

STRATEGI PERSAINGAN USAHA ANGKUTAN BARANG PT. KERETA LOGISTIK

CECEP PAHRUDIN

STMT Trisakti

Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan

Jakarta Timur

E-mail:stmt@indosat.net.id

FAJAR PRASTIYO WIBOWO

STMT Trisakti

Jl.IPN No.2 Cipinang Besar Selatan

Jakarta Timur

E-mail:stmt@indosat.net.id

ABSTRACT

Train is an effective vehicle to transport large cargo in a long distance trip though it still needs other transport (multimode transport) to load and unload the cargo. PT. KALOG (Kereta Logistik) is a new comer in the industry but considered to be a good and viably counted in the cargo transport industry. Based on the company information, this achievement could be reached due to its qualified human resources though it does not have, yet, occupied equipment and facilities. This study is aimed at finding out the strategies of the company in gaining the popularity among other logistic transport companies. This study is using qualitative and SWOT analysis. Based on the result, PT. KALOG is in the first quadrant which shows that the best strategy to be applied is Growth Oriented Strategy or Strategi SO.

Keywords: *competition strategy, logistic transport, PT. KALOG, SWOT analysis*

Pendahuluan

Angkutan barang menggunakan kereta api memiliki karakteristik tertentu, mengingat, muatan yang diangkut oleh kereta api harus dalam jumlah besar hingga mencapai satu rangkaian penuh. Biasanya, kereta api sangat efektif jika digunakan untuk mengangkut barang dengan jarak lebih dari 500 kilometer. Karena dalam kegiatan bongkar muat harus melibatkan moda transportasi lain (*multimoda transport*), maka, tidak mudah bagi kereta api untuk berperan ideal dalam pasar moda transportasi angkutan barang. Khususnya, untuk menekan biaya transportasi dalam perekonomian; sebab, pertama, pengguna harus benar-benar memahami segala kelebihan serta keuntungan menggunakan kereta api, baik dari segi biaya dan waktu, dibanding dengan moda transportasi lainnya. Kedua, perlu dipastikan bahwa kereta api harus mampu bersaing dengan moda transportasi lainnya secara adil atau setara. Ketiga, harus dipahami pula, apa

dibutuhkan oleh para pengguna jasa transportasi dalam mengirimkan berbagai hasil komoditasnya. Kurangnya pemahaman akan ketiga dampak di atas, adalah merupakan penyebab utama kereta api kehilangan sebagian pangsa pasar utamanya --- karena, diperlukan analisis yang cermat untuk dapat menerapkan pembagian moda transportasi yang efektif dan efisien. Hal itu terjadi antara lain; *pertama*, dalam perekonomian, kebutuhan transportasi selalu dinamis sebagai reaksi atas perubahan struktur perekonomian nasional dan global. Salah satu alasan penurunan arus pengiriman barang melalui jaringan rel kereta api adalah berpindahnya kebanyakan pengguna lama jasa pengiriman barang, serta perubahan drastis alur distribusi maupun pasokan logistik dari pengguna jasa. *Kedua*, pasar bebas, dunia usaha dan para pengusaha bebas menentukan operator dan moda transportasi yang sesuai untuk kebutuhan pengiriman barangnya --- tidak hanya mempertimbangkan faktor harga, pengguna jasa juga memperhatikan faktor lain di antaranya; lamanya waktu transit, waktu tunggu, keandalan moda, layanan *door to door service*, ketepatan waktu dan keamanan barang yang diangkut. Keadaan inilah yang membuat kenapa total volume muatan barang dengan menggunakan kereta api mengalami pertumbuhan yang lebih lambat dibanding moda transportasi lainnya. *Ketiga*, aturan pemerintah, terutama kebijakan harga, pajak infrastruktur, subsidi, investasi, dan penetrasi pasar. Sayangnya, kebijakan pemerintah terdahulu tidak menciptakan iklim yang kondusif bagi moda transportasi kereta api agar dapat menggali potensinya secara optimal. Subsidi BBM hanya dapat dirasakan bagi moda angkutan truk, yang praktiknya sangat sedikit, bahkan tidak ada pemeriksaan atas muatan truk di jembatan timbang terhadap beban muatan diangkut sehingga tidak menutup kemungkinan terjadinya kelebihan muatan. Dampaknya, banyak ruas jalan yang mengalami kerusakan cukup parah, bahkan, di beberapa daerah terjadi demonstrasi warga sekitar yang melakukan penutupan jalan secara sepihak. Sejatinya, banyak kerugian yang akan menimbulkan *domino effect* jika moda angkutan truk tidak segera diimbangi dengan moda angkutan kereta barang. Beberapa di antaranya adalah kerusakan jalan akan semakin bertambah parah, polusi udara akibat gas buang yang berlebihan, timbulnya kemacetan yang semakin parah, dan dampak keamanan terhadap pengguna kendaraan yang berukuran lebih kecil.

