

ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS JASA *OCEAN FREIGHT FORWARDING* PADA PT. YUSEN LOGISTICS INDONESIA DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)*

Fauzi

Fakultas Manajemen Transportasi/ Institut Transportasi & Logistik Trisakti
Alamat: Jl. Letjen S. Parman No.1, RT.6/RW.16, Grogol, Kec. Grogol petamburan,
Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11440
Korespondensi penulis : fauzisebba@gmail.com

Abstrak : PT. Yusen Logistics Indonesia adalah salah satu perusahaan *freight forwarding* global asal Jepang yang beroperasi di Indonesia. Selama periode 2018 – 2020, volume ekspor dan impor via laut (*ocean freight*) yang ditangani oleh PT. Yusen Logistics Indonesia cenderung turun. Sehingga PT. Yusen Logistics Indonesia perlu menyusun strategi bisnisnya agar tetap bersaing dan dapat beradaptasi mengikuti perkembangan industri *freight forwarding*. Salah satu metode perumusan strategi bisnis yang dapat digunakan ialah analisis faktor internal dan eksternal dengan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Berdasarkan hasil penelitian, alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia berdasarkan perhitungan dengan analisis QSPM adalah *Product Development Strategy (PDS)*, yaitu dengan nilai TAS 6,383. Kemudian prioritas kedua yaitu *Market Development Strategy (MDS)* dengan nilai TAS 5,881, prioritas ketiga yaitu *Market Penetration Strategy (MPS)* dengan nilai TAS 5,357. Kemudian alternatif strategi terakhir yaitu *Integrative Strategy (IS)* nilai TAS 5,022.

Kata Kunci: *Freight Forwarding*, Strategi Bisnis, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Abstract : PT. Yusen Logistics Indonesia is a global *freight forwarding* company from Japan that operate in Indonesia. During the 2018 – 2020 period, the volume of exports and imports by sea (*ocean freight*) handled by PT. Yusen Logistics Indonesia tends to decline. So that PT. Yusen Logistics Indonesia have to formulate its business strategy in order to remain competitive and adaptable to keep up with the developments in the *freight forwarding* industry. One method of formulating a business strategy that can be used is the analysis of internal and external factors using the *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* approach. Based on the research results, the best alternative strategy that can be implemented by PT. Yusen Logistics Indonesia based on calculations with QSPM analysis is the *Product Development Strategy (PDS)*, namely with a TAS value of 6.383. Then the second priority is the *Market Development Strategy (MDS)* with a TAS value of 5,881, the third priority is the *Market Penetration Strategy (MPS)* with a TAS value of 5,357. Then the last alternative strategy is the *Integrative Strategy (IS)* with a TAS value of 5.022.

Kata Kunci: *Freight Forwarding*, Business Strategy, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

PENDAHULUAN

Perdagangan Internasional adalah pertukaran barang dan jasa antara subyek ekonomi dari satu negara dan orang-orang dari negara lain pada titik saling menguntungkan. Hal itu mempengaruhi orang-orang yang terdiri dari pemerintah, swasta, warga negara biasa, dan bisnis nasional yang mengakibatkan terjadinya suatu jenis hubungan tertentu antara satu negara dengan negara lain, yaitu pertukaran barang dan jasa antarnegara. Tujuan dari kebijakan perdagangan internasional ini salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan penduduk setiap negara serta berfungsi sebagai alat pertumbuhan ekonomi nasional yang dapat meningkatkan kemampuan suatu negara untuk terlibat dalam perdagangan intra-bangsa.

Perdagangan internasional terdiri dari ekspor dan impor. Ekspor adalah proses di mana satu negara mengirimkan barang dan jasa ke negara lain, sedangkan impor adalah tindakan satu negara memasukkan barang dan jasa dari negara lain ke negaranya (Amir, 2003). Laut merupakan media yang sangat penting untuk perdagangan internasional ini, menurut Chou (2016), di mana moda transportasi diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori, termasuk udara, laut, darat, dan saluran pipa. Menurut data UNCTAD (2015), hampir 80% perdagangan dunia dilakukan melalui transportasi laut, sehingga dapat disimpulkan volume ekspor dan impor terfokus pada transportasi laut. Sementara itu, di Indonesia sebagian besar (91,98%) dari total ekspor tahun 2019 diangkut melalui laut, yaitu sebesar US\$154,2 juta. Namun dari sisi berat, ekspor yang diangkut moda transportasi laut mencapai 647,2 juta ton atau meningkat 7,78 persen dibanding tahun 2018.

Tabel 1.1 Ekspor Indonesia Menurut Moda Transportasi Tahun 2018–2019

Moda Transportasi	2018		2019		Perubahan	
	Berat	Nilai	Berat	Nilai	Berat	Nilai
	(Ribu Ton)	(Juta USD)	(Ribu Ton)	(Juta USD)		
Udara	171,50	8.780,20	160,20	10.195,80	-6,62%	16,12%
Laut	600.495,60	167.716,10	647.240,30	154.230,10	7,78%	-8,04%
Darat	207,00	109,20	276,30	142,10	33,45%	30,18%

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah

Sama halnya jika dilihat dari sisi impor Indonesia, tahun 2019 impor Indonesia 89,02 persen melalui moda transportasi laut. Hal ini sangat berkaitan erat dengan letak geografis Indonesia yang merupakan negara kepulauan yang terhubung dengan lautan yang luas. Dua pertiga wilayahnya merupakan lautan. Selain itu pertimbangan harga juga berpengaruh terhadap pemilihan moda transportasi ini.

Tabel 1.2 Impor Menurut Moda Transportasi 2018-2019

Moda Transportasi	2018		2019		Perubahan	
	Berat	Nilai	Berat	Nilai	Berat	Nilai
	(Ribu Ton)	(Juta USD)	(Ribu Ton)	(Juta USD)		
Udara	382,80	19.562,70	1.132,60	18.805,40	195,87%	-3,87%
Laut	171.336,40	169.147,60	161.494,80	152.468,80	-5,74%	-9,86%
Darat	0,20	1,00	1,40	1,60	600,00%	60,00%

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS, diolah)

Perkembangan ekonomi dan bisnis, terutamanya melalui perdagangan internasional saat ini memungkinkan para pelaku bisnis untuk memproduksi dan mendistribusikan produk kepada konsumen secara cepat, tepat, dan aman. Dalam melakukan hal tersebut, pelaku usaha membutuhkan *partner* dalam menyalurkan barangnya baik secara domestik maupun lintas negara yakni perusahaan *freight forwarding*. Perusahaan/ bisnis/ industri *freight forwarding* adalah suatu spesialis perdagangan yang menyediakan bermacam-macam fungsi dan fasilitas untuk transportasi barang (Murphy & Daley, 2001). Industri *freight forwarding*, telah lama dikenal sebagai elemen kunci dalam pengangkutan barang (kargo) dari titik asal ke titik tujuan melalui laut, udara, atau darat. Lebih lanjut (Lai & Cheng, 2004) menjelaskan bahwa bisnis utama dari perusahaan ekspedisi adalah untuk membeli jasa transportasi dari berbagai operator atau pemilik topi dan untuk membuat berbagai pengiriman dari berbagai pengirim agar efektif dan efisien menyelesaikan tugas yang dimaksud. Dari perspektif ini, layanan pengiriman barang sangat penting bagi bisnis untuk mencapai dua tujuan, termasuk kepuasan klien (pengiriman barang pada waktu dan tempat yang tepat) dan pembayaran biaya (menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan kargo dan dokumen).

