

PERENCANAAN STRATEGI KORPORASI SEBAGAI UPAYA PENCAPAIAN TARGET PERSEDIAAN BATUBARA

**Studi Kasus PT PLN Pembangkitan Tanjung Jati B Kabupaten Jepara
Presly Rezky Palondongan, Suyudi Mangunwihardjo, Mahfudz
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Diponegoro**

This research aimed to identify opportunities for the development of corporate strategy in achieving optimal profit sharing and coal inventory's target by generating strategic planning models that focus on them. The respondents which are involved in this research are 7 persons which consist of top management, middle management, lower management and expert. The method of research is qualitative by interviews and focus group discussions. Interviews and focus group discussions is aimed to identify the current condition as opportunities and management expectations for development of strategy in achieving coal inventory's target and business process's compliance. The results of this research is strategic model to achieve optimal business process and coal inventory's target .

Keywords: optimal business process, optimal profit sharing, coal inventory's target.,

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri kelistrikan Indonesia saat ini menjadi perhatian utama pemerintah. Pemerintah mencanangkan program strategis nasional dalam upaya menambah pembangkit listrik secara keseluruhan di seluruh wilayah Indonesia melalui program yang dikenal dengan program 35.000 MW untuk Indonesia yang dikukuhkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015 - 2019. PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) bersama perusahaan swasta turut mengambil peran dalam implementasi program 35.000 MW untuk Indonesia.

Sektor kelistrikan terdiri atas pembangkitan, transmisi dan distribusi. Program 35.000 MW untuk Indonesia difokuskan pada pembangunan sektor pembangkitan. Pada sektor pembangkitan listrik, PLN secara tidak langsung dihadapkan pada hadirnya pembangkit listrik swasta yang menjadi rekan sekaligus pesaing bagi unit – unit pembangkitan milik PLN. Pembagian produksi listrik ditentukan berdasarkan pembangkit yang paling efisien dan handal dalam produksi. Pembangkit yang paling efisien dan handal akan mendapat porsi produksi listrik paling besar sedangkan pembangkit yang paling tidak efisien dan tidak handal akan mendapatkan produksi paling sedikit. Pembangkit milik PLN diharapkan mampu memproduksi secara efisien sehingga senantiasa unggul dibandingkan pembangkit milik swasta. Efisiensi produksi diterjemahkan dalam target kinerja yang dirumuskan dan ditetapkan oleh PLN Pusat. Perumusan target kinerja ini dilakukan dengan penentuan indikator kinerja yang tepat untuk diterapkan, salah satu penerapannya pada sector

pembangkitan. Indikator kinerja dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai fisik yang digunakan untuk mengukur, membandingkan dan mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan (Gosselin 2005).

PT PLN Pembangkitan Tanjung Jati B (PLN TJB) merupakan salah satu pembangkitan milik PLN, di mana kepemilikannya melalui sewa beli selama 20 - 23 tahun yang pada akhir periode dapat menjadi milik PLN. PLN TJB sebagai unit yang bergerak di sektor pembangkitan dalam pelaksanaan tugasnya mendapatkan target kinerja sebagai berikut:

- a. Jumlah energi listrik yang diproduksi (kwh) dalam setahun.
- b. Jumlah jumlah gangguan dalam setahun.
- c. Kesiapan pembangkit beroperasi dalam setahun.
- d. Kesiapan sumber daya manusia.
- e. Perputaran material/ spare part dalam setahun.
- f. Persediaan batubara dalam setahun.

Target persediaan batubara dalam setahun merupakan target kinerja yang belum pernah tercapai (Tabel 1.1). Target persediaan batubara dalam setahun ditargetkan dari sebesar 35 hari persediaan. Pencapaian persediaan batubara dalam setahun berkaitan dengan pengaturan persediaan yang tepat sehingga mampu memenuhi kebutuhan batubara dalam setahun untuk produksi dan optimalisasi penggunaan anggaran operasi.

Tabel 1.1 Pencapaian Target Persediaan Batubara

Tahun	Target (hari)	Realisasi (hari)	Keterangan
2013	35	39,2	tidak tercapai
2014	35	45,6	tidak tercapai
2015	35	51,4	tidak tercapai

Sumber: Data Kinerja Persediaan Batubara Periode 2013 - 2015

John A. Parnell (2010) mengatakan kinerja bisnis dapat dicapai tidak hanya dengan strategi generik/ tunggal tetapi dapat juga kinerja bisnis dicapai melalui strategi kombinasi. Namun semua tidak bisnis berhasil menerapkan strategi kombinasi dalam pencapaian kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan fokus strategi yang tepat dalam penerapan strategi kombinasi. **Research problem** menunjukkan strategi kombinasi tidak selamanya memberikan hasil yang optimal untuk diterapkan di bidang/ perusahaan lain dikarenakan adanya fokus strategi yang belum tepat.

PLN TJB dalam salah satu misinya berperan dalam menjalankan pengelolaan bisnis unit pembangkit sesuai kontrak sewa beli secara dinamis untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan dan stakeholder. Dalam mengelola kontrak sewa beli diharapkan mampu mengoptimalkan proses bisnis, salah satunya optimalisasi profit sharing. Strategi menambah persediaan batubara merupakan upaya dalam

pencapaian optimalisasi skema profit sharing namun bertolak belakang dengan pemenuhan target persediaan batubara. Penelitian ini menampilkan **fenomena bisnis** berupa gap antara pemenuhan strategi optimalisasi proses bisnis melalui optimalisasi profit sharing dan dan tidak tercapainya target persediaan batubara (Tabel 1.2).

