

# Strategi Unggul Penguatan Kapasitas Logistik Perdagangan: Rencana Lima Tahun 2024-2029

*(Enhanced Strategy for Strengthening Trade Logistics Capacity: Five-Year Plan 2024-2029)*

Resista Vikaliana<sup>1,\*</sup>, Yelita Anggiane Iskandar<sup>2</sup>, Eka Puspitasari<sup>3</sup>, Rio Febryan<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Pertamina, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup> resista.vikaliana@universitaspertamina.ac.id \*; <sup>2</sup> yelita.ai@universitaspertamina.ac.id ; <sup>3</sup> eka.p@universitaspertamina.ac.id

<sup>4</sup> 102419053@universitaspertamina.ac.id

\* corresponding author : Resista Vikaliana

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received : December 8, 2024

Revised : December 15, 2024

Accepted: December 17, 2024

### Keywords:

Logistics Capacity;

Trade Logistics;

Enhanced Strategy;

### Kata Kunci:

Kapasitas Logistik;

Logistik Perdagangan;

Strategi Unggul;



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

Copyright (c) 2024 Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

## ABSTRACT

*Increasingly fierce global economic competition requires countries to develop effective trade strategies. In 2023, Indonesia improved its competitiveness ranking from 44th to 34th place according to the IMD Global Competitiveness Index. However, this position is still below Malaysia (27th) and Thailand (30th). This research uses a mixed quantitative and qualitative approach to analyze competitiveness indicators such as technology, health, labor market, and financial system. SWOT analysis was used to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats in Indonesia's trade strategy. Critical success factors (CSF) analysis was used to structure information needs in the management hierarchy. By considering the general and specific conditions of Indonesia's trade logistics, a trade policy and strategy can be formulated. The trade strategy obtained from SWOT and CSF analysis is: 1. Strengthening downstream trade policies, 2. Strengthening multi-sector regulatory stakeholder cooperation, in integrated logistics and trade marketing policies, 3. Accelerating digitalization and developing a competitive logistics service ecosystem, 4. Reorganizing trade logistics systems and facilities and infrastructure. Therefore, accurate and strategic trade planning is essential to improve economic efficiency and effectiveness, as well as competitiveness in the global market.*

### Abstrak

Persaingan ekonomi global yang semakin ketat mengharuskan negara-negara untuk mengembangkan strategi perdagangan yang efektif. Pada tahun 2023, Indonesia meningkatkan peringkat daya saingnya dari posisi ke-44 menjadi ke-34 menurut IMD Global Competitiveness Index. Namun, posisi ini masih di bawah Malaysia (ke-27) dan Thailand (ke-30). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif campuran untuk menganalisis indikator daya saing seperti teknologi, kesehatan, pasar tenaga kerja, dan sistem keuangan. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam strategi perdagangan Indonesia. Analisis faktor keberhasilan kritis (CSF) digunakan untuk menyusun kebutuhan informasi dalam hierarki manajemen. Dengan mempertimbangkan kondisi umum dan spesifik logistik perdagangan Indonesia, kebijakan dan strategi perdagangan dapat dirumuskan. Strategi perdagangan yang diperoleh dari analisis SWOT dan CSF adalah: 1. Memperkuat kebijakan perdagangan hilir, 2. Memperkuat kerja sama pemangku kepentingan multisektor, dalam kebijakan logistik dan pemasaran perdagangan yang terintegrasi, 3. Percepatan digitalisasi dan pengembangan ekosistem layanan logistik yang kompetitif, 4. Menata kembali sistem dan sarana dan prasarana logistik perdagangan. Oleh karena itu, perencanaan perdagangan yang akurat dan strategis sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas ekonomi, serta daya saing di pasar global.