Pada paparan ini, penulis menggunakan metode kualitatif (Lexy, 2000), dengan pendekatan analisis SWOT/TOWS (Freddy, 2006) yang didasarkan pada logika yang dapat meminimalkan ancaman dengan memaksimalkan peluang, sehingga dapat meningkatkan kekuatan internal perusahaan. Hal

tersebut mengingat, lingkungan internal; yakni kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*) dapat dikendalikan oleh perusahaan --- dan kenyataan tersebut berkebalikan dengan lingkungan eksternal yang berasal dari luar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih cermat dalam menghadapinya dengan cara mencermati, mengambil peluang yang ada, dan meminimalkan ancaman

Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Internal sebagai kekuatan PT. Kereta Logistik

Sebagaimana diketahui, kekuatan yang dimiliki oleh PT. Kereta Logistik dalam mengoperasikan angkutan barang antara lain; *pertama*, memiliki SDM yang profesional. Di dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT. Kereta Logistik menerapkan seleksi yang ketat untuk mendapatkan calon pegawai yang kompeten pada bidangnya. Dengan kata lain, setiap posisi pekerjaan selalu diisi dengan calon pegawai yang memiliki persyaratan akademis tertentu, serta memiliki keahlian atau berpengalaman di bidangnya, sehingga, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pun dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Diharapkan, SDM yang berkompeten di bidangnya dapat membantu memenangkan persaingan usaha angkutan barang melalui kereta api yang semakin ketat dan penuh tantangan. *Kedua*, lokasi Stasiun PT. Kereta Logistik terletak di tempat yang strategis di pusat kota. Bukan hanya untuk wilayah Jakarta, stasiun di Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, dan Sumatera juga berada di pusat kota. Tentunya, hal ini sangat menguntungkan karena memudahkan para konsumen yang ingin menggunakan jasa PT. Kereta Logistik, dan pendistribusian barang. *Ketiga*, angkutan kereta barang juga mampu mengangkut muatan dalam jumlah banyak. Keunggulan dari angkutan barang dengan menggunakan jasa kereta api, terutama terletak pada kemampuan kapasitas angkutnya dalam jumlah yang besar; di antaranya, mampu mengangkut peti kemas 20 ft sebanyak 24 buah bahkan lebih dari itu. Selain dapat mengangkut peti kemas, banyak muatan lain yang juga dapat diangkut secara massal oleh PT. KALOG; di antaranya BBM, batu bara, semen, dan banyak lagi yang lainnya. Hal ini menunjukkan keunggulan kereta barang yang luar biasa daya angkutnya dibanding dengan moda angkutan pesawat dan truk. *Keempat*, tingkat keselamatan dan keamanan barang yang diangkut oleh PT. Kereta Logistik jauh lebih terjamin, karena angkutan kereta barang bersifat kaku dan selalu dibatasi

serta dikendalikan oleh aturan-aturan berupa semboyan yang harus dipatuhi. Di dalam perjalanannya, kereta barang tidak mungkin saling mendahului dan berhenti semaunya seperti angkutan jalan raya, karena jalur harus dipakai dengan secara bergantian. Karena semuanya dikendalikan dan diawasi penuh oleh pusat pengendalian kereta api (PUSDAL OPKA), maka, tiap pergerakan kereta barang dapat diketahui. *Kelima*, karena bersifat rigid atau kaku, mau tidak mau, angkutan kereta barang harus terintegrasi dengan moda transportasi lain. Integrasi moda ini merupakan faktor yang sangat mempengaruhi penjualan jasa kereta barang.

B .Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan yang terdapat pada PT. Kereta Logistik antara lain; *pertama*, tarif angkutan kereta barang yang lebih mahal dibanding dengan angkutan truk. Hal tersebut karena PT KALOG tidak mendapatkan subsidi BBM, sehingga harus selalu berpatokan dengan harga minyak dunia, serta beban biaya perawatan dan pemeliharaan lokomotif, chassis, dan gerbong yang relatif mahal. *Kedua*, salah satu kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan pengiriman barang terletak pada kegiatan *handling* barang yang efektif dan efisien. Namun, hal ini belum dapat dilaksanakan, karena dalam operasionalnya, PT. KALOG harus melakukan *double handling*, yakni memuat barang pelanggan ke dalam truk dan membongkar muatan di setasiun untuk dimuat ke dalam gerbong barang --- dan melakukan hal yang sama di stasiun tujuan. Kenyataan itu membuat penanganan *handling* sangat lambat dan tidak efisien. Selain waktu yang terbuang, risiko keamanan dan keselamatan muatan pun menjadi berkurang. *Ketiga*, sampai saat ini, secara umum, Indonesia memiliki kemampuan jalan rel yang terbatas baik dari segi tekanan gandar yang dapat ditampung maksimal hanya 18 Ton, maupun kecepatan maksimal dari kereta api yang melaju di atasnya. Tentunya, keterbatasan ini merupakan kelemahan PT. KALOG dalam melayani jasa angkutan kereta barang, sehingga sering terjadi keterlambatan, kereta anjlok, keterbatasan daya angkut, serta waktu tempuh yang lama.

Keempat, karena baru berdiri pada 22 Oktober 2009, maka, PT. KALOG termasuk sebagai pendatang baru. Sehingga, wajar jika perusahaan memiliki banyak kekurangan. Oleh sebab itu, sangat diperlukan modal yang kuat dan SDM yang profesional untuk membuat PT. KALOG memiliki kredibilitas yang baik di tengah-tengah masyarakat.

Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang Pt. Kereta Logistik

Kelima, sarana, prasarana, kualitas dan kuantitas seperti *gantry crane*, *straddle carrier*, *forklift*, *sideload truck*, *top loader truck* yang dimiliki PT. KALOG pun masih sangat terbatas.