Tabel 1.2 Strategi Proses Bisnis & Pencapaian Target Persediaan Batubara

Tahun	Strategi Proses Bisnis	Target Persediaan Batubara
2013	Terlaksana	Tidak tercapai
2014	Terlaksana	Tidak tercapai
2015	Terlaksana	Tidak tercapai

Sumber: Data Kinerja PLN TJB

Persediaan batubara dalam setahun belum pernah tercapai merupakan permasalahan yang dihadapi oleh PLN TJB. PLN TJB harus menerapkan suatu strategi baru untuk menghilangkan gap antara perencanaan strategi optimalisasi proses bisnis melalui optimalisasi profit sharing dengan pencapaian persediaan batubara. Permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Realisasi target persediaan rata – rata batubara setiap tahunnya tidak tercapai.
2. Perencanaan strategi saat ini untuk pencapaian strategi proses bisnis melalui optimalisasi profit sharing, namun strategi pencapaian target persediaan batubara tidak pernah tercapai.

Li Hsing Ho dan Pi Yun Chang (2015) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa pencapaian target erat kaitannya dengan proses inovasi, di mana kemampuan dalam pengembangan inovasi mendukung pencapaian target perusahaan. Pencapaian tersebut didukung dari faktor biaya persediaan dan biaya operasi sehingga pengembangan inovasi dapat berdampak pada pencapaian perusahaan. Berdasarkan permasalahan di atas maka dalam penelitian ini menfokuskan pada bagaimana mencapai target yang optimal pada profit sharing dan persediaan batubara. Pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan:

Bagaimana pengembangan strategi untuk pencapaian target persediaan batubara dan optimalisasi profit sharing?

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peluang pengembangan strategi perusahaan dalam pencapaian optimalisasi profit sharing dan target persediaan batubara, menghasilkan model perencanaan strategi yang fokus pada pencapaian optimalisasi profit sharing dan target persediaan batubara.

II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Manajemen Strategis

Lingkungan bisnis senantiasa mengalami perubahan. Perubahan ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal yang mengharuskan perusahaan beradaptasi untuk mengantisipasi pengaruh perubahan lingkungan bisnis tersebut. Faktor internal bersumber dari perubahan kebijakan internal perusahaan. Faktor eksternal bersumber dari kehadiran pesaing, keterbatasan pemasok, sumber daya yang semakin langka, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan selera konsumen, hingga kondisi ekonomi, sosial, politik dan perkembangan teknologi. Proses manajemen digunakan untuk mengurangi pengaruh perubahan lingkungan bisnis terhadap keuntungan serta pertumbuhan perusahaan. Pendekatan proses manajemen secara menyeluruh disebut manajemen strategis.

Dess (2005) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan dan tindakan organisasi dalam upaya menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Richard dan John (2008) mendefinisikan manajemen strategis sebagai keputusan maupun tindakan yang memberikan formulasi serta implementasi rencana dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Strategi bagi para manajer merupakan rencana berskala besar yang berorientasi masa depan. Pendekatan manajemen strategis (Prasetio Aji, 2015, p.11) terdiri atas:

- a. Pendekatan Industrial Organization
- b. Pendekatan Resource Based
- c. Pendekatan Knowledge Based
- d. Pendekatan Dynamic Capabilities
- e. Pendekatan Stakeholders

2.2 Keunggulan Kompetitif dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan

Keunggulan kompetitif tidak selalu mengarahkan kinerja perusahaan ke tingkat yang lebih tinggi. Hal itu tergantung seberapa tepat implementasinya oleh para pemangku kepentingan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan harus sulit untuk ditiru, dan menggunakan sumber daya tersebut untuk keuntungan yang maksimal. Strategi tingkat perusahaan mengakomodir arah yang luas dari pertumbuhan perusahaan, stabilitas, atau penghematan, strategi kompetitif. Perspektif memandang profitabilitas terutama sebagai fungsi dari struktur industri. Meskipun masing-masing bisnis menciptakan sendiri strategi yang unik, penilaian kelompok strategis mengidentifikasi kelompok usaha menerapkan strategi yang umum.

Kelompok strategis terdiri dari bisnis dalam suatu industri tertentu yang berusaha mengeksekusi strategi kompetitif yang sama untuk memaksimalkan kinerja, memaksimalkan penjualan, dan meminimalkan biaya. Menurut Porter kerangka bisnis dapat mengejar kinerja yang unggul dengan membangun posisi kepemimpinan biaya (misalnya biaya rendah) atau membedakan dari para pesaingnya. Keunggulan kompetitif berkelanjutan terjadi ketika pesaing tidak dapat menduplikasi manfaat dari strategi dari waktu ke waktu, dan perkembangannya merupakan tujuan strategis.

Penelitian kelompok strategis selama ini juga sering mencari konsep tingkat perusahaan.

2.3 Pendekatan Resource Based

Oliver (1997) menyarankan perusahaan mengelola pemilihan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pandangan resource based memiliki fokus intra-organisasi dan berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari sumber daya spesifik dan kemampuan perusahaan.

Perusahaan yang sukses bersaing di masa depan karena memiliki kemampuan yang khas dan unik merupakan dasar dari resource based. Inti dari strategi resource based dapat didefinisikan oleh sumber daya unik dan kemampuan perusahaan. Resource based menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dan hasil kinerja merupakan konsekuensi dari sumber spesifik perusahaan dan kemampuan yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya.

Keunggulan kompetitif tidak muncul dari dinamika industri, namun dari proses akumulasi dan pemanfaatan sumber daya dalam perusahaan, dalam kesimpulan bahwa perusahaan menggunakan apa yang telah didapat.

2.4 Manajemen Persediaan

2.4.1 Pengertian Persediaan

Pengertian persediaan yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Sofjan Assauri (2004, p.169) persediaan merupakan sejumlah bahan-bahan, parts yang disediakan dan bahan-bahan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang jadi atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari komponen atau langganan setiap waktu. Menurut Freddy Rangkuti (2007, p.1) persediaan merupakan bahan-bahan/ bagian yang disediakan, dan bahan-bahan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang jadi atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari konsumen atau pelanggan setiap waktu.

