

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Aspek Pasar dan Pemasaran

Hasil analisis pasar menunjukkan bahwa pengguna *e-commerce* tiap tahunnya selalu meningkat. Hal ini menjadikan bisnis logistik atau 3PL di bidang *e-commerce* semakin dibutuhkan mengingat sistem jual-beli *e-commerce* mengharuskan adanya jasa logistik antara penjual dan pembeli. Melihat data permintaan yang semakin besar tiap tahunnya, PT Pos Indonesia yang sudah memegang *market share* logistik *e-commerce* sebesar 5,4% akan melepas pasar tersebut dengan dibangunnya cucu perusahaan PT PIK yang hanya berfokus pada jasa logistik *e-commerce* demi bisa berkompetisi dengan kompetitor lainnya.

Berdasarkan hasil peramalan permintaan menggunakan data historis permintaan yang memiliki pola *trend* positif, didapat hasil bahwa semua metode yang digunakan memberikan hasil pola peramalan yang sama dengan data historisnya. Hal ini menunjukkan bahwa semua metode yang digunakan memberikan hasil yang baik. Untuk mengetahui metode mana yang lebih baik, dilihat berdasarkan kriteria MAD, MSE, dan MAPE. Berdasarkan kriteria tersebut, diketahui bahwa metode *Moving Average with Trend* ($M = 2$) (MAT-2) memiliki hasil yang lebih akurat dengan MAPE sebesar 5,44% dibandingkan dengan metode *Moving Average with Trend* ($M = 3$) (MAT-3) dengan MAPE sebesar 8,04%, *Single Exponential Smoothing with Trend* (SEST) dengan MAPE sebesar 9,6%, dan *Double Exponential Smoothing with Trend* (DEST) dengan MAPE sebesar 9,7%. Maka dari itu, metode MAT-2 dipilih dalam memproyeksikan permintaan dengan *time horizon* 2020, 2021, 2022, dan 2023.

Dalam menentukan *market share*, didasarkan pada hasil analisis kualitatif menggunakan metode SWOT guna mengetahui gambaran atau kondisi perusahaan yang dibangun dilihat dari sisi internal dan eksternal perusahaan sehingga diputuskan *market share* yang akan diambil sebesar 42,6% dari *market space* yang ada. Guna meraih *market share* yang sudah ditargetkan, didapatkan hasil analisis SWOT berupa strategi pemasaran dan dilakukan analisis *marketing mix* menggunakan analisis 7P sehingga didapat strategi yang lebih spesifik di antaranya akan dilakukan pemberian harga yang murah dibandingkan kompetitor, menjanjikan efektivitas produk tetap baik (tepat waktu, tepat produk, tepat kuantitas, tepat harga, tepat penerima, dan tepat kualitas), memanfaatkan *expert* yang sudah berpengalaman dalam bidang logistik yang dimiliki oleh perusahaan induk, memilih lokasi cabang yang memiliki *market share* tertinggi, serta menyediakan *website* Pro Kurir bagi pelanggan untuk melacak posisi barang secara *real time* dan spesifik.

5.2 Aspek Teknis dan Teknologi

Dalam pemilihan lokasi cabang, digunakan 4 kriteria yang sudah valid dan dinilai oleh 2 *experts*. Masing-masing kriteria dilakukan perbandingan berpasangan menggunakan metode AHP dengan bantuan *software Super Decisions* untuk memberikan bobot. Didapat bahwa kriteria dengan bobot terbesar adalah *market potential* sebesar 0,51313, diikuti dengan ketersediaan infrastruktur sebesar 0,27718, gaji kurir sebesar 0,13565, dan risiko terjadi bencana sebesar 0,07404. Hasil perhitungan tersebut telah valid karena nilai *inconsistency* sebesar 0,09897 yang mana kurang dari 0,1 sehingga hasil perhitungan dapat digunakan sebagai dasar perhitungan selanjutnya. Berdasarkan perhitungan metode TOPSIS dalam memilih lokasi potensial, didapat 33 kota yang akan dipilih dari 205 alternatif yang ada di mana 17 kota dengan skor tertinggi akan mulai beroperasi pada Januari 2020 (Q1), 16 sisanya mulai beroperasi pada April 2020 (Q2). 33 kota yang terpilih tersebar di 8 wilayah besar yaitu Jawa Barat, DKI Jakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatra, Bali, Kalimantan, dan Sulawesi.

