :

Tabel 7 Perbandingan Alternatif Strategi PA X

<i>Retrenchment A</i>	<i>Retrenchment B</i>
Mencari pinjaman modal tapi tidak melakukan kerjasama dengan investor	Bekerja sama dengan investor atau melakukan <i>join</i>
Penambahan armada	Penambahan armada
Semua resiko ditanggung sendiri oleh pemilik	Resiko yang ditanggung dibagi bersama dengan investor
Bertambahnya biaya untuk pembayaran cicilan dan bunga pinjaman namun pendapatan seluruhnya untuk perusahaan	Kerugian ditanggung bersama dengan investor namun pendapatan dibagi bersama dengan investor
Peremajaan armada	Peremajaan armada
Akses supplier dan pelanggan hanya diketahui oleh pemilik saat ini	Akses supplier dan pelanggan diketahui baik oleh pihak investor maupun pemilik karena perusahaan dijalankan secara bersama sama
Menambah pegawai	Menambah pegawai dan penggantian peralatan untuk maintenance
Operasional perusahaan tetap difokuskan pada rute yang sudah ada	Perusahaan menerima <i>order</i> untuk rute selain Bandung – Jakarta
Mencari pelanggan baru untuk melayani rute Bandung Jakarta agar dapat mengimbangi jumlah demand dari Jakarta ke Bandung	Mencari pelanggan baru untuk memperluas area operasional dengan memanfaatkan infrastruktur yang dibangun oleh pemerintah seperti Trans Sumatera dan Tol Laut

Tabel 4.8 Quantitative Strategic Planning Matrix PA X

Key Factors	Strategic Alternatives				
	Bobot	Retrenchment A		Retrenchment B	
		AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
Perbaikan Infrastruktur oleh pemerintah	0.04	2	0.08	3	0.12
<i>Demand</i> yang masih cukup tinggi	0.1	3	0.3	3	0.3
Kerjasama dengan investor	0.15	4	0.6	2	0.3
Meningkatnya perdagangan domestik	0.05	1	0.05	1	0.05
Masih banyak perusahaan yang menggunakan jasa <i>Outsourcing</i> untuk logistic	0.1	3	0.3	3	0.3
Ancaman					
Perusahaan langganan mulai menggunakan truk sendiri	0.05	2	0.1	2	0.1
Pengetatan aturan mengenai usia kendaraan	0.15	3	0.45	3	0.45
Kesulitan mencari suku cadang mobil tua	0.18	3	0.54	3	0.54

Perubahan harga BBM	0.05	2	0.1	2	0.1
Inflasi	0.25	-	0	-	0
Harga suku cadang yang semakin meningkat	0.105	2	0.21	2	0.21
Kekuatan perusahaan					
Akses ke Industri Besar	0.14	4	0.56	2	0.28
Reputasi	0.03	3	0.09	2	0.06
Pelayanan Baik	0.045	2	0.09	2	0.09
Memiliki pegawai yang loyal	0.025	-	0	-	0
Memiliki hubungan yang baik dengan pemasok suku cadang	0.055	3	0.165	2	0.11
Perusahaan sudah berpengalaman	0.03	4	0.12	2	0.06
Kelemahan perusahaan					
Armada angkutan hanya dapat membawa muatan tertentu	0.05	2	0.1	3	0.15
Jangkauan pelanggan area bandung sangat sempit	0.06	2	0.12	3	0.18
Biaya suku cadang dan perawatan sangat tinggi	0.2	2	0.4	3	0.6
Sopir tidak kompeten	0.05	3	0.15	2	0.1
Mandor tidak kompeten	0.04	3	0.12	2	0.08
Armada tidak mencukupi	0.125	2	0.25	2	0.25
Perusahaan mengalami kerugian	0.15	-	0	-	0
Jumlah			4.895		4.43

Dari hasil matriks QSPM, maka dapat disimpulkan bahwa pemilik perusahaan lebih tertarik dengan strategi *Retrenchment A* dibandingkan strategi *Retrenchment B* karena jumlah *Total Attractiveness Score* strategi *Retrenchment A* lebih besar dibandingkan dengan strategi *Retrenchment B*.

Dari hasil analisis ini, pemilik masih merasa memiliki kemampuan dan peluang untuk mengembangkan perusahaan meskipun tidak dipungkiri bahwa perusahaan membutuhkan tambahan modal namun tidak berarti harus mengundang investor untuk bekerja sama menjalankan perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan telah memiliki akses ke beberapa perusahaan besar seperti PT Mustika Manis Utama yang merupakan produsen permen karet YOSAN dan PT 41 Makmur Abadi yang merupakan distributor retail terbesar di Bandung sehingga pemilik enggan berbagi akses yang sudah dimiliki. Apabila perusahaan bekerja sama dengan investor, memang resiko yang dihadapi akan dibagi bersama namun begitu pula dengan keuntungan dari perusahaan sedangkan pemilik optimis bahwa perusahaan masih dapat berkembang dengan banyaknya *demand* yang selama ini belum terpenuhi sehingga menurut pemilik mengundang investor bekerjasama bukan menjadi suatu pilihan untuk mendapatkan dana.

