



FORUM MANAJEMEN PRASETIYA MULYA

33
#3

STRATEGI
**Subliminal Content
Marketing**

DISKURSUS
**Ekonomi Digital Berakibat
Disrupsi Pasar Radikal?**

HORISON
**AI: Nyata atau Sebatas
Selebritas?**



Seputar Marketing Zaman Ini



Rubrik Kinerja

Strategi Logistik dan Implikasi Keuangan

Zaroni

CFO PT Pos Logistik Indonesia

Pengajar Paruh Waktu di Prasetiya Mulya Executive Learning Institute

Strategi logistik yang dieksekusi perusahaan banyak ragamnya. Antarperusahaan bisa saja berbeda strategi logistik yang dijalankan. Keputusan strategi logistik yang diambil akan berimplikasi pada kinerja keuangan perusahaan. Para pemimpin organisasi bisa menggunakan strategi logistik untuk menentukan kinerja keuangan.

Umumnya perusahaan menggunakan *return on investment* (ROI) sebagai ukuran kinerja keuangan. ROI mengukur kinerja keuangan perusahaan dari perspektif investor, baik investor ekuitas maupun investor kreditor.

ROI merupakan rasio yang mengukur profitabilitas perusahaan dari return yang dihasilkan atas penggunaan aset untuk menghasilkan penjualan (*capital employed*). Secara sederhana, ROI dihitung dengan membagi laba bersih dengan aset.

Dari rumus tersebut, untuk meningkatkan ROI, paling tidak ada dua faktor yang harus dikendalikan perusahaan, yaitu laba dan aset. Laba merupakan selisih antara penjualan dengan biaya total. Sementara aset dalam penghitungan ROI adalah aset yang digunakan untuk menghasilkan penjualan. Dalam banyak buku literatur keuangan, aset yang digunakan (*capital employed*) terdiri dari kas, piutang, persediaan, dan aset tetap.

Para pemimpin organisasi perusahaan berusaha meningkatkan ROI, meskipun tidak ada standar yang pasti berapa ROI yang harus dicapai. Standar ROI untuk setiap perusahaan berbeda, tergantung dari sektor industri, ukuran perusahaan, dan ekspektasi investor.

Umumnya investor menetapkan standar ROI sesuai dengan tingkat *return* yang diharapkan dengan mempertimbangkan risiko bisnis sesuai sektor industrinya. Dalam hal ini berlaku hukum "*high risk, high return*". Semakin tinggi risiko bisnis, investor mengharapkan *return* atau imbal hasil yang tinggi.

Dalam literatur keuangan, *return* ini diprosikan dengan beberapa pendekatan atau proksi. Salah satunya adalah CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Model ini memproksikan return yang ditentukan dari parameter tingkat return pada investasi bebas risiko (*risk free*), beta imbal hasil pasar, dan tingkat *return premium* yang merupakan selisih antara return pasar dan *return* investasi aset bebas risiko.

Investor akan menempatkan dananya pada perusahaan yang menghasilkan ROI tinggi. Karenanya, menjadi tugas manajer perusahaan untuk selalu menjaga dan meningkatkan ROI, agar perusahaan yang dikelola menjadi pilihan para investor.

Peran strategi logistik

Menariknya, pilihan strategi logistik yang dijalankan perusahaan dapat menentukan ROI. Mengapa demikian? Penjelaskannya sangat mudah dengan memahami rumus ROI kita dapat melakukan simulasi atas pilihan strategi logistik yang akan dieksekusi perusahaan dan apa implikasinya terhadap kinerja keuangan yang diproksikan dengan ROI ini.

Sejatinya strategi logistik dimaksudkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas logistik. Efisiensi diartikan pencapaian biaya logistik yang paling rendah. Sementara efektif merujuk pada ketepatan dan keandalan pengelolaan aktivitas logistik, seperti transportasi, pergudangan, dan distribusi, untuk memastikan material atau barang tersedia pada saat diperlukan.

