

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ANGKUTAN KERETA API KONTAINER DI PT KERETA API LOGISTIK MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM

Muhammad Alde Rizal, S.Si., MT¹, Sarah Mahrulia Hana²

D3 Logistik Bisnis, Politeknik Pos Indonesia

Jl. Sariasih No. 54 Sarijadi Bandung 40151, Telp. (022)2009570 Fax. (022) 2009570

email: alderizal29@gmail.com

ABSTRAK

PT Kereta Api Logistik (KALOG) adalah perusahaan dibawah induk PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan bidang layanan distribusi logistik berbasis kereta api. Penulis melakukan kegiatan PKL pada divisi kontainer UPT Sungai Lagoa, dimana angkutan kontainer kereta api menjadi salah satu andalan jasa angkutan PT Kereta Api Logistik dengan skema distribusi door to station, station to station, station to door, dan door to door. Untuk dapat dijadikan moda transportasi pengiriman kontainer andalan konsumen, PT Kereta Api Logistik masih belum mampu menyaingi pesaingnya, dapat dilihat dari terjadinya penurunan jumlah kiriman dari tahun sebelumnya.

Analisis SWOT dan QSPM digunakan Penulis untuk dapat menganalisis strategi bisnis kereta api kontainer. SWOT akan menganalisis faktor eksternal dan internal perusahaan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Sedangkan QSPM secara objektif mampu menunjukkan strategi mana yang terbaik dari berbagai alternatif yang sudah dianalisis sebelumnya melalui SWOT.

Strategi alternatif terbaik yang dapat dilakukan adalah melakukan cost conscius (sadar biaya) dalam bidang-bidang pembiayaan operasi terkait langsung dengan tarif yang ditawarkan ke konsumen.

Kata Kunci: *Strategi bisnis, kereta api Logistik, SWOT, QSPM*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis logistik di Indonesia terus mengalami peningkatan yang cukup pesat, seiring dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi yang semakin canggih. Besarnya peluang dari bisnis jasa logistik yang ada, menyebabkan kebutuhan akan moda transportasi logistik skala besar pun semakin tinggi. Berdasarkan riset PT Kereta Api Indonesia (Persero), pengguna angkutan barang sekitar 90% didominasi oleh angkutan jalan(truk), kurang dari 1% angkutan udara, 1% angkutan kereta api dan 8% angkutan laut. Penggunaan angkutan truk yang sangat mendominasi dapat menyebabkan tingginya beban

jalan. Ditambah lagi jika jumlah muatan yang diangkut truk melebihi kapasitas yang ditentukan. Kondisi ini pada akhirnya menimbulkan kerusakan jalan, kemacetan, serta dampak lainnya. Oleh karena itu, diperlukan sinergi dan integrasi antarmoda transportasi agar tercipta konektivitas untuk menekan biaya tinggi transportasi.

Pengurangan beban jalan dapat dialihkan dan diseimbangkan dengan moda transportasi lainnya seperti kereta api. Moda kereta api (KA) merupakan salah satu moda transportasi yang mempunyai layanan angkutan penumpang dan barang. Untuk dapat dijadikan pilihan moda transportasi pengangkut barang

yang dapat diandalkan dan dapat bersaing dengan kompetitor, PT Kereta Api Logistik khususnya pada divisi kontainer harus dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk dapat memaksimalkan potensi yang ada serta mengatasi berbagai ancaman yang akan datang di masa depan, mengingat penggunaan pasar terhadap angkutan kontainer saat ini masih rendah. Berdasarkan hasil *annual report* 2018 PT Kereta Api Logistik, pada kenyataannya pengguna moda transportasi KA hingga kini belum terlalu diminati pasar. Analisis strategi yang melibatkan seluruh komponen perusahaan diperlukan untuk dapat mencari solusi dan menentukan langkah terbaik kedepannya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi bisnis perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Cecep, dkk yang membahas tentang strategi bisnis kereta api kontainer dengan menggunakan metode SWOT dapat diketahui bahwa analisis strategi usaha angkutan barang berupa Posisi PT Kereta Api Logistik, 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 Kereta Api Logistik adalah *Growth Oriented Strategy* atau Strategi SO. Hal tersebut, selaras dengan matriks TOWS dalam menggambarkan peta dan kekuatan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang ada di PT Kereta Api Logistik dan juga penelitian-penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, tujuan yang ditargetkan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bisnis terbaik yang dapat dilakukan oleh PT Kereta Api Logistik untuk dapat membuat perencanaan strategis yang berkaitan dengan faktor-faktor sukses utama internal dan eksternal perusahaan

menggunakan metode SWOT dan QSPM. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar oleh PT Kereta Api Logistik sebagai acuan untuk memperbaiki strategi bisnis yang dilakukan.