Dapat disimpulkan bahwa persediaan adalah bahan-bahan, bagian yang disediakan, dan bahan-bahan dalam proses yang terdapat dalam perusahaan untuk proses produksi, serta barang-barang jadi atau produk yang disediakan untuk memenuhi permintaan dari konsumen atau pelanggan setiap waktu yang disimpan dan dirawat menurut aturan tertentu dalam tempat persediaan agar selalu dalam keadaan siap pakai.

2.4.2 Pengendalian Persediaan

Pengawasan persediaan yang dijalankan untuk menjaga keseimbangan antara kerugian serta penghematan dengan adanya suatu tingkat persediaan tertentu, dan besarnya biaya dan modal yang dibutuhkan untuk mengadakan persediaan tersebut. Tujuan pengendalian persediaan:

1. Menjaga agar perusahaan tidak kehabisan persediaan yang dapat mengakibatkan terhentinya kegiatan produksi.

2. Menjaga agar persediaan perusahaan tidak terlalu besar atau berlebihan, sehingga biaya-biaya yang timbul dari persediaan tidak terlalu besar.
3. Menjaga agar pembelian secara dalam jumlah yang kecil dapat dihindari karena akan berakibat biaya pesanan menjadi besar.

Dapat disimpulkan tujuan dari pengendalian persediaan untuk menjamin terdapatnya persediaan pada tingkat yang optimal agar produksi dapat berjalan dengan lancar dengan biaya persediaan yang minimal.

2.5 Strategi dan Implementasi Strategi Perusahaan

Strategi merupakan hasil penetapan tujuan jangka panjang perusahaan, pengambilan tindakan, serta alokasi sumber daya dalam rangka mencapai tujuan strategik perusahaan. Implementasi strategi merupakan proses penerjemahan strategi menjadi inisiatif organisasi melalui desain dan struktur organisasi, perencanaan sumber daya dan pengelolaan perubahan strategik dalam perusahaan. Perusahaan berusaha meningkatkan kesuksesan melalui tiga langkah manajemen strategik yakni *strategy analysis*, *strategy development* dan *strategy implementation*. Kaplan and Norton (2008) menunjukkan kesadaran manajemen puncak, praktisi dan peneliti bahwa organisasi semakin mudah memformulasikan strategi, namun masih terkendala untuk memastikan formulasi strategi tersebut ketika diimplementasikan. Menurut Okumus (2003), ini hal ini disebabkan teori – teori yang ada memberikan fokus yang berlebih pada pentingnya menyusun strategi namun kurang diperhatikan hal – hal yang terkait permasalahan implementasi strategi. Nohria, Joyce, dan Roberson (2003) menyampaikan bahwa tidak ada satu pun konsep manajemen yang dapat dianggap sebagai metode paling berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi. Apapun pilihan strategi perusahaan bukanlah masalah utama namun yang lebih penting merupakan efektivitas implementasi strategi perusahaan.

Kesuksesan implementasi strategi didefinisikan sebagai keberhasilan melaksanakan proses untuk melaksanakan kebijakan, program, dan tindakan tertentu yang telah diputuskan manajemen pada seluruh organisasi (Harrington and Kendall, 2006). Dalam implementasi strategi perusahaan yang sukses dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh beragam faktor kompleks. Berkaitan dengan manajemen strategik, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh lokasi dan pilihan strategi perusahaan *balanced scorecard* perusahaan dan strategi kompetitif pilihan perusahaan, keberhasilan implementasi strategi, pilihan strategi dan struktur organisasi, strategi dan sumber daya, implementasi strategi, keselarasan strategi bisnis, serta konsistensi implementasi strategi. Perusahaan menetapkan strategi bersaing perusahaan berdasarkan dinamika internal dan eksternal perusahaan.

Dalam tahapan implementasi strategi, penting memfokuskan perhatian untuk meningkatkan pemahaman strategi karyawan dengan memastikan kejelasan indikator kinerja melalui sosialisasi intensif kepada seluruh karyawan. Kejelasan dan konsistensi penerapan indikator kinerja beserta pengukurannya mendukung

keberhasilan implementasi strategi. Dalam menerapkan tahapan implementasi strategi perusahaan wajib menekankan pada kesinambungan pelaksanaan siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) untuk memastikan strategi terus dievaluasi pencapaian dan keselarasannya dengan tujuan utama secara periodik. Dari sisi kapabilitas pendukung implementasi strategi, perhatian utama perusahaan diperlukan pada peningkatan kapabilitas teknologi informasi. Sistem pengembangan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan implementasi strategi serta mengaitkan kinerja dengan sistem penilaian kinerja dan kompensasi mampu mengapresiasi keterlibatan karyawan dalam implementasi strategi. Perusahaan wajib mendorong budaya positif, kapabilitas kepemimpinan, serta kemampuan perbaikan dan inovasi agar selaras dengan kebutuhan implementasi strategi organisasi. Perusahaan perlu memperhatikan manajemen strategi untuk mengkoordinasikan proses formulasi dan implementasi strategi.

2.6 Inovasi

Inovasi dipandang sebagai keberhasilan sosial dan ekonomi karena diperkenalkannya temuan cara – cara baru atau kombinasi baru dari cara – cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar atau perubahan drastis dalam hubungan antara nilai guna atau nilai manfaat dan nilai moneter atau harga (Avanti Fontana, 2011). Scoot Cook, Theresia M Amabile dan Mukti Khaire dalam Harvard Business Review mengatakan bahwa:

- 1) Pentingnya inovasi pada masa kini dan masa akandatang di mana proses penciptaan nilai seharusnya dilakukan dengan lebih banyak melibatkan konsumen dan/ atau pengguna, bukan sebagai konsumen melainkan sebagai kontributor. Hal ini misalnya layanan konsumen menerima masukan yang ditindaklanjuti dengan perbaikan produk atau layanan.
- 2) Kreativitas harus menjadi dasar manajemen puncak dalam memimpin bisnis masa kini dan masa akan datang sehingga organisasi membutuhkan perubahan gaya kepemimpinan dan manajemen.
- 3) Praktik manajemen perlu dirancang sebagai praktik profesional dengan kode etik yang menunjang profesi manajer dalam proses penciptaan nilai tidak saja bagi organisasi tetapi juga lebih penting lagi bagi masyarakat.