Terdapat beberapa diferensiasi proses bisnis yang akan dijalankan PT PIK dibandingkan jasa logistik lainnya. Diferensiasi tersebut didesain inovatif agar membuat proses bisnis menjadi lebih mudah bagi *seller*, *buyer*, *marketplace*, atau pun PT PIK itu sendiri sebagai penyedia jasa logistik. Beberapa diferensiasi proses bisnis PT PIK adalah sebagai berikut:

1. Pada tahap pembayaran biaya logistik, *seller* tidak perlu membiayai terlebih dahulu jasa pengiriman, tetapi pembayaran akan langsung dibiayai oleh *marketplace* setelah menerima bayaran dari *buyer*. Hal ini akan mempermudah *seller* sekaligus membuat proses transaksi menjadi lebih efisien.
2. Dalam tahap penyerahan barang dari *seller* ke PT PIK, penjual tidak perlu mendeskripsikan alamat penerima maupun identitas penerima barang, melainkan semua data terkait dengan tujuan pengiriman akan langsung *terrecord* melalui *QR-Code* yang telah *discan*. Hal ini akan mempercepat proses bisnis yang terjadi. Setelah *QR-Code* *discan*, *buyer* dan *seller* akan menerima nomor resi melalui email yang dapat menghilangkan risiko kehilangan nomor resi yang biasanya tertulis secara *hardcopy*.
3. Dalam tahap pengiriman barang dari *last mile* ke *buyer*, kurir dapat dengan mudah mengetahui lokasi penerima barang dengan cara *scan QR-Code* yang ada pada paket dan langsung terhubung ke *Google Maps* sehingga kurir dapat dengan mudah mengirim barang dan menurunkan risiko tersesat di jalan.
4. Selama proses pengiriman barang, *buyer* dapat melihat posisi barang secara *real time* dan spesifik melalui *website* Pro Kurir dengan memasukkan nomor resi yang didapat sebelumnya melalui email. Proses identifikasi keberadaan barang oleh PT PIK dilakukan melalui proses *scanning* dengan *QR-Code* yang tertempel dipaket selama barang mengalir sehingga memperjelas pula dalam mengetahui penanggung jawab ketika terjadi kehilangan barang.

5.3 Aspek Manajemen

Pada aspek manajemen, struktur organisasi dibuat atas 2 bagian, yaitu bagian *Head Office* (HO) yang dipimpin oleh CEO, dan bagian *Branch Office* (BO) yang dipimpin oleh *Branch Manager*. Jumlah tenaga kerja dibagian HO sebanyak 28 dan jumlah tenaga kerja

disemua bagian BO sebanyak 462. Penentuan jumlah tenaga kerja non-operasional tersebut didasarkan dari beban kerjanya yang telah ditentukan oleh *expert* berdasarkan pengalaman sebelumnya dalam menangani logistik *e-commerce* di PT Pos Indonesia. Selain itu, terdapat tenaga kerja operasional yang sifatnya variabel yaitu kurir dan operator gudang. Berdasarkan hasil perhitungan dengan mempertimbangkan banyaknya permintaan serta kapasitas setiap pekerja, didapat bahwa jumlah pekerja kurir dan operator gudang meningkat tiap tahunnya, hal ini sesuai dengan pola permintaan yang berpola *trend* positif. Ketergantungan masing-masing pekerja kurir dan operator gudang dibuat bersifat *pooled interdependence* yang artinya setiap pekerja bertanggung jawab atas barang yang diproses tanpa memiliki ketergantungan antara pekerja lainnya sehingga ketergantungan antar pekerja rendah dan pekerjaan menjadi fleksibel. Sedangkan untuk kebutuhan tenaga kerja di bagian *main warehouse*, sifatnya tetap karena sudah menerapkan teknologi-teknologi mutakhir sehingga kecepatan produksi sangat terbantu oleh adanya mesin-mesin otomatis.