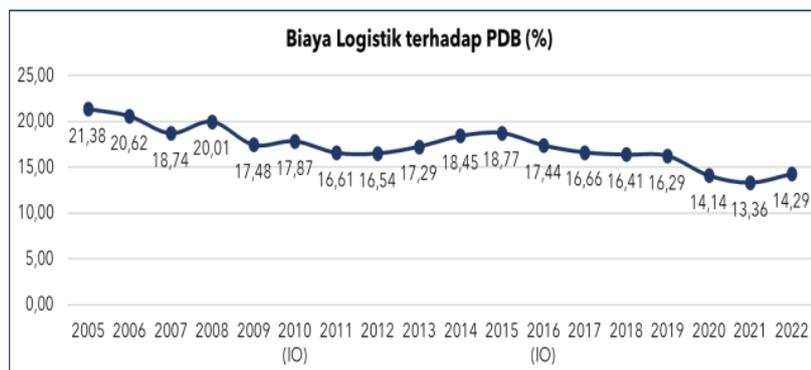
## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan ekonomi yang semakin ketat, beberapa negara perlu untuk bersaing secara efektif dan mencapai target yang telah ditetapkan agar unggul dibandingkan pesaingnya [1]. Saat ini persaingan antar negara sangat sengit di berbagai aspek, seperti dalam memperebutkan pasar ekspor dan investasi. Pada tahun 2023, Indonesia mengalami peningkatan peringkat daya saing dunia menurut IMD Global Competitiveness Index tahun 2023, dari peringkat 44 pada tahun 2022 menjadi peringkat 34 di tahun 2023. Namun, posisi Indonesia masih di bawah Malaysia yang berada di peringkat 27 dan Thailand di peringkat 30.

Beberapa indikator terkait daya saing yang perlu mendapatkan perbaikan adalah teknologi (*ICT adoption*), kesehatan (*health*), tenaga kerja (*labour market*), dan sistem keuangan (*financial system*). Indikator lain yang masih di bawah Thailand tetapi di atas Vietnam adalah *business dynamism* dan *innovation capability*. Walaupun demikian, ada beberapa indikator dimana Indonesia sudah baik dan lebih tinggi dibandingkan dengan Thailand dan Vietnam. Indikator-indikator tersebut adalah *institutions*, *infrastructure*, *macroeconomic stability*, *skills*, *product market*, dan *market size*.

Untuk meningkatkan daya saing sebuah negara, diperlukan suatu perencanaan perdagangan yang akurat. Perencanaan strategis yang baik merupakan alat yang sangat penting dalam menjalankan perekonomian dengan efisien dan efektif [2], [3]. Dalam perencanaan strategis, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor, seperti isu-isu dalam strategi perdagangan, perkembangan teknologi global, infrastruktur, SDM, keuangan, dan lainnya [4].

Salah satu aspek penting dari pembangunan negara saat ini adalah logistik nasional [3], [5]. Efisiensi dan efektivitas sistem logistik suatu negara memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi, daya saing, dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu kesuksesan pembangunan nasional secara ekonomi dan sosial tercermin dari biaya logistiknya [6]. Biaya logistik nasional adalah indikator agregat untuk mengukur kinerja logistik secara makro yang mencerminkan biaya dalam proses logistik suatu negara. Diketahui bahwa biaya logistik nasional tahun 2022 mencapai 14,29% dari produk domestik bruto (PDB). Menurut Sekretaris Menteri Bidang Perekonomian, nilai tersebut dianggap sudah cukup baik dibanding tahun 2005-2019 yang menyentuh nilai di atas 15%. Bappenas telah menargetkan dan mengharapkan agar biaya logistik terus turun hingga mencapai maksimal 8% dari PDB pada tahun 2045.



Gambar 1. Biaya Logistik Nasional terhadap PDB Tahun 2005-2022  
Sumber: Kementerian Perdagangan (2023)

Saat ini, pemerintah mencanangkan pengembangan ekspor nasional melalui peningkatan kinerja ekspor nonmigas dan jasa. Pada tahun 2023, ekspor dunia termasuk Indonesia melemah yang berada pada kisaran 5% untuk Indonesia dan 1% untuk dunia. Namun pertumbuhan ekspor barang diperkirakan akan kembali menguat pada tahun 2024, lalu stabil pada sekitar 3,5% untuk dunia dan 7,5% untuk Indonesia pada tahun 2025-2028.