Perlunya mengharmonisasikan antara strategi korporat dan strategi inovasi dengan konsumen dan atau pengguna sebagai prioritas. Inovasi tidak hanya terbatas pada sesuatu yang baru. Kemampuan inovasi dan kemampuan layanan diharapkan mampu memberikan kontribusi positif pada kinerja perusahaan. Kemampuan inovasi diharapkan juga dapat meningkatkan kemampuan layanan sehingga perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Lingkungan dinamis dan berbasis waktu saat ini, operasi secara global memerlukan integrasi manufaktur global dengan kemampuan kinerja bisnis yang efisien dan efektif. Meskipun strategi operasi perusahaan dapat dilihat sebagai sarana internal untuk menghasilkan pertumbuhan

perusahaan, namun tidak selalu berlaku bagi perusahaan yang ingin meningkatkan pangsa pasar mereka dan daya saing. Persaingan yang meningkat akan terus mendorong perusahaan-perusahaan untuk menekan kemampuan organisasi mereka untuk bertahan hidup dan tumbuh di pasar (Lu,2007). Semakin penting bagi perusahaan jasa untuk membangun kemampuan layanan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan layanan (Lai, 2004; Tseng et al, 2005).

Kemampuan yang meliputi sejumlah aspek yang berkaitan dengan penyediaan layanan diakui sebagai sumber penting untuk memimpin kinerja yang unggul. Di pasar yang dinamis saat ini, sangat penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan kemampuan inovasi dalam kegiatan layanan mereka. Melalui *learningby doing*, perusahaan dapat membangun kemampuan inti mereka yang akan sangat sulit bagi pesaing untuk meniru. Selain itu, Langley et al (2006) menunjukkan bahwa perusahaan yang menawarkan layanan dan kemampuan inovasi merupakan tantangan utama bagi industri di masa depan. Daya saing suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh menawarkan layanan tetapi juga kemampuan untuk menambah nilai kepada klien. Sumber daya termasuk sumber daya berwujud dan tidak berwujud, seperti teknologi, peralatan, pengetahuan, budaya organisasi, orientasi strategis, dan jaringan hubungan (Bessant dan Tidd, 2007; Chapman dan Soosay, 2003; Huit et al, 2004). Kemampuan inovasi dapat membuat sulit bagi pesaing untuk meniru. Efek kemampuan inovasi pada kualitas layanan (Panayides, 2006), di mana inovasi mendukung kinerja perusahaan.

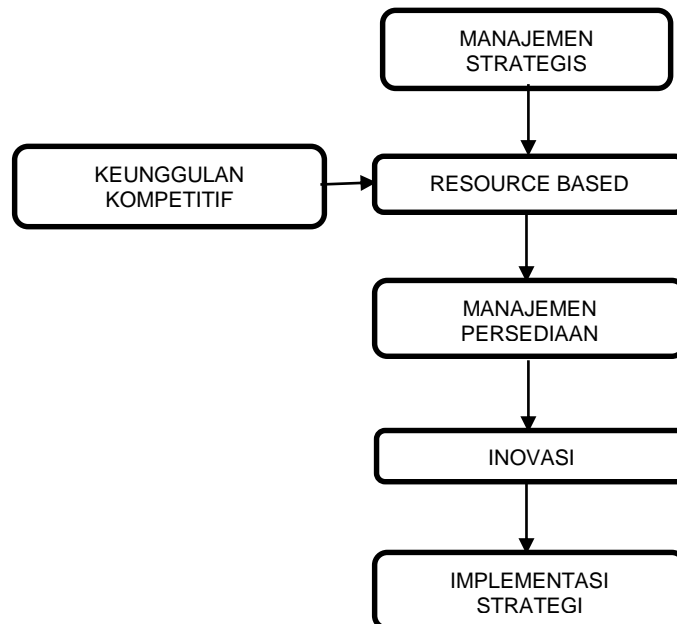
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

PENELITI/ TAHUN	JUDUL	HASIL
John A. Parnell/ 2010	Strategy clarity, business strategy and performance.	Strategi kombinasi berkaitan dengan kinerja tinggi perusahaan namun tidak semua bidang. Strategi bisnis harus jelas.
Eleonora Kontus/ 2014	Management of inventory in a company	Pemodelan yang optimal dapat digunakan dalam manajemen persediaan.
Li-Hsing Ho, Pi-yun Chang/ 2015	Innovation capabilities, service capabilities and corporate performance in logistics services.	a. Kemampuan inovasi & layanan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. b. Kemampuan inovasi menambah kemampuan pelayanan.

Ahmet Yucekaya/ 2013	Cost minimizing coal logistics for power plants considering transportation constraints	Kombinasi pemasok, rute transportasi, dan produk batubara untuk perusahaan listrik mengambil keputusan dalam menentukan pesanan batubara.
Muh. Darmi, dkk/ 2013	Model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan	Kualitas tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukung implementasi strategi berpengaruh positif terhadap kesuksesan implementasi strategi yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan.
Priscilla Natasha, Devie/ 2013	Pengaruh strategic planning terhadap keunggulan dan kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Strategic planning berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing. b. Keunggulan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. c. Strategic planning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. d. Strategic planning dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan keunggulan bersaing.
M. Ishaq Bhatti, dkk/ 2013	The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance.	Pengukuran kinerja keuangan, biaya, kualitas, waktu, fleksibilitas, keandalan pengiriman, keselamatan, kepuasan pelanggan dan pegawai, indikator kinerja sosial berpengaruh positif signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
Brian S Fugate, dkk/ 2009	Operational collaboration between shippers and carriers in the transportation industry.	Pentingnya kelangsungan hubungan antara pengirim dan operator, dalam hubungan yang lebih seimbang.
Hannu Multanen/ 2015	Lower inventory levels and costs due to reduction of transportation time.	Biaya inventori berkurang ketika waktu transportasi berkurang. Dengan mengurangi waktu transportasi, tingkat persediaan menjadi berkurang dan yang lebih lanjut mengurangi biaya persediaan.

