

## STRATEGI BISNIS UNTUK MEMPERTAHANKAN PENJUALAN JASA PENGIRIMAN KARGO *FREIGHT FORWARDING* PADA MASA PANDEMI COVID-19

Agus Prasetyo<sup>1\*)</sup>, Adijati Utamingsih<sup>2)</sup>, Paulus Wardoyo<sup>3)</sup>  
<sup>1,2,3)</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to understand business strategies in maintaining sales of cargo shipping services for Freight Forwarding companies engaged in exports and imports during the covid 19 pandemic. Facing competition, every freight forwarding company must have the right business strategy in order to maintain sales of its cargo shipping services. most of which experienced a decline during the COVID-19 pandemic. The strategy is designed through a SWOT analysis by knowing the company's internal (IFE) and external (EFE) factors. The research used a descriptive qualitative approach. Data was collected through in-depth interviews with key informants from the management of the freight forwarding company, such as the President Commissioner, Director, Operations Manager, Finance and Accounting Manager, Customer Service and Sales, employees of the Eczema document department and service users. With SWOT analysis in improving cargo delivery services, the company is positioned among Strength-Opportunities by leveraging strengths to seize and take advantage of the greatest opportunities. Through the IE matrix, the company is in a position to grow and develop alternative strategies that can be implemented, namely forward integration, backward integration, horizontal integration, product development, business development, market penetration, and related diversification.*

**Keywords :** *Freight Forwarding; Cargo Delivery; Strength-Opportunity Strategy; External-Internal Matrix*

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami strategi bisnis dalam mempertahankan penjualan jasa pengiriman kargo perusahaan *Freight Forwarding* yang bergerak di bidang ekspor dan impor pada masa pandemi covid 19. Menghadapi persaingan setiap perusahaan *freight forwarding* harus memiliki strategi bisnis yang tepat agar dapat mempertahankan penjualan jasa pengiriman kargonya yang sebagian besar mengalami penurunan pada masa pandemi covid 19 berkiprah. Strategi yang dirancang melalui analisis SWOT dengan mengetahui faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE) perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dari pihak manajemen perusahaan *freight forwarding*, seperti Komisaris Utama, Direktur, Manager Operation, Manager Finance dan Accounting, Customer Service dan Sales, karyawan bagian dokumen Eksim dan pengguna jasa. Dengan analisis SWOT dalam meningkatkan pelayanan pengiriman kargo, perusahaan diposisikan di antara Kekuatan-Peluang dengan memanfaatkan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang terbesar. Melalui matriks IE, perusahaan berada dalam posisi untuk tumbuh dan membangun alternatif strategi yang dapat diterapkan yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, pengembangan produk, pengembangan usaha, pasar penetrasi, dan diversifikasi terkait.

**Kata Kunci :** *Freight Forwarding; Pengiriman Kargo; Strategi Kekuatan-Peluang; Matriks Eksternal-Internal*

### 1. Pendahuluan

Bisnis *freight forwarding* sudah sejak lama diketahui sebagai kunci perantara yang terlibat dalam transportasi barang (kargo) dari titik asal (*origin*) ke titik tujuan (*destination*) baik melalui darat, laut maupun udara. Lebih mendetail Shang & Lu (2012) menjelaskan bisnis utama

dari *freight forwarding* adalah membeli jasa transportasi dari berbagai macam moda transportasi (*carrier*) dan mengatur suatu rangkaian pengiriman barang (*shipment*) dari beberapa pengirim barang (*shipper*) berskala kecil maupun besar, ke tujuan tertentu dengan harga yang kompetitif. Menurut Suyono (2007)

*freight forwarding* juga melaksanakan pengurusan prosedur dan formalitas dokumentasi yang dipersyaratkan oleh adanya peraturan-peraturan pemerintah negara ekspor, negara transit dan negara impor, serta menyelesaikan biaya-biaya yang timbul akibat dari kegiatan-kegiatan transportasi, penanganan muatan di pelabuhan/gudang, pengurusan dokumentasi dan juga *insurance liabilities*.

Pelayanan jasa *freight forwarding* dipandang strategik oleh perusahaan yang bekerja keras untuk mencapai dua tujuan sekaligus yaitu kepuasan pelanggan (pengiriman produk pada kondisi, waktu dan tempat yang tepat) serta penghematan biaya guna menghindari aktivitas dan biaya yang tidak perlu untuk menangani sendiri urusan kargo dan dokumennya sekaligus (Suyono, 2007) Jangkauan bisnis *freight forwarding* sebagai penyedia jasa transportasi barang bagi pihak ketiga (3PL : *Third Party Logistics*) sudah pada tingkat global (Tontini et al., 2017), peranannya masih akan terus berlanjut dan berkembang. Menurut Parimala (2013) bahwa industri *freight forwarding* sedang mengalami perkembangan yang luar biasa berkaitan dengan perubahan regulasi, kemajuan teknologi, dan tekanan dari *customer* dan *competitor* yang mengharuskan perusahaan *freight forwarding* terus bertumbuh untuk bisa bertahan dan berhasil.