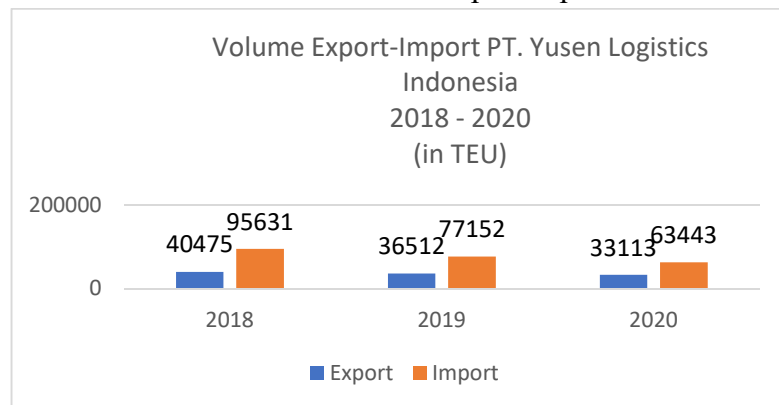
Menurut (Nugraha, Wildan Adi, dan Untung Budiarto, 2015), bisnis *freight forwarding* sebagai penyedia jasa transportasi kargo dan logistik pihak ketiga (3PL: Third Party Logistic) telah mencapai status penting dalam perdagangan internasional. (Murphy & Daley, 2000) berspekulasi bahwa industri pengiriman barang termasuk *freight forwarding* saat ini sedang tumbuh dan berkembang pesat dengan adanya perdagangan bebas, kemajuan teknologi, dan tuntutan pasar. Hal ini juga yang mendorong perusahaan untuk secara konsisten mengkomunikasikan strategi bisnis mereka agar mampu tetap tumbuh dan berkembang. Dalam asosiasi yang menaungi industri jasa *freight forwarding* yaitu Asosiasi Logistik & Forwarding Indonesia atau dalam bahasa Inggrisnya *Indonesia Logistics & Forwarding Association* (ALFI / ILFA), menjelaskan bahwa pada saat ini jasa pengiriman barang atau jasa kurir telah berupaya melakukan ekspansi dalam hal mengintegrasikan *supply chain* pengiriman barang mulai dari hulu ke hilir dalam satu organisasi perusahaan, mulai dari pengambilan barang di alamat konsumen, proses pengiriman ke terminal kargo/ pelabuhan, penanganan dokumen, pengiriman melalui perusahaan *liner*, pengantaran sampai alamat tujuan, termasuk proses pergudangan, logistik, kepabeanan dan lain-lainnya. (Sumber: Sekretariat ILFA/ALFI).

Salah satu perusahaan yang sudah cukup lama pada industri *freight forwarding* ini adalah PT. Yusen Logistics Indonesia (selanjutnya disingkat YLID), beroperasi di Indonesia sejak tahun 1988 dalam bidang jasa pengiriman barang via laut, darat maupun udara, baik ekspor-impur maupun pengiriman domestik. YLID berlokasi di Temas Building, 3A Floor,

Sunter Jaya, Jakarta Utara – Indonesia sebagai Kantor Pusat sekaligus pusat kegiatan bisnis untuk pengiriman via laut. Selain itu, YLID juga mempunyai kantor cabang di Surabaya, Semarang, Medan, dan Batam.

Menurut (Murphy & Daley, 2001), industri *freight forwarding* saat ini mengalami pertumbuhan dan perubahan yang sangat pesat. Pertumbuhan tersebut terkait dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, serta tuntutan pasar baik pelanggan maupun pesaing. Sehingga menuntut perusahaan *freight forwarding* untuk mengambil langkah strategis agar mampu bertahan dan berhasil di tengah kondisi tersebut. Melihat hal ini, maka YLID harus melakukan penyesuaian, bahkan YLID harus mampu melampaui perubahan dan perkembangan bisnis yang ada di pasar saat ini dengan menyusun strategi bisnis yang tepat. Berikut data volume ekspor-impor PT. YLID selama 2018 – 2020 dalam TEU (twenty-foot equivalent unit), yang mana volume kargo ekspor maupun impor yang ditangani oleh YLID cenderung turun.

Gambar 1.1 Grafik Volume Ekspor-Import PT. YLID



Sumber: Internal PT. YLID, diolah

Berdasarkan tren penurunan volume kargo ekspor – impor yang ditangani oleh PT. Yusen Logistics Indonesia di atas, langkah strategis yang tepat harus diambil dan dikembangkan dengan harapan agar PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki kompetensi dan daya saing tinggi untuk merebut pasar jasa pengiriman barang yang cukup ketat. Tercatat ada 3.000 perusahaan *freight forwarding* berskala internasional dan lokal yang bernaung dalam Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia (Gafeksi) dan diperkirakan terdapat lebih dari 1.000 perusahaan *freight forwarding* berada di luar keanggotaan Gafeksi.

Sementara itu dari sisi pangsa pasar, jika dilihat dari arus peti kemas ekspor – impor di pelabuhan Tanjung Priok pada tahun 2020 yang mencapai 10 juta TEUs, PT. Yusen Logistics Indonesia hanya memiliki pangsa pasar di bawah 10% untuk tahun yang sama. Maka dari itu, PT. Yusen Logistics Indonesia perlu mempertimbangkan aspek internal maupun eksternal dalam hal perumusan strategi, sekaligus analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing.

Setiap orang dalam organisasi tertentu harus mampu memahami misi, tujuan, dan spesifikasi organisasi sebelum dihadapkan pada implementasi strategis atau taktis yang tepat untuk memberikan bisnis yang bersangkutan keunggulan kompetitif yang langgeng

(Gunawan, 2015). Karena itu, PT YLID memutuskan untuk membuat rencana strategis dalam rangka meningkatkan hubungan dengan perusahaan lain yang menyediakan jasa pengiriman. Agar YLID dapat berkembang dan maju di industri pengiriman barang, hal ini dilakukan untuk meningkatkan daya saing dalam industri "jasa pengiriman barang ekspor-impor via laut".

Terlepas dari keadaan saat ini, sulit bagi setiap bisnis, seperti PT YLID, untuk tumbuh dan berkembang. Setiap organisasi, termasuk bisnis, menyadari dua jenis lingkungan: lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Ukuran perusahaan tertentu berarti bahwa bentuk, sifat, dan sifat interaksi yang terjadi ketika menangani dua jenis lingkungan tersebut juga menjadi lebih kompleks. Untuk memahami kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan perlu memahami kondisi lingkungan internal secara jelas dan rinci. Selain memahami kekuatan dan kelemahan, perusahaan juga harus mengenali dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dan mengemukakan dalam bentuk tesis dengan judul : “ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI BISNIS JASA *OCEAN FREIGHT FORWARDING* PADA PT. YUSEN LOGISTICS INDONESIA DENGAN PENDEKATAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM)”.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi baik individu maupun kelompok dan penggunaan kerangka penafsiran teoritis yang membentuk serta mempengaruhi studi tentang masalah penelitian terkait (Creswell, 2015). Dengan kata lain, penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok.

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kasus. Studi kasus merupakan salah satu jenis desain dalam penelitian kualitatif yang dapat berupa objek penelitian dan juga hasil dari penelitian tersebut (Creswell, 2018). Desain penelitian studi kasus ini menggali, mempelajari, dan menyelesaikan suatu kasus melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang didapat dari berbagai sumber seperti pengamatan, observasi, wawancara, dokumen, sumber berita dan informasi lainnya.

Penulis menerapkan desain Studi Kasus dalam penelitian ini karena penulis harus mengeksplorasi pemikiran dan sudut pandang dari setiap responden melalui *indepth interview* untuk menghasilkan data kualitatif yakni berupa kondisi lingkungan internal dan eksternal pada PT. Yusen Logistics Indonesia. Selanjutnya penulis menyusun kuesioner berdasarkan data kualitatif tersebut dan disebarkan kepada responden yang sama untuk mengisi bobot dari masing – masing kriteria, sub-kriteria serta alternatif strategi dimana data kuantitatif tersebut penulis gunakan untuk diolah menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Populasi, Teknik Sampling, dan Keabsahan Data

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Yusen Logistics Indonesia *branch* Jakarta.

2. Teknik Sampling

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 3 orang dari level manajerial dan 1 orang staff senior dari level non-manajerial yang mana mereka memiliki andil besar serta menjadi penentu keputusan strategi bisnis YLID ke depannya, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rincian Responden Penelitian

Divisi	Jabatan	Jumlah
<i>Sales & Marketing</i>	Manager	1
<i>Operational</i>	Manager	1
<i>Finance</i>	Manager	1
<i>Sales & Marketing</i>	Senior Staff	1

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini yakni purposive sampling karena dalam pemilihan sampel, penulis memiliki pertimbangan tertentu yakni sampel tersebut memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan informasi yang di butuhkan dalam pemilihan strategi bisnis PT. YLID.

