

PENENTUAN POSISI BISNIS PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDING* DALAM MENGOPTIMALKAN PENGGUNAAN GUDANG

Muhamad Riza Affiat
STMT Trisakti
Rizaaffiat24@gmail.com

Rasyid Aviandi
STMT Trisakti
ra.aviandi@gmail.com

Simon Gultom
STMT Trisakti
gultom.simon.dr@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this study is to find out and analyze the company's internal and external strategic factors in optimizing warehouse usage at PT. Birotika Semesta. The method used in this study was the SWOT analysis method. The result of the study shows that by internal and external matrix (IE), PT Birotika Semesta is at the cell / quadrant IV with total internal strategic factors of 3.21 and the total result of external strategic factors of 2.65 that the company is in developing state. Therefore, the strategy applied in the company is Grow and Build. Based on the research analysis result from 4-quadrant SWOT matrix, the position of the company is at quadrant I, formed from the intersection of the positive horizontal axis, which is the company's strength factor at 0.62 and positive vertical axis which is business opportunities at 0.58. The most suitable strategy is used by the company; S-O (Strength – Opportunities) strategies which is relying on the company's strengths to maximize all the available business opportunities.

Keywords : business position; SWOT; warehouse

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, tepatnya jasa pengiriman barang, pada saat ini cukup pesat. Meningkatnya pergerakan lalu lintas terhadap dunia penumpang dan barang di Indonesia menuju ke berbagai belahan dunia dengan moda transportasi udara serta meningkatnya volume pengiriman barang melalui moda transportasi udara, mengakibatkan persaingan antar perusahaan cargo dalam menawarkan ruangan kargo (*space cargo*) di gudang untuk menyediakan ruang barang dari berbagai perusahaan *ground handling* dan *freight forwarding*. Perusahaan-perusahaan dalam negeri maupun asing berlomba-lomba dan menawarkan jasanya dengan strategi masing-

masing, untuk memenuhi target penyimpanan. PT Birotika Semesta merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang kurir dan pergudangan (*warehousing*), yang terletak di Bandara Soekarno-Hatta. Banyaknya perusahaan *ground handling*, *courier* dan *freight forwarding* yang menyediakan jasa sejenis, membuat PT Birotika Semesta dalam hal penjualan ruang kargo harus dapat meningkatkan dan mengoptimalkan penggunaan gudang untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dan pelayanan kepada para pelanggan. Dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan alur kerja dalam penggunaan gudang PT Birotika Semesta, dapat dilakukan analisa untuk membuat strategi peningkatan dan

optimalisasi yang tepat dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*).

KAJIAN PUSTAKA

Konsep kualitas, efisiensi, dan produktivitas merupakan tantangan besar bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan semua badan usaha. Tuntutan pertumbuhan dan kelangsungan hidup ini semakin diperdalam oleh kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, karena pelanggan merupakan fokus utama dari sebuah bisnis yang sukses. Kesuksesan bisnis bergantung kepada pemahaman perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan (Agyapong, 2011). Memuaskan pelanggan adalah salah satu tujuan utama setiap bisnis. Bisnis menyadari bahwa mempertahankan pelanggan saat ini lebih menguntungkan daripada harus memenangkan pelanggan yang baru untuk menggantikan mereka yang hilang (Naik, Gantasala, & Prabhakar, 2010). Keberhasilan atau kegagalan setiap satuan bisnis bergantung pada kepuasan pelanggan mereka. Meningkatnya kepuasan konsumen akan menghasilkan keuntungan material seperti permintaan yang lebih tinggi, keuntungan lebih dan manfaat non material seperti reputasi baik, kepercayaan pelanggan, kemauan baik (Alam, 2013).

METODE PENELITIAN

Dalam menganalisis data yang telah diperoleh, menggunakan analisis SWOT. Terdapat beberapa jenis dan bentuk dari penerapan model dan formulasi strategi yang disusun berdasarkan analisis yang dapat diperoleh dari penerapan model SWOT, tetapi dalam penelitian ini menggunakan alat analisis SWOT sebagai berikut.

Matriks EFE dan IFE

Dalam matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dirumuskan faktor - faktor strategis eksternal dalam kerangka peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)

perusahaan, faktor-faktor strategis eksternal tersebut diberikan bobot, peringkat dan skor bobot. Begitu pula dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang juga dirumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Faktor-faktor strategis internal tersebut diberi bobot, peringkat, dan skor bobot (David, 2012).