2. METODE PENELITIAN

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Kereta Api Logistik khususnya divisi kontainer mengalami permasalahan yaitu terjadi penurunan volume angkutan sebesar 9.631 TEUs. Hal tersebut dapat diakibatkan karena faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Jika penurunan volume angkutan ini dibiarkan terus menerus maka akan dapat menyebabkan penurunan pada tahun-tahun berikutnya. Oleh karena itu dibutuhkan adanya cara baru untuk dapat segera memperbaiki penurunan tersebut, salah satunya adalah dengan memperbaiki strategi bisnis yang dilakukan oleh PT Kereta Api Logistik. Analisis strategi bisnis yang dilakukan didasarkan pada faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Pembatasan masalah untuk permasalahan ini adalah, permasalahan didasarkan pada data yang diperoleh selama penulis melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di PT Kereta Api Logistik. Identifikasi penyebab dari permasalahan ini dapat berasal dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, menggunakan matrik EFAS dan IFAS yang didapatkan penulis melalui proses wawancara terhadap pihak terkait. Kemudian data diolah menggunakan matrik SWOT yang akan menentukan strategi-strategi dari faktor eksternal dan internal. Hasil strategi dari analisis matrik SWOT akan dipilih mana yang terbaik yang dapat dilakukan menggunakan metode QSPM.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Di dalam pengumpulan data, telah didapatkan beberapa hasil dari wawancara dan kuesioner

1. Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE diperoleh dengan pengisian kuesioner terkait tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui wawancara.

Tabel 1 Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No	Faktor Internal	Nilai Relatif	Ranting	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Dapat mengangkut muatan hingga 1.260	0,118	3,000	0,353
2	ton dalam satu kali keberangkatan rangkaian kereta.	0,118	3,000	0,353
3	Safety dan security muatan lebih terjamin.	0,118	2,333	0,275
4	Brand image KALOG sebagai anak perusahaan KAI.	0,118	2,500	0,294
5	Jadwal dan waktu tempuh pengiriman pasti.	0,092	2,500	0,229
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1.	Tarif lebih mahal dari pesaing (angkutan truk).	0,039	1,167	0,039
2	<i>Double handling</i> di stasiun awal dan stasiun akhir.	0,052	1,167	0,061
3	Kemampuan rel terbatas.	0,065	1,167	0,076
4	Kurangnya promosi.	0,052	0,833	0,061
5	Kebijakan penerapan PPN 10%	0,065	1,167	0,054
6	Sistem informasi dalam penyediaan jasa logistik berbasis kereta api belum terintegrasi seluruhnya.	0,052	1,167	0,061
TOTAL		1	22,833	2,197

2. Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

Tabel 2 Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

No	Faktor Eksternal	Nilai Relatif	Ranting	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Memiliki segmen pasar khusus.	0,145	2,333	0,339
2	Besarnya populasi dan industri di Pulau Jawa	0,145	2,833	0,411
3	Pembatasan angkutan jalan raya oleh pemerintah atau ODOL (<i>Over Dimention Over Loading</i>).	0,145	2,500	0,363
4	Pertumbuhan arus ekspor impor di pelabuhan.	0,113	2,500	0,282
5	Pembangunan jalur rel ganda .	0,145	1,667	0,242

Ancaman (<i>Threats</i>)				
1	Adanya jalan tol Jakarta-Surabaya (Trans Jawa).	0,065	1,167	0,075
2	Banyak bermunculan perusahaan <i>forwarder</i> baru.	0,048	1,167	0,056
3	Perusahaan pendatang baru yang menawarkan harga lebih murah dengan tempo pembayaran lebih lama.	0,048	1,000	0,048
4	Keunggulan pesaing dalam menyediakan fasilitas penunjang logistik yang lengkap.	0,081	1,167	0,094
5	Inovasi pesaing dalam pengembangan teknologi untuk menjadi perusahaan logistik terpadu.	0,065	0,833	0,054
TOTAL		1	17,167	1,965

3. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan salah satu usaha penting yang harus dilakukan guna mengukur kevalidan dari instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kecermatan yang kita jadikan alat ukur dapat menjalankan fungsi ukurnya. Peneliti menggunakan metode uji validitas analisis korelasi *rank spearman*. Hasil pengujian data dilakukan menggunakan spss 23 pada variabel yang ada pada kuesioner SWOT dengan hasil sebagai berikut:

a. Korelasi faktor kekuatan (*strength*)

Tabel 3 Hasil Korelasi *Rank Spearman*

		Correlations							
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	STRENGTH	
Spearman's rho	S1	1.000	.577	.577	.272	.577	.577	.577	
			.423	.423	.728	.423	.423	.423	
			N	4	4	4	4	4	
S2			1.000	1.000 ^{**}	.943	1.000 ^{**}	1.000 ^{**}	1.000 ^{**}	
				.423	.057	.057	.057	.057	
				N	4	4	4	4	
S3				1.000	1.000	.943	1.000 ^{**}	1.000 ^{**}	
					.423	.057	.057	.057	
					N	4	4	4	
S4					1.000	.943	1.000	.943	
						.728	.057	.057	
						N	4	4	
S5						1.000	1.000	1.000	
							.423	.057	
							N	4	
S6							1.000	1.000	
								.423	
								N	
STRENGTH								1.000	
									.423
									N

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil pengolahan data kekuatan (*strength*) dalam tabel di atas menunjukkan bahwa dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,01$, nilai r_s pada S1 (0,577) dan S4 (0,943) tidak menunjukkan adanya korelasi. Pada S2,S3,S5 dan S6 memiliki nilai r_s sebesar 1,000, hal tersebut menunjukkan bahwa S1,S3,S5 dan S6 memiliki hubungan yang positif serta tingkat hubungan yang *sangat kuat*.

b. Korelasi faktor kelemahan (*weakness*)

Tabel 4 Hasil Korelasi Rank Spearman

		Correlations						
Spearman's rho		W1	W2	W3	W4	W5	W6	WEAKNESS
W1	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
W2	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
W3	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
W4	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
W5	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
W6	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4
WEAKNESS	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil pengolahan data kelemahan (*weakness*) dalam tabel di atas menunjukkan bahwa dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,01$, nilai r_s pada W1, W2, W3, W4, W5 dan W6 memiliki nilai r_s sebesar 1,000, hal tersebut menunjukkan bahwa W1,W2,W3,W4,W5 dan W6 memiliki hubungan yang positif serta tingkat hubungan yang *sangat kuat*. Dimana koefisien variabel kelemahan berada pada interval 0,80 – 1,000 sesuai dengan interpretasi kuatnya hubungan korelasi menurut Sugiyono (2013).

c. Korelasi faktor Peluang (*Opportunities*)

Tabel 5 Hasil Korelasi Rank Spearman

		Correlations					
Spearman's rho		O1	O2	O3	O4	O5	OPPORTUNITY
O1	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
O2	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
O3	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
O4	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
O5	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
OPPORTUNITY	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil pengolahan data peluang (*opportunities*) dalam tabel di atas menunjukkan bahwa dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,01$, nilai r_s pada O1, O2, O3, O4, O5 dan O6 memiliki nilai r_s sebesar 1,000, hal tersebut menunjukkan bahwa O1, O2, O3, O4, O5 dan O6 memiliki hubungan yang positif serta tingkat hubungan yang *sangat kuat*. Dimana koefisien variabel peluang berada pada interval 0,80 – 1,000 sesuai dengan interpretasi kuatnya hubungan korelasi menurut Sugiyono (2013).

d. Korelasi faktor ancaman (*threat*)

Tabel 5 Hasil Korelasi Rank Spearman

		Correlations					
Spearman's rho		T1	T2	T3	T4	T5	THREAT
T1	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
T2	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
T3	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
T4	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
T5	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4
THREAT	Correlation Coefficient	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Sig. (2-tailed)
	N	4	4	4	4	4	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah dengan spss 23

Berdasarkan hasil pengolahan data ancaman (*threat*) dalam tabel di atas menunjukkan bahwa dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,01$, nilai r_s pada

T1,T2,T3,T4,T5 dan T6 memiliki nilai r_s sebesar 1,000, hal tersebut menunjukkan bahwa T1,T2,T3,T4,T5 dan T6 memiliki hubungan yang positif serta tingkat hubungan yang *sangat kuat*. Dimana koefisien variabel ancaman berada pada interval 0,80 – 1,000 sesuai dengan interpretasi kuatnya hubungan korelasi menurut Sugiyono (2013).