Hal ini pula yang menuntut perusahaan *freight forwarding* untuk selalu bekerja ekstra keras dan harus pandai dalam menentukan strategi yang tepat bagi pertumbuhan dan keberlanjutannya (Hooley & Nicoulaud, 2016). Menghadapi kondisi perdagangan bebas saat ini, setiap perusahaan harus merancang strategi pemasaran atau strategi bisnis dalam penjualannya untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Perdagangan bebas dapat dilakukan dengan memanfaatkan moda angkutan pada kegiatan ekspor dan impor yang berperan untuk memudahkan proses pengiriman barang melalui moda angkutan darat (*trucking*), angkutan laut (*shipping line*) dan angkutan udara (*air cargo*).

Pendapatan dan volume penjualan perusahaan *freight forwarding* pada periode sebelum masa pandemi covid 19 berlangsung mengalami peningkatan dan memperoleh profit yang cukup bagus secara signifikan. Pada masa awal pandemi covid 19 berkiprah di Indonesia dari bulan April 2020 sampai akhir tahun 2020 penghasilan dari jasa pengiriman kargo ekspor mengalami penurunan, profit dan volume ekspor yang lebih rendah dibandingkan tahun-tahun sebelum pandemi covid 19. Hal ini tidaklah menjadi tanda tanya bagi manajemen perusahaan dikarenakan volume ekspor dari sebagian besar customer juga mengalami penurunan. Menurut data dari Badan Pusat Statistika Kota Semarang pada bulan Pebruari 2021 nilai ekspor & impor melalui pelabuhan Semarang sebelum pandemi covid 19 tahun 2019 dibandingkan tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 11 %. Diketahui pula bahwa sebagian besar perusahaan sejenis pada umumnya mengalami penurunan penjualan secara signifikan.

Pada awal situasi pandemi covid 19 yang bermula dari anjuran pemerintah untuk tidak melakukan mobilitas di luar rumah dan penerapan atas social distancing atau jaga jarak (Yunus & Rezki, 2020). Anjuran tersebut membuat penumpang bus Antar Kota Antar Provinsi (AKAP) turun drastis sehingga berpengaruh pada Perusahaan Otobus (PO) yang mengalami penurunan pendapatan secara signifikan (Anggraeni, 2021). Situasi pandemi ini telah memukul dunia transportasi. Seluruh Perusahaan Otobus melakukan berbagai cara untuk mengatasi krisis akibat minimnya penumpang. Untuk mengatasi permasalahan ini, dibutuhkan strategi untuk mengembalikan eksistensi pelaku bisnis di sektor transportasi pasca pandemi Covid-19 (Aisyah, 2020). Salah satu strateginya adalah dengan menggunakan analisis SWOT maupun konsep strategi yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai 5P yaitu (Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective).

Menurut Hamdun et al (2016), tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang

dimiliki perusahaan, menyusun dan mengembangkan strategi yang dapat menjadi pilihan selanjutnya memberikan masukan tentang strategi pengembangan usaha yang tepat bagi perusahaan jasa pengiriman barang khususnya layanan jasa pengiriman yang kompetitif dan inovatif. Dalam analisis SWOT letak strateginya berada pada kuadran I (satu) yaitu strategi yang menjadi pilihan paling tepat adalah pada strategi *Growth* yang merupakan kombinasi antara *Strength* dan *Opportunity* di mana posisi internal perusahaan sangat kuat & pada posisi eksternal bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Strategi yang perlu diambil adalah dengan melakukan inovasi usaha dengan melakukan peningkatan SDM yang dimiliki, menambah jenis layanan dan memberikan pelayanan yang maksimal pada pelanggan berdasarkan opportunity yang ada di pasar saat ini.

Menurut Ratnawati (2020), tujuan dari penelitian adalah memformulasikan alternative strategi pemasaran bersaing yang unggul dan kebijakan perusahaan yang tepat dengan menggunakan metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) pada perusahaan ekspedisi Kantor Pos. Analisis SWOT dilakukan dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang mendeskripsikan faktor – faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) yang menguraikan faktor – faktor peluang dan ancaman perusahaan dan matriks IE (*Internal External*) yang menunjukkan posisi perusahaan saat ini. Dari hasil analisis data yang diperoleh, menempatkan perusahaan ekspedisi Kantor Pos Kota pada kuadran I dan strategi pemasaran yang harus diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan jasa transportasi baik angkutan penumpang maupun pengiriman kargo sangat menyadari dampak pandemi COVID-19 terhadap kelangsungan bisnis perusahaan dan telah berusaha menerapkan berbagai strategi untuk bertahan hidup pada masa pandemi dengan terlebih dahulu menilai kekuatan dan

kelemahan perusahaan, serta peluang dan tantangan yang dihadapinya (Adriwati, 2022).