<p>Justas Nugaras, Asta Radzeviviene/ 2010</p>	<p>Networking in the transport sector: inter-firm vs intra-firm perspective</p>	<p>1.Perilaku proaktif internal dan eksternal dan meningkatkan kinerja sektor transportasi. 2.Perusahaan transportasi adalah contoh yang baik hubungan horizontal dan vertikal jaringan perusahaan. 3.Mendominasi dalam jaringan yang sama, akses pasar dan pangsa pasar yang lebih besar, tetapi jumlah nilai tambah dengan jaringan berbeda.</p>
<p>Jana Kazimirova, dkk/ 2015</p>	<p>Structure of corporate logistic cost.</p>	<p>Pentingnya memantau biaya jalur logistik sebagai sistem yang terintegrasi dan untuk melihat manajemen biaya secara keseluruhan sekaligus untuk menganalisis biaya logistik per segmen dan memantau keterkaitannya.</p>

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



Manajemen strategis merupakan keputusan maupun tindakan yang memberikan formulasi serta implementasi rencana dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan (Richard dan John,2008). Selain itu, manajemen strategis juga merupakan hasil analisis, pengambilan keputusan dan tindakan organisasi dalam upaya menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Dess, 2005). Li et.al (2006,p.111) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan keadaan di mana perusahaan dapat menciptakan posisi pertahanan yang baik atas pesaing-pesaingnya. Hill dan Jones (2010, p.74) mendefinisikan keunggulan kompetitif berdasarkan pada kompetensi khusus, di mana kekuatan khusus yang dimiliki perusahaan mampu membuat produknya berbeda dan harga yang lebih rendah dibandingkan produk pesaing. Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan diharapkan akan mampu menjadikan kinerja perusahaan menjadi baik. Di mana penciptaan keunggulan kompetitif bersumber dari perencanaan strategi yang baik. Dalam pengelolaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan maka perusahaan diharapkan mampu mengelola pemilihan sumber daya perusahaan yang tepat dan spesifik yang tidak dimiliki perusahaan lain.

Pengelolaan sumber daya tepat dan spesifik tersebut merupakan strategi dengan pendekatan resource based. Salah satu pendekatan resource based melalui manajemen persediaan dalam upaya mengendalikan biaya persediaan. Manajemen persediaan dapat menjamin terdapatnya persediaan pada tingkat yang optimal agar produksi dapat berjalan dengan lancar dengan biaya persediaan yang minimal. Dalam pengelolaan persediaan dibutuhkan formulasi yang tepat dalam menentukan optimal persediaan dalam mendukung proses produksi. Hal tersebut dapat dilakukan melalui inovasi pengembangan pengelolaan persediaan termasuk dalam pengelolaan transportasi dalam penunjang pengelolaan persediaan. Avanti Fontana (2011) memandang inovasi sebagai keberhasilan sosial dan ekonomi karena diperkenalkannya temuan cara – cara baru atau kombinasi baru dari cara – cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar. Perusahaan yang menawarkan layanan dan kemampuan inovasi merupakan tantangan utama bagi industri di masa depan (Langley et al,2006).

Dalam perencanaan strategi, tidak hanya cukup pada proses memformulasikan strategi namun juga pada proses implementasi strategi tersebut. Kesuksesan implementasi strategi didefinisikan sebagai keberhasilan proses untuk melaksanakan kebijakan, program, dan tindakan tertentu yang telah diputuskan manajemen pada seluruh organisasi (Harrington and Kendall,2006). Kaplan and Norton (2008) menunjukkan kesadaran manajemen puncak, praktisi dan peneliti bahwa organisasi semakin mudah memformulasikan strategi, namun masih terkendala untuk memastikan formulasi strategi tersebut ketika diimplementasikan. Hal ini disebabkan teori – teori yang ada memberikan fokus yang berlebih pada pentingnya menyusun strategi namun kurang diperhatikan hal – hal yang terkait permasalahan implementasi strategi (Okumus,2003).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan *focus group discussion*. Responden dalam penelitian ini sebanyak 7 responden yang meliputi 1 orang manajemen atas, 3 orang manajemen menengah, 2 orang manajemen dasar dan 1 orang tenaga ahli.

IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Analisis

Tabel 4.1 Hasil Analisis

No	Pandangan Manajemen	Kesimpulan wawancara/ focus group discussion
1	Pencapaian target persediaan periode 2013 - 2015	<ul style="list-style-type: none">- Target persediaan dirubah menjadi 45 hari pada tahun 2016.- Persediaan terkesan terlalu banyak batubara (persediaan yang tinggi).- Persediaan untuk kebutuhan operasi dan proses bisnis..- Skema proses bisnis PLN TJB tidak dimiliki unit lain.- Pengelolaan logistik tidak baik namun strategi pengelolaan uang ini baik.
2	Target persediaan yang diberikan.	<ul style="list-style-type: none">- Target 35 hari tidak aman.- Target persediaan menjadi 45 hari untuk mengakomodir proses bisnis, kapasitas coal yard dan keamanan pasokan batubara.
3	Implementasi strategi pencapaian target persediaan batubara	<ul style="list-style-type: none">- Peran sisi niaga sudah cukup baik namun masih ada ruang <i>improvement</i>.- Target harus menyesuaikan kebutuhan operasional.- Pencapaian pemenuhan proses bisnis dilakukan dengan mengorbankan target persediaan 35 hari.
4	<i>Gap</i> realisasi strategi dan perencanaan strategi.	<ul style="list-style-type: none">- Pemenuhan target berbeda dengan pemenuhan kebutuhan di lapangan.- Keterlambatan dalam proses pembongkaran yang menambah biaya <i>bunkering</i>.- Keterlambatan mempengaruhi pinalti pembongkaran/ <i>demmurage</i>.
5	Tantangan pemenuhan strategi persediaan batubara periode	Tantangan: <ul style="list-style-type: none">- Akurasi dalam perencanaan persediaan batubara dengan kondisi pembebanan yang fluktuatif.- Batubara mahal karena spesifikasi tinggi.- Optimalisasi dalam perencanaan batubara terhadap