4. Uji Reliabilitas

Berikut ini tabel hasil uji reliabilitas kuesioner SWOT

a. Reliabilitas Kekuatan (*Strength*)

Tabel Error! No text of specified style in document..1 Nilai *Cronbach's Alpha* Kekuatan (*Strength*)

Cronbach's Alpha	N of Items
.844	7

Hasil pengujian reliabilitas terhadap kuesioner di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing pernyataan diperoleh nilai alpha > 0,6 yakni 0,844, sehingga kuesioner untuk masing-masing indicator dinyatakan reliabel dan telah memenuhi syarat reliabilitas sebagai instrument penelitian.

b. Reliabilitas Kelemahan (*Weakness*)

Tabel Error! No text of specified style in document..2 Nilai *Cronbach's Alpha* Kelemahan

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	7

(*Weakness*)

Hasil pengujian reliabilitas terhadap kuesioner di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing pernyataan diperoleh nilai alpha > 0,6 yakni 0,983, sehingga kuesioner untuk masing-masing indikator dinyatakan reliabel dan telah memenuhi syarat reliabilitas sebagai instrument penelitian.

c. Reliabilitas Peluang (*Weakness*)

Tabel Error! No text of specified style in document..3 Nilai *Cronbach's Alpha* Peluang

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	7

(*Opportunities*)

Hasil pengujian reliabilitas terhadap kuesioner di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing pernyataan diperoleh nilai alpha > 0,6 yakni 0,984, sehingga kuesioner untuk masing-masing indikator dinyatakan reliabel dan telah memenuhi syarat reliabilitas sebagai instrument penelitian.

d. Reliabilitas Ancaman (*Threat*)

Tabel Error! No text of specified style in document..4 Nilai *Cronbach's Alpha* Ancaman (*Threat*)

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	7

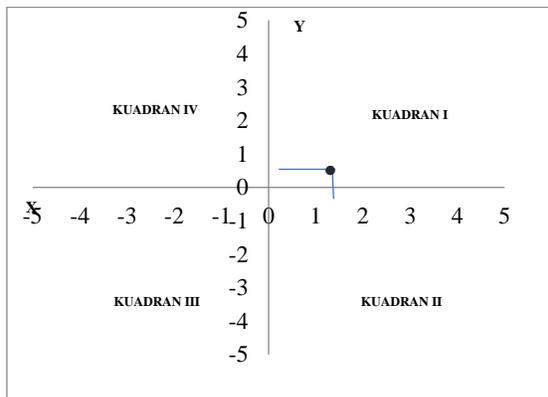
Hasil pengujian reliabilitas terhadap kuesioner di atas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing pernyataan diperoleh nilai alpha > 0,6 yakni 0,983, sehingga kuesioner untuk masing-masing indikator dinyatakan reliabel dan telah memenuhi syarat reliabilitas sebagai instrumen penelitian.

5. Matriks Internal Eksternal (IE)

Digunakan ntuk dapat mengetahui letak posisi perusahaan, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Sumbu X} &= \text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan} \\ &= 1,492 - 0,458 \\ &= 1,034 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Y} &= \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman} \\ &= 1,293 - 0,341 \\ &= 0,952 \end{aligned}$$



Gambar 1 Matrik IE

Dari gambar di atas dapat dilihat, perusahaaa berada di kuadran I (*growth-oriented strategy*) yang memiliki faktor internal yang baik dengan kekuatan lebih baik disbanding 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 matrik SWOT berikut ini