Proses melaksanakan pengiriman barang oleh pengirim barang membutuhkan peran perusahaan jasa pengiriman barang atau biasa disebut *freight forwarding* (Shin at al., 2017). Strategi bisnis dirancang melalui analisis SWOT dengan mengetahui faktor internal (IFE) dan eksternal (EFE). SWOT digunakan dengan mengacu pada profil perusahaan termasuk manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan melalui kegiatan *planning, organizing, staffing, controlling*. (Terry & Franklin, 2004). Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan oleh manajer atau pengelola pada suatu kelompok dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Wardoyo & Widjajanti, 2013) dengan mengelola unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6 M yaitu *men, money, machines, materials, method, market* (Terry & Franklin, 2004).

Manajemen strategi mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi diperlukan agar dapat menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplotasikan peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan (David & David, 2015). Manajemen strategi merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formulasi dan implementasi, rencana, yang di desain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan dilaksanakan dengan menganalisis: 1) lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; 2) profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; dan 3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan misi perusahaan. (Primadi at al, 2017). Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi

sumber daya (Rangkuti, 2017). Transportasi adalah kegiatan pemindahan barang (muatan) dan penumpang dari suatu tempat ke tempat lain (Salim Abbas, 2012). Pengangkutan diartikan sebagai pemindahan barang dan manusia dari tempat asal ke tempat tujuan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa transportasi adalah pemindahan manusia, barang atau sumber daya lainnya dari tempat asal ke tempat tujuan dengan menggunakan sebuah alat angkut yang digerakan oleh manusia, hewan, atau mesin, yang membuat sangat penting bahwa perusahaan memiliki akses yang mudah dan mampu menggunakan berbagai moda transportasi untuk menjadikan logistik yang responsif (Thatte et al, 2013).

Menurut Kotler, Philip, Keller (2012) Strategi pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial, ditambahkan pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalannya (Halomoan & Siregar, 2017) Analisis lingkungan perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan baik secara langsung atau tidak langsung. Menurut Kotler & Keller (2012) analisis lingkungan berkaitan dengan metode analisis yang akan digunakan yaitu analisis SWOT yang terdiri dari 4 elemen, yaitu kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Analisis internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan. Analisis lingkungan internal pada perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung, yang berasal dari dalam lingkup perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Lingkungan internal perusahaan meliputi analisis terhadap kekuatan (*strenghts*) yang merupakan keunggulan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing

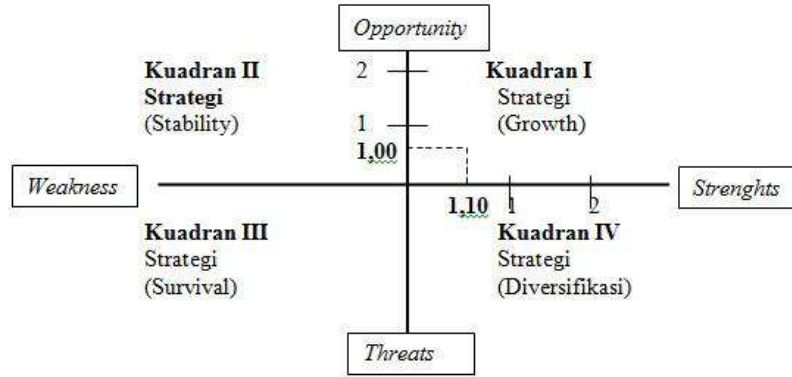
dan kelemahan (*weaknesses*), yaitu keterbatasan perusahaan yang dapat menjadi penghalang perusahaan untuk berkembang (Halomoan & Siregar, 2017). Analisis lingkungan eksternal berfokus pada hal-hal yang diluar kontrol perusahaan secara umum seperti demografi, ekonomi, sosiokultural, teknologi politik-hukum dan secara industri seperti ancaman pesaing baru, kekuatan posisi pembeli, kekuatan posisi pemasok, dan persaingan antar perusahaan yang membahas tentang peluang dan ancaman terhadap perusahaan . Peluang (*opportunities*) atau keadaan dimana perusahaan diuntungkan untuk melakukan suatu kebijakan dan pilihan yang dapat menguntungkan perusahaan. Ancaman (*threats*) yaitu tantangan atau kondisi dimana perusahaan dalam keadaan tidak menguntungkan dikarenakan adanya masalah dalam internal ataupun eksternal perusahaan (Halomoan & Siregar, 2017). Menurut Rangkuti (2015) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian secara kualitatif yang bersifat deskriptif (Sugiyono, 2017) dan sumber data yang diperoleh melalui wawancara dan penelitian lapangan. Teknik analisa data menggunakan Analisis SWOT adalah kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *oportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), merupakan suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Kotler & Keller, 2012) yang membagi analisis SWOT ke dalam dua faktor, yaitu faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Dalam penelitian menggunakan matriks SWOT empat kuadran, yaitu matriks *internal factor evaluation* (IFE), matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) dan matriks internal eksternal (IE). matriks *internal factor evaluation* (IFE) merupakan ringkasan dan evaluasi lingkungan internal perusahaan yaitu kekuatan dan kelemahan utama dan matriks *eksternal factor evaluation* (EFE) merupakan

ringkasan dan evaluasi informasi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal bisnis (Wardoyo & Widjajanti, 2013). Analisis SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang,

tetapi dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Diagram analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Analisis SWOT