Gambar 2. Proyeksi Pertumbuhan Ekspor Barang Indonesia Tahun 2018-2023  
Sumber: Kementerian Perdagangan (2023)

Untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional yang akan diumumkan oleh Presiden untuk periode 2025- 2029, Kementerian Perdagangan perlu melaksanakan *background study* tentang peran dan posisi kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan dalam menghadapi peluang dan tantangan ekonomi di masa depan. Selain itu, juga perlu dilakukan penelitian yang menilai Faktor Keberhasilan Kritis (CSF-*Critical Success Factor*) dari kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan. Hasil dari penelitian ini akan digunakan sebagai masukan dan rekomendasi dalam penyusunan Rencana Strategis Teknokratik Kementerian Perdagangan untuk periode 2025-2029.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Maksud dan tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk melakukan analisis secara komprehensif atas kajian peluang dan tantangan kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan melalui Analisis SWOT [7] dan CSF. Hasil output/luaran yang dihasilkan dari pekerjaan ini adalah rekomendasi hasil *background study* yang meliputi: Kajian pustaka dan referensi terkait peluang dan tantangan perdagangan, CSF yang terkait, organisasi dan kelembagaan, tupoksi, dan sasaran kinerja organisasi dalam menunjang efektivitas serta efisiensi kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan; Rekomendasi arah kebijakan dan strategi perdagangan dengan mempertimbangkan kondisi khusus peluang dan tantangan kapasitas logistik, dan pemasaran ke depan.

## METODE

### Data, Sumber, dan Pengumpulannya

Data utama yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari para pemangku kebijakan, Kementerian Perdagangan terkait pengurusan kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan. Data primer diperoleh melalui FGD maupun wawancara [8]. Data sekunder juga menjadi data penting dan utama dalam penelitian ini terutama dalam menyusun peluang dan tantangan baik internal maupun eksternal, sehingga menjadi masukan dalam penentuan faktor dari *critical success factors*.

Metode pengumpulan data pada kajian ini dilakukan dengan cara studi literatur, *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara [9]. Studi literatur ditujukan untuk menggali informasi dari sumber-sumber sekunder sedangkan FGD dan wawancara ditujukan untuk menggali data dan informasi dari sumber primer. Studi literatur difokuskan untuk menggali beragam informasi, data dan literatur terkait dengan studi. Studi literatur di antaranya difokuskan kepada studi literatur pada aturan perundang-undangan.

Metode pengumpulan data berikutnya adalah FGD. Penilaian ahli dan pembangunan konsensus kegiatan dalam membentuk renstra dengan mengadakan FGD [10]. Tujuan FGD dengan menghadirkan *key persons* dari pemangku kepentingan yang memiliki keterkaitan erat dengan kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan Indonesia. Adapun beberapa pemangku kepentingan yang dihadirkan dalam FGD dan wawancara tertera pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Stakeholder FGD dan Wawancara

No	Institusi
1	Sekretariat Jenderal
2	Direktorat Jenderal Perdagangan Dalam Negeri
3	Direktorat Jenderal Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga
4	Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri
5	Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional
6	Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional
7	Inspektorat Jenderal
8	Badan Pengawas Perdagangan Berjangka Komoditi
9	Badan Kebijakan Perdagangan
10	Staf Ahli Bidang Pengamanan Pasar
11	Staf Ahli Bidang Manajemen dan Tata Kelola
12	Staf Ahli Bidang Hubungan Internasional
13	Staf Ahli Bidang Iklim Usaha dan Hubungan Antar Lembaga
14	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Indonesia, Kementerian Keuangan
15	Direktorat Jenderal Imigrasi, Kementerian Hukum dan HAM
16	Badan Karantina Pertanian, Kementerian Pertanian
17	Kementerian Perhubungan

### Analisis Data

Analisis data dalam kajian ini dilakukan dengan metode campuran kuantitatif dan kualitatif. Berikut adalah penjelasan dari analisis data yang digunakan:

#### 1. Analisis kuantitatif statistik deskriptif

Pendekatan kuantitatif menggunakan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan data-data yang ditemukan dalam studi- [11]. Sedangkan penelitian kualitatif dilakukan dengan cara triangulasi terhadap beberapa informasi yang diperoleh dari studi pustaka, FGD dan wawancara. Metode tersebut penting untuk memastikan validitas informasi yang diperoleh dari beragam entitas atau sumber.

#### 2. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah teknik strategis untuk menyelidiki posisi organisasi berdasarkan strategi yang dikembangkan. Proses ini bertujuan mengidentifikasi langkah-langkah strategis pada program pengembangan sarana dan prasarana dalam rangka penguatan, pengembangan dan eksternal meliputi peluang dan tantangan sedangkan dua kotak sebelah kiri merujuk pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal [12].