Aktivitas logistik ini mencakup *inbound logistics* atau sering disebut dengan *production logistics* dan *outbound logistics* atau *marketing logistics*. *Inbound logistics* ini untuk memastikan material dan komponen (*part*) tersedia dengan tepat sesuai kebutuhan produksi. *Outbound logistics*, pengelolaan logistik distribusi produk jadi (*finished goods*) dari gudang pabrik atau produsen ke konsumen akhir.

Pengelolaan aktivitas logistik memerlukan investasi infrastruktur seperti gudang, kendaraan, peralatan pemindahan material (*material handling equipment*), ICT, dan biaya operasional. Jenis dan berapa infrastruktur logistik yang harus disiapkan perusahaan dipengaruhi oleh strategi logistik yang dipilih.

Strategi merupakan salah satu bagian dari perencanaan. Dalam perspektif horizon waktu perencanaan, kita mengenal perencanaan strategik (*strategic planning*), perencanaan taktis (*tactical planning*), dan perencanaan operasional (*operational planning*).

Perencanaan strategik memiliki implikasi jangka panjang, setidaknya keputusan strategik yang diambil perusahaan dalam strategi logistik akan berimplikasi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan sampai 5 tahun mendatang. Keputusan dalam perencanaan strategi logistik ini contohnya saluran distribusi (*channel of distribution*), titik pasokan (*supply points*), lokasi produksi (*production locations*), konfigurasi gudang, jenis dan jumlah gudang, lokasi dan ukuran gudang, jenis dan moda transportasi, pengelolaan logistik secara dikelola sendiri (*inhouse logistics*) atau menggunakan penyedia jasa logistik (*third party logistics*), strategi distribusi, dan kebijakan tingkat persediaan.

Pilihan strategi logistik ini akan menentukan perencanaan taktis dan operasional logistik yang berakibat pada investasi dan biaya operasional logistik perusahaan. Investasi dan biaya operasional ini merupakan

dua komponen penting dalam ROI. Karenanya, pilihan keputusan perencanaan logistik berdampak terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Pertanyaannya, bagaimana keputusan strategi logistik berdampak pada keuangan? Bagaimana meningkatkan kinerja keuangan melalui strategi logistik?

Komponen pertama ROI adalah laba atau profit. Secara sederhana, profit dihitung dari penjualan dikurangi biaya total. Dalam perusahaan manufaktur, umumnya biaya terdiri dari beban pokok penjualan, biaya penjualan dan pemasaran, biaya administrasi dan umum, dan biaya non usaha.

Beban pokok penjualan dihitung dari persediaan produk jadi awal ditambah beban pokok produksi dikurangi dengan persediaan produk jadi akhir. Sementara biaya penjualan dan pemasaran merupakan semua biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproses order penjualan, pengiriman dan pendistribusian produk sampai ke konsumen. Termasuk dalam biaya penjualan dan pemasaran ini adalah biaya untuk mendapatkan pelanggan baru, meretensi pelanggan, dan promosi.

Biaya administrasi dan umum biasanya merupakan biaya penyelenggaraan organisasi perusahaan, contohnya biaya gaji karyawan non produksi, biaya sewa gedung kantor, biaya penyusutan gedung kantor, dan lain-lain. Sementara biaya non usaha merupakan biaya selain biaya operasional perusahaan, contohnya biaya bunga pinjaman.

Dalam konteks peningkatan ROI, perhatian manajemen terutama adalah meningkatkan profit dan mengoptimalkan penggunaan aset secara efisien.

Peningkatan profit dilakukan dengan menaikkan penjualan atau mengurangi biaya. Penjualan dapat dinaikkan dengan menaikkan harga jual atau meningkatkan volume penjualan barang. Dalam ilmu pemasaran, harga jual bisa dinaikkan dengan meningkatkan "*value*" produk dan service sehingga konsumen bersedia membayar lebih.