Tabel 1. Kemampuan jalan rel PT. Kereta Api

Kemampuan Jalan Rel	Tahun		%
	2010	2009	
Kecepatan Tempuh 100 - 120 Km/Jam	593	401	48
Kecepatan Tempuh 80 - 100 Km/Jam	2.475	2.208	77
Kecepatan Tempuh 60 - 80 Km/Jam	706	1.093	75
Kecepatan Tempuh < 60 Km/Jam	1.062	1.078	133
JUMLAH	4.836	4.780	1,01

Sumber : PT. Kereta Api Tahun 2011

Analisis Eksternal

- 1. Peluang (*opportunities*).** *Pertama*, sampai dengan 2015, direncanakan kedatangan 110 gerbong dan 160 lokomotif baru untuk ditempatkan di Pulau Jawa dan Sumatera. Hal ini jelas merupakan suatu peluang yang baik apabila dimanfaatkan dengan secara efektif agar dapat menunjang kegiatan distribusi logistik, khususnya angkutan peti kemas. Peluang ini, tentunya dapat menjadi kekuatan bagi PT. KALOG untuk meraih pangsa pasar yang lebih luas lagi. *Kedua*, dalam kegiatan bisnisnya, PT. KALOG memiliki pelanggan setia yang disebut pasar khusus, misalnya; angkutan BBM, serta perusahaan yang mengirimkan bahan baku produksinya dari Jakarta menuju Surabaya untuk waktu yang cepat. Di sini, pelanggan setia harus mendapatkan pelayanan ekstra dan tarif yang fleksibel dengan harapan dapat memberikan calon pelanggan baru. *Ketiga*, selama ini, PT Kalog telah memiliki pelanggan atau pasar khusus; yakni perusahaan yang selalu

mengirim barang dalam jumlah banyak dan membutuhkan waktu pengiriman yang cepat. Banyaknya perusahaan yang ingin mengirimkan bahan baku produksinya ke berbagai wilayah Indonesia menjadi peluang yang menjanjikan bagi PT. KALOG. *Keempat*, karena kegiatan dan pertumbuhan perekonomian tumbuh dengan pesat di Pulau Jawa, otomatis, sebagian besar arus distribusi logistik pun berada di Pulau Jawa.



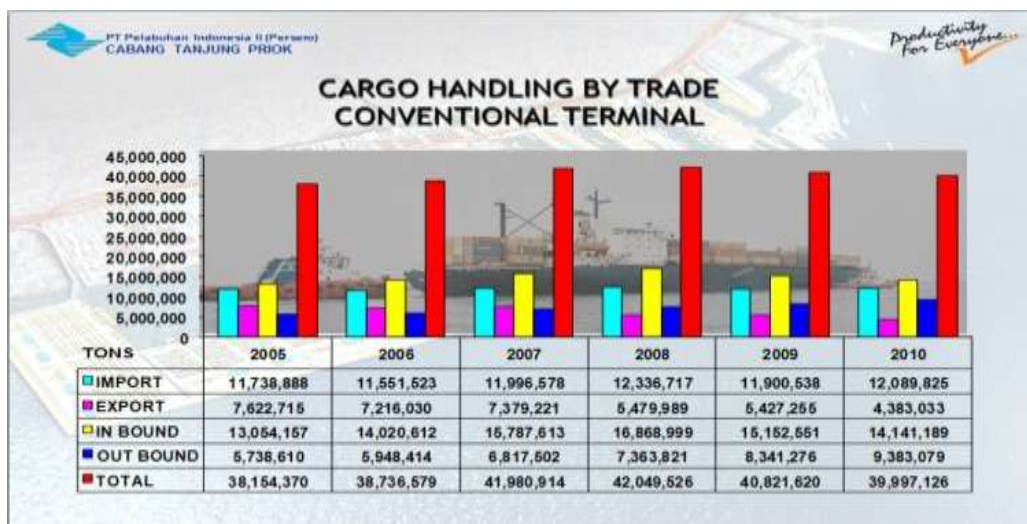
Gambar . 1 Peta Jaringan Kereta Api Pulau Jawa

Dengan memperhatikan gambar di atas, tampak dengan jelas betapa prasarana yang dimiliki PT. KALOG dalam bentuk jalan rel beserta stasiunnya dapat memberikan peluang untuk menguasai arus logistik yang berada di Pulau Jawa. *Kelima*, kebutuhan akan efisiensi waktu dan biaya menyebabkan tiap pelaku usaha merasa perlu untuk menerapkan teknologi informasi dan komunikasi sehingga menyebabkan perubahan pada kebiasaan kerja. Misalnya penerapan *Enterprise Resource Planning (ERP)*, salah satu aplikasi perangkat lunak yang mencakup sistem manajemen dalam perusahaan. Dalam hal ini, perdagangan secara elektronik atau *E-Commerce* dapat digunakan oleh PT. KALOG dalam melakukan proses transaksi penjualan jasa kepada pelanggan, email, milis, situs jejaring sosial, blog, dan *E-learning teleconference* juga dapat dimanfaatkan PT. KALOG sebagai media pemasaran jasa tanpa harus bertemu langsung dengan para calon pelanggannya.