Strategi manajemen SDM dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya pelatihan bagi beberapa pekerja agar memiliki *skill* dan pengetahuan yang cukup. Kemudian proses *recruitment* dibuat cukup ketat dengan spesifikasi yang jelas agar mendapatkan kandidat-kandidat pekerja yang berkualitas. Program magang pun dilakukan bukan hanya sebagai bentuk CSR, tetapi juga memanfaatkannya dengan cara merekrut peserta-peserta magang yang terbukti berkualitas. Penghargaan setiap tahun pun akan diberikan kepada pekerja-pekerja dengan prestasi baik. Kemudian didesain pula strategi pemeliharaan SDM, dan sistem kompensasi bagi pekerja mengingat terdapat Undang-Undang (UU) yang berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan sehingga sistem kompensasi disesuaikan dengan UU no.13 tahun 2003.

5.4 Aspek Finansial

Pada aspek finansial, modal proyek yang dibutuhkan adalah sebesar Rp 55.755.593.984 dengan persentase modal tetap sebesar 88,4% dan modal kerja sebesar 11,6%. Modal kerja didasarkan atas perhitungan kebutuhan selama 1 tahun. Jumlah modal proyek terbilang rendah mengingat cakupan pasar yang akan diambil di 33 kota besar di

Indonesia. Hal ini karena adanya pembagian beban antara PT PIK dengan perusahaan induk PT Pos Indonesia yang sudah memiliki infrastruktur di seluruh wilayah Indonesia. Harga yang dijual per pengiriman baik itu dalam kota maupun antar kota adalah sebesar Rp 8.000. Penentuan harga tersebut didasarkan atas penilaian *benchmarking* yang mana sudah memiliki harga termurah dibandingkan kompetitor lainnya sehingga strategi pemasaran dengan memberikan harga murah kepada *buyer* dapat terpenuhi.

Perhitungan depresiasi dilakukan menggunakan *straight line method* dengan umur ekonomis dan klasifikasi barang yang didapat melalui Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 96/PMK.03/2009. Didapat total nilai sisa pada akhir periode tahun ke-4 adalah sebesar Rp 23.212.047.500. Perhitungan *Net Cash Flow* dilakukan dengan *time horizon* selama 4 tahun didapat bahwa nilai NPV sebesar Rp11.288.530.374, IRR sebesar 21,14%, dan DPP sebesar 3 Tahun 2 Bulan 19 Hari. Hal tersebut menunjukkan bahwa proyek pembangunan PT Pos Indonesia Kurir (PT PIK) layak dijalankan karena $NPV \geq 0$, $IRR \geq 14\%$, dan $DPP \leq 4$ Tahun.

Analisis sensitivitas dilakukan dengan merubah parameter besarnya *market share* yang diambil dan besarnya harga jual yang diambil. Hasil analisis sensitivitas pada parameter *market share* menunjukkan bahwa perusahaan minimal mengambil *market share* sebesar 39,815% agar proyek tetap layak atau dengan kata lain penurunan *market share* yang diperbolehkan adalah sebesar 2,785%. Hal tersebut dapat dijadikan patokan bagi perusahaan kapan perusahaan harus memperbaharui atau memperbaiki strategi pemasarannya agar dapat mempertahankan *market share* untuk tidak berada di bawah batas minimum. Hasil analisis sensitivitas pada parameter harga jual menunjukkan bahwa perusahaan minimal menjual biaya pengiriman sebesar sebesar Rp 7.669 agar proyek tetap layak atau dengan kata lain penurunan harga jual yang diperbolehkan adalah sebesar 4,138%. Hal tersebut dapat dijadikan patokan bagi perusahaan untuk menurunkan harga pengiriman ketika ingin melakukan strategi diskon atau *markdown*.