**Tabel 2.** Strategi Matriks SWOT

		Eksternal	
Internal	<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>	
<i>Strengths</i>	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>	
<i>Weaknesses</i>	<i>Divestment /Investment</i>	<i>Damage Control</i>	

## Analisis CSF

Critical Success Factor (CSF) atau Faktor- Faktor Penentu Keberhasilan merujuk pada sejumlah faktor utama yang oleh para eksekutif atau manajemen dianggap penting demi kesuksesan organisasi. CSF diusulkan oleh John F. Rockart dari MIT pada tahun 1979. CSF menjadi penting untuk ditentukan karena kinerja yang baik akan mendorong percepatan pencapaian tujuan Organisasi [13], [14].

CSF digunakan oleh manajemen dan pimpinan organisasi untuk membantu mencapai kinerja yang maksimal sehingga selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk mengarahkan organisasi dalam mengembangkan rencana strategisnya [14]; menetapkan pedoman kegiatan perusahaan mengidentifikasi permasalahan kritis terkait implementasi rencana strategis; dan mengidentifikasi isu-isu kritis yang terkait dengan implementasi rencana strategis [13].

Analisis faktor penentu sukses usaha atau *Critical Success Factors* (CSF) digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hirarki manajemen. Setiap manajer/ pimpinan mempunyai kebutuhan informasi yang spesifik, dipengaruhi oleh tingkatan dan skala tanggung jawab, serta jenis dan skala sumber daya organisasi yang digunakannya [15].

Dalam mengidentifikasi *Success Factors* adalah dengan melakukan wawancara. Setelah menemukan *success factors*, akan dikelompokkan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* (BSC). BSC adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang [16]. Dalam BSC, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama yang saling terkait, yaitu:

1. *Financial*: dalam perspektif Kementerian Perdagangan sebagai suatu organisasi dan lembaga negara, maka kinerja finansial diidentifikasi dari indikator yang berkaitan dengan kemampuan finansial dan penciptaan nilai tambah yang berkelanjutan bagi semua pemangku kepentingan.
2. *Customer*: kriteria-kriteria yang terkait dengan stakeholder (pihak berkepentingan) internal dan eksternal dari Kementerian Perdagangan.
3. *Internal Business Process*: Mencakup kriteria- kriteria yang menyoroti efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi, dan berkaitan dengan proses-proses yang menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas organisasi.
4. *Learning and Growth*: Kriteria-kriteria yang mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi, baik dari sisi organisasi maupun lembaga negara yang tugas pokoknya adalah bidang perdagangan untuk meraih outcome strategis perdagangan.

Setelah mendapatkan kriteria-kriteria dari wawancara, maka selanjutnya adalah membuat pembobotan. Pembobotan dibagi atas Weight dan Rate. Cara menghitung bobot (weight) berdasarkan penting atau tidaknya komponen tersebut dari masukan level manajemen. Pengisian bobot (*weight*) pada kriteria CSF mengikuti aturan sebagai berikut:

- 1 = tidak penting,
- 2 = kurang penting,
- 2 = agak penting,
- 3 = penting, dan
- 4 = sangat penting.

Sedangkan cara menghitung rate (rating) berdasarkan frekuensi pengisian komponen tersebut yaitu banyak sedikitnya responden yang menjawab tentang keberadaan komponen tersebut. Pengisian rate mengikuti aturan sebagai berikut:

- 1 = sedikit
- 2 = sedang
- 3 = banyak

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Identifikasi Indikator Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan.

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui kondisi yang sedang dan mungkin dialami oleh sebuah institusi/organisasi serta strategi yang akan digunakan untuk menghadapi berbagai peluang dan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan yang dimiliki serta melakukan implementasi strategi yang telah dirancang pada kondisi yang sebenarnya.

Penetapan strategi ini sangat penting bagi pencapaian tujuan, dikarenakan strategi memberikan panduan dalam kegiatan, dan cara kegiatan ini harus dilakukan sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan, khususnya meningkatkan kapasitas logistik perdagangan Indonesia dalam bahasan ini. Secara terperinci, berikut ini merupakan matriks SWOT yang diperoleh:

**Tabel 3.** Faktor Eksternal dan Internal

No	Faktor Internal	
1	Kekuatan (S- <i>Strenghts</i> )	1 Perluasan pangsa pasar ekspor non-migas di pasar non-tradisional menjadi pendorong aktivitas logistik perdagangan.
		2 Pemanfaatan sistem resi gudang dan pasar lelang komoditas untuk stabilitas harga produk dan pemberdayaan pemasok
		3 Tumbuhnya industri perdagangan berjangka komoditas (PBK) yang mendorong peningkatan volume transaksi perdagangan.
		4 Berkembangnya hilirisasi/ <i>upstream</i> kegiatan logistik perdagangan untuk sektor pertanian, kehutanan, industri, dan pertambangan.
		5 Meningkatnya aktivitas UMKM di pasar <i>online</i> yang turut mendorong peningkatan kegiatan kelogistikian seperti transportasi dan distribusi barang
		6 Adanya koordinasi kelembagaan dan ketatalaksanaan multi-sektor dari regulator logistik perdagangan Indonesia yaitu antara Kementerian Perdagangan, Kementerian Perhubungan, dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
		7 Peningkatan pergerakan barang domestik melalui implementasi <i>National Logistics Ecosystem</i> (NLE) yang telah terdigitalisasi.
2	Kelemahan (W- <i>Weaknesses</i> )	1 Belum optimalnya tata kelola, penataan sistem dan sarana distribusi perdagangan, terutama di pelabuhan dan bandar udara sehingga masih muncul permasalahan terkait, seperti <i>dwelling time</i> (waktu bongkar muat) yang lama.
		2 Belum optimalnya koordinasi kelembagaan, ketatalaksanaan serta pengelolaan kepegawaian multi-sektor dari regulator logistik perdagangan Indonesia yang mencakup Kemendag, Kemenhub, dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
		3 Lemahnya pengawasan dan pengendalian barang ekspor dan impor dalam kegiatan logistik perdagangan
		4 Belum optimalnya pengawasan terhadap standar kelayakan komoditas untuk pasar dalam negeri

5	Belum optimalnya integrasi data perdagangan dalam <i>National Logistics Ecosystem</i> untuk menunjang aktivitas logistik, termasuk untuk kebutuhan penghitungan biaya logistik yang riil.
6	Keterbatasan kuantitas dan kualitas SDM bidang logistik perdagangan.
7	Kurang optimalnya layanan pembuatan Surat Keterangan Impor (SKI) dalam rangka menunjang logistik perdagangan internasional.
8	Belum terdapatnya integrasi pasokan/ <i>supply</i> komoditas antara pasar daerah secara nasional.
9	Belum tercapainya biaya logistik terhadap PDB yang diharapkan terus mengecil.
10	Belum optimalnya konektivitas tol laut dan logistik intermoda yang diharapkan dapat mengurangi disparitas harga karena biaya logistik.
11	Belum terealisasinya gerai maritim secara menyeluruh yang terlihat dari kurangnya pembangunan dan pengembangan sarana perdagangan pasar rakyat, pusat distribusi, dan gudang non-SRG di daerah tertinggal atau terpencil (3TP).
12	Belum adanya kolaborasi platform logistik yang mencakup renaksi berikut: kepelabuhanan ( <i>DO &amp; SP2 online</i> ), <i>trucking</i> , <i>warehousing</i> , <i>vessel</i> , dan depo.

No	Faktor Eksternal	
1	Peluang ( <i>O-Opportunities</i> )	1 Peningkatan kapasitas logistik dalam negeri yang meningkatkan pergerakan ekspor impor.
		2 Semakin terbukanya akses dan kerja sama terkait logistik dengan negara lain di pasar non-tradisional yang bisa dimanfaatkan untuk eskalasi ekspor impor.
		3 Berkembangnya perdagangan secara elektronik dari luar negeri untuk meningkatkan arus ekspor dan impor.
		4 Adanya tol laut dan jembatan udara yang meningkatkan kapasitas logistik perdagangan dari luar negeri.
2	Tantangan ( <i>T-Threats</i> )	1 Biaya logistik dalam negeri yang masih tinggi, mengancam daya saing ekspor dan impor di pasar global.
		2 Kelengkapan sarana prasarana pelabuhan internasional negara-negara lain yang tidak <i>comparable</i> dengan Indonesia sehingga mengurangi daya saing negara.
		3 Ketidakmampuan dalam memenuhi kebutuhan digitalisasi layanan logistik perdagangan yang mengurangi daya saing dan efisiensi bisnis Indonesia.
		4 Ketidakmampuan dalam memenuhi tuntutan kelengkapan infrastruktur dengan konektivitas penuh, menjadi ancaman bagi pertumbuhan ekonomi negara.

