

STRATEGI UNTUK PERUSAHAAN TRANSPORTASI DAN LOGISTIK

Oleh: **Mudjiyono Ridjan, S.T., M.M., CSCP.**

Senior Consultant | Supply Chain Indonesia

Untuk mencapai kesuksesan, sebuah perusahaan harus memiliki strategi bisnis. Strategi bisnis dapat diartikan sebagai upaya perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta dirancang untuk membangun keunggulan dalam persaingan bisnis untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis.

Sebelum menentukan detail strategi bisnis yang diaplikasikan, sebaiknya Anda melakukan analisis lingkungan operasi internal dan eksternal perusahaan. Tujuan analisis adalah untuk menilai lingkungan perusahaan secara keseluruhan, baik faktor-faktor yang berada di luar maupun di dalam perusahaan yang semuanya mempengaruhi perkembangan dan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu analisis lingkungan memiliki beberapa peran atau fungsi antara lain:

1. Policy – Oriented Role

Bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan memberikan informasi bagi manajemen level atas mengenai kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan perusahaan.

2. Integrated Strategic Planning Role

Bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan cara membuat manajemen level atas memahami dan menyadari semua isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang berdampak langsung pada proses perencanaan perusahaan.

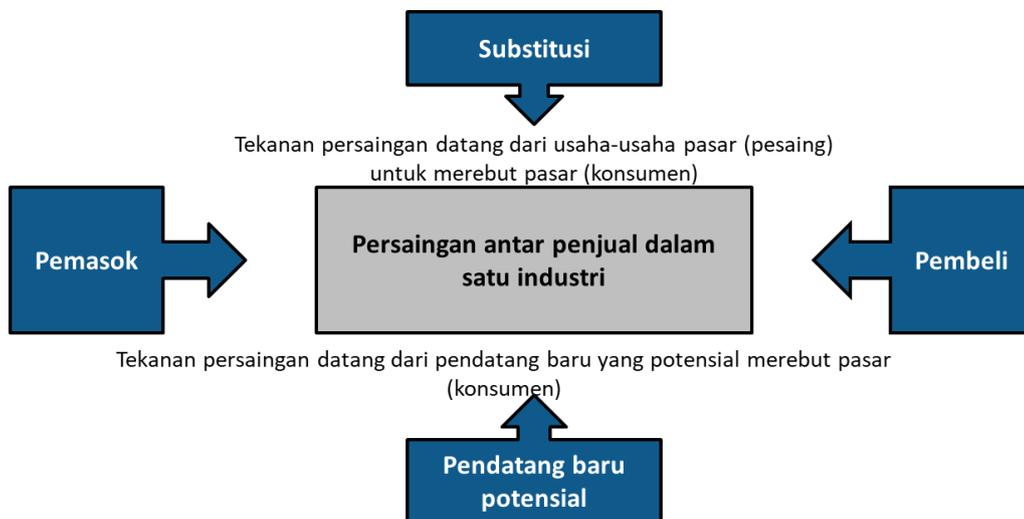
3. Functional – Oriented Role

Bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan dengan menyediakan informasi lingkungan yang mempengaruhi efektivitas kinerja fungsi tertentu dalam perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan terhadap persaingan dari pesaing-pesaing yang ada, ancaman pesaing-pesaing baru, ancaman produk-produk atau jasa-jasa substitusi, kekuatan menawar dari pelanggan-pelanggan dan kekuatan menawar dari pemasok –pemasok (Gambar 1).

Gambar 1. Kekuatan-keuatan yang mempengaruhi persaingan industri

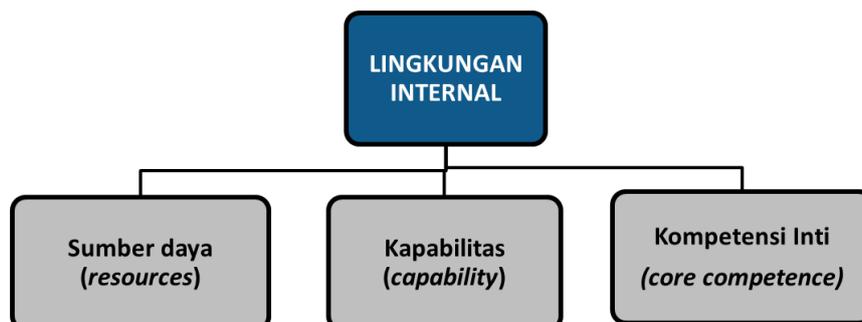


Sumber: M.E. Porter

Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor-faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dalam menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan (Gambar 2).

Gambar 2. Lingkungan internal



Peluang untuk meningkatkan pangsa pasar

Ada beberapa strategi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan bisnis dengan memperhatikan peluang, yaitu:

- Strategi penetrasi pasar
Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dengan produk lama yang ada di pasar
- Strategi pengembangan pasar

ARTIKEL

Strategi untuk menemukan atau mengembangkan pasar baru bagi produk lama

- Strategi pengembangan produk
Strategi untuk menemukan atau mengembangkan produk baru yang diminati untuk pasar yang sudah ada
- Strategi diversifikasi
Strategi menemukan atau mengembangkan produk baru pada pasar baru

Upaya strategis dan teknis perusahaan

Berikut ini adalah beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan transportasi dan logistik:

- Inovasi proses (pengiriman pada malam hari, pemanfaat IT)
- Penambahan fasilitas (*logistics center*, penambahan gudang)
- Penggunaan moda transportasi alternative (perpindahan ke kereta api, perpindahan ke transportasi laut)
- Inovasi teknis (*demountable box, jug rack*)
- Peningkatan kompetensi (jasa logistik terintegrasi, sertifikasi kompetensi)

Contoh kasus efisiensi pengangkutan air mineral

PT Tirta Investama (produsen air kemasan merek Aqua) menginisiasi pengangkutan produk mereka dengan moda transportasi kereta api.