3. Keabsahan Data

Creswell (2015) berpendapat bahwa keabsahan data dalam penelitian kualitatif sebagai usaha untuk menilai akurasi dari berbagai temuan, sebagaimana yang dideskripsikan dengan baik oleh peneliti dan partisipan. Pandangan ini juga mengemukakan bahwa setiap laporan riset merupakan penyajian dari peneliti.

Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Triangulasi adalah suatu cara untuk mendapatkan data yang benar-benar absah melalui pengecekan dan perbandingan terhadap data itu sendiri. Terdapat beberapa macam teknik triangulasi, namun dalam penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan penulis ialah triangulasi sumber.

Triangulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi kepada informan satu dengan informan yang lainnya (Creswell, 2015). Penulis menggunakan informan tambahan selain informan utama untuk mengecek kebenaran data dan informasi dari informan utama. Dalam penelitian ini, informan utama sebanyak tiga orang yakni Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasional. Sementara informan tambahan adalah staff senior pemasaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini diawali dengan observasi, dimana pada saat observasi peneliti mengamati dari laporan *yearly meeting* PT. Yusen Logistics Indonesia bahwa volume ekspor-impor yang di *handle* oleh PT. Yusen Logistics Indonesia cenderung turun yakni dari tahun 2018 – 2020.

Kemudian penulis mencoba mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menyebabkan penurunan tersebut untuk ditentukan strategi yang cocok bagi PT. Yusen Logistics Indonesia ke depannya. Proses identifikasi dimulai dari wawancara dengan Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, Manajer Keuangan, dan Senior Staff Pemasaran.

1. Kondisi Lingkungan Internal PT. Yusen Logistics Indonesia (YLID)

Analisis internal adalah suatu analisis lingkungan yang berasal dari dalam suatu organisasi maupun perusahaan yang dapat berubah-ubah tergantung pada kebijakan perusahaan. Dalam membahas analisis lingkungan internal, maka ditetapkan faktor-faktor yaitu faktor kekuatan (*strenght*) dan faktor kelemahan (*weakness*). Kedua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap kondisi sebuah perusahaan maupun organisasi yang sedang berdiri.

a. Analisis Kekuatan (*Strength*) PT. Yusen Logistics Indonesia

Kekuatan merupakan kelebihan khusus yang terdapat dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan daya saing dipasaran. Kekuatan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia dalam menjalankan strategi bisnisnya adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Pelayanan Jasa yang Baik

PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki kualitas pelayanan jasa yang baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya *service* operasional yang siap melayani 24 jam. *Customer* yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia juga tidak sedikit, selain itu pelayanan kualitas jasa yang baik juga dibuktikan dengan banyaknya sertifikasi maupun penghargaan yang didapat oleh PT. Yusen Logistics Indonesia. Berikut ini daftar beberapa sertifikasi dan penghargaan PT. Yusen Logistics Indonesia :

Tabel 4.1 Daftar Sertifikasi dan Penghargaan PT. YLID

No.	Nama Sertifikasi dan Penghargaan
1.	ISO 9001:2015
2.	<i>The First Logistics Company in Indonesia that Obtain a GDP (Goods Distribution Practice) Certificate for Pharmaceutical Products</i>
3.	Halal Certificate
4.	AEO (<i>Authorized Economic Operator</i>)
5.	GDPMDS Certificate
6.	<i>The Highest Compliance Customs Broker Company in a row 2018 – 2020 by Soekarno Hatta Customs</i>

Sumber: PT. Yusen Logistics Indonesia, 2021

Dengan kualitas pelayanan jasa yang baik yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia, maka akan timbul rasa kepercayaan dari *customer*. Sehingga hal tersebut akan menjadi kekuatan bagi PT. Yusen Logistics Indonesia untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan juga menambah pelanggan baru serta dapat bersaing dengan kompetitor yang bergerak dibidang *freight forwarder*.

2) Tarif Pelayanan yang Kompetitif

Di samping kualitas pelayanan yang baik, baik produk maupun jasa harus mempertimbangkan tarif/ harga. Dimana harga harus sesuai dengan apa yang didapat oleh konsumen serta mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal seperti harga kompetitor. Dengan penetapan harga yang kompetitif diharapkan produk maupun jasa yang ditawarkan dapat menarik minat daya beli konsumen.

Hal yang sama juga berlaku dalam industri *freight forwarding*. Memiliki harga yang kompetitif adalah salah satu taktik dalam menarik minat pelanggan untuk menggunakan jasa yang ditawarkan dan hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia.

3) Memiliki Gudang dan Trucking Sendiri

PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki total luas gudang 900 m² yang berlokasi di beberapa titik strategis yakni di Bandara Soekarno Hatta, Kawasan Industri Cibitung dan Cikarang, serta TPS di dekat pelabuhan Tanjung Priok.

Selain memiliki gudang sendiri, PT. Yusen Logistics Indonesia juga memiliki armada trucking sendiri sehingga sangat menunjang dari sisi harga dan pelayanan. Terdapat 127 trailers dengan GPS untuk pengiriman cargo laut dan 37 fleets dengan GPS untuk pengiriman cargo udara.

4) Menjalin Hubungan Baik dengan Instansi Terkait

PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki hubungan baik dengan instansi terkait dalam bidang ekspor seperti dengan pihak EMKL, *liner*, serta maskapai penerbangan untuk pengiriman cargo via udara. Selain itu, PT. YLID juga memiliki hubungan baik dengan pihak Bank untuk kemudahan pembayaran. Bank memberikan keluangan waktu yang lebih kepada PT. YLID untuk melakukan pembayaran kepada pejabat Bea Cukai, sehingga barang dapat diproses lebih cepat dan tepat waktu.

Tabel 4.2 Daftar EMKL/ *Liner* yang Bekerjasama dengan PT. YLID

Nama EMKL/ <i>Liner</i>	
Maersk Line	Yang Ming
ONE Line	NYK Line
Orient Overseas Container Line (OOCL)	China Ocean Shipping
CMA-CGM	Wan Hai Lines
Mediterranean Shipping Company	Salam Pacific Indonesia Lines
Hapag-Lloyd	Samudera Indonesia
Evergreen	Temas Lines

Sumber: PT.

Yusen Logistics Indonesia

5) *Networking* yang Luas

Kekuatan selanjutnya yang dimiliki oleh PT. YLID adalah *networking* yang luas. Hal tersebut penting bagi perusahaan *freight forwarding* yang berkelas internasional seperti PT. YLID. Hampir disetiap benua PT. YLID memiliki kantor perwakilan dan agen-agen resmi yang bekerjasama.

Tabel 4.3 Jaringan PT. Yusen Logistics Indonesia

No.	BENUA	NEGARA	
1.	Amerika (6 negara)	Argentina	Chile
		Brazil	Meksiko
		Canada	USA
2.	Eropa & Afrika (17 negara)	Austria	Romania
		Benelux	Russia
		Czech	Scandinavia
		France	Slovakia
		Germany	Slovenia
		Hungary	Spain
		Italy	Switzerland
		Poland	Turkey
		UK	
		3.	Asia (21 negara)
Hong Kong	Laos		
		Korea	Malaysia
		Taiwan	Myanmar
		Japan	New Zealand
		Australia	Pakistan
		Bangladesh	Philipina
		Kamboja	Singapore
		India	Thailand
		Sri Lanka	UAE
		Vietnam	

b. Analisis Kelemahan (*Weakness*) PT. Yusen Logistics Indonesia

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang menjadi penghalang bagi organisasi atau perusahaan untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Kelemahan yang dimiliki oleh PT. YLID dalam menjalankan strategi bisnisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan belum sepenuhnya dapat menerima *Special Cargo*

Dalam pengiriman kargo, terdapat dua jenis kargo yaitu *general cargo* dan *special cargo*. Namun dalam hal ini, PT YLID belum sepenuhnya dapat melayani pengiriman barang jenis *special cargo* dikarenakan terbatasnya fasilitas yang dimiliki untuk menangani jenis kargo tersebut.

Kondisi ini tentu saja merupakan salah satu kelemahan yang dimiliki oleh PT. YLID. Dengan adanya kelemahan ini, memicu juga terjadinya persaingan yang ketat dengan perusahaan *freight forwarding* yang telah memiliki fasilitas dan mampu melayani pengiriman jenis *special cargo*.