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Faktor Kekuatan Internal**

Evaluasi faktor kekuatan internal merupakan: 1) memiliki *brand image* yang kuat dan baik, PT Mitra Kargo Indonesia (PT MKI) berawal dari perusahaan jasa transportasi pengiriman kargo di bidang ekspor dan impor yang telah berdiri dan aktif sejak tahun 2011. ‘*Brand*’ yang kuat akan menjadi *top of mind*, selalu muncul dalam benak *customer* khususnya eksporter produk kayu olahan di Jawa Tengah dan DIY; 2) perusahaan pengiriman kargo yang memberikan harga yang tergolong kompetitif bagi *customer* yang loyal dan memiliki track record yang baik dengan kebijakan dari bagian *Finance & Accounting* dalam hal pemberian *credit payment* atau kelonggaran dalam hal masa pembayaran; 3) memiliki dan menyediakan jadwal kapal serta jadwal trucking yang fleksibel sesuai dengan permintaan *customer* ataupun *buyer*, ; 4) *customer relationship* yang terjalin

dengan baik diimbangi dengan sumber daya manusia yang profesional atau berpengalaman, merupakan salah satu keunggulan /kelemahan komparatif dalam hal sumber daya (Bicen & Hunt, 2012) dapat meminimalkan kesalahan di dalam pekerjaannya, seperti dokumen yang tidak lengkap, terjadinya *miss route*, penempatan jadwal kapal yang tidak sesuai di dalam pengiriman kargo ekspor ataupun kesalahan lain yang bisa saja terjadi, dan kelancaran karyawan dalam berkomunikasi dengan *customer* dapat mencegah *miss communication*. 5) ‘*market leader*’ pengiriman kargo ke China dan Taiwan pada perusahaan PT MKI yang berada di Semarang, Jawa Tengah. Pengiriman ke China maupun Taiwan dan Timur Tengah terhitung lebih banyak dan lebih tinggi dibandingkan ke negara lainnya seperti negara-negara di Eropa dan Amerika, barang yang sering dikirim sebagian besar didominasi oleh produk kayu olahan.

Tabel 1 Evaluasi Faktor Eksternal PT Mitra Kargo Indonesia Semarang

| No             | Indikator EFE   | Bobot | Rating | Skor |
|----------------|---|-------|--------|------|
| <b>Peluang</b> |   |       |        |      |
| 1              | Jumlah pengiriman kargo ekspor semakin meningkat                                  | 0,12  | 3      | 0,36 |
| 2              | Pertumbuhan industri transportasi & logistik di Indonesia yang semakin berkembang | 0,12  | 3      | 0,36 |
| 3              | Terknologi dan informasi yang semakin maju  | 0,12  | 3      | 0,36 |

|                           |   |             |   |             |
|---------------------------|---|-------------|---|-------------|
| 4                         | Tingginya jumlah penduduk di Indonesia  | 0,12        | 3 | 0,36        |
| 5                         | Banyaknya perusahaan asing berdiri di Indonesia                                       | 0,12        | 3 | 0,36        |
| <b>Sub Total Peluang</b>  |   | <b>0,60</b> |   | <b>1,80</b> |
| <b>Ancaman</b>            |   |             |   |             |
| 1                         | Cuaca, musim, wabah pandemi & situasi tidak menentu                                   | 0,08        | 3 | 0,24        |
| 2                         | 'Local government regulation'   | 0,08        | 3 | 0,24        |
| 3                         | Pertumbuhan <i>freight forwarding</i> yang menyediakan jasa yang sama di Jateng & DIY | 0,09        | 3 | 0,27        |
| 4                         | Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu  | 0,08        | 3 | 0,24        |
| 5                         | Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil                                  | 0,07        | 3 | 0,21        |
| <b>Skor Total Ancaman</b> |   | <b>0,40</b> |   | <b>1,20</b> |
| <b>Total skor</b>         |   | <b>1,00</b> |   | <b>3,00</b> |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