Sebelumnya, distribusi dari pabrik di Mekarsari, Sukabumi Jawa Barat menuju Jakarta Gudang di Ancol (berjarak 96 km) seluruhnya menggunakan truk.

Operasional:

- Mengangkut 21.000 galon air atau 5% dari jumlah produksi setiap hari.
- Waktu perjalanan berkisar 2,5 jam (dengan truk sekitar 5 jam)
- Kereta pengangkut air berangkat pkl. 19:45 WIB dari stasiun Cicurug menuju ke stasiun Jakarta Gudang di Ancol.
- Kereta kembali sekitar pk 22:00 WIB ke Sukabumi dengan membawa galon air kosong.

Manfaat:

- Efisiensi waktu
- Pengurangan emisi
- Pengurangan risiko keterlambatan truk karena kemacetan
- Mengurangi tingkat kerusakan jalan.
- Rencana peningkatan volume distribusi dengan KA dari delapan gerbong menjadi 16 gerbong.

ARTIKEL

Implementasi strategi

Beberapa kemungkinan formulasi dan implementasi strategi:

- *Success:*
Hasil yang paling diinginkan perusahaan ketika perusahaan bisa memformulasikan strategi dan sekaligus bisa mengimplementasikannya secara baik.
- *Roulette:*
Situasi ketika strategi yang diformulasikan sebenarnya kurang baik, tetapi hasilnya tidak terlalu buruk karena perusahaan mampu mengimplementasikan strateginya secara baik.
- *Trouble:*
Situasi ketika strategi perusahaan sebenarnya diformulasikan secara baik namun implementasi strategi tersebut tidak optimal implementasinya.
- *Failure:*
Hasil yang terburuk dan paling tidak diinginkan oleh perusahaan.

Proses evaluasi strategi

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain review landasan strategi (pengkajian ulang atas evaluasi strategi), pengukuran kinerja organisasi (pengukuran kinerja organisasi dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan), tindakan perbaikan (pengambilan tindakan perbaikan untuk memastikan pencapaian kinerja).

Mengapa evaluasi strategi sangat diperlukan?

Keuntungan yang diperoleh perusahaan apabila melakukan evaluasi strategi adalah dapat menentukan sejauh mana program berada di jalur, sehingga perusahaan dapat melakukan aksi atau koreksi yang diperlukan. Memastikan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan efisien.

Kapan sebaiknya evaluasi strategi dilakukan?

Evaluasi terhadap strategi tidak hanya dilakukan saat kinerja Perusahaan berada di puncak kejayaan, akan tetapi bisa juga dilakukan saat kondisi perusahaan dalam keadaan *steady* atau stagnan dalam beberapa periode.

Untuk mengevaluasi strategi bisnis Anda dapat mengacu berdasarkan kriteria Rumelt. Richard Rumelt membagi ke dalam 4 (empat) kriteria sebagai berikut:

1. Kesesuaian (*Consonance*)

- Perlunya mencermati berbagai kecenderungan perubahan lingkungan perusahaan.
- Sebagian besar kecenderungan merupakan hasil interaksi antar kecenderungan.

2. Keunggulan (*Advantage*)

ARTIKEL

Keunggulan bersaing (kompetitif) biasanya merupakan hasil dari keunggulan sumber daya, keterampilan, dan posisi perusahaan.

3. Konsistensi (*Consistency*)

Tiga pedoman yang mendasari konsistensi strategi: persoalan manajerial, keberhasilan departemen, dan isu kebijakan organisasi.

4. Kelayakan (*Feasibility*)

Merupakan langkah terakhir dari evaluasi strategi untuk mengukur pencapaian strategi dengan menggunakan sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya modal perusahaan.

Karakteristik sistem evaluasi strategi yang efektif

1. Aktivitas evaluasi strategi:
 - Dilakukan secara ekonomis, berarti, dan terkait dengan tujuan perusahaan.
2. Evaluasi strategi:
 - Harus dirancang untuk memberikan gambaran mengenai perubahan yang terjadi secara benar.
3. Proses evaluasi strategi:
 - Dilakukan dengan membangun pemahaman bersama, kepercayaan bersama, dan rasional.
4. Evaluasi strategi yang efektif:
 - Untuk memanfaatkan kekuatan internal dan mengeksploitasi peluang eksternal bagi pertumbuhan, memahami dan mempertahankan diri dari ancaman, serta mengatasi berbagai kelemahan internal.
5. Evaluasi strategi memungkinkan organisasi membuat dan menjalankan keputusan jangka panjang secara efektif, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

1 September 2021

ARTIKEL

**Isi artikel merupakan pemikiran penulis dan tidak selalu mencerminkan pemikiran atau pandangan resmi Supply Chain Indonesia.*