2 . Ancaman

Ancaman yang dirasakan oleh PT. Kereta Logistik; PT. KALOG tidak mendapatkan BBM bersubsidi. *Pertama* contohnya, bahan bakar solar untuk angkutan truk Rp 4.500,- per liter, sedang untuk kereta api sebesar Rp 9.000,-. Data yang bersumber dari Direktur Operasional PT. Kereta Logistik (2009) menjelaskan, biaya untuk bahan bakar angkutan BBM melalui kereta api sebesar Rp 525,- per kilometer, sementara, jika diangkut dengan truk hanya membayar Rp 380 per kilometer. Demikian juga dengan kereta barang yang mengangkut *parcel*, dikenakan biaya BBM Rp 574,- per kilometer atau lebih tinggi 43% dari angkutan truk yang dikenakan biaya Rp 400,- per kilomaternya. *Kedua*, selesainya pembangunan jalan lintas pantai utara Pulau Jawa Jakarta-Surabaya selebar empat jalur sebagaimana yang dijanjikan Departemen Pekerjaan Umum pada 2014 --- kini, telah terbangun sepanjang ruas Jakarta-Cirebon, Semarang-Demak --- maka, hal ini merupakan ancaman yang serius bagi PT KALOG. Selain mempercepat waktu tempuh, dan pertumbuhan industri di sepanjang ruas jalan yang dilanjutkan dengan permintaan terhadap jasa pengiriman barang pun bakal turut pula melonjak. Keadaan itu, sudah tentu membuat para pesaing dalam kegiatan pengiriman barang melalui jalan raya pun menjadi bermunculan. *Ketiga*, pemerintah mengenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) sebesar 10% pada tiap kali transaksi pengiriman barang, keadaan ini, selain memberatkan pihak perusahaan karena harus membayar pajak pada setiap transaksi, juga waktu yang terbuang karena menunggu proses pembayaran pajak di kantor pajak. *Keempat*, sejatinya, pesaing PT KALOG yang sama bergerak di bidang pengiriman barang melalui kereta api tidak banyak jumlahnya. Salah satunya adalah PT Herona Ekspres. Akan tetapi, perusahaan pesaing yang bergerak di angkutan jalan raya, baik dalam skala besar maupun kecil, sangat banyak jumlahnya. Oleh sebab itu, PT KALOG harus benar-benar mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya perusahaan . *Kelima*, menurut catatan, sejak 2009, terjadi penurunan yang sangat tajam pada arus distribusi barang dari dan melalui Pelabuhan Tanjung Priok. Tidak ada yang bisa menyangkal, keadaan itu juga merupakan ancaman bagi PT. KALOG.

Tabel 2. Arus Barang Pelabuhan Tanjung Priuk



Sumber : Pelindo Tahun 2011

B. Analisis IFAS PT. Kereta Logistik

Setelah mengumpulkan semua informasi dari analisis internal kegiatan perusahaan yang menghasilkan lima faktor kekuatan dan lima faktor kelemahan, selanjutnya, dilakukan olah sintesis tabel faktor IFAS yang bertujuan untuk mengetahui hasil skor terbobot dengan cara menentukan dahulu nilai kepentingan dari setiap faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan serta menghitung bobot faktor pada masing-masing faktor sehingga barulah menentukan nilai rating setiap faktor yang nantinya akan dikalikan dengan bobot faktor, sehingga akan menghasilkan skor terbobot pada setiap faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan

Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang Pt. Kereta Logistik

TABEL 3 FAKTOR IFAS

IFAS		Nilai Kepentingan	Bobot Faktor ($NK: \sum NK \times 100\%$)	Nilai Rating	Skor Terbobot (Bobot Faktor x Nilai Rating)
A	STRENGTH/KEKUATAN (dimensi)=S(A)				
1	SDM profesional sesuai kompetensi kerja	4,00	0,102	3,666	0,373
2	Setasiun PT KALOG terletak pada pusat kota	3,50	0,089	3,833	0,341
3	Kereta barang mampu mengangkut dalam jumlah besar	4,66	0,118	4,666	0,055
4	Safety dan Security barang lebih terjamin	3,83	0,097	3,666	0,355
5	Terintegrasi dengan moda transportasi lain	4,00	0,102	4,000	0,408
B	WEAKNESS/KELEMAHAN (dimensi)=W(B)				1,532
6	Tarif lebih mahal dari angkutan truk	4,33	0,110	2,000	0,220
7	Double handling di stasiun awal dan akhir	3,83	0,097	2,000	0,194
8	Kemampuan jalan rel yang terbatas	3,33	0,085	2,166	0,184
9	PT KALOG yang baru berdiri dalam usaha logistik	3,33	0,085	2,666	0,226
10	Terbatasnya sarana dan prasarana bongkar muat	4,50	0,114	1,666	0,189
	TOTAL	39,31	1,00		1,013
	TOTAL S(A) & W(B)	Untuk Internal Eksternal Matriks →			2,545
	S(A) Terhadap W (B)	Untuk Peta Kekuatan Perusahaan →			0,519

Sumber Data : Diolah penulis Tahun 2011

Dari tabel IFAS di atas diperoleh hasil faktor internal sebesar 2,545, dengan hasil yang merupakan akumulasi dari faktor kekuatan (1,532) dan kelemahan (1,013).

C. Analisis EFAS PT. Kereta Logistik

TABEL 4. FAKTOR EFAS

EFAS		Nilai Kepentingan	Bobot Faktor ($NK : \sum NK \times 100\%$)	Nilai Rating	Skor Terbobot (Bobot Faktor x Nilai Rating)
A	OPPORTUNITY/ PELUANG (dimensi) = O(C)				
1	Kedatangan gerbong dan lokomotif baru	5,00	0,123	4,666	0,573
2	Pelanggan setia dan pelanggan baru	4,33	0,106	4,333	0,459
3	Segmen pasar khusus	4,33	0,106	4,166	0,441
4	Arus distribusi logistik sebagian besar berada di Pulau Jawa	4,00	0,098	4,500	0,441
5	Perkembangan IPTEK dan Informasi	3,50	0,086	3,666	0,315
B	THREAT/ ANCAMAN (dimensi) = T (D)				2.229
6	Kereta barang memakai BBM non subsidi	4,16	0,102	1,833	0,186
7	Rencana pembangunan Jalan Tol Jakarta-Surabaya	4,50	0,110	1,666	0,183
8	Dikenakannya PPN 10% pada PT KALOG setiap kali pengiriman.	3,83	0,094	1,833	0,172
9	Adanya pesaing dalam kegiatan angkutan barang kereta api	3,66	0,090	2,666	0,239
10	Penurunan arus barang di Pelabuhan Tanjung Priok	3,33	0,081	2,333	0,188
	TOTAL	40,64	1,00		0,968
	TOTAL O(C) & T(D)	Untuk Internal Eksternal Matriks →			3,197
	O(C) Terhadap T(D)	Untuk Peta Kekuatan Perusahaan →			1.261

Sumber Data : Diolah penulis Tahun 2011

Setelah mengumpulkan semua informasi dari analisis eksternal kegiatan perusahaan yang menghasilkan lima faktor peluang dan lima faktor ancaman, selanjutnya dilakukan olah sintesis tabel faktor EFAS yang bertujuan untuk mengetahui hasil skor terbobot dengan cara menentukan dahulu nilai kepentingan dari setiap faktor peluang dan ancaman perusahaan --- kemudian menghitung bobot faktor pada masing-masing faktor sehingga barulah menentukan nilai rating setiap faktor yang nantinya akan dikalikan dengan bobot faktor, maka, akan menghasilkan skor terbobot pada setiap faktor peluang dan ancaman perusahaan.

Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang Pt. Kereta Logistik

Dari tabel EFAS di atas diperoleh hasil faktor eksternal sebesar 3,197, hasil ini merupakan akumulasi dari faktor peluang (2,229) dan ancaman (0,968).

D. Analisis strategi usaha angkutan barang PT. Kereta Logistik

Dalam menganalisa strategi usaha dengan alat analisis SWOT, maka, penulis menggunakan metode Internal Eksternal Matriks dan pembahasannya dalam bentuk tabel.

TABEL 5 FAKTOR IFAS

IFAS		Nilai Kepentingan	Bobot Faktor (NK: $\square$ NK x 100%)	Nilai Rating	Skor Terbobot (Bobot Faktor x Nilai Rating)
A	STRENGTH/KEKUATAN (dimensi =S(A))				
1	SDM profesional sesuai kompetensi kerja	4,00	0,102	3,666	0,373
2	Stasiun PT KALOG terletak pada pusat kota	3,50	0,089	3,833	0,341
3	Kereta barang mampu mengangkut dalam jumlah besar	4,66	0,118	4,666	0,055
4	Safety dan Security barang lebih terjamin	3,83	0,097	3,666	0,355
5	Terintegrasi dengan moda transportasi lain	4,00	0,102	4,000	0,408
B	WEAKNESS/KELEMAHAN (dimensi =W(B))				1,532
6	Tarif lebih mahal dari angkutan truk	4,33	0,110	2,000	0,220
7	Double handling di stasiun awal dan akhir	3,83	0,097	2,000	0,194
8	Kemampuan jalan rel yang terbatas	3,33	0,085	2,166	0,184
9	PT KALOG yang baru berdiri dalam usaha logistik	3,33	0,085	2,666	0,226
10	Terbatasnya sarana dan prasarana bongkar muat	4,50	0,114	1,666	0,189
	TOTAL	39,31	1,00		1,013
	TOTAL S(A) & W(B)			Untuk Internal Eksternal Matriks →	2,545
	S(A) Terhadap W (B)			Untuk Peta Kekuatan Perusahaan →	0,519
EFAS		Nilai Kepentingan	Bobot Faktor (NK: $\square$ NK x 100%)	Nilai Rating	Skor Terbobot (Bobot Faktor x Nilai Rating)
C	OPPORTUNITY/PELUANG (dimensi)=O(C)				
11	Kedatangan gerbong dan lokomotif baru	5,00	0,123	4,666	0,573
12	Pelanggan setia dan pelanggan baru	4,33	0,106	4,333	0,459
13	Segmen pasar khusus	4,33	0,106	4,166	0,441
14	Arus distribusi logistik sebagian besar berada di Pulau Jawa	4,00	0,098	4,500	0,441
15	Perkembangan IPTEK dan Informasi	3,50	0,086	3,666	0,315
D	THREAT/ANCAMAN (dimensi) =T(D)				2,229
16	Kereta barang memakai BBM non subsidi	4,16	0,102	1,833	0,186
17	Rencana pembangunan Jalan Tol Jakarta-Surabaya	4,50	0,110	1,666	0,183
18	Dikenakannya PPN 10% pada PT KALOG setiap kali pengiriman	3,83	0,094	1,833	0,172
19	Adanya pesaing dalam kegiatan angkutan barang kereta api	3,66	0,090	2,666	0,239
20	Penurunan arus barang di Pelabuhan Tanjung Priok	3,33	0,081	2,333	0,188
	TOTAL	40,64	1,00		0,968
	TOTAL O(C) & T(D)			Untuk Internal Eksternal Matriks →	3,197
	O(C) Terhadap T(D)			Untuk Peta Kekuatan Perusahaan →	1,261

Sumber Data : Diolah penulis Tahun 2011

Berdasarkan tabel di atas, maka, dapat diketahui bahwa faktor internal cukup tinggi sebesar (2,545), hal ini diperoleh berdasarkan dari jumlah total kekuatan sebesar (1,532) dan faktor kelemahan sebesar (1,013),

dengan faktor kekuatan lebih tinggi dari faktor kelemahan. Dari data di atas, di dapat simpulan bahwa mengembangkan faktor kekuatan dapat meminimalkan faktor kelemahan. Dan berdasarkan tabel pula dapat diketahui bahwa faktor eksternal cukup tinggi, yakni sebesar (3,197), hal ini diperoleh dari jumlah total peluang sebesar (2,229) dan faktor ancaman sebesar (0,968), dengan faktor peluang lebih tinggi dari faktor ancaman. Simpulan yang dapat ditarik adalah, faktor peluang dapat mengatasi faktor ancaman. Setelah skor total pada masing-masing faktor telah diketahui, maka, strategi perusahaan dapat diketahui dengan menggunakan IE Matriks sebagai berikut ;

1. Matriks penentuan posisi perusahaan

Untuk mengetahui letak posisi perusahaan, maka, digunakan rumus sebagai berikut :