Pemilik juga khawatir apabila bekerjasama dengan investor dan di kemudian hari pemilik diharuskan untuk memperluas operasional ke wilayah seperti Sumatera, Surabaya dan beberapa daerah lainnya. Hal ini dikarenakan menurut pemilik, rute-rute tersebut memiliki resiko yang lebih besar seperti perampokan, pencurian barang dan adanya oknum tertentu yang mengancam keamanan baik barang muatan, kendaraan maupun pegawai perusahaan.

Dengan adanya tambahan dana, pemilik merasa yakin dapat menekan biaya suku cadang dan perawatan yang selama ini menjadi masalah utama perusahaan. Armada angkutan yang ada saat ini apabila mengalami kerusakan, seringkali mengalami kerusakan yang berdampak sistemik sehingga diperlukan biaya yang cukup besar untuk memperbaiki kerusakan. Kondisi armada perusahaan pun dapat dikatakan sudah tidak begitu layak sehingga frekuensi kerusakan yang timbul pun menjadi cukup sering terjadi. Berbeda halnya apabila dilakukan peremajaan, pemilik optimis biaya yang dikeluarkan akan menjadi jauh lebih sedikit dikarenakan selain frekuensi kerusakan yang jauh lebih sedikit dibandingkan armada yang ada saat ini, kemudahan mencari suku cadang dan berkurangnya dampak kerusakan sistemik menjadi salah satu alasan pemilik merasa optimis.

Pada tahap pengambilan keputusan yang dapat dilihat pada matriks QSPM (Lihat Tabel 8) terdapat 2 (dua) pilihan strategi alternatif, yaitu *Retrenchment A* dan *Retrenchment B*. Dari hasil matriks tersebut dapat dilihat bahwa pemilik cenderung lebih tertarik dengan strategi *Retrenchment A* sebagai strategi yang akan dilaksanakan karena memiliki jumlah *Total Attractiveness Score* yang lebih tinggi yaitu 4.895 apabila dibandingkan dengan *Total Attractiveness Score* pada strategi *Retrenchment B* dengan jumlah 4.43

Kesimpulan dan Saran

Kinerja keuangan perusahaan mengalami penurunan yang diakibatkan oleh lebih besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk suku cadang dan perawatan kendaraan dibandingkan pendapatan yang perusahaan terima.

Berdasarkan analisis matriks SWOT perusahaan telah memiliki reputasi yang baik, pengalaman menjalankan bisnis dan juga akses ke perusahaan besar. Namun perusahaan juga memiliki kelemahan dengan armada angkutannya yang sudah kurang layak karena hanya bisa mengangkut barang tertentu dan memakan biaya perawatan dan suku cadang yang besar. Di sisi lain, peluang perusahaan untuk berkembang masih cukup besar dikarenakan kondisi industri yang masih berkembang.

Berdasarkan analisis matriks IFE, EFE, SWOT dan IE pada akhirnya dirumuskan 2 (dua) strategi alternatif yaitu : *Retrenchment A* dan *Retrenchment B*. Setelah dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan QSPM, maka alternatif strategi *Retrenchment A* dirasa oleh pemilik sebagai pilihan yang lebih menarik. Strategi ini diharapkan dapat menjadi strategi Turnaround dimana strategi tersebut dapat mentransformasi kondisi perusahaan yang saat ini sedang terpuruk dan dengan melihat serta memanfaatkan peluang yang ada dapat menjadi titik balik bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang positif. Strategi tersebut adalah dengan melakukan penambahan armada untuk memenuhi permintaan dari pelanggan dengan cara melakukan peminjaman modal usaha karena selama ini perusahaan tidak pernah melakukan peminjaman modal. Pengelolaannya tetap dilakukan sendiri tanpa melibatkan pihak lain untuk ikut terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan

Diharapkan strategi *Retrenchment A* ini dilakukan agar perusahaan tidak terus menerus mengalami kerugian. Selain itu perusahaan disarankan untuk mencari pelanggan baru agar tidak bergantung pada 1 pelanggan saja. Untuk mengurangi biaya perbaikan, diharapkan pemilik menerapkan kebijakan agar supir ikut melakukan kontrol terhadap kendaraan.

DAFTAR PUSTAKA

- www.logisticsindonesia.com/berita.aspx?nomor=226 Dipetik 03 06 15:25 dari LogisticsIndonesia
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases*. New jersey: Prentice Hall.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & Peridis, T. (2012). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (3rd Canadian ed.). Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach* (10th ed.). Mason, OH: South Western.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schiling, M. A. (2013). *Strategic Management Theory* (11 ed.). Stamford, CT, USA: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* (9th ed.). Mason, OH: South Western Cengage Learning.
- Pramudita, G. E. (2015). *Analisis Strategi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (studi kasus pada Hotel X di Bandung)*. Bandung: Skripsi UNPAR.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.