### Faktor Kelemahan Internal

Evaluasi faktor kelemahan internal merupakan: 1) terbatasnya keagenan di luar negeri untuk jasa pengiriman kargo khususnya untuk tujuan ke Eropa, Australia dan Amerika membuat manajemen perusahaan dituntut untuk menjalin kerjasama dengan keagenan di luar negeri guna memenuhi permintaan pelanggan dan tetap berupaya menyetarakan dengan memberikan pelayanan terbaik agar para pelanggan tidak berpindah ke perusahaan lain; 2) terbatasnya ruang kargo atau space di kapal kargo maupun ketersediaan *equipment*/kontainer khususnya di masa pandemi covid 19 telah menyebabkan adanya disrupsi rantai pasok global, dimana terjadi kenaikan biaya pengiriman kontainer, akibat dari kelangkaan kontainer dan kelangkaan space kapal pengangkut (UNCTAD, 2021) dapat menjadi suatu kelemahan terutama ketika perusahaan sedang banyak menangani kargo baik ekspor maupun impor mengakibatkan penundaan pengiriman terlebih setiap harinya jumlah volume pengiriman untuk ekspor ke China pada perusahaan PT MKI pasca pandemi covid 19 mengalami peningkatan; 3) masih menggunakan agen atau mitra lokal khususnya di luar Jawa Tengah dan DIY, PT MKI tidak dapat berdiri sendiri sebab regulasi untuk perusahaan yang akan membuka kantor cabang keluar Jateng & DIY seperti ke Jakarta ataupun Surabaya harus memenuhi aturan yang berlaku pada kebijakan lokal pemerintah, membuat ruang gerak untuk aktifitas dari perusahaan

*freight forwarding* menjadi terbatas dan berpotensi terjadi *conflict of interest* antara PT MKI dengan agen atau rekan lokal sebagai penyebab utamanya 4) kurang banyaknya pelanggan baru, memiliki konsumen baru merupakan target utama untuk dapat memajukan bisnis, walaupun *network* yang dimiliki cukup luas khususnya di Jateng & DIY, manajemen perusahaan masih membutuhkan konsumen baru untuk lebih memperluas jaringan dan memaksimalkan pendapatan ataupun volume penjualannya.

### Faktor Peluang Eksternal

Evaluasi faktor peluang eksternal terdiri atas: 1) jumlah pengiriman kargo ekspor meningkat, perdagangan bebas yang berkembang pesat maka permintaan akan pelayanan jasa pengiriman kargo perusahaan *freight forwarding* meningkat juga; 2) pertumbuhan jasa transportasi dan logistik di Indonesia yang meningkat, perusahaan jasa pengiriman barang *freight forwarding* dalam kegiatannya membutuhkan jasa pengiriman kargo. Seiring dengan pertumbuhan pengiriman barang menurut Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI) memprediksi potensi pertumbuhan bisnis jasa pengiriman barang atau logistik bisa mencapai lebih 30 persen pada tahun 2020; 3) teknologi dan informasi yang semakin maju, mempermudah pelanggan dalam melakukan pemesanan dan mempermudah perusahaan dalam menjalankan tugasnya untuk menangani pengiriman kargo karena hampir semua kegiatan dilaksanakan

dengan menggunakan teknologi dengan sistem *online*, menurut Brous et al. (2018) mengatakan bahwa teknologi internet pada *e-marketing* digunakan untuk mengumpulkan lebih banyak data yang dapat dimanfaatkan oleh pengambil keputusan untuk mengumpulkan wawasan yang diperlukan dalam setiap pengambilan keputusan; 4) tingginya jumlah penduduk di Indonesia yang merupakan faktor demografi, populasi penduduk yang semakin tinggi akan mempengaruhi tingginya tingkat permintaan masyarakat terhadap suatu barang/jasa dan dengan banyaknya orang-orang yang memiliki hubungan dengan pihak negara asing juga ikut berpengaruh terhadap permintaan pasar; 5) banyaknya perusahaan industri asing atau investor asing berdiri di Indonesia, bertujuan memperkenalkan produk mereka kepada masyarakat lokal. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan *freight forwarding* dan menjadi suatu peluang yang terbuka dalam menyediakan jasa pengiriman kargo.

**Faktor Ancaman Eksternal**

Evaluasi faktor ancaman eksternal terdiri atas: 1) cuaca, musim, wabah pandemi dan situasi tidak menentu merupakan faktor di dalam lingkungan eksternal yang tidak dapat diprediksi kapan datangnya, seperti yang baru saja terjadi