Tabel 5 Hasil QSPM

No	Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
Strategi SO			
1	Mengembangkan model manajemen SDM yang komprehensi yang sesuai dengan sistem bisnis perusahaan	4,67	8
2	Penyediaan sarana dan prasarana logistik secara lengkap untuk dapat menjadikan perusahaan sebagai <i>one stop logistic solution</i>	7,21	2
3	Menambah frekuensi perjalanan kereta api yang menghubungkan pelabuhan dengan kawasan industri	6,77	4
Strategi WO			
4	Pengusulan penghapusan PPN 10%	5,58	6
5	<i>Brand building</i> dan repositioning ke layanan jasa logistik berbasis kereta api	5,21	7
Strategi ST			
6	Melakukan inovasi untuk mengembangkan teknologi pada sarana dan prasarana logistik berbasis kereta api yang andal dan aman	4,51	9
7	Peningkatan service level perusahaan dengan mengembangkan <i>customer care</i> perusahaan yang responsive dan reliable	6,99	3
Strategi WT			
8	Melakukan <i>cost conscius</i> (sadar biaya) dalam bidang-bidang pembiayaan operasi terkait langsung dengan tarif yang ditawarkan ke konsumen	7,40	1
9	Meningkatkan <i>channel marketing</i> ke perusahaan potensial dan meningkatkan strategi sinergi dengan perusahaan BUMN dan industri lain	6,26	5

Tabel 6 Matrik SWOT

IFAS	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	SDM professional sesuai kompetensi kerja Dapat mengangkut muatan dalam jumlah besar <i>Safety</i> dan <i>security</i> barang lebih terjamin Terintegrasi dengan moda transportasi lain Brand image KALOG sebagai anak perusahaan KAI Jadwal dan waktu tempuh pengiriman pasti	Sistem informasi dalam penyediaan jasa logistik berbasis kereta api belum terintegrasi seluruhnya Tarif lebih mahal dari angkutan truk <i>Double handling</i> di stasiun awal dan stasiun akhir Kemampuan rel terbatas Kurangnya promosi Kebijakan pengenaan PPN 10%
EFAS		
PELUANG (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Memiliki segmen pasar khusus Besarnya populasi dan industri di Pulau Jawa Pembatasan angkutan jalan raya oleh pemerintah atau ODOL (Over Dimension Over Loading) Peryumbuhan arus ekspor impor di Pelabuhan Pembangunan jalur rel ganda	Mengembangkan model manajemen SDM yang komprehensi yang sesuai dengan sistem bisnis perusahaan Penyediaan sarana dan prasarana logistik secara lengkap untuk dapat menjadikan perusahaan sebagai one stop logistic solution Menambah frekuensi perjalanan kereta api yang menghubungkan pelabuhan dengan kawasan industry	Pengusulan penghapusan PPN 10% Brand building dan repositioning ke layanan jasa logistik berbasis kereta api
ANCAMAN (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Adanya jalan tol Jakarta-Surabaya (Trans Jawa) Banyak bermunculan perusahaan <i>forwarder</i> baru Perusahaan pendatang baru yang menawarkan tarif lebih murah Keunggulan pesaing dalam menyediakan fasilitas penunjang logistik yang lengkap Inovasi pesaing untuk menjadi perusahaan logistik terpadu	Melakukan inovasi untuk mengembangkan teknologi pada sarana dan prasarana logistik berbasis kereta api yang andal dan aman Peningkatan service level perusahaan dengan mengembangkan customer care perusahaan yang responsive dan reliable	Melakukan cost conscius (sadar biaya) dalam bidang-bidang pembiayaan operasi terkait dengan tarif yang ditawarkan ke konsumen Meningkatkan channel marketing ke perusahaan potensial dan meningkatkan strategi sinergi dengan perusahaan BUMN dan industri lain

6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas mengenai strategi bisnis angkutan kereta api kontainer PT Kereta Api Logistik, maka dapat disimpulkan diantaranya:

1. Faktor internal yang menjadi kekuatan perusahaan adalah dapat mengangkut muatan hingga 1.260 Ton, safety dan security barang lebih terjamin, *brand image* KALOG sebagai anak perusahaan KAI, jadwal dan waktu tempuh pengiriman pasti. Sedangkan yang menjadi kelemahan perusahaan adalah tarif lebih mahal dari angkutan truk, *double handling* di stasiun awal dan stasiun akhir, kemampuan rel terbatas, kurangnya promosi, kebijakan pengenaan PPN 10%, dan sistem informasi belum sepenuhnya terintegrasi.
2. Faktor eksternal yang menjadi peluang perusahaan adalah Memiliki segmen pasar khusus, besarnya populasi dan industri di Pulau Jawa, pembatasan angkutan jalan raya, perkembangan arus ekspor impor di Pelabuhan dan pembangunan jalur rel ganda. Sedangkan yang menjadi ancaman adalah adanya jalan tol Jakarta-Surabaya (Trans Jawa), banyak bermunculan perusahaan *forwarder* baru, perusahaan pendatang baru yang menawarkan harga lebih murah, keunggulan pesaing dalam menyediakan fasilitas penunjang logistik, dan inovasi pesaing untuk menjadi perusahaan logistik terpadu.
3. Hasil analisis IE yang didapatkan dari analisis IFAS dan EFAS dapat diketahui bahwa posisi PT Kereta Api Logistik berada pada kuadran I (*growth-oriented strategy*) yang memiliki faktor internal yang baik dengan kekuatan lebih baik disbanding 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. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*) dalam rangka meningkatkan penjualan jasa angkutan kereta api kontainer melalui PT Kereta Api Logistik
4. Alternatif strategi prioritas untuk pengembangan bisnis angkutan kereta api kontainer secara berturut-turut yang sudah dianalisis menggunakan QSPM adalah:
 - a. Melakukan *cost conscious* (sadar biaya) dalam bidang-bidang pembiayaan operasi terkait langsung dengan tarif yang ditawarkan ke konsumen.
 - b. Penyediaan sarana dan prasarana logistik secara lengkap untuk dapat menjadikan perusahaan sebagai *one stop logistic solution*.
 - c. Peningkatan *service level* perusahaan dengan mengembangkan *customer care* perusahaan yang responsive dan reliable.
 - d. Menambah frekuensi perjalanan kereta api yang menghubungkan pelabuhan dengan kawasan industri.
 - e. Meningkatkan *channel marketing* ke perusahaan potensial dan meningkatkan strategi sinergi dengan perusahaan BUMN dan industry lain.
 - f. Pengusulan penghapusan PPN 10%.
 - g. *Brand building* dan repositioning ke layanan jasa logistik berbasis kereta api.
 - h. Mengembangkan model manajemen SDM yang komprehensi yang sesuai dengan sistem bisnis perusahaan.

- i. Melakukan inovasi untuk mengembangkan teknologi pada sarana dan prasarana logistik berbasis kereta api yang andal dan aman.

7. REFERENSI

Jurnal:

Andriansyah.2015. *Manajemen Transportasi Dalam Kajian dan Teori*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Baroto, Teguh.2014: Analisis strategi pengembangan bisnis PPOB KIPO menggunakan analisis SWOT dan QSPM, *Jurnal Teknik Industri*, (Online), Vol. 15, No.1, (<http://ejournal.umm.ac.id/index.php/industri/> diakses 20 Juni 2019).

Mahfud, Tuatul. 2017: Aplikasi Metode QSPM Studi Kasus: Strategi Peningkatan MutuLulusan Program Studi Tata Boga, *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, (Online), Vol.1, No.1, (<https://jurnal.poltekba.ac.id/index.php> diakses 20 Juni 2019).

Pahrudin, Cecep & Wibowo, Fajar Prastyo. 2015: Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang PT Kereta Api Logistik, *Jurnal Manajemen Bisnis dan Transportasi Logistik*, (Online), Vol.1 No 3, (<http://library.stmttrisakti.ac.id/jurnal> diakses 20 Juni 2019).

Setyorini Hany dkk. 2016, Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang), *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, (Online) Vol.5, No. 1: 46-53, (<https://industria.ub.ac.id/index.php>).

Zaroni.2016 : Transportasi dalam rantai pasok dan logistik, (Online), (<http://supplychainindonesia.com/new/transportasi-dalam-rantai-pasok-dan-logistik/>)

Texbooks:

David, Fred.R.2016. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.

Rangkuti, Freddy.2016. *Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.

Setyorini Hany. Efendi, Mas'ud. & Santoso, Imam. 2016: Analisis Strategi Pemasaran

Siegel, Sidney. 2018. *Statistik Nonparametrik untu Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.

Thesis/Disertation:

Risa, Ria.2018: Hubungan harga, lokasi, kualitas produk, kualitas pelayanan dan lingkungan dengan keputusan pembelian susu segar. Salatiga&Universitas Kristen Satya Wacana.

Setyawan, Robi.2015: Penerapan Analisis SWOT Sebagai Landasan Merumuskan Strategi Pemasaran Usaha Jasa Sewa Mobil "AMAN-AMIN" Transport Tours and Travel Ambarketawang Sleman. Yogyakarta&Universitas Negeri Yogyakarta, (<https://eprints.uny.ac.id/14778>).