Matriks IE

Matriks internal-eksternal (IE) didasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE pada total pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Demikian juga yang terjadi pada sumbu y, skor 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah, skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi (David, 2012).

Matriks SWOT-4K

Menurut matriks SWOT 4 kuadran (SWOT-4K) memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh satu sumbu horizontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal perusahaan, dan satu sumbu vertikal yang mencerminkan lingkungan eksternal (Muhammad 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor-Faktor Internal

Dari matriks evaluasi faktor internal di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hasil faktor internal dari total skor faktor internal yaitu sebesar (3,21), dimana hasil yang diperoleh berasal dari akumulasi antara faktor kekuatan (2,76) dengan faktor kelemahan (0,45) yang ada di dalam perusahaan. Total skor bobot faktor internal tersebut mengindikasikan bahwa PT Birotika Semesta merupakan perusahaan yang kuat secara internal PT Birotika Semesta/ Express juga

memiliki ruang yang luas untuk perbaikan dalam operasi dan penggunaan strategi bisnis yang digunakan. Dengan kata lain, upaya perusahaan dalam memaksimalkan faktor kekuatan internal serta dalam menjalankan strategi untuk mengambil keuntungan dari kekuatan yang ada saat ini, dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari kelemahan internal berada di atas rata-rata.

B. Analisis Faktor-Faktor Eksternal

Dari matriks evaluasi faktor eksternal perusahaan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa hasil faktor eksternal dari total skor yang diperoleh yaitu sebesar (2.65). Hasil tersebut diperoleh dari akumulasi faktor

peluang (1.50) dengan faktor ancaman (1.15). Total skor bobot sebesar (2.65) tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan cukup berhasil dalam menanggapi peluang serta ancaman yang berada di bidang bisnis yang dijalani oleh PT Birotika Semesta. Dengan kata lain, strategi perusahaan bekerja dengan cukup efektif, karena mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan dapat menghindari serta meminimalisir pengaruh potensial dari ancaman eksternal. Jika total nilai skor bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal telah dapat diketahui, maka posisi strategis perusahaan dapat diketahui dengan menggunakan matriks IE, yang dapat dilihat dari gambar berikut.

Tabel 1 Matriks Internal-Eksternal (IE) PT Birotika Semesta

		Kuat			Sedang			Lemah		
		3,0			2,0			1,0		
Kuat	4,0	I			II			III		
		Pertumbuhan			Pertumbuhan			Stabilitas		
		IV			V			VI		
Sedang	3,0	Pertumbuhan			Stabilitas			Divestasi		
		VII			VIII			IX		
Lemah	2,0	Stabilitas			Divestasi			Divestasi		
		X			XI			XII		
	1,0	Divestasi			Divestasi			Divestasi		

Berdasarkan matriks IE diatas, maka dapat disimpulkan bahwa PT Birotika Semesta berada pada sel kuadran IV, yaitu dalam tahapan tumbuh dan membangun (*grow and build*) dengan total skor faktor strategis internal sebesar (3,21) dan total skor faktor strategis eksternal sebesar (2,65). Terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh PT Birotika Semesta, yang berada dalam kuadran IV, yaitu: a) Penetrasi Pasar. Upaya