	2013 - 2015.	pemenuhan proses bisnis.
6	Peran proses manajemen strategis dalam mengelola tantangan periode 2013-2015	<ul style="list-style-type: none"> - Fungsi niaga sebagai penentu dalam kebijakan produksi. - Pengelolaan aspek finansial (pemenuhan proses bisnis) sebagai strategi penyediaan batubara. - Mencapai tujuan mengurangi loses dan meminimalkan <i>profit sharing</i>. - Berbagi peran yang sinergi sisi operasional dan sisi niaga.
7	Peran perusahaan lain dalam implementasi strategi persediaan.	<ul style="list-style-type: none"> - P2B dalam mengelola permintaan beban. - Dedicated supplier dan transporter mendukung keamanan pasokan. - Pemenuhan performa dalam kontrak supplier dan transporter. - Transportir berperan menjaga kualitas batubara selama perjalanan, kecepatan pengiriman. - Supplier memenuhi permintaan kontrak.
8	Peluang pengembangan strategi/ inovasi	Adanya peluang pengembangan strategi/ inovasi.
9	Pengembangan strategi/ inovasi yang diharapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi/ pengembangan strategi ditujukan pada mengelola unit seefisien mungkin. - Optimalisasi persediaan batubara dan proses bisnis. - Pengembangan strategi yang sinergis antara sisi niaga, sisi kinerja dan sisi produksi.
10	Tantangan implementasi pengembangan strategi.	<p>Tantangan pengembangan strategi/ inovasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketidakpastian permintaan beban. - Fluktuasi harga batubara yang mempengaruhi pola persediaan. - Upaya meminimalkan keterlambatan yang muncul dalam proses pembongkaran. - Pola operasi bulan Desember mengutamakan PLTA dan permintaan beban cenderung rendah.

4.2 Pembahasan

Pencapaian target persediaan batubara erat kaitannya dengan optimalisasi profit sharing, hal ini bertolakbelakang dengan ilmu manajemen persediaan di mana

optimalisasi profit sharing akan menaikkan persediaan batubara, persediaan yang meningkat tentunya menaikkan biaya persediaan. PLN TJB menyadari perlunya dibangun strategi yang mampu mengakomodir kebutuhan optimalisasi profit sharing dan sekaligus pencapaian target persediaan batubara. Pada periode 2013 – 2015, PLN TJB mengedepankan strategi optimalisasi proses bisnis sehingga target persediaan batubara tidak pernah tercapai. Dalam hal pencapaian strategi optimalisasi proses bisnis diharapkan juga mencapai target persediaan batubara sehingga diperlukan upaya kombinasi strategi optimalisasi proses bisnis dan strategi pencapaian persediaan batubara sehingga dibutuhkan model strategi baru untuk mensinergikan strategi optimalisasi proses bisnis dan strategi pencapaian persediaan batubara. Hal ini sejalan dengan penelitian John A. Parnell (2010) di mana strategi kombinasi berkaitan dengan kinerja tinggi perusahaan, pemodelan optimal dapat digunakan dalam manajemen persediaan.

Pencapaian target persediaan batubara tidak terlepas dari peran perusahaan lain dalam mendukung realisasi strategi yang sudah direncanakan. PLN TJB melihat perusahaan lain memberikan peran dalam permintaan produksi listrik, keamanan pasokan batubara dan ketersediaan batubara sebagai bahan bakar dalam produksi listrik. Dalam pencapaian target persediaan batubara, PLN TJB bergantung pada realisasi permintaan beban dari P2B, hal ini dikarenakan fluktuasi permintaan beban akan mengganggu pola persediaan batubara. Peran perusahaan lain ini sejalan dengan penelitian Ahmet Yucekaya (2013) yang menyimpulkan bahwa kombinasi supplier, jalur transportasi menentukan pengambilan keputusan dalam perencanaan persediaan batubara. Dalam proses implementasi strategi, pada periode 2013 – 2015 diperoleh gap antara perencanaan dan realisasi pada beberapa hal yaitu pemenuhan target berbeda dengan pemenuhan kebutuhan di lapangan, keterlambatan dalam proses pembongkaran yang menambah biaya *bunkering*, keterlambatan mempengaruhi pinalti pembongkaran/ *demmurage*. Keterlambatan proses pembongkaran dalam pandangan manajemen PLN TJB diharapkan dapat diminimalkan melalui inovasi melalui pengembangan perencanaan strategi pengelolaan persediaan batubara. Manajemen PLN TJB melihat perlunya ada pengembangan strategi dalam hal lebih mengoptimalkan pengelolaan persediaan batubara. Upaya manajemen PLN TJB ini sesuai dengan hasil penelitian Hannu Multanen (2015) di mana biaya inventori berkurang ketika waktu transportasi berkurang. Dengan mengurangi waktu transportasi, tingkat persediaan menjadi berkurang dan yang lebih lanjut mengurangi biaya persediaan. Inovasi dalam perencanaan persediaan batubara dibutuhkan manajemen PLN TJB untuk mengoptimalkan waktu persediaan batubara sehingga mampu mengurangi biaya persediaan. Dengan inovasi dalam strategi persediaan batubara diharapkan target persediaan dapat tercapai dan strategi optimalisasi tetap dapat dipertahankan tercapai maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari analisis hasil wawancara dan focus group discussion dapat dirumuskan model pengembangan strategi pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Model pengembangan strategi