- 5 Masih kurangnya transaksi multilateral/kerja sama luar negeri di Bursa Berjangka dan Pasar Fisik.
- 6 Ekosistem layanan logistik yang makin kompetitif dengan masuknya usaha asing di Indonesia yang mencakup 20 freight forwarder dan 18 gudang.

Sementara untuk Matriks SWOTnya terdapat pada Tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4.** Strategi Matriks SWOT yang diperoleh:

		<b>Eksternal</b>	
<b>Internal</b>		<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<i>Strengths</i>		<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi S-T</b>
	1	Perlunya penguatan kebijakan hilirisasi.	1 Penataan kembali sistem dan sarana dan prasarana logistik perdagangan (Pelabuhan internasional dan infrastruktur konektivitas penuh) untuk peningkatan daya saing global
	2	Perlunya dukungan para stakeholder regulator secara multi sektor, dalam kebijakan logistik dan pemasaran perdagangan terintegratif.	2 Perlunya pengembangan hilirisasi dan aktivitas UMKM di pasar untuk mendorong transaksi multilateral
	3	Pengembangan perdagangan digital untuk eskalasi ekspor impor.	3 Optimalisasi integrasi pemasok, SRG dan perdagangan berjangka komoditi
	4	Perlunya peningkatan kapasitas logistik perdagangan melalui tol laut dan jembatan udara untuk peningkatan ekspor impor	4 Perlunya akselerasi digitalisasi dan pengembangan ekosistem layanan
<i>Weaknesses</i>		<b>Strategi W-O</b>	<b>Strategi W-T</b>
	1	Perlunya koordinasi antar lembaga, tata kelola dan tatak laksana Pemerintahan multi sektor untuk peningkatan kapasitas logistik perdagangan	1 Perlunya optimalisasi konektivitas tol laud dan logistik intermoda
	2	Pembangunan infrastruktur yang berfokus pada logistik	2 Perbaikan dalam layanan dan pengawasan logistik khususnya terkait gerai maritim, yang meliputi sarana-sarana perdagangan pasar rakyat, pusat distribusi, dan gudang non-SRG di daerah tertinggal atau terpencil (3T)
	3	Pengoptimalan implementasi NLE, termasuk kolaborasi platform logistik untuk peningkatan ekspor impor.	
	4	Perbaikan layanan dan pengawasan dalam aktivitas logistik perdagangan	
	5	Perbaikan pada efisiensi biaya logistik untuk peningkatan daya saing	
	6	Pengembangan kuantitas dan kualitas SDM Logistik untuk akselerasi kapasitas logistik perdagangan	

### Analisis Critical Success Factor

Analisis terhadap faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci sukses dalam pembangunan kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan juga penting sebagai masukan kepada pemangku kebijakan. Berikut beberapa daftar success factors yang dibutuhkan untuk meraih outcome strategis kapasitas logistik dan pemasaran perdagangan berdasarkan perspektif BSC. Ada 4 perspektif yang perlu dipertimbangkan menurut teori BSC. Pengukuran kinerja organisasi yang terlalu ditekankan dari perspektif keuangan sering kali menghilangkan perspektif lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, perspektif

pelanggan/pengguna jasa, perspektif bisnis/organisasi/industri internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran membutuhkan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan ini akan membantu organisasi/industri dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Dalam BSC, keempat perspektif ini menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, yang merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi.