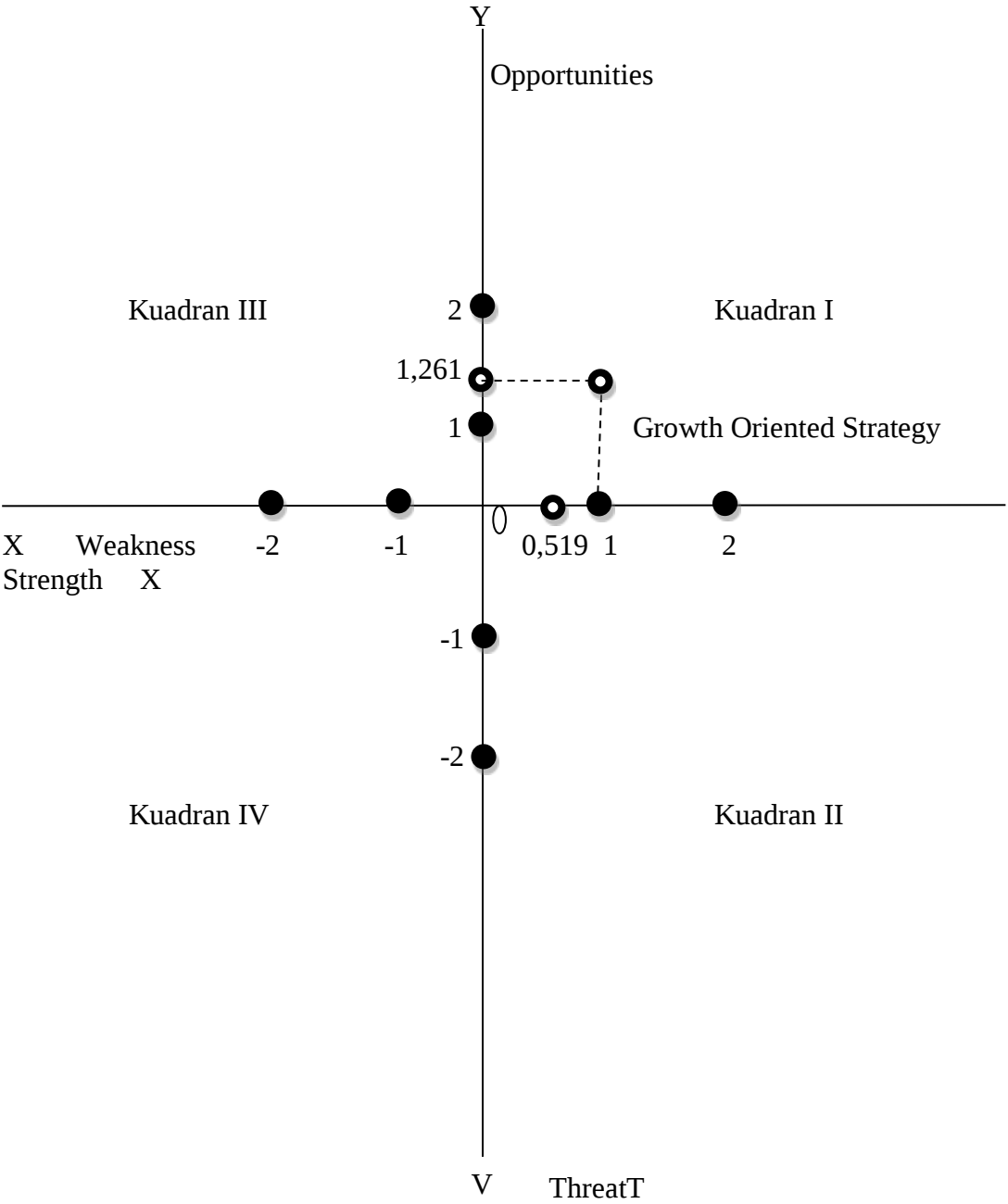
$$\text{Sumbu X} = \text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan}$$

$$= 1,532 - 1,013 = 0,519$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman}$$

$$= 2,229 - 0,968 = 1,261$$

Jadi, perusahaan berada pada koordinat (0,519 : 1,261)



GAMBAR 2 : MATRIKS PENENTUAN POSISI

Dari gambar di atas dapat dilihat, perusahaan memiliki faktor internal yang baik dengan kekuatan lebih baik dibanding kelemahan yang ada. Selaras dengan itu, perusahaan juga memiliki faktor eksternal yang baik dengan peluang yang ada lebih baik dari pada ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

Dengan demikian, maka, perusahaan tidak hanya memiliki kemampuan untuk mempertahankan hidup, akan tetapi, juga mampu memanfaatkan potensi dan kesempatan berkembang sehingga dapat mencapai prestasi serta kinerja usaha yang sangat baik dalam jasa bidang pengiriman barang melalui kereta api. Hal ini merupakan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan, dan strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) dalam rangka meningkatkan penjualan jasa angkutan barang melalui kereta api pada PT. Kereta Logistik.

