

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keadaan geografis di Indonesia yang mayoritas merupakan kepulauan membuat banyak hambatan dalam pergerakan logistik antar daerah di Indonesia bahkan antar wilayah di satu pulau yang sama terutama di daerah luar Pulau Jawa. Dari informasi yang dilansir *Logistic Performance Index (LPI)* selaku badan logistik dunia yang dikeluarkan oleh Bank Dunia, pada tahun 2007 Indonesia berada pada ranking ke-43 dari 150 negara, sedangkan pada tahun 2009 peringkat Indonesia merosot ke peringkat 75 dari 155 negara. LPI Indonesia kemudian menunjukkan peningkatan dari posisi tersebut menjadi posisi 59 di tahun 2012. Namun peringkat Indonesia tersebut masih di bawah negara-negara ASEAN lainnya, seperti Singapore, Malaysia, Thailand, Philippines, dan Vietnam. Posisi ini mencerminkan masih lemahnya kinerja sektor logistik Indonesia di dunia global.

Melihat keadaan tersebut, banyak pelaku bisnis yang mengambil kesempatan dengan membuka bisnis yang bergerak pada industri pemenuhan kebutuhan transportasi, terutama transportasi darat di Pulau Kalimantan salah satunya. Industri transportasi darat itu sendiri adalah industri yang bergerak dalam pemindahan manusia atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan sebuah angkutan darat. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia wilayah Kalimantan Tengah, pada tahun 2011 kontribusi sektor transportasi dan perhubungan darat mencapai angka rata-rata sebesar 10,69% dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) wilayah Kalimantan Tengah (sumber: kalteng.bps.go.id). Pertumbuhan sektor ini merupakan yang paling tinggi dibanding

dengan pertumbuhan sektor-sektor yang lain. Berdasar data yang berhasil dihimpun Kalteng Pos, Sepanjang tahun 2013, diperkirakan terdapat sekitar 87.425 kendaraan yang beroperasi di Kalimantan Tengah, dan sekitar 8.700 adalah truk yang merupakan 10% dari jumlah seluruh kendaraan (<http://kaltengpos.web.id/berita/detail/12674/penambahan-kendaraan-capai-puluhan-ribu.html>)

Melihat besarnya peluang pada bisnis transportasi darat yang semakin hari semakin meningkat, maka perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri tersebut membutuhkan strategi-strategi yang berfungsi agar dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan lain atau dalam dunia ekonomi sering disebut keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing itu sendiri menurut Kotler (2005) yaitu keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

PT. Sarana Perintis Jaya merupakan salah satu badan usaha swasta yang hadir dan fokus pada *inbound logistic*. Didirikan pada tanggal 27 April 2011 dan hingga saat ini PT. Sarana Perintis Jaya berkantor pusat di Jl. Gunung Arjuno 2 no. 53 Sampit Kalimantan Tengah. Hal ini tertuang dalam akte pendirian no. 127, tertanggal 27 Mei 2011. PT. Sarana Perintis Jaya memiliki sekitar 50 armada angkutan darat di Kalimantan Tengah. Sejak tahun 2012, secara resmi perusahaan ini telah bekerja sama dengan beberapa perusahaan antara lain PT Wilmar Nabati sebagai transportasi darat dalam pengiriman bahan baku dari perkebunan sawit milik perusahaan menuju ke tempat pengolahan atau pabrik-pabrik perusahaan.

Selanjutnya, sejak tahun 2012, melihat dari peluang bisnis yang ada saat itu, pihak perusahaan memutuskan untuk mulai menjalankan strategi diversifikasi terkait dengan membuka jasa logistik di luar pengiriman bahan baku dari perkebunan sawit, namun masih

terkait dengan jasa logistik. Strategi tersebut pada awalnya memang menjanjikan karena dengan strategi tersebut, perusahaan mampu meningkatkan pangsa pasar mereka karena memiliki dua lini bisnis yaitu *inbound logistic* dan jasa ekspedisi barang lain. Namun, seiring dengan berjalannya waktu, ternyata strategi yang dijalankan tersebut dinilai gagal berjalan dengan baik karena dengan pembukaan jasa ekspedisi tersebut, perusahaan mengalami penurunan profitabilitas akibat seringnya terjadi keterlambatan dalam pengiriman barang serta transportasi yang belum cukup berkualitas membuat kegiatan operasional menjadi terhambat dan beberapa rekan bisnis dan konsumen pun memilih untuk berhenti menggunakan jasa PT Sarana Perintis Jaya.