**Tabel 5.** *Success Factors* untuk Meraih *Outcome* Kapasitas Logistik dan Pemasaran Perdagangan

No.	Perspektif	Success Factors
1	<i>Financial</i>	Biaya logistik yang kompetitif
		Terjaminnya stabilitas harga produk
		Konektivitas tol laut dan logistik intermoda yang diharapkan mengurangi disparitas harga karena biaya logistik
2	<i>Customer dan Users/ Pengguna Lain</i>	Pangsa pasar ekspor non-migas yang semakin luas di pasar non- tradisional menjadi pendorong aktivitas logistik perdagangan
		Layanan logistik dalam negeri yang mampu bersaing dengan usaha asing
		Pengawasan yang efektif terhadap standar kelayakan komoditas (untuk pasar ekspor) dan SNI (untuk pasar dalam negeri)
		Aktivitas UMKM di pasar <i>online</i> yang mendorong peningkatan kegiatan kelogistikan
		Akses dan kerja sama terkait logistik dengan negara lain
3	<i>Internal Business Process</i>	Transaksi multilateral/kerja sama luar negeri di Bursa Berjangka dan Pasar Fisik
		Kapasitas logistik di dalam negeri (mencakup fasilitas dan infrastruktur terkait), yang mendukung aktivitas perdagangan dalam dan luar negeri
		Integrasi data perdagangan dalam <i>National Logistics Ecosystem</i>
		Sistem resi gudang dan pasar lelang komoditas untuk stabilitas harga produk dan pemberdayaan pemasok
		Industri perdagangan berjangka komoditas (PBK) yang mendorong peningkatan volume transaksi perdagangan
		Implementasi <i>National Logistics Ecosystem</i> (NLE) yang telah terdigitalisasi
4	<i>Learning and Growth</i>	Pengawasan dan pengendalian barang ekspor dan impor dalam kegiatan logistik perdagangan
		Koordinasi yang efektif terkait kelembagaan, ketatalaksanaan serta pengelolaan kepegawaian multi-sektor
		Kuantitas dan kualitas SDM bidang logistik yang selaras dengan pertumbuhan kapasitas logistik perdagangan
		Infrastruktur transportasi untuk kegiatan logistik perdagangan
	<b>Perspektif</b>	<b>Success Factors</b>
		Pembangunan dan pengembangan sarana perdagangan pasar rakyat, pusat distribusi, dan gudang non-SRG di daerah tertinggal atau terpencil (3T)

## Pembahasan

Temuan studi ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan logistik perdagangan di Indonesia memerlukan strategi yang kohesif untuk meningkatkan daya saing global dan mempromosikan efisiensi ekonomi. Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan utama [12], termasuk pemanfaatan sistem resi gudang, perluasan aktivitas UMKM di pasar *online*, dan pelaksanaan Ekosistem Logistik Nasional (NLE). Karakteristik ini dapat meningkatkan efektivitas distribusi barang, menjaga stabilitas harga, dan memberdayakan pemasok [1], [2]. Meskipun demikian, analisis mengungkapkan kekurangan termasuk

tata kelola pelabuhan yang tidak memadai, kualitas tenaga logistik yang tidak memadai, dan kurangnya konektivitas antar daerah .

Rencana yang diusulkan melibatkan peningkatan operasi hilir industri untuk meningkatkan distribusi ekonomi antar daerah [17], [18]. Sektor hilir membutuhkan dukungan melalui peningkatan infrastruktur logistik, termasuk tol laut, jembatan udara, dan pendirian outlet maritim di daerah kurang mampu, terdepan, dan jauh (3T). Selain itu, meningkatkan kolaborasi antar pemangku kepentingan, mengoptimalkan NLE, dan mempercepat digitalisasi layanan logistik merupakan langkah penting untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing [1], [19].

Penelitian ini menekankan pentingnya faktor keberhasilan kritis (CSF) termasuk biaya logistik yang kompetitif, pengawasan standar komoditas, dan penggabungan data perdagangan melalui NLE. Kerangka kerja BSC digunakan untuk memastikan metrik penting, termasuk stabilitas harga, efisiensi proses internal, dan peningkatan sumber daya manusia logistik sesuai dengan persyaratan industri [20][16].

Selain itu, kendala yang signifikan, seperti tingginya biaya logistik dan infrastruktur pelabuhan [6], [17] yang tidak memadai, terus menghambat daya saing Indonesia di pasar global [2], [3]. Untuk mengatasi masalah ini, koordinasi di beberapa sektor, peningkatan kapasitas logistik, dan inovasi dalam layanan logistik digital sangat penting untuk mengurangi perbedaan harga dan memfasilitasi pergerakan barang antar wilayah.

## KESIMPULAN

Indonesia memerlukan langkah-langkah strategis yang terpadu untuk meningkatkan efisiensi, pemerataan, dan daya saing global dalam mengatasi permasalahan logistik perdagangan. Pendekatan utama yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kebijakan hilirisasi industri, khususnya di luar Pulau Jawa, melalui inisiatif koneksi seperti jalan tol laut dan jembatan udara. Pendekatan ini harus menggabungkan UMKM dan pasar konvensional untuk mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif.