2. INTERNAL EKSTERNAL MATRIKS

		TOTAL IFAS TERIMBANG						
		4.0	KUAT	3.0	RATA-RATA	2.0	LEMAH	1.0
TOTAL EFAS TERTIMBANG	TINGGI	I GROWTH (KONSENTRASI MELALUI INTEGRASI VERTIKAL)		II GROWTH (KONSENTRASI MELALUI INTEGRASI HORIZONTAL)		III RETRENCHMENT		
	SEDANG	IV STABILITY (HATI-HATI)		VA GROWTH (KONSENTRASI MELALUI INTEGRASI HORIZONTAL) VB (TAK ADA PERUBAHAN PROFIT STRATEGI)		VI RETRENCHMENT (CAPTIVE)		
	RENDAH	VII GROWTH (DIVERSIFIKASI KONSENTRIK)		VIII GROWTH (DIVERSIFIKASI KONGLOMERAT)		IX RETRENCHMENT (LIKUIDASI)		
		1.0						

3.Matriks TOWS

Untuk menunjang *Growth Oriented Strategy* dan mengetahui strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam kondisi dan situasi apapun, maka, terlebih dahulu kita harus membuat matriks TOWS PT KALOG sebagai berikut;

TABEL 6 MATRIKS TOWS

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	Kekuatan (S) : 1. Terintegrasi dengan moda transportasi lain. 2. SDM profesional sesuai kompetensi kerja. 3. Safety dan Security barang lebih terjamin.	Kelemahan (W) : 1. PT KALOG yang baru berdiri dalam usaha logistik. 2. Tarif lebih mahal dari angkutan truk. 3. Double handling di setasiun awal dan akhir.
Peluang (O) : 1. Kedatangan gerbong dan lokomotif baru. 2. Pelanggan setia dan pelanggan baru. 3. Segmen pasar khusus	Strategi SO : Menjalin kerja sama dengan perusahaan ekspedisi angkutan barang lain guna memperlancar penerapan <i>door to door service</i> dan mampu meningkatkan intensitas penjualan, mengoptimalkan kualitas SDM secara efektif dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, dan tetap menjaga tingkat safety dan security barang dan fokus merebut pangsa pasar khusus	Strategi WO : Mengoptimalkan kinerja SDM secara efektif dan efisien serta optimalisasi pelayanan kepada calon pelanggan, meningkatkan kecepatan waktu pengiriman dan perhitungan tarif yang fleksibel, dan meruncingkan fungsi divisi pemasaran dengan konsep jemput bola menawarkan produk jasa kepada perusahaan-perusahaan potensial sebagai pasar khusus.
Ancaman (T) : 1. Adanya pesaing dalam kegiatan angkutan barang kereta api. 2. Penurunan arus barang di Pelabuhan Tanjung Priok 3. Kereta barang memakai BBM non subsidi	Strategi ST : Membangun mitra angkutan multimoda terpadu dengan perusahaan angkutan lain dengan pelayanan cepat dan tepat guna merebut pangsa pasar pesaing, tetap mempertahankan kualitas kerja SDM serta mengurangi hal-hal yang kurang efektif saat kegiatan operasional, dan meningkatkan safety dan security barang serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan setia dan pelanggan baru memberikan pelayanan yang terbaik.	Strategi WT : Mengoptimalkan seluruh kualitas kinerja SDM, sarana, dan prasarana yang dimiliki untuk peningkatan pelayanan pelanggan, tetap optimalisasi dalam kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman dengan pengawasan yang baik didalam kegiatan operasional, dan tingkatan kecepatan handling secara efektif dengan bekerja sama dengan pihak lain sehingga dapat lebih unggul dibanding angkutan jalan raya.

Sumber : Diolah Tahun 2011

Berdasarkan matriks TOWS di atas, kita dapat melihat beberapa formulasi strategi yang dapat diterapkan dan dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan dengan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dan dapat disesuaikan dengan dengan kekuatan serta kelemahan yang ada pada perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat kelompok kemungkinan alternatif strategi, yaitu;

a. Strategi SO

Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Berdasarkan matriks TOWS di atas, maka, strategi SO yang dapat adalah;

Menjalin kerja sama dengan perusahaan ekspedisi angkutan barang lain guna memperlancar penerapan *door to door service* dan mampu meningkatkan intensitas penjualan, mengoptimalkan kualitas SDM secara efektif dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, serta tetap menjaga tingkat *safety* dan *security* barang dan fokus merebut pangsa pasar khusus.

b. Strategi ST

Menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berdasarkan matriks TOWS, strategi ST yang dapat diterapkan adalah;

Membangun mitra angkutan multimoda terpadu dengan perusahaan angkutan lain dengan pelayanan cepat dan tepat, tetap mempertahankan kualitas kerja SDM serta mengurangi hal-hal yang kurang efektif saat kegiatan operasional, meningkatkan *safety* dan *security* barang dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan setia dan pelanggan baru dalam memberikan pelayanan yang terbaik.

c. Strategi WO

Pemanfaatan peluang dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Berdasarkan matriks TOWS, strategi WO yang dapat diterapkan adalah; Mengoptimalkan kinerja SDM secara efektif dan efisien serta optimalisasi pelayanan kepada calon pelanggan, meningkatkan kecepatan waktu pengiriman dan perhitungan tarif yang fleksibel, menajamkan fungsi divisi pemasaran dengan konsep jemput bola dalam menawarkan produk jasa kepada perusahaan-perusahaan potensial sebagai pasar khusus.

d. Strategi WT

Kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Berdasarkan matriks TOWS, strategi WT yang dapat diterapkan adalah; Mengoptimalkan seluruh kualitas kinerja SDM, menambah jumlah sarana dan prasarana yang dimiliki untuk peningkatan pelayanan, tetap optimal dalam kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman dengan pengawasan yang baik dalam kegiatan operasional, serta peningkatan kecepatan dalam *handling* dengan bekerja sama dengan pihak lain sehingga dapat lebih unggul dibanding angkutan jalan raya. Selanjutnya, berdasarkan matriks SWOT, posisi PT. KALOG terletak pada Kuadran I, artinya dalam fase pertumbuhan perusahaan. Untuk perusahaan yang menempati posisi di Kuadran I ini, maka, strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi SO atau *Growth Oriented Strategy*. Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari keduanya.