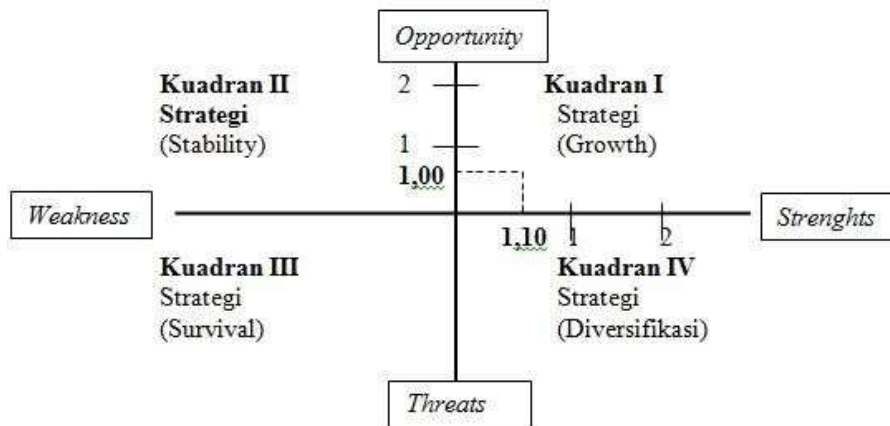
yaitu masa pandemi covid 19 melanda seluruh dunia; 2) local government regulation yang menyebabkan biaya ekonomi tinggi, menjadi salah satu penyebab dari regulasi itu sendiri dikarenakan adanya penambahan biaya membuat perusahaan *freight forwarding* kesulitan untuk bisa memberikan tarif kompetitif; 3) semakin banyak *freight forwarding* yang menyediakan jasa yang sama, mengakibatkan persaingan yang ketat karena setiap perusahaan memberikan pelayanan cepat dan aman dengan dukungan beberapa fasilitas seperti modal yang cukup kuat, peralatan pergudangan ataupun memiliki armada trucking yang cukup besar dan memadai serta fasilitas lainnya; 4) pengaruh ekonomi global yang tidak menentu, saat perekonomian sedang berada di masa yang krisis maka biaya produksi dan biaya operasional akan semakin mahal dan banyak perusahaan yang mengurangi kegiatan produksi yang mengakibatkan volume pengiriman kargo juga secara tidak langsung semakin menurun; 5) nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil, membuat harga semakin berfluktuatif dengan tarif yang tidak kompetitif, maka akan semakin membingungkan para pelaku bisnis ketika kurs mata uang dollar naik dan menguat terhadap mata uang rupiah.

Tabel 2 Total Nilai Tertimbang Matriks IE PT Mitra Kargo Indonesia Semarang

| No                                   | Kategori Variabel Internal dan Eksternal                                | Bobot       | Nilai | Nilai Tertimbang |
|--------------------------------------|---|-------------|-------|------------------|
| <b>Kekuatan</b>                      |   |             |       |                  |
| 1                                    | Memiliki <i>brand image</i> yang kuat dan baik                          | 0,20        | 4     | 0,80             |
| 2                                    | Memberikan harga yang kompetitif  | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 3                                    | Menyediakan jadwal yang fleksibel                                       | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 4                                    | <i>Customer relationship</i> terjalin baik dengan SDM yang profesional  | 0,20        | 4     | 0,80             |
| 5                                    | ‘Market leader’ pengiriman kargo ke China, Taiwan dan Timur Tengah      | 0,20        | 4     | 0,80             |
| <b>Sub Total Kekuatan Perusahaan</b> |   | <b>1,00</b> |       | <b>3,80</b>      |
| <b>Kelemahan</b>                     |   |             |       |                  |
| No                                   |   |             |       |                  |
| 1                                    | Terbatasnya keagenan di luar negeri                                     | 0,20        | 3     | 0,60             |
| 2                                    | Terbatasnya ruang kargo & <i>equipment</i> rekanan <i>shipping line</i> | 0,30        | 3     | 0,90             |

|                                       |   |             |   |             |
|---------------------------------------|---|-------------|---|-------------|
| 3                                     | Masih menggunakan agen/rekan lokal di luar Jateng & DIY                               | 0,20        | 3 | 0,60        |
| 4                                     | Kurang banyaknya pelanggan baru   | 0,20        | 3 | 0,60        |
| <b>Sub Total Kelemahan Perusahaan</b> |   | <b>1,00</b> |   | <b>2,70</b> |
| <b>Total Skor Internal</b>            |   |             |   | <b>1,10</b> |
| <b>No</b>                             | <b>Peluang</b>  |             |   |             |
| 1                                     | Jumlah pengiriman kargo ekspor meningkat  | 0,20        | 4 | 0,80        |
| 2                                     | Pertumbuhan jasa transportasi dan logistik di Indonesia meningkat                     | 0,20        | 4 | 0,80        |
| 3                                     | Terknologi dan informasi yang semakin maju  | 0,20        | 3 | 0,60        |
| 4                                     | Tingginya jumlah penduduk di Indonesia  | 0,20        | 3 | 0,60        |
| 5                                     | Banyaknya perusahaan industri asing berdiri di Indonesia                              | 0,20        | 3 | 0,60        |
| <b>Sub Total Peluang Perusahaan</b>   |   | <b>1,00</b> |   | <b>3,40</b> |
| <b>No</b>                             | <b>Ancaman</b>  |             |   |             |
| 1                                     | Cuaca, musim, wabah pandemi & situasi tidak menentu                                   | 0,20        | 2 | 0,40        |
| 2                                     | <i>Local government regulation</i>  | 0,20        | 2 | 0,40        |
| 3                                     | Pertumbuhan <i>freight forwarding</i> yang menyediakan jasa yang sama di Jateng & DIY | 0,20        | 3 | 0,60        |
| 4                                     | Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu  | 0,20        | 3 | 0,60        |
| 5                                     | Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil                                  | 0,20        | 2 | 0,40        |
| <b>Sub Total Ancaman</b>              |   | <b>1,00</b> |   | <b>2,40</b> |
| <b>Total Skor Eksternal</b>           |   |             |   | <b>1,00</b> |