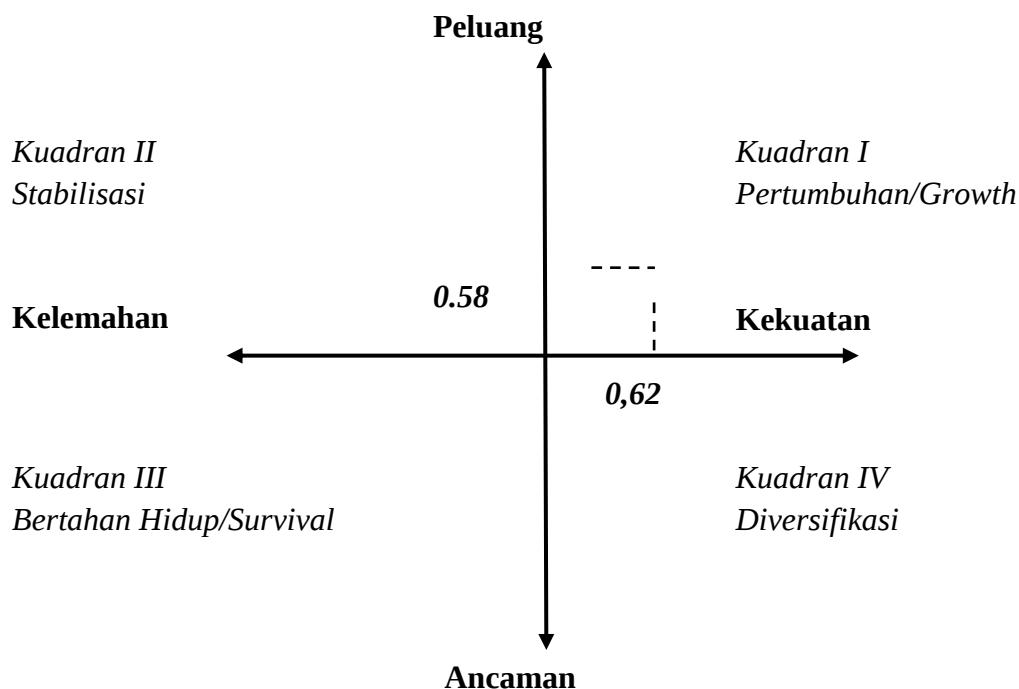
untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk menjual produk/jasa dari PT Birotika Semesta ke pangsa pasar yang ada saat ini, dengan menggunakan upaya-upaya pemasaran yang lebih baik. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, memberikan promosi-promosi penjualan secara ekstensif dan pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Berikut b) Pengembangan

Pasar. Suatu upaya strategis yang dilakukan dengan cara memperkenalkan produk/jasa yang dimiliki oleh PT Birotika Semesta saat ini ke wilayah geografis yang baru, dengan tujuan mengakomodasi konsumen dan merebut pangsa pasar yang terdapat pada wilayah geografis tersebut; c) Pengembangan Produk. Merupakan suatu upaya strategis yang dilakukan dengan cara mengusahakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk/jasa yang dimiliki oleh PT Birotika Semesta saat ini, atau dengan mengembangkan produk/jasa yang baru; d) Integrasi Horizontal. Sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Integrasi horizontal dapat dilakukan dengan cara *merger*, akuisisi, atau pengambilalihan (*takeover*) terhadap perusahaan kompetitor. Dewasa ini, integrasi horizontal merupakan salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis. Berikut e) Integrasi Vertikal. Integrasi vertikal memiliki dua cara, yaitu integrasi ke depan (*forward integration*) dan integrasi ke belakang (*backward integration*). Integrasi ke depan adalah suatu upaya untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar terhadap distributor, sedangkan integrasi ke belakang adalah mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok (*supplier*) perusahaan. Setelah melakukan pengamatan dan observasi, serta jika melihat kondisi PT Birotika Semesta saat ini, maka strategi yang sesuai untuk diterapkan perusahaan adalah strategi (a) dan (c), yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi (b), yaitu pengembangan pasar saat ini telah dilakukan oleh PT Birotika Semesta, dengan membuka 6 kantor cabang baru di Indonesia yaitu di Batam, Balikpapan, Banjarmasin, Denpasar, Medan, dan Surabaya. Strategi (d), yaitu integrasi horizontal kemungkinan besar cukup sulit dilakukan, mengingat kompetitor yang berada di pasar

jumlahnya cukup banyak dan memiliki *market share* yang relatif seimbang. Perusahaan kompetitor juga kebanyakan berasal dari perusahaan asing yang kemungkinan untuk dapat dilakukannya *merger* atau akuisisi sangat kecil. Sedangkan strategi (e), yaitu integrasi vertikal tidak dapat dilakukan karena PT. Birotika Semesta/DHL Express tidak memiliki distributor dan *supplier*, serta hanya menjual produk jasa, bukan produk barang.