Identifikasi Peluang Pengembangan Strategi	Model Pengembangan Strategi
<ul style="list-style-type: none"> - Target persediaan batubara mengikuti kebutuhan operasi dan proses bisnis. - Target persediaan 35 hari belum mengakomodir keamanan kebutuhan produksi. - Peran sisi niaga sudah baik namun masih ada ruang <i>improvement</i>. - Keterlambatan dalam proses pembongkaran menambah biaya <i>bunkering</i> dan mempengaruhi pinalti pembongkaran/<i>demmurage</i>. - Adanya tantangan fluktuasi harga batubara. - Adanya tantangan fluktuasi beban dan kecenderungan beban rendah pada akhir tahun. - Fungsi niaga penentu kebijakan produksi. - Harapan manajemen untuk: <ul style="list-style-type: none"> a. Optimalisasi persediaan batubara dan proses bisnis b. Sinergi antara sisi niaga, sisi kinerja dan sisi produksi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengusulkan perubahan target persediaan batubara menjadi 45 hari sesuai kebutuhan operasi dan proses bisnis (sudah dilakukan tahun 2016). - Fungsi niaga memberikan informasi target kebutuhan batubara untuk mendukung optimalisasi proses bisnis. - Informasi dari fungsi niaga dijadikan masukkan bagi fungsi produksi untuk membagi kebutuhan batubara setahun menjadi kebutuhan bulanan. - Fungsi kinerja memantau pencapaian target persediaan batubara setiap bulan. - Dalam perencanaan penerimaan batubara bulanan perlu mempertimbangkan: <ul style="list-style-type: none"> a. Pada bulan di mana beban cenderung rendah ditindaklanjuti dengan mengurangi penerimaan batubara pada bulan tersebut sehingga persediaan batubara tidak tinggi. b. Pada bulan di mana musim cuaca buruk terjadi ditindaklanjuti dengan mengurangi pemesanan batubara pada bulan tersebut sehingga keterlambatan yang terjadi pada proses penerimaan bisa diminimalkan. Tingginya biaya <i>bunkering</i> dan adanya pinalti keterlambatan bisa minimalkan. c. Pada bulan di mana ada pemeliharaan tahunan (30 – 40 hari unit padam) ditindaklanjuti dengan mengurangi pemesanan batubara pada bulan tersebut sehingga persediaan tidak tinggi dan penundaan pembongkaran kapal bisa diminimalkan. Tingginya biaya <i>bunkering</i> dan adanya pinalti keterlambatan bisa minimalkan - Melakukan koordinasi dengan perusahaan lain khususnya transportir untuk mencari peluang memaksimalkan kapal <i>dedicated</i> jika dimungkinkan disewakan ke unit lain pada saat PLN TJB menghadapi bulan cuaca buruk, permintaan beban rendah maupun adanya aktivitas pemeliharaan tahunan.

Dalam upaya mendukung model pengembangan strategi yang telah dirumuskan pada tabel 4.2, PLN TJB diharapkan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif yang dimiliki (Tabel 4.3) sehingga model pengembangan strategi dapat diimplementasikan dengan baik.

Tabel 4.3 Keunggulan Kompetitif PLN TJB

No	Keunggulan Kompetitif
1	Ketersediaan 2 (dua) peralatan pembongkaran pada masing -masing pelabuhan dapat mendukung dalam kelancaran proses pembongkaran dalam hal meminimalkan waktu tunda.
2	Ketersediaan kapal khusus untuk melayani proses pemesanan batubara PLN TJB dapat mendukung optimalisasi waktu penyediaan batubara.
3	Pengelolaan cash flow dikelola oleh PLN TJB dapat mendukung pengambilan keputusan lebih cepat dalam hal optimalisasi proses bisnis melalui penambahan maupun pengurangan pembelian batubara.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Pengembangan strategi perusahaan PLN TJB dimulai dari membangun upaya-upaya dalam menghadapi tantangan yang akan muncul, seperti halnya fluktuasi harga batubara dan fluktuasi beban yang diminta sistem kelistrikan. Salah satu upaya yang dapat dikembangkan dalam proses pengembangan strategi berupa mengendalikan keterlambatan yang terjadi dalam proses pengiriman batubara, dan jika diperlukan proses evaluasi dapat dilakukan sesering mungkin. Selain itu keterlibatan dari perusahaan lain dalam mendukung strategi perusahaan harus dijaga pemenuhan yang disyaratkan dalam kontrak yang sudah ada.
2. Target persediaan batubara merupakan target kinerja yang diberikan pada sisi operasional dalam hal ini dalam peran Produksi 1 dan Produksi 2. Namun dalam pencapaian target persediaan batubara dalam mendukung optimalisasi profit sharing maka dibutuhkan kerjasama dari sisi niaga, sisi kinerja dan sisi operasional. Sisi niaga sebagai pemimpin dalam merancang pencapaian proses bisnis, yang akan menghasilkan informasi besarnya nilai pembelian batubara dalam upaya mengoptimalkan profit sharing dengan memperhitungkan perkembangan pasar, fluktuasi harga batubara, kepastian permintaan beban. Sisi kinerja perusahaan membangun posisi hari persediaan yang tepat sebagai target persediaan dan rutin melakukan evaluasi pencapaian target persediaan sehingga dapat diambil tindakan lebih awal ketika berpotensi target tidak

tercapai, termasuk juga melakukan koordinasi perihal target realistis untuk unit PLN TJB dalam kaitannya menjalankan proses bisnis yang berbeda dengan unit – unit lain. Sisi operasional berperan dalam mendeliver permintaan dari sisi niaga dalam jumlah batubara yang akan dibeli, menjaga keandalan operasi pembangkit, meminimalkan keterlambatan dalam proses pengiriman batubara di mana difokuskan pada hal – hal yang bisa dikontrol. Beban yang tiap bulan tidak sama diharapkan menjad pola pengaturan permintaan batubara yang akan berbeda. Dengan memperhitungan informasi tertentu, misalnya pada bulan Desember lebih dioptimalkan pembangkit listrik tenaga air karena pada periode tersebut PLTA berlimpah persediaan airnya, pemesanan pada musim cuaca buruk tentunya berbeda dengan saat cuaca baik, dan juga dibangun komunikasi dengan perusahaan lain untuk mendukung perencanaan transportasi dan perencanaan batubara serta fluktuasi beban yang diminta sistem.