Hambatan yang dihadapi oleh perusahaan saat ini, menurut wawancara yang telah dilakukan kepada Bapak Reza selaku Manajer Keuangan perusahaan, adalah di mana perusahaan mengalami penurunan tingkat pembelian dari konsumen diakibatkan banyaknya pesaing baru yang bermunculan di industri jasa ekspedisi barang seperti PT. Sarana Lintas Bersama, PT. MLB, yang merupakan pesaing utama PT. Sarana Perintis Jaya, dikarenakan kedua perusahaan tersebut memiliki kekuatan jumlah armada yang sama besar. Selain itu, Bapak Reza juga menjelaskan bahwa dikarenakan prospek perusahaan kelapa sawit di Kalimantan Tengah yang semakin baik, membuat banyak perusahaan transportasi darat lain yang juga bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan tersebut yang mampu memberikan harga pengiriman atau ekspedisi yang lebih murah dibandingkan PT Sarana Perintis Jaya. Hal ini membuat PT Sarana Perintis Jaya mulai kehilangan posisi di mata pihak perusahaan kelapa sawit.

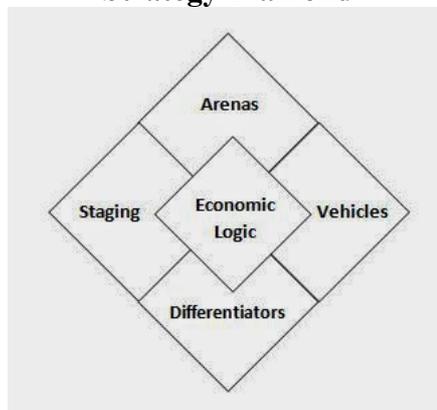
Permasalahan lain yang ditemui dari hasil wawancara kepada Bapak Gunawan selaku Direktur utama PT Sarana Perintis Jaya menjelaskan bahwa besarnya biaya transportasi darat sangat tinggi seperti biaya prasarana, perizinan, dan berbagai pungutan jalan yang semuanya berkontribusi terhadap biaya operasional secara keseluruhan. Selain

itu, kondisi prasarana jalan yang buruk sangat menghambat perkembangan bisnis perusahaan serta membatasi kemampuan PT. Sarana Perintiss Jaya untuk mencapai target pasar yang menguntungkan. Kondisi prasarana yang buruk menyebabkan terjadinya peningkatan biaya untuk pemeliharaan dan bahan bakar, yang pada akhirnya akan mempersempit margin keuntungan.

Strategi bukan hanya sebatas merencanakan tetapi merupakan sesuatu yang disengaja, diinformasikan dan suatu pilihan yang terintegrasi. Salah satu analisis strategi untuk bisa menjawab permasalahan yang dihadapi oleh PT. Sarana Perintis Jaya adalah dengan menggunakan strategi Diamond dimana strategi Diamond ini digunakan untuk menganalisa, menginterasikan, meringkas dan mengkomunikasikan produk, bisnis dan strategi tingkat korporasi. Model ini mencakup formulasi strategi, yakni membantu menjawab pertanyaan secara mendalam tentang makna strategi yang dipakai dan apa yang akan terjadi ke depannya.

Tujuan dari strategi Diamond ini adalah untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan semua bagian dari strategi secara keseluruhan dengan menjawab serangkaian pertanyaan yang terkait mencakup *arena*, *vehicles*, *differentiations*, *staging* dan *economic logic*, seperti pada gambar berikut ini:

Gambar 1.1
Strategy Diamond



sumber: Hambrick & Fredrickson (2001)

1. Arena : Ini merupakan pilihan paling fundamental yang diputuskan oleh *strategist*.

Dalam poin ini, seorang *strategist* memutuskan di arena manakah dia akan bertarung. Atau menggunakan pertanyaan dari Peter Drucker, sang Bapak Manajemen, “*what business will we be in?*”.

2. Sarana (*Vehicles*): Fungsi utama kendaraan adalah mengantarkan ke tujuan.

Strategist harus menentukan bagaimana perusahaan tersebut menuju ke arena yang diputuskan. Isu di sini seringkali merupakan pilihan apakah akan diusahakan secara sendiri (*internal development*), kerjasama dengan pihak lain (*joint venture*), mengakuisisi, menggunakan sistem lisensi, atau pilihan lainnya.