Value produk dan service ini mencakup antara lain upaya peningkatan kualitas produk, fitur, daya guna produk, aspek emosional, pelayanan, dan pengalaman konsumen dalam menggunakan produk.

Para pemimpin organisasi perusahaan harus selalu meningkatkan *value* produk ini melalui inovasi dan peningkatan pelayanan agar konsumen menikmati pengalaman yang mengesankan. Peningkatan harga jual produk tanpa diimbangi dengan peningkatan *value* produk tidak akan dapat meningkatkan penjualan, alih-alih konsumen berpaling ke produk kompetitor.

Selain peningkatan harga jual dan penjualan, peningkatan profit juga dapat dilakukan dengan pengurangan biaya. Perhatian para pemimpin organisasi perusahaan untuk meningkatkan profit dengan

cara mengurangi beban pokok penjualan, biaya penjualan, biaya pemasaran, biaya administrasi, dan biaya non usaha.

Dalam konteks strategi logistik, peningkatan penjualan dilakukan dengan berbagai cara, antara lain:

- menaikkan OTIF (*on time in full deliveries*), yaitu peningkatan kinerja pengiriman barang secara tepat waktu.
- peningkatan *service level* dari semua aspek kualitas produk dan *service*.
- membangun hubungan dengan pelanggan untuk menciptakan kepuasan dan *intimacy*.
- layanan purna jual.

Pengurangan biaya dilakukan melalui upaya penyederhanaan proses bisnis, pengurangan aktivitas dan sumber daya yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dan penggunaan sumber daya bersama (*resources sharing*).

Dalam perspektif logistik, perhatian manajemen adalah melakukan pengurangan biaya logistik. Pengurangan biaya logistik dilakukan dengan cara:

- pengelolaan transportasi secara efisien, melalui penetapan desain transportasi, penentuan rute, skedul, moda, jenis dan kapasitas armada transportasi, *safety driving*, dan konsolidasi kiriman. Pengelolaan transportasi yang efisien akan berdampak langsung terhadap penurunan biaya operasional transportasi.
- pengelolaan pergudangan secara efisien, melalui penggunaan warehouse management system untuk penyimpanan, pengambilan, dan pengiriman barang. Selain itu, kebijakan lokasi persediaan (*stock location*) dan pengendalian persediaan perlu ditetapkan yang dapat mengoptimalkan inventory management.
- pengurangan tingkat inventory melalui penerapan EOQ (*economic order quantity*), ABC inventory system, dan pendekatan JIT (*just-in time*). Pengurangan inventory akan berdampak langsung pada pengurangan modal kerja yang harus disediakan untuk *stock*.

Tidak kalah pentingnya, selain peningkatan penjualan dan pengurangan biaya, pemimpin perusahaan harus mengoptimalkan penggunaan aset, baik aset lancar seperti kas, piutang, maupun aset tetap seperti *warehouse*, MHE, dan *transport*.

Pengoptimalan aset ini dimaksudkan untuk meningkatkan perputaran (*turnover*) aset. Upaya yang harus dilakukan pemimpin perusahaan untuk menaikkan asset turnover ini adalah:

- peningkatan *cash cycle*, pengurangan *collection periods* melalui pengelolaan piutang usaha.
- peningkatan *oder cycle time*.

- peningkatan *inventory accuracy*.
- pengoptimalan *warehouse space* dan transportasi.
- outsourcing logistik ke *third party logistics company*.

Keputusan manajemen perusahaan atas berbagai pilihan strategi logistik akan berdampak pada investasi infrastruktur dan biaya operasional logistik. Dua hal terakhir ini ujungnya memengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Para pemimpin organisasi perlu mempertimbangkan dengan cermat setiap keputusan strategi logistik yang akan dieksekusi.

Referensi

Berk, DeMarzo, Corporate Finance, 4th Edition, Person, 2018.

Rushton, Croucher, Baker, The Handbook of Logistics & Distribution Management: Understanding the Supply Chain, 5th Edition, The Chartered of Logistics and Transport (UK), Kogan Page, 2014.