2) Fasilitas kantor yang kurang memadai

Peralatan kerja yang memadai merupakan salah satu faktor penunjang bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Fasilitas kantor yang memadai dan tenaga kerja yang profesional akan memberikan hasil positif terhadap hasil pekerjaan karyawan. Tidak hanya kualitas hasil kerja saja yang berhubungan langsung dengan fasilitas, tetapi juga akan berdampak pada waktu pengerjaan.

Sebagai perusahaan besar, PT YLID sudah seharusnya memperhatikan fasilitas-fasilitas yang digunakan oleh karyawannya. Contohnya pada divisi *ocean* impor, hanya memiliki dua mesin fotokopy yang terkadang salah satu mesinnya rusak dan lama diperbaiki. Dengan banyaknya persyaratan dokumen dalam menangani kargo impor, tentu hal ini mempengaruhi waktu menyelesaikan pekerjaan bagi karyawan.

Contoh lainnya adalah fasilitas tempat sampah yang tidak tersebar rata, susah dijangkau, serta tidak tersedia di setiap bagian. Fasilitas karpet dan pendingin ruangan juga seharusnya diperbaharui untuk menambah kenyamanan para karyawan dalam bekerja. Kenyamanan karyawan merupakan salah satu hal penting dalam mendorong terjadinya optimalisasi hasil kerja karyawan.

3) Banyaknya pegawai yang *resign*

Pegawai yang *resign* dengan jumlah yang banyak dengan waktu bekerja yang belum lama, dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, dan memungkinkan berdampak pada motivasi kerja karyawan lainnya. Artinya perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja dan harus merekrut karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya dan waktu lebih untuk melakukan proses perekrutan dan mendapatkan pekerja yang *qualified*.

Keluarnya karyawan berarti posisi tertentu yang kosong harus segera diisi untuk menghindari pekerjaan yang terbengkalai juga agar tidak menjadi beban kerja tambahan bagi karyawan *existing*. Hal ini menjadi kondisi yang perlu diatasi oleh manajemen PT. Yusen Logistics Indonesia agar dalam jangka panjang tidak berdampak pada kualitas pelayanan perusahaan.

2. Kondisi Lingkungan Eksternal PT. Yusen Logistics Indonesia

Analisis faktor bisnis eksternal adalah cara yang baik untuk memahami motivasi dan asumsi yang dimiliki perusahaan dalam operasinya. Faktor eksternal yang dipertimbangkan oleh bisnis termasuk lingkungan eksternal perusahaan, yang terdiri dari lingkungan jauh dan industri.

a. Lingkungan Jauh

Pemahaman untuk faktor-faktor lingkungan jauh perusahaan, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, diperlukan dalam merumuskan strategi PT. YLID. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa setiap perubahan pada kombinasi faktor-faktor tersebut di atas dapat berdampak pada kemampuan bisnis untuk berfungsi atau bahkan menyebabkan keadaan darurat.

1) Faktor Politik

Iklim politik sebuah negara sangat berpengaruh terhadap kinerja bisnis organisasi tertentu. Pengaruh yang timbul dari iklim politik ini dapat berdampak positif atau negatif. Arah kebijakan pemerintah kedepan akan berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh perusahaan.

Namun, kondisi politik yang terjadi di Indonesia menyebabkan perbaikan infrastruktur yang mendukung kegiatan perdagangan dan ekonomi Indonesia. Seperti misalnya proyek jalan tol, pembangunan pelabuhan Penajam dan beberapa pelabuhan lainnya yang sangat berkaitan erat dengan industri *freight forwarding*.

2) Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi sebuah negara akan berpengaruh terhadap kegiatan usaha di dalam negara tersebut. Kondisi perekonomian negara Indonesia yang belum stabil akibat Covid-19 berdampak pada kegiatan bisnis PT. YLID. Krisis yang terjadi akibat pandemi cukup mengguncang pasar keuangan dunia. Dengan melambatnya ekonomi di negara maju secara otomatis juga berimbas pada perkembangan ekonomi di negara berkembang. Empat hal yang berpengaruh secara nyata pada perusahaan yaitu ketersediaan energi, tingkat inflasi, tingkat suku bunga dan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.

Saat menetapkan harga bahan bakar minyak (BBM), tindakan pemerintah tersebut berdampak pada pelaku usaha dan konsumen produk tertentu karena perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih akibat kenaikan tersebut.

3) Faktor Sosial

Arus globalisasi dan perdagangan bebas telah memberi dampak yang signifikan terhadap perubahan pola dan gaya hidup masyarakat tak terkecuali kegiatan usaha termasuk ekspor - iimport. Setiap negara saling bekerjasama dalam hal menghilangkan batasan-batasan transaksi demi memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Dengan kata lain, tuntutan pasar akan perpindahan orang dan barang semakin tinggi.

4) Faktor Teknologi

Semakin berkembangnya teknologi merupakan suatu peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT. YLID. Perusahaan dapat menggunakan teknologi sebagai ajang promosi/ *branding/ awareness* agar PT. YLID lebih dikenal luas oleh pelaku usaha dalam hal ini eksportir-importir. Teknologi yang semakin berkembang juga dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memperbaiki sistem perusahaan dalam rangka mengoptimalkan layanan, proses bisnis, maupun kinerja karyawan.

b. Lingkungan Industri

Sebuah organisasi harus memperkuat lingkungan industri untuk menerapkan strategi bisnis tertentu. Ancaman masuknya pendatang baru, persaingan antarsesama perusahaan sejenis, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar-menawar dari

pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan pengaruh pemangku kepentingan lainnya adalah lingkungan industri yang merugikan bisnis.

1) Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru dari sebuah perusahaan industri khusus telah mengungkap beberapa kekurangan yang sebelumnya ada di perusahaan tersebut. Dua barang yang akan digunakan sebagai mata uang dalam hal ini adalah pengsa pasar dan pengsa sumber daya. Kondisi seperti ini berfungsi sebagai peringatan bagi bisnis yang sudah ada. Kondisi serupa dapat dijelaskan dengan adanya faktor yang mempersulit pelaku usaha yang baru berdiri untuk memasuki industri yang bersangkutan.

2) Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antara bisnis khusus dalam suatu industri memperburuk tantangan yang dihadapi bisnis tersebut saat berusaha memenuhi permintaan pelanggan. Faktor-faktor termasuk jumlah pesaing, produktivitas puncak industri, karakteristik produk, dan pengaruh luar industri semuanya berperan dalam persaingan ini.

Dalam industri jasa *ocean freight forwarding*, PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki pesaing yaitu PT. Nippon Express Indonesia, PT. KWE Cargo, PT. DHL Global Forwarding, PT. MSA Cargo, PT. Panalpina Nusajaya Transport Indonesia, PT. Logwin, PT. TNT Express, PT TAS Puninar Express Indonesia, PT. SDV Logistics, PT. Expeditor, dan lainnya.

3) Ancaman dari Produk Pengganti

Produk atau layanan pengganti adalah produk atau layanan yang berbeda karakteristiknya, akan tetapi memiliki fungsi yang sama. Hal ini biasa disebut produk atau layanan substitusi. Produk atau jasa substitusi menjadi ancaman bagi perusahaan, bila konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit, kualitas hampir sama dengan harga yang jauh lebih murah, ketepatan waktu atau kehandalan yang lebih. Misal, pengiriman barang via udara yang memiliki kecepatan waktu lebih atau pengiriman via kereta api yang lebih aman.

4) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli adalah pengguna terakhir dari produk yang diproduksi perusahaan. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli adalah satu-satunya aspek terpenting dari lingkungan industri yang mungkin mempengaruhi kinerja organisasi ketika mengevaluasi produknya. Kekuatan pembeli memperhatikan perusahaan untuk menurunkan harga, menuntut yang lebih baik, serta membandingkan produk yang dihasilkan perusahaan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing.

5) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok adalah jenis organisasi yang bekerja sama dengan bisnis pada proyek-proyek yang melibatkan produksi barang atau jasa. Pemasok memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bisnis secara negatif dengan menetapkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa.

Dalam industri *ocean freight forwarding* pemasok dalam hal ini ialah perusahaan pelayaran yang mana PT. YLID mengirim barang yang dipercayakan oleh eksportir-importir menggunakan jasa perusahaan pelayaran.

3. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman PT. YLID

Berdasarkan hasil analisis terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal PT. YLID, diperoleh beberapa kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi.

a. Kekuatan

- 1) Kualitas pelayanan jasa yang baik
- 2) Tarif pelayanan yang kompetitif
- 3) Memiliki gudang dan *trucking* sendiri
- 4) Hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait
- 5) *Networking*/ jaringan bisnis yang luas

b. Kelemahan

- 1) Perusahaan belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman *special cargo*
- 2) Fasilitas kantor yang kurang memadai
- 3) Banyaknya pegawai yang *resign*/ turnover karyawan tinggi

c. Peluang

- 1) Perkembangan infrastruktur di Indonesia
- 2) Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat
- 3) Teknologi yang semakin berkembang
- 4) Tuntutan mobilitas orang dan barang yang semakin cepat

d. Ancaman

- 1) Kondisi ekonomi akibat pandemi
- 2) Masuknya pendatang baru
- 3) Persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat
- 4) Ancaman produk pengganti
- 5) Kekuatan tawar-menawar pembeli
- 6) Kekuatan tawar-menawar pemasok/ *supplier*

4. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah langkah pengecekan kembali data-data yang diperoleh dari informan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi kepada informan satu dengan informan yang lainnya. Penulis menggunakan informan tambahan selain informan utama untuk mengecek kebenaran data dan informasi dari informan utama. Dalam penelitian ini, informan utama sebanyak tiga orang yakni Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, dan Manajer Operasional. Sementara informan tambahan adalah staff senior pemasaran.

Dari data dan informasi terkait kondisi lingkungan internal dan eksternal PT. Yusen Logistics Indonesia, dilakukan triangulasi sumber agar diperoleh data dan informasi yang valid sebagaimana tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Triangulasi Sumber

Pertanyaan	Informan		Pola
<p>Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. Yusen Logistics Indonesia yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan?</p>	<p>Informan 1</p> <p>Kekuatan : Tarif yang ditawarkan YLID sangat bersaing karena masih bisa dinegosiasikan, kualitas pelayanan yang baik dengan kepemilikan beberapa gudang dan trucking serta dibantu oleh banyak kantor cabang resmi di luar negeri (Amerika, Europe, Asia, dan Afrika).</p> <p>Kelemahan: YLID masih belum dapat melayani pengiriman jenis <i>Dangerous Goods</i> tertentu.</p>	<p>Informan 2</p> <p>Kekuatan : YLID memiliki hubungan yang baik dengan instansi terkait utamanya pihak bea cukai dikarenakan dalam melakukan kegiatan pengiriman barang, YLID selalu patuh dan taat terhadap regulasi yang ada. Dengan begitu, konsumen mendapat kualitas pelayanan yang sesuai dengan regulasi berlaku.</p> <p>Kelemahan: <i>Turnover</i> karyawan yang cukup tinggi mengakibatkan alokasi anggaran untuk kegiatan rekrutmen YLID cukup besar.</p>	<p>Kekuatan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Layanan yang berkualitas. - Kesesuaian tarif - Kepemilikan beberapa gudang dan trucking yang memadai. - Hubungan yang baik dengan instansi terkait. - Kantor perwakilan Yusen telah tersebar di beberapa negara. <p>Kelemahan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keterbatasan dalam melayani pengiriman jenis <i>special cargo</i>. - Fasilitas kantor masih kurang memadai. - <i>Turnover</i> karyawan tinggi.
	<p>Informan 3</p> <p>Kekuatan : Dalam kegiatan operasionalnya, PT YLID didukung oleh kepemilikan beberapa gudang dan trucking sendiri yang cukup memadai serta hubungan yang baik dengan pihak bea cukai.</p> <p>Kelemahan : Fasilitas yang mendukung kegiatan operasional masih perlu ditingkatkan oleh YLID seperti penambahan mesin fotokopi, penguatan jaringan internet kantor, serta fasilitas lainnya yang mungkin dapat</p>	<p>Informan 4</p> <p>Kekuatan : PT YLID memiliki kualitas layanan yang baik dikarenakan hubungan yang baik dengan instansi terkait serta dengan kepemilikan gudang dan trucking sendiri, jaringan bisnis yang tersebar dibenua Amerika, Eropa, Asia, Afrika sehingga YLID mampu menawarkan tarif yang kompetitif.</p> <p>Kelemahan : YLID belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman jenis <i>special cargo</i> serta YLID</p>	

	menunjang kinerja karyawan seperti sarana olahraga	perlu menambah dan meningkatkan fasilitas-fasilitas kantor yang dapat menunjang kinerja serta kenyamanan karyawan dalam bekerja.	
Bagaimana kondisi lingkungan internal PT. Yusen Logistics Indonesia yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan?	Informan 1	Informan 2	Peluang : - Pembangunan infrastruktur di Indonesia. - Globalisasi yang mengakibatkan perubahan pola hidup masyarakat dan dunia usaha. - Tuntutan pasar (mobilitas orang & barang yang cepat). - Perkembangan teknologi. Ancaman : - Pandemi covid-19. - Pendatang baru. - Ketatnya persaingan dengan kompetitor. - Layanan <i>air freight</i> yang lebih cepat. - Kekuatan tawar-menawar konsumen. - Kekuatan tawar-menawar <i>supplier</i> .
	Peluang : Proyek pembangunan infrastruktur tak terkecuali pembangunan pelabuhan dan bandara menjadi peluang besar bagi YLID untuk mengembangkan bisnisnya. Sementara arus globalisasi, perdagangan bebas serta kemajuan teknologi juga sangat berpotensi bagi industri <i>freight forwarding</i> ke depan dalam meningkatkan pangsa pasar, inovasi layanan, dan sebagainya. Ancaman : Ketidakpastian ekonomi akibat pandemi masih dirasakan oleh banyak industri manufaktur. Disisi lain, persaingan YLID dengan kompetitor terdekat seperti KWE, Nippon Express, dan lain-lain semakin ketat ditambah munculnya beberapa pendatang baru seperti DBG Logitics. Hal ini semakin menguatkan kekuatan tawar menawar konsumen dan <i>supplier</i> .	Peluang : Arah kebijakan dan komitmen pemerintah dalam pengembangan dan pembangunan infrastruktur untuk mendukung kegiatan baik arus perpindahan orang maupun barang, menjadi peluang besar bagi YLID dalam mengembangkan bisnisnya. Ancaman : Meskipun kondisi ekonomi telah berangsur pulih, namun pandemi covid-19 masih berlangsung sehingga ketidakpastian ini menjadi ancaman bagi dunia bisnis tak terkecuali industri <i>freight forwarding</i> .	
	Informan 3	Informan 4	

	<p>Peluang : Perkembangan teknologi menjadi peluang besar bagi YLID untuk meningkatkan daya saingnya di industri <i>freight forwarding</i> seperti membangun sistem promosi atau pemasaran secara digital, sistem pelacakan secara <i>real-time</i>, dan lain sebagainya.</p> <p>Ancaman : Layanan <i>air freight</i>/pengiriman kargo via udara menjadi alternatif lain bagi konsumen yang mengutamakan kecepatan dan resiko pengiriman.</p>	<p>Peluang : Perkembangan teknologi dan arus globalisasi yang diikuti perdagangan bebas telah membawa dampak perubahan sosial pada pola hidup masyarakat tak terkecuali dunia usaha. Hal ini menjadi peluang bagi YLID karena tuntutan akan mobilitas barang juga semakin tinggi dan didukung dengan arah kebijakan pemerintah dalam pembangunan infrastruktur.</p> <p>Ancaman : Kondisi ekonomi akibat pandemi masih menjadi ancaman serius bagi dunia usaha khususnya bidang ekspor - impor dimana masih terdapat kebijakan <i>lock down</i> di beberapa negara. Sementara itu, kemunculan pendatang baru di industri <i>freight forwarding</i> dan semakin ketatnya persaingan dengan kompetitor semakin meningkatkan kekuatan tawar-menawar konsumen dan <i>supplier</i> karena banyaknya alternatif pilihan perusahaan <i>freight forwarding</i>.</p>	
--	---	--	--

5. Formulasi Alternatif Strategi

a. Tahap Masukan

Hasil dari proses analisis dan identifikasi lingkungan bisnis internal dan eksternal termasuk dalam tahap taktis proses strategis. Hasil dari analisis dan kelemahan berupa kekuatan eksternal berupa peluang dan ancaman yang ditulis dalam matriks EFE, dengan hasil dari analisis lingkungan internal dan yang disusun dalam matriks IFE.

1) Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk memahami beberapa faktor internal utama perusahaan tertentu. Metrik IFE dihilangkan berdasarkan kondisi dan pola yang ada yang telah diidentifikasi.

Berdasarkan tabel matrik IFE, didapatkan total bobot sebanyak 3,498 yang berarti posisi perusahaan kuat. Posisi ini dikatakan kuat, karena nilai rata-rata yang didapatkan lebih dari standar nilai rata-rata yakni 2,5. Kondisi tersebut menunjukkan faktor internal PT. Yusen Logistics Indonesia kuat dan dinilai mampu mengatasi kelemahan perusahaan. Kualitas pelayanan jasa yang baik, hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait, dan jaringan bisnis yang luas menjadi kekuatan utama PT. Yusen Logistics Indonesia dengan nilai 0,584. Kemudian diikuti dengan kekuatan bahwa PT. Yusen Logistics Indonesia memiliki gudang dan *trucking* sendiri (0,524) dan tarif pelayanan yang kompetitif (0,434).

Sementara itu, hal yang menjadi kelemahan utama PT. Yusen Logistics Indonesia adalah fasilitas kantor yang kurang memadai (0,285), diikuti dengan banyaknya pegawai yang resign/ *turnover* tinggi (0,273) dan perusahaan yang belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman jenis *special cargo*. Berikut detail perhitungan matriks IFE PT. Yusen Logistics Indonesia :

Tabel 4.5 Matriks IFE PT. Yusen Logistics Indonesia

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Terbobot (axb)
Kekuatan				
1.	Kualitas pelayanan jasa yang baik	0,146	4,00	0,584
2.	Tarif pelayanan yang kompetitif	0,124	3,50	0,434
3.	Memiliki gudang & <i>trucking</i> sendiri	0,131	4,00	0,524
4.	Hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait	0,146	4,00	0,584
5.	<i>Networking/</i> jaringan bisnis yang luas	0,146	4,00	0,584
Kelemahan				
1.	Perusahaan belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman <i>special cargo</i>	0,102	2,25	0,230
2.	Fasilitas kantor yang kurang memadai	0,095	3,00	0,285
3.	Banyaknya pegawai yang resign (<i>turnover</i> tinggi)	0,109	2,50	0,273
		1,000		3,498

2) Matriks EFE

Identifikasi yang dilakukan terkait dengan lingkungan bisnis eksternal akan dirinci dalam spesifikasi EFE. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari orang-

orang dan hal-hal yang dipekerjakan perusahaan. Detail tentang waktu metrik EFE disediakan. PT.Indonesia. Logistik Yusen :

Tabel 4.6 Matriks EFE PT. Yusen Logistics Indonesia

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor Terbobot (axb)
Peluang				
1.	Perkembangan infrastruktur di Indonesia	0,116	3,75	0,435
2.	Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat serta dunia usaha	0,110	4,00	0,440
3.	Teknologi yang semakin berkembang	0,103	4,00	0,412
4.	Tuntutan mobilitas orang & barang yang semakin cepat	0,110	4,00	0,440
Ancaman				
1.	Kondisi ekonomi akibat pandemi	0,103	1,25	0,129
2.	Masuknya pendatang baru	0,077	3,00	0,231
3.	Persaingan dengan kompetitor semakin ketat	0,098	1,75	0,172
4.	Ancaman produk/ layanan pengganti	0,077	2,00	0,154
5.	Kekuatan tawar-menawar pembeli	0,103	2,75	0,283
6.	Kekuatan tawar-menawar <i>supplier</i>	0,103	3,00	0,309
		1,000		3,005

Berdasarkan matriks EFE pada Tabel 4.5, didapat total rerataan nilai timbang 3,005. Nilai itu menunjukkan bahwa perusahaan berpotensi merespon dengan baik keadaan lingkungan eksternal perusahaan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi hal yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

Peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia adalah perubahan pola dan gaya hidup masyarakat serta dunia usaha dan tuntutan mobilitas orang dan barang yang semakin cepat dengan nilai 0,440. Peluang selanjutnya yaitu perkembangan infrastruktur di Indonesia (0,435) dan teknologi yang semakin berkembang (0,412).

Disisi lain, hal utama yang menjadi ancaman dan sulit diatasi oleh PT. Yusen Logistics Indonesia adalah kondisi ekonomi akibat pandemi (0,129), diikuti dengan ancaman produk/ layanan pengganti (0,154), persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat (0,172), masuknya pendatang baru (0,231), kekuatan tawar-menawar pembeli (0,283), dan kekuatan tawar-menawar *supplier* (0,309).

b. Tahap Pencocokan

Tahap Pencocokan merupakan waktu untuk menyusun strategi berdasarkan hasil analisis dan identifikasi kondisi bisnis internal dan eksternal saat ini. Pada fase idur, alat strategis utama yang digunakan adalah analisis IE dan SWOT.

1) Analisis Matriks IE

Dalam Matriks IFE dan Matriks EFE, Matriks IE adalah ukuran yang dihasilkan dari koneksi kondisi lingkungan internal dan eksternal. Menurut perhitungan matematika IFE, ada 3.498 jumlah bobot. Sebaliknya, analisis menggunakan metrik EFE dilakukan dengan menggunakan total 3.005. Berdasarkan hasil dari kedua pengujian tersebut, terlihat jelas bahwa PT. Yusen Logistics Indonesia berada di posisi I. (Gambar 4.1). Posisi di Kuadran I ini menunjukkan bahwa PT. Yusen Logistics Indonesia terletak di posisi tumbuh dan berkembang (*growth & build*). Strategi yang dapat diterapkan pada posisi ini ialah *Market Development Strategy*, *Product Development Strategy*, *Integrative Strategy*, dan *Market Penetration Strategy*.

Nilai Total IFE

		4,0 Kuat	3,0 Rataan	2,0 Lemah	1,0
Nilai Total EFE	4,0 Tinggi	I	II	III	
	3,0 Sedang	IV	V	VI	
	2,0 Lemah	VII	VIII	IX	
	1,0				

Keterangan :  PT. Yusen Logistics Indonesia

Gambar 4.1 Matriks IE

2) Analisis Matriks SWOT

Perumusan matriks SWOT didasarkan pada hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal, yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis SWOT mengidentifikasi empat jenis strategi alternatif yang berbeda yakni SO (*Strenght-Opportunities*), ST (*Strenght-Threats*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), dan WT (*Weaknesses-Threats*). Strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.7 Analisis Matriks SWOT PT. Yusen Logistics Indonesia

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> Kualitas pelayanan jasa yang baik Tarif pelayanan yang kompetitif Memiliki gudang & <i>trucking</i> sendiri Hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait <i>Networking</i>/ jaringan bisnis yang luas 	<ol style="list-style-type: none"> Perusahaan belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman <i>special cargo</i> Fasilitas kantor yang kurang memadai Banyaknya pegawai yang resign
Faktor Eksternal		
Peluang (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> Perkembangan infrastruktur di Indonesia Perubahan pola & gaya hidup masyarakat serta dunia usaha Teknologi yang semakin berkembang Tuntutan mobilitas orang dan barang yang semakin cepat 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pangsa pasar dengan membidik industri manufaktur yang memiliki <i>regular shipment</i> baik ekspor maupun impor. Memperluas jangkauan pasar dengan membuka cabang-cabang baru di kota-kota besar lainnya di Indonesia yang dekat dengan pelabuhan maupun kawasan industri. Memfaatkan teknologi untuk efisiensi kerja dan peningkatan kinerja. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan <i>sales call</i> dan mengumpulkan informasi terkait kepuasan pelanggan. Meningkatkan frekuensi dan durasi <i>market/ customer visit</i>. Mengumpulkan dan mempelajari informasi tentang produk, layanan, harga, keunggulan dan kelemahan pesaing maupun pendatang baru. Menindaklanjuti setiap saran dan keluhan dari <i>customer</i> maupun <i>supplier</i>.

Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi akibat pandemi 2. Masuknya pendatang baru 3. Persaingan dengan kompetitor semakin ketat 4. Ancaman produk/ layanan pengganti 5. Kekuatan tawar-menawar pembeli 6. Kekuatan tawar-menawar <i>supplier</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sistem pelacakan & pemesanan secara <i>online</i> dengan kata lain proses <i>booking</i> & <i>trucking</i> yang mudah dan praktis. 2. Menyediakan informasi secara <i>real-time</i> terkait jadwal kapal dan ketersediaan kontainer. 3. Menyediakan alternatif pilihan kapal sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan. 4. Menyediakan layanan <i>one stop service</i> terkait pengiriman kargo ekspor-impor mulai dari <i>packaging</i>, <i>truckig</i>, <i>delivery</i>, maupun <i>customs clearance</i> yang handal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan pihak ketiga agar mampu melayani semua jenis pengiriman termasuk jenis <i>special cargo</i>. 2. Menerapkan sistem kerjasama kontrak jangka panjang baik dengan <i>customer</i> maupun <i>supplier</i>. 3. Membangun sarana & prasarana atau fasilitas penunjang lainnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan kegiatan ekspor-impor yang dilakukan oleh <i>customer</i>.

a) Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi yang dirumuskan dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan berupa kekuatan dan memanfaatkan peluang diluar perusahaan. Strategi SO yang dihasilkan dalam matriks SWOT adalah *Market Development Strategy* yang mana dapat diimplementasikan dengan kegiatan berikut :

- Meningkatkan pangsa pasar dengan membidik industri manufaktur yang memiliki *regular shipment* baik ekspor maupun impor.
- Memperluas jangkauan pasar dengan membuka cabang-cabang baru di kota-kota besar lainnya di Indonesia yang dekat dengan pelabuhan maupun kawasan industri.
- Memanfaatkan teknologi untuk efisiensi kerja dan peningkatan kinerja.

Strategi ini dirumuskan berdasarkan kekuatan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia diantaranya kualitas pelayanan yang baik dan tarif yang kompetitif, jaringan bisnis yang luas, dan hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait. Sehingga diharapkan dengan kekuatan tersebut, PT. Yusen Logistics Indonesia dapat memanfaatkan peluang yang ada saat ini seperti perkembangan infrastruktur di Indonesia dan tuntutan mobilitas orang dan barang yang semakin tinggi.

b) Strategi ST

Strategi ST adalah perumusan strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan agar bisa menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman yang berasal dari luar perusahaan. Strategi ST yang dihasilkan dalam analisis SWOT adalah *Product Development Strategy*, yaitu menciptakan pelayanan jasa pengiriman *cargo* via laut yang bermutu. Tahapan atau kegiatan yang dapat dilakukan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia adalah :

- Membangun sistem pelacakan dan pemesanan secara *online* dengan kata lain proses *booking* dan *trucking* yang mudah dan praktis.
- Menyediakan informasi secara *real-time* terkait jadwal kapal dan ketersediaan kontainer.
- Menyediakan alternatif pilihan kapal bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan.
- Menyediakan layanan *one stop service* terkait pengiriman kargo ekspor-impor mulai dari *packaging*, *trucking*, *delivery*, maupun *customs clearance* yang handal.

Strategi ini dirumuskan berdasarkan dari kekuatan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia untuk menghindari ancaman yang ada bagi perusahaan. Kekuatan tersebut adalah kualitas pelayanan jasa yang baik, memiliki gudang & *trucking* sendiri, hubungan yang baik dengan pihak atau instansi terkait serta jaringan bisnis yang luas.

Ancaman yang dihadapi dan menjadi landasan untuk perumusan strategi ST ini adalah masuknya pendatang baru, persaingan dengan kompetitor semakin ketat, ancaman produk/ layanan pengganti serta kekuatan tawar-menawar pembeli.

c) Strategi WO

Strategi WO merupakan strategi untuk mengatasi kelemahan internal dan memanfaatkan peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi WO yang dihasilkan dari perumusan alternatif strategi untuk PT. Yusen Logistics Indonesia adalah *Market Penetration Strategy*. Langkah atau kegiatan yang dapat dilakukan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia adalah :

- Meningkatkan *sales call* dan mengumpulkan informasi terkait kepuasan pelanggan.
- Meningkatkan frekuensi dan durasi *market/ customer visit*.
- Mengumpulkan dan mempelajari informasi tentang produk, layanan, harga, keunggulan dan kelemahan pesaing maupun pendatang baru.
- Menindaklanjuti setiap saran dan keluhan dari *customer* maupun *supplier*.

Strategi ini dirumuskan dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia dan memanfaatkan peluang yang ada. Kelemahan tersebut adalah perusahaan belum sepenuhnya mampu melayani pengiriman jenis *special cargo*, fasilitas kantor yang kurang memadai serta *turnover* karyawan yang tinggi. Sedangkan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia adalah perkembangan infrastruktur di Indonesia dan perkembangan teknologi.

d) Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi yang memperkecil kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman yang ada di luar perusahaan. Dalam analisis strategi WT, didapatkan perumusan strategi yaitu *Integrative Strategy*, di mana dengan strategi ini memungkinkan PT. Yusen Logistics Indonesia memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing. Adapun jenis

integrasi yang digunakan adalah integrasi ke depan, belakang, dan horizontal. Langkah yang dapat dilakukan PT. Yusen Logistics Indonesia adalah :

- Bekerjasama dengan pihak ketiga agar mampu melayani semua jenis pengiriman termasuk jenis *special cargo*.
- Menerapkan sistem kerjasama kontrak jangka panjang baik dengan *customer* maupun *supplier*.
- Membangun sarana & prasarana atau fasilitas penunjang lainnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan kegiatan ekspor-impor yang dilakukan oleh *customer*.

Strategi ini dilakukan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Yusen Logistics Indonesia yakni perusahaan belum sepenuhnya mampu melayani jenis pengiriman *special cargo*, serta fasilitas kantor yang kurang memadai. Sedangkan ancaman yang dihindari yakni persaingan dengan kompetitor semakin ketat, kekuatan tawar menawar pembeli dan *supplier*.

c. Tahap Keputusan

Tahap keputusan adalah fase akhir dari strategi alternatif, yang memerlukan identifikasi strategi alternatif yang paling menguntungkan dan tepat untuk diimplementasikan oleh bisnis berdasarkan manfaat relatif dari strategi yang bersangkutan. Analisis yang digunakan dalam studi kasus ini menggunakan pemodelan QSPM.

Matriks QSP merupakan alat analisis yang digunakan untuk merumuskan kesimpulan strategis. Keputusan dibuat berdasarkan strategi alternatif yang diambil dari analisis IE dan SWOT. Alternatif strategi yang bisa digunakan adalah::

- 1) *Market Development Strategy*
- 2) *Product Development Strategy*
- 3) *Market Penetration Strategy*
- 4) *Integrative Strategy*

Berdasarkan hasil perhitungan analisis matriks QSP (Lampiran 15) didapat alternatif strategi utama yang memiliki nilai TAS tertinggi yaitu *Product Development Strategy* dengan nilai TAS 6,383. Strategi ini dilakukan dengan mengembangkan layanan jasa yang ditawarkan perusahaan. PT. Yusen Logistics Indonesia dapat melakukan langkah-langkah berikut :

- 1) Membangun sistem pelacakan dan pemesanan secara *online* dengan kata lain proses *booking* dan *trucking* yang mudah dan praktis.
- 2) Menyediakan informasi secara *real-time* terkait jadwal kapal dan ketersediaan kontainer.
- 3) Menyediakan alternatif pilihan kapal bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan.
- 4) Menyediakan layanan *one stop service* terkait pengiriman kargo ekspor-impor mulai dari *packaging, trucking, delivery*, maupun *customs clearance* yang handal.

Strategi dengan prioritas kedua yaitu *Market Development Strategy* dengan nilai TAS 5,881 yakni dengan mengembangkan pangsa pasar. Strategi dengan prioritas

ketiga yaitu *Market Penetration Strategy* dengan nilai TAS 5,357. Kemudian alternatif strategi terakhir yaitu *Integrative Strategy* nilai TAS 5,022.