Dalam mendukung model pengembangan strategi maka PLN TJB perlu mengupayakan agar keunggulan kompetitif (Tabel 4.3) yang dimilikinya mampu mendukung model pengembangan strategi (Tabel 4.2).

5.2. Implikasi Kebijakan

Tabel 5.1 Implikasi Kebijakan

Point dalam perencanaan strategi	Implikasi Kebijakan
Fluktuasi harga batubara	Perubahan strategi optimalisasi profit sharing dari sisi jumlah shipment batubara yang dibeli tentunya persediaan batubara bisa lebih baik.
Pengurangan keterlambatan pembongkaran	Meminimalkan waktu pembongkaran dapat mendukung persediaan batubara dan juga potensial loses biaya dikarenakan keterlambatan yang timbul.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dalam penelitian. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian hanya menggunakan metode kualitatif.
2. Terjadi beberapa kali interupsi pada saat focus group discussion seperti adanya non responden yang masuk untuk keperluan dengan responden yang

mengakibatkan responden butuh waktu untuk masuk kembali dalam sesi focus group discussion.

3. Proses mengumpulkan responden dalam focus group discussion membutuhkan perubahan jadwal agar focus group discussion dapat terlaksana.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Bagi penelitian mendatang, ada beberapa agenda yang dapat dilakukan diantaranya:

1. Metoda penelitian yang digunakan tidak hanya kualitatif namun juga menggunakan metoda kuantitatif..
2. Penelitian dilakukan di unit pembangkitan milik PLN lainnya untuk mendapatkan informasi model pengembangan strategi di unit lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar,Ahmet C. 1993. "The impact of key internal factors on firm performance An empirical study of small Turkish firms". **Journal of Small Business Management**. Vol 31, No 4.
- Borut Rusjan, 2006. "The impact of manufacturing focus on manufacturing and business unit performance: an empirical investigation". **Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe**, Vol 8, No 1.
- Davis, James H, Schoorman, F David, Mayer, Roger C et al, 2000, "The trusted General Manager and business unit performance empirical evidence of a competitive advantage", **Strategic Management Journal**, Vol 21, No 5.
- Dess, Gregory G, G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. *Strategic Management 2ed*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2005.
- Emmanuel D Adamides, 2015, "Linking operations strategy to the corporate strategy process a practice perspective", **Business Process Management Journal**, Vol 21, No 2.
- Fugate, Brian S, Beth Davis Sramek, Thomas J. Goldsby.2009, "Operational collaboration between shippers and carriers in the transportation industry", **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 20, No 3.

- Gosselin, M,2005, “An empirical study of performance measurement in manufacturing organizations”, **Int. J. Prod. Perform. Manag.** page 419–437.
- Hua-Hung Weng, Ja-Shen Chen and Pei-Ching Chen, 2015, “Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective”, **Sustainability**, Vol 7.
- John A. Parnelll, 2001. “Strategic clarity, business strategy and performance”, **Journal of Strategy and Management**, Vol 3 No 4.
- Kazimírová, Jana; Busa, Michal; Puskás, Eduard. 2015. “Structure of Corporate Logistic Costs”, **The International Journal of Transport & Logistics**, ISSN 1451-107X
- Keeble, Justin J, Sophie Topiol, Simon Berkeley. 2003. “Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level”. **Journal of Business Ethics**. Vol 44, No 2.
- Kontus, Eleonora. 2014. “Management of inventory in a company”, **Econviews**, Vol XXVII, No 2.
- Li Hsing, Ho and Pi Yun Chang, 2015, “Innovation capabilities, service capabilities, and corporate performance in logistics services”, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol 7 No 3.
- M. Ishaq Bhatti, H. M. Awan, Z. Razaq, 2013. “The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance”, **Springer Science Business Media Dordrecht**.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskison,2005,**Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 8th Edition**, Thomson Higher Education, Amerika Serikat.
- Muh. Darmin Ahmad Pella, Ujang Sumarwan, Arief Daryanto dkk, 2013,” Model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan”,**Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor**,Vol 12,No1.
- Natasha, Priscilla dan Devie. 2013. “Analisis pengaruh strategic planning terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan”. **Business Accounting Review**, Vol 1, No 3.

- Nohria, W. Joyce, & B Roberson, 2003, "What Really works". **Harvard Business Review**, Vol.81, No 7.
- Nugaras, Justas and Asta Radzeviciene. 2009. "Networking in the transport sector : inter-firm vs intra-firm perspective". Vol 2, No 2.
- Olivier Furrer, J. Rajendran Pandian, Howard Thomas, 2007, "Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround", **Management Decision**, Vol 45, No 3.
- Pearce, John A and Richard B. Robinson, Jr, 2007, Strategic Management – Formulation, Implementation, and Control, McGraw Hill, New York.
- Prawirosentono, Suyadi dan Dewi Primasari, 2014, **Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA, 2013, **Strategic Management Sustainable Competitive Advantage**, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2007, **Manajemen Persediaan: Aplikasi di Bidang Bisnis**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Russel W. Coff, 1999, "When competitive advantage doesn't lead to performance The resource-based view and stakeholder bargaining power", **Organization Science**, Vol 10, No. 2.
- Yucekaya, Ahmet. 2013. "Cost minimizing coal logistics for power plants considering transportation constraints". **Journal of traffic and logistic engineering**. Vol 1, No 2.