C. Analisis dengan Matriks SWOT Empat Kuadran (SWOT-4K)

Untuk membuat matriks SWOT-4K dapat dimulai dengan membuat daftar tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bisnis yang dihadapi perusahaan. Setelah indikator dari empat variabel SWOT ditemukan, semua indikator tersebut diberikan bobot dan nilai lalu di hitung nilai tertimbang. Untuk variabel internal, total nilai kekuatan (S) dikurangi dengan total nilai kelemahan (W). Demikian pula untuk variabel lingkungan bisnis (eksternal), total nilai peluang (O) dikurangi dengan total nilai ancaman (T). Kombinasi dua nilai akhir tersebutlah yang menjadi penentu posisi perusahaan dalam salah satu kuadran yang tersedia, sekaligus sebagai penentu pilihan strategi yang dianggap pas untuk perusahaan. Berdasarkan analisis, total nilai tertimbang dari kekuatan perusahaan adalah sebesar (4,04), lebih besar daripada total nilai tertimbang kelemahan perusahaan yaitu sebesar (3,42). Sedangkan, total nilai tertimbang dari peluang bisnis perusahaan sebesar (3,06), lebih besar daripada total nilai tertimbang ancaman bisnis yaitu sebesar (2,48). Selanjutnya, selisih dari total nilai tertimbang baik internal maupun eksternal dapat dilihat dalam tabel selisih nilai tertimbang berikut:



Gambar 1 Analisis Matriks SWOT 4K PT Birotika Semesta

Berdasarkan analisis, letak PT Birotika Semesta berada di kuadran I, yang terbentuk dari perpotongan sumbu horizontal positif (kekuatan perusahaan) sebesar (0,62) dengan sumbu vertikal positif (peluang bisnis) sebesar (0,58). Melalui gambar diatas, dapat diketahui bahwa PT Birotika Semesta memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal dalam posisi yang baik, dimana perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang bernilai positif.

Kondisi tersebut merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan. Strategi yang bisa digunakan adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, dan strategi integratif, baik integrasi vertikal maupun horizontal.

Kondisi PT Birotika Semesta Berdasarkan Matriks Analisis SWOT

Salah satu cara untuk membuat penentuan strategi alternatif yang dapat digunakan perusahaan adalah dengan membuat matriks

SWOT. Matriks SWOT dapat dibuat berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis internal dan eksternal. Berdasarkan penelitian pada diagram SWOT 4K, PT Birotika Semesta berada pada kuadran/sel I, dimana terjadi perpotongan diantara sumbu X positif yang merupakan kekuatan perusahaan, dan sumbu Y positif yang merupakan peluang bisnis perusahaan. Maka strategi yang harus di prioritaskan untuk digunakan oleh perusahaan adalah strategi S-O. Berikut penjabaran strategi S-O berdasarkan hasil matriks SWOT sebagai berikut: a) memaksimalkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan; b) mampu menarik lebih banyak

konsumen; c) melakukan kerjasama dengan perusahaan asing.

SIMPULAN

Dalam penelitian menggunakan matriks internal-eksternal (IE), Hasil penelitian mengindikasikan bahwa PT Birotika Semesta berada pada kuadran/sel IV, yaitu tahapan pertumbuhan dan pembangunan (*build and growth*). Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), dan strategi integratif (integrasi vertikal dan integrasi horizontal). Berdasarkan penelitian, melalui penelitian diagram SWOT-4K, letak PT Birotika Semesta berada pada kuadran I. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Birotika Semesta dalam meningkatkan efektivitas penggunaan gudang berada dalam posisi yang menguntungkan, dimana perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang positif. Strategi yang seharusnya diterapkan oleh PT Birotika Semesta adalah strategi yang berorientasi pada pertumbuhan perusahaan (*growth-oriented strategy*) yang disesuaikan dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan, dan besarnya peluang bisnis yang tersedia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan menggunakan matriks SWOT, strategi yang dapat diterapkan oleh PT Birotika Semesta adalah strategi S-O (*Strengths-Opportunities*). Hal tersebut mengindikasikan bahwa

perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internal semaksimal mungkin untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, G. K. . (2011). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in the Utility Industry – A Case of Vodafone (Ghana). *International Journal of Business and Management*, 6(5), 203–210.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p203>
- Alam, A. (2013). Online Service Quality and Customers ' Satisfaction : A Case Study of the selected Commercial Banks in Riyadh (Saudi Arabia), 75(12), 188–200.
- Naik, C. N. K., Gantasala, S. B., & Prabhakar, G. V. (2010). Service Quality (Servqual) and its Effect on Customer Satisfaction in Retailing. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 231–243. Retrieved from http://lms.ctu.edu.vn/dokeos/courses/KT321/document/LUOC_KHAO_TAI_LIEU/chat_luong_dich_vu_va_su_hai_long_cua_dv_ban_le.pdf