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Tabel 3 : Matriks SWOT Kualitatif PT Mitra Kargo Indonesia Semarang



|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>IFAS</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>EFAS</b>   | <b>STRENGTHS (S)</b>  | <b>WEAKNESS (W)</b>  |
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki <i>brand image</i> yang kuat dan baik</li> <li>2. Memberikan harga yang kompetitif</li> <li>3. Menyediakan jadwal yang fleksibel</li> <li>4. Customer relationship terjalin baik dengan SDM yang profesional</li> <li>5. ‘Market leader’ pengiriman kargo ke China, Taiwan dan Timur Tengah</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbatasnya keagenan di luar negeri</li> <li>2. Terbatasnya ruang kargo &amp; equipment dari rekanan <i>shipping line</i></li> <li>3. Masih menggunakan agen atau rekan lokal di luar Jateng &amp; DIY</li> <li>4. Kurang banyaknya pelanggan baru</li> </ol>  |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b>   | <b>STRATEGI SO</b>  | <b>STRATEGI WO</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah pengiriman kargo ekspor meningkat</li> <li>2. Pertumbuhan jasa transportasi dan logistik di Indonesia yang meningkat</li> <li>3. Teknologi dan informasi yang semakin maju</li> <li>4. Tingginya jumlah penduduk di Indonesia</li> <li>5. Banyaknya perusahaan industri asing berdiri di Indonesia</li> </ol>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat <i>brand image</i> dan memberikan harga yang kompetitif untuk menarik pelanggan baru agar dapat meningkatkan jumlah pengiriman kargo. (S1;S2;O1;O4;O5)</li> <li>2. Dengan menyediakan jadwal yang fleksibel dan memiliki jaringan yang luas serta teknologi yang maju dapat menarik investor asing untuk ikut bekerja sama (S3;O3;O5)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerjasama dengan rekanan <i>shipping line</i> untuk menambah ruang kargo &amp; equipment agar mendapatkan pelanggan baru untuk membantu meningkatkan jumlah pengiriman kargo. (W2;W4;O1;O4)</li> <li>2. Gencar melakukan promosi secara online dengan survey ke perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru (W4;O5)</li> </ol>             |
| <b>THREATS (T)</b>   | <b>STRATEGI ST</b>  | <b>STRATEGI WT</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuaca, musim, wabah pandemi dan situasi tidak menentu</li> <li>2. Local government regulation</li> <li>3. Pertumbuhan <i>freight forwarding</i> yang menyediakan jasa yang sama di Jateng &amp; DIY</li> <li>4. Pengaruh ekonomi global yang tidak menentu</li> <li>5. Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang tidak stabil</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan <i>brand image</i> untuk dapat mengatasi masalah regulasi pemerintah (S1;T2)</li> <li>2. Dengan memiliki sumber daya manusia yang profesional dan teknologi yang semakin maju akan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis (S4;O3;T3)</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan kerja sama yang baik &amp; berkolaborasi dengan agen atau rekan lokal untuk menghadapi ancaman yang akan timbul dari faktor di luar perusahaan (W3;T1;T2;T4;T5)</li> <li>2. Memperluas jaringan kerjasama keagenan di luar negeri dan membuka kantor cabang di Jakarta &amp; Surabaya agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis (W1;T3)</li> </ol> |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

**Kesimpulan**

Berdasarkan pencocokan hasil analisis diagram SWOT dan matriks Internal Eksternal (IE), maka hasil penelitian yang diperoleh bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh PT Mitra Kargo Indonesia sebagai perusahaan *freight forwarding* dalam mempertahankan penjualan jasa pengiriman kargo pada masa pandemi covid 19 yaitu strategi untuk tumbuh

dan membangun dengan pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi terkait. Menurut analisis SWOT, strategi yang harus diterapkan perusahaan dalam menjalankan strategi bisnisnya dengan menggunakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) dengan memperluas jaringan dan membuka kantor

cabang ke luar propinsi Jateng & DIY khususnya Jakarta dan Surabaya, mengembangkan produk, meningkatkan loyalitas pelanggan dan melakukan promosi melalui media cetak ataupun secara elektronik.

Berdasarkan matriks SWOT, Strategi yang dihasilkan adalah S-O (Strengths-Opportunities) dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang potensial. Berarti perusahaan dapat menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Jadi alternatif strategi yang dapat dipergunakan dari hasil analisis Matriks IE dan diagram SWOT 4K, antara lain: Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi Produk, Integrasi ke Depan, Integrasi ke Belakang, Integrasi Horizontal.