Hal ini dapat dicapai dengan beberapa cara, di antaranya adalah;

1. Menurunkan harga,

Penurunan harga dilakukan sebagai upaya untuk memikat hati konsumen agar tidak berpaling ke perusahaan logistik lain, lewat upaya penghematan, misalnya; mematikan lampu yang tidak terpakai, meminimalkan penggunaan komputer khususnya internet bila tidak mendukung operasional perusahaan, sebijak mungkin dalam penggunaan telepon perusahaan dengan cara sistem *online center* artinya penggunaan telepon untuk keluar masuk difokuskan pada operator, mendayagunakan penggunaan kertas bekas untuk fotocopy, dan masih banyak lagi variabel-variabel lain yang dapat dihemat dalam penggunaannya.

2. Mengembangkan produk baru,

Dalam mengembangkan produk baru dapat dilakukan dengan cara memodifikasi produk lama dengan sentuhan inovasi baru, menambah, atau meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ada, namun bisa juga dengan cara membuat produk lain yang berbeda dengan produk yang sudah ada. *Differensiasi product* diharapkan dapat menopang *core* bisnis yang sudah ada, seperti membuat usaha angkutan bus kota dan antar provinsi, membuat perusahaan pelayaran internasional, perusahaan peti kemas, perkebunan,

pertambangan dan lain sebagainya. Hal ini dipersiapkan jika bisnis utama sudah terasa tidak sehat.

3. Meningkatkan akses pasar yang lebih luas,
Networking harus dilakukan perusahaan agar mampu berkembang pesat dan dapat dikenal di banyak tempat. Untuk meningkatkan akses pasar, seyogianya, PT KALOG dapat menghidupkan dan mengoperasikan kembali jaringan jalan rel yang telah mati di beberapa daerah. Selain itu PT. KALOG juga perlu membangun jaringan agen-agen di setiap kabupaten di seluruh wilayah Indonesia dengan tujuan dapat mengumpulkan barang-barang konsumen yang akan dikirim dengan menggunakan jasa kereta api, sehingga mampu memberikan profit yang besar bagi perusahaan.

4. Meningkatkan mutu pelayanan.
Dalam hal ini perusahaan harus berorientasi pada TQM (*Total Quality Management*), yaitu falsafah dalam menghasilkan produk barang dan jasa yang bermutu tinggi dan mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berjalan secara sistematis. Pelayanan harus terus ditingkatkan mulai dari hulu sampai ke hilir, dan didukung oleh informasi teknologi yang memadai sehingga pelayanan dapat diberikan dengan secara maksimal dan mendapatkan kepuasan dari pelanggan. Cara ini merupakan strategi yang terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berorientasi pada pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan para pesaing akan melakukan perang harga. Apabila strategi ini diterapkan dengan baik dan benar, maka, calon pelanggan dan pelanggan setia yang sudah ada akan memberikan keuntungan yang berlipat.

Simpulan

Faktor IFAS pada PT KALOG dengan menggunakan olah tabel sintesis IFAS menunjukkan, total faktor internal cukup tinggi; yakni (2,545), hal ini diperoleh berdasarkan total jumlah kekuatan (1,532) dan kelemahan sebesar (1,013), dengan kata lain faktor kekuatan lebih tinggi dari faktor kelemahan. Secara siongkat dan tegas dapat dikatakan, bahwa dengan mengembangkan faktor kekuatan dapat meminimalkan faktor kelemahan. Selanjutnya, faktor EFAS pada PT. KALOG yang dilakukan dengan

menggunakan olah tabel sintesis EFAS menyatakan; bahwa total faktor eksternal cukup tinggi, yakni (3,197), hal ini diperoleh dari jumlah total peluang sebesar (2,229) dan faktor ancaman sebesar (0,968), sehingga faktor peluang lebih tinggi dari faktor ancaman. Kemudian, analisis strategi usaha angkutan barang berupa Posisi PT. KALOG, dalam strategi untuk memenangkan persaingan usaha angkutan barang melalui kereta api terhadap angkutan barang melalui jalan raya, terletak pada wilayah Kuadran I yang tertulis di dalam Matriks Penentuan Posisi Perusahaan, maka, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh PT. KALOG adalah *Growth Oriented Strategy* atau Strategi SO. Hal tersebut, selaras dengan matriks TOWS dalam menggambarkan peta dan kekuatan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha; *Manajemen Penjualan*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2001
- Darmawan; *Teknologi Jalan Rel*, PT. Kereta Api, Bandung, 2001
- Fandy Tjiptono; *Manajemen Jasa*, Edisi Pertama, Andi, Yogyakarta, 1996
- Freddy Rangkuti; *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006
- Farida Jasfar; *Manajemen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2005
- Hunger, David J. Thomas L. Wheelen; *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 2003
- Kotler Philip, Gary Armstrong; *Dasar-Dasar Pemasaran*, PT. Indeks, Jakarta, 2004
- Malayu S.P. Hasibuan; *Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002
- Masry Simbolon Maringan; *Ekonomi Transportasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2003
- Mulcahy, David E; *Warehouse and Distribution Operations Handbook*, Index, 1994

Lexy J.Meleong : Metodologi Penelitian kualitatif; Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000

Suharto Abdul Majid; *Customer Service Dalam Bisnis Jasa Transportasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2009

Undang-Undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2007; *Tentang Perkeretaapian*, Harvarindo, Jakarta, 2008

Undang-Undang Republik Indonesia No.22 Tahun 2009; *Tentang Angkutan Jalan Raya*, Harvarindo, Jakarta, 2009

Bacaan lainnya :

1. Keputusan Menteri No. 14 Tahun 2007 Tentang Muatan Sumbu Terberat Angkutan Jalan Raya
2. Kumpulan Kliping PT. Kereta Logistik Edisi Januari sampai dengan Agustus 2011
3. Majalah Kereta Api Edisi 61, Agustus 2011