KESIMPULAN

A. Simpulan

1. Faktor internal yang menjadi kekuatan PT. Yusen Logistics Indonesia adalah kualitas pelayanan jasa yang baik, tarif pelayanan yang kompetitif, kepemilikan gudang & *trucking* sendiri, hubungan yang baik dengan pihak/ instansi terkait, serta jaringan bisnis yang luas. Sementara itu, faktor internal yang menjadi kelemahan PT. Yusen Logistics Indonesia adalah belum sepenuhnya mampu dalam melayani pengiriman jenis *special cargo*, fasilitas kantor yang kurang memadai, dan banyaknya pegawai yang resign (*turnover* tinggi).
2. Faktor eksternal yang menjadi peluang bagi PT. Yusen Logistics Indonesia adalah perkembangan infrastruktur di Indonesia, perubahan pola dan gaya hidup masyarakat serta dunia usaha, teknologi yang semakin berkembang, dan tuntutan mobilitas orang dan barang yang semakin cepat. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi PT. Yusen Logistics Indonesia adalah kondisi ekonomi akibat pandemi, masuknya pendatang baru, persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat, ancaman produk/ layanan pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli dan *supplier*.
3. Alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan oleh PT. Yusen Logistics Indonesia berdasarkan perhitungan dengan analisis QSPM adalah *Product Development Strategy* (PDS), yaitu dengan nilai TAS 6,383.

B. Rekomendasi

Pada tahun 2022 ini, penulis merekomendasikan kepada manajemen PT. Yusen Logistics Indonesia untuk merealisasikan *Product Development Strategy* dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membangun sistem pelacakan dan pemesanan secara online dengan kata lain proses booking dan trucking yang mudah dan praktis.

Sistem *booking online* atau sistem pemesanan online adalah sistem pada software yang dipergunakan untuk manajemen reservasi. Sistem ini akan memungkinkan PT. Yusen Logistics Indonesia untuk menerima pemesanan dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Jika dibandingkan dengan cara konvensional, *booking online* dinilai jauh lebih efektif. Hanya dengan beberapa klik saja pelanggan sudah bisa memesan layanan yang mereka inginkan.

2. Menyediakan informasi secara real-time terkait jadwal kapal dan ketersediaan kontainer.

Alat pemantau untuk *real time monitoring* dapat membantu PT. Yusen Logistics Indonesia menghubungkan seluruh rantai pasok agar terlihat dan dapat dioptimisasi. Dengan *real time monitoring*, data yang dikumpulkan menggunakan sensor dapat dipantau secara langsung dan dapat dievaluasi tanpa adanya selisih waktu antara pengumpulan dan pengiriman. Dengan demikian, PT. YusenLogistics Indonesia dapat melindungi kendaraan serta barang yang diantarkannya melalui keputusan-keputusan berbasis data sehingga perusahaan mendapatkan kepuasan dari

konsumen, produk yang kompetitif, serta bisnis yang kuat secara keseluruhan. Baik di bidang ekspedisi, transportasi, atau bidang lainnya, memiliki akses pada informasi penting serta tren yang berlaku secara real time memungkinkan PT. YusenLogistics Indonesia membuat keputusan secara proaktif mengenai hal-hal yang paling penting.

3. Menyediakan alternatif pilihan kapal bagi pengiriman sesuai kebutuhan dan kemampuan pelanggan.

Dengan menyediakan beberapa alternatif pilihan kapal, memungkinkan konsumen PT. Yusen Logistics Indonesia menyesuaikan kebutuhan mereka terkait *lead-time* pengiriman, jadwal keberangkatan serta kemampuan mereka dalam membayar biaya pengiriman. Hal ini tentunya akan menjadi *competitive advantage* bagi PT. Yusen Logistics Indonesia jika dibanding dengan kompetitor yang hanya memiliki pilihan jadwal, rute, kapal, serta biaya kapal yang terbatas.

4. Menyediakan layanan *one stop service* terkait pengiriman kargo ekspor-impor mulai dari packaging, trucking, delivery, maupun customs clearance yang handal.

Melalui layanan *one stop service* terkait pengiriman kargo ekspor-impor, konsumen tidak perlu lagi kesulitan dalam memenuhi kebutuhan logistik mereka karena layanan *one stop service* ini menyediakan solusi logistik dari hulu hingga hilir (*end to end solutions*), seluruh unit usaha dapat terintegrasi menjadi sebuah pelayanan lengkap bagi konsumen mulai dari layanan *packaging*, *trucking*, pengurusan dokumen, *customs clearance*, bongkar-muat, *warehousing*, serta kegiatan lainnya yang berkaitan dengan aktivitas logistik.

C. Implikasi Kebijakan

PT. Yusen Logistics Indonesia harus melakukan *review* atau penilaian berkala terhadap kinerja perusahaan atas diterapkannya *Product Development Strategy* agar dapat dilakukan langkah-langkah penyesuaian apabila dikemudian hari terdapat salah satu langkah yang tidak sesuai dengan perkembangan bisnis industri *freight forwarding*.

Selain itu dalam penerapan *Product Development Strategy*, PT. Yusen Logistics Indonesia harus siap berinvestasi lebih pada *research & development* dalam mengembangkan layanan jasanya, pun juga harus meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana penunjang. Dengan harapan produk atau layanan yang dikembangkan menjadi *competitive advantage* bagi PT. Yusen Logistics Indonesia dalam merebut pangsa pasar jasa *ocean freight forwarding* di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Kuncoro, E., & Sari, S. A. (2015). Factors that affect competitive advantage in freight forwarding industry on Jakarta-Indonesia. *Advanced Science Letters*, 21(4). <https://doi.org/10.1166/asl.2015.5968>
- Amir. (2003). Ekspor Impor Teori dan Penerapannya. In *PPM*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik-Revisi Ke X*.

- Astika, I. M. J., & Suharyo, O. S. (2021). Internal and External Enviromental Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 25(1). <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v25.1.2826>
- Chou, T. Y. (2016). A study on international trade risks of ocean freight forwarders. *Journal of Marine Science and Technology (Taiwan)*, 24(4). <https://doi.org/10.6119/JMST-016-0311-1>
- Creswell, J. W. (2007). Chossing a mixed method design. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- Creswell, J. W. (2018). Core Mixed Method Designs. In *Designing and Conducting Mixed Methods Research*.
- David, F. R. (2009). Manajemen Strategis Konsep. In *Manajemen Strategis Konsep*.
- Goleman, D. (2005). Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting daripada IQ. *Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama*.
- Gunawan, R. (2015). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ANGGOTA KELOMPOK USAHA KECIL DAN MIKRO (UKM) BINAAN UP3HP DI KOTA BENGKULU. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v3i1.96>
- Lai, K.-H., & Cheng, T. C. E. (2004). A study of the freight forwarding industry in Hong Kong. *International Journal of Logistics Research and Applications*. <https://doi.org/10.1080/1367556042000199011>
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Mandasari, P. S., Juliani, R. D., & Pitria, S. (2021). Peranan Freight Forwarding Pt. Cargo Plaza Indah Semarang Dalam Kegiatan Ekspor Impor Barang. *Majalah Inspiratif*, 6(12).
- Murphy, P. R., & Daley, J. M. (2000). An empirical study of internet issues among international freight forwarders. *Transportation Journal*.
- Murphy, P. R., & Daley, J. M. (2001). Profiling international freight forwarders: An update. In *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09600030110389433>
- Nugraha, Wildan Adi., Untung Budiarto., W. Amiruddin. (2015). ANALISA WAKTU BONGKAR MUAT KAPAL PETI KEMAS PADA TERMINAL III PELABUHAN TANJUNG PRIOK JAKARTA. *Jurnal Teknik Perkapalan*.
- Supardi, E., & Nurjanah, N. (2020). Analisis Preferensi Konsumen Terhadap Freight Forwarding Freight Forwarding Liability Insurance. *Competitive*, 14(2). <https://doi.org/10.36618/competitive.v14i2.618>
- UNCTAD. (2015). Unctad 2015. *United Nations New York and Geneva, April*.

OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Vol.3, No.1 Maret 2023

e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444, Hal 228-253

United Nations. Statistical Division. (2011). *International merchandise trade statistics : concepts and definitions 2010*.

Wahyudi, A. S. (1996). Manajemen strategik: pengantar proses berpikir strategik. In *Jakarta: Binarupa Aksara*.