Sedangkan implikasi secara manajerial, dibutuhkan kemampuan dan ketrampilan melakukan analisis-analisis bagi para pemangku kepentingan perusahaan serta meningkatkan peran serta manajemen dalam membaca peluang-peluang di dalam mengadaptasi kebijakan-kebijakan pemerintah yang merupakan salah satu faktor lingkungan eksternal. Kepemimpinan dalam mengorganisasi manajemen dengan baik juga sangat diperlukan dalam mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Kebijakan internal perusahaan senantiasa diupdate, harus responsif dan proaktif terhadap perubahan usaha secara berkesinambungan dan senantiasa menjaga kekompakan tim dalam organisasi perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Adriwati. (2022). The Business Strategy of the Indonesian Air Transportation Sector During the COVID-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*, 7(9), 1371–1380. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.11021>

Aisyah, S. (2020). *Dampak Pandemi COVID-19 Bagi UMKM Serta Strategi E-Marketing UMKM di Indonesia*.

Anggraeni, D. (2021). Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Sektor Moda Transportasi Darat (Bus AKAP). *Jurnal*

*Indonesia Sosial Teknologi*, 2(7), 1146–1154. <https://doi.org/10.36418/jist.v2i7.198>

- Bicen, P., & Hunt, S. D. (2012). Alliance Market Orientation, New Product Development, and Resource Advantage Theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 592 – 600. <https://doi.org/10.1108/08858621211257365>
- Brous, P., Janssen, M., & Herder, P. (2018). Internet of Things Adoption for Reconfiguring Decision-Making Processes in Asset Management. *Business Process Management Journal*, 25(3), 495–511. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0328>
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15 ed.). Pearson.
- Fitriyani, I., Sudiyarti, N., & Fietroh, M. N. (2020). Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), 87–95.
- Halomoan, Y., & Siregar, I. (2017). Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi pada Perusahaan PT. Kaltim Prima Coal). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 36–45.
- Hamdun, E. K., Sudarismiati, A., & Ibrahim, M. Y. (2018). Analisis SWOT Terhadap Strategi Layanan Jasa Pengiriman Barang PT. Indopasifik Jayatama. *Growth*, 14(1), 21–40.
- Hooley, P., & Nicoulaud. (2016). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (8 ed.). Prentice Hall.
- Hsu, T. T. (2016). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance: The View of the Complementary Combination Approach. *ISPIM Conference Proceedings*, 1–14.
- Huang, S. T., Bulut, E., & Duru, O. (2019). Service Quality Evaluation of International Freight Forwarders: An Empirical Research in East Asia. *Journal*

- of Shipping and Trade*, 4(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.1186/s41072-019-0053-6>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga.
- Parimala, K. (2013). Exporters Choice of Freight Forwarder in Moving Their International Cargo. *International Journal of Applied Research and Studies*, 2(12), 1–8.
- Primadi, A., Kaoy, D. M., & Yuliantini, Y. (2017). Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Penjualan Jasa Pengiriman Kargo Freight Forwarding. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi dan Logistik*, 3(3), 287–294.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.  
<https://doi.org/10.21831/jim.v17i2.34175>.
- Rosmadi, M. L. N. (2021). Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi Covid-19. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 4(1), 122–127.
- Salim, A. (2012). *Manajemen Transportasi*. Rajawali Pers.
- Shang, K.-C., & Lu, C.-S. (2012). Customer Relationship Management and Firm Performance: An Empirical Study of Freight Forwarder Services. *Journal of Marine Science and Technology*, 20(1), 8.  
<https://doi.org/10.51400/2709-6998.2423>
- Shin, Y., Thai, V. Van, Grewal, D., & Kim, Y. (2017). Do Corporate Sustainable Management Activities Improve Customer Satisfaction, Word of Mouth Intention and Repurchase Intention? Empirical Evidence from the Shipping Industry. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 555–570.  
<https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0220>
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Manajemen*. CV Alfabeta.
- Sumarni, Y. (2020). Pandemi Covid-19: Tantangan Ekonomi dan Bisnis. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 6(2), 46–58.
- Suyono, R. P. (2007). *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut* (4 ed.). PPM.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2004). *Principles of Management*. AITBS Publishers.
- Thatte, A. A., Rao, S. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2013). Impact of SCM Practices of a Firm on Supply Chain Responsiveness and Competitive Advantage of a Firm. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(2), 499–530
- Tontini, G., Söilen, K. S., & Zanchett, R. (2017). Nonlinear Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Third-party Logistics Services (3PL). *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(5), 1116–1135.  
<https://doi.org/10.1108/APJML-09-2016-0173>
- UNCTAD. (2021) *How to cushion consumers from high maritime freight rates*. <https://unctad.org/news/how-cushion-consumers-high-maritime-freight-rates>
- Wardoyo, P. & Widjajanti, K. (2013). *Manajemen Strategik: Konsep & Aplikasi*, Semarang University Press.
- Yunus, N. R., & Rezki, A. (2020). Kebijakan Pemberlakuan Lock Down sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus Covid-19. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 7(3), 227–238.  
<https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i3.15083>