3. Pembeda (*Differentiators*): Poin ini menekankan mengenai bagaimana bisnis

membedakan diri dan memenangi kompetisi. Apakah dengan harga yang atraktif? Pelayanan prima? Fitur tercanggih? Layanan *custom* sesuai keinginan pelanggan? Apapun hal itu, diistilahkan sebagai diferensiator.

4. Tahapan (*Staging*): Elemen *staging* menekankan pentingnya memikirkan fase-fase

yang ditempuh perusahaan, dalam bentuk kecepatan dan rangkaian langkah. Tujuannya untuk meningkatkan probabilitas kesuksesan strategi yang telah direncanakan.

5. Logika Ekonomi (*Economic Logic*): Ini adalah jantung dari strategi yang

menyatukan semua elemen, sebagaimana digambarkan dalam visualisasi berlian. Logika ekonomi membantu perusahaan untuk menemukan cara terbaik dalam meraih profit yang maksimal.

Idealnya, penerapan strategi Diamond dimulai dengan menjawab pertanyaan mengenai *arena* dan *differentiators*. *Vehicles* juga dianggap sebagai elemen penting karena dimensi tersebut menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan menggunakan *arena* dan *differentiators* yang telah dipilih. Kemudian,

Staging and Pacing membangun perubahan strategi. *Economic logic*, sebagai langkah terakhir dalam proses perumusan strategi, meringkas bagaimana empat unsur lainnya bekerja sama untuk memaksimalkan keuntungan atau kepuasan *stakeholders*. Dengan demikian, strategi Diamond menggambarkan bagaimana semua potongan digabungkan dengan cara yang dapat menghasilkan kinerja jangka pendek dan jangka panjang yang positif.

Dari strategi Diamond tersebut bisa dijabarkan alternatif strategi dalam matriks internal dan eksternal serta Internal Eksternal Matriks dan analisa *value chain* perusahaan sehingga perlu adanya suatu pemilihan reformulasi strategi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1 bagaimana strategi bisnis yang saat inisedang dijalankan oleh PT. Sarana Perintis Jaya?
- 2 Bagaimana dengan Reformulasi dari strategi bisnis PT. Sarana Perintis Jaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan tesis ini adalah:

- 1 Mengevaluasi strategi bisnis PT. Sarana Perintis Jaya
- 2 Melakukan reformulasi strategi bisnis PT. Sarana Perintis Jaya

1.4 Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan metode penelitian kualitatif dengan strategi riset studi kasus yang dilakukan dengan penyebaran angket terstruktur, wawancara, dan dokumentasi.

Ketiga metode tersebut digabungkan untuk mendeskripsikan apa yang terjadi untuk mendapatkan semua fakta yang berkaitan dengan perusahaan mengenai faktor-faktor

internal pemasaran dan pendapat dari pimpinan perusahaan mengenai faktor-faktor eksternal pemasaran sekaligus pemberian bobot terhadap faktor-faktor tersebut.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Manajemen/Pemilik PT. SPJ

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan strategi yang paling tepat kepada Manajemen/Pemilik PT. SPJ, agar dapat diterapkan pada perusahaan sehingga diperoleh untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang diharapkan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti dapat memperoleh tambahan wawasan dan pengalaman untuk mengaplikasikan teori yang didapat selama ini yang berhubungan dengan Manajemen strategik.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari enam bab, dengan pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penulisan tesis dan fenomena yang mendasari penulisan tesis tersebut. Secara lebih detail dirumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan secara teoritis yang relevan yang mendasari penelitian berikut pembahasannya. Mencakup konsep-konsep, argumentasi-argumentasi sebagai justifikasi dari tesis ini. Penelitian-penelitian lain juga diuraikan dalam bab ini, selanjutnya diungkapkan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaannya untuk dievaluasi secara kritis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi landasan logis atas pendekatan yang dipakai dalam penelitian, juga berisi pengungkapan metode penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, dan teknik analisis.

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang dijadikan objek dalam penelitian. Gambaran umum ini mencakup profil perusahaan yaitu sejarah, visi-misi, struktur organisasi, keadaan perusahaan pada waktu penelitian dilaksanakan, dan fenomena yang terjadi.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasannya dengan cara penalaran yang logis. Mengacu pada hasil *five forces model* dari Porter dan hasil dari IE matriks maka akan diketahui posisi strategi perusahaan sekarang dan dapat direformulasi strategi dengan mengacu pada *strategy diamond* milik Hambrick dan Frederickson.

BAB VI : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran atas temuan yang didapat dalam penelitian, dan anjuran untuk penelitian lanjutan.