Kolaborasi antarsektor dan peningkatan koordinasi antar pemangku kepentingan sangat penting untuk membangun ekosistem logistik yang sukses. Hal ini mencakup peningkatan tata kelola, pengawasan operasi logistik, dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Digitalisasi berfungsi sebagai katalis utama untuk meningkatkan Ekosistem Logistik Nasional (NLE) guna menyediakan layanan logistik yang kompetitif dan efisien.

Selain itu, penataan infrastruktur logistik, termasuk pelabuhan internasional, pusat distribusi, dan fasilitas logistik di wilayah 3T, akan memfasilitasi pemerataan barang, menurunkan biaya logistik, dan mengurangi kesenjangan harga. Eksekusi strategi ini diharapkan dapat membangun sistem logistik yang efektif, meningkatkan daya saing global, dan memperkuat posisi Indonesia dalam rantai nilai dunia.

## DAFTAR PUSTAKA

- F. Y. Afif dan U. Ciptawaty, "Daya Saing dan Pertumbuhan Ekonomi Negara Berkembang ASEAN," *J. Ekon. Pembang.*, vol. 9, no. 1, hal. 37–44, 2020, doi: 10.23960/jep.v9i1.85.
- I. Malik, "Strategi Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis Dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Masyarakat Ekonomi Asean," *Negot. J. Ilmu Adm. Bisnis*, vol. 3, no. 1, hal. 39, 2020, doi: 10.29103/njiab.v3i1.3051.
- H. Supratikta, M. A. S.S., I. R. Rachmawati, dan T. H. Hanrio, "Analisis Demografi dalam Meningkatkan Kompetensi dan Produktivitas Industri Perdagangan Berbasis KKNI dalam Perencanaan SDM," *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, hal. 50–67, 2024, doi: 10.56145/ekonomibisnis.v4i1.136.
- F. R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- M. Benned, Y. Pahala, P. Candra Susanto, dan S. Tinggi Penerbangan AVIASI, "Optimization of Pioneer Cargo Plane and Sea Highway on National Logistics Distribution Optimalisasi Pesawat Cargo Perintis dan Tol Laut Terhadap Distribusi Logistik Nasional," *J. Ilm. Kedirgant.*, vol. 17,

- no. 2, hal. 66–80, 2020.
- P. S. Johnson Kennedy, “Analisis Tingginya Biaya Logistik Di Indonesia Ditinjau Dari Dwelling Time,” *J. Econ. Resour.*, vol. 1, no. 2, hal. 136–145, 2019, doi: 10.33096/jer.v1i2.161.
- G. von Krogh, I. Nonaka, dan M. Aben, “Making the Most of Your Company’s Knowledge: A Strategic Framework,” *Long Range Plann.*, vol. 34, no. 4, hal. 421–439, 2001, doi: 10.1016/s0024-6301(01)00059-0.
- U. Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- W. L. Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education, 2014.
- J. W. Creswell, *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods*, 4 ed. California, USA: Sage Publications, Inc., 2014.
- S. Nurhasanah dan R. Vikaliana, *Statistika Sosial*, 1 ed. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat, 2021.
- M. A. Benzaghta, A. Elwalda, M. Mousa, I. Erkan, dan M. Rahman, “SWOT analysis applications: An integrative literature review,” *J. Glob. Bus. Insights*, vol. 6, no. 1, hal. 55–73, 2021, doi: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
- K. Laosethakul, *Critical Success Factors for E- commerce in Thailand: Cultural and Infrastructural Influences*. . 2007.
- M. a. Monro, *Planning, Critical Success Fctors, and Management’s Information Requirements*. MIS Quarterly, 1980. doi: 10.2307/248958.
- W. Latunreng, A. L. Arifin, dan R. Vikaliana, *Budaya Organisasi*. Bogor: IPB Press, 2021.
- R. S. Kaplan, *Balanced Scorecard*, 1996 ed. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- B. Sitorus Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan dan T. Irfan Harsono Sitorus Badan SAR Nasional, “Dukungan Transportasi Logistik Dan Daya Saing Indonesia Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean the Support of Logistics Transportation and Indonesian Competitiveness in Dealing With Asean Economic Society,” *J. Manaj. Transp. Logistik*, vol. 04, no. 02, hal. 137–146, 2017.
- D. C. North, “Location Theory and Regional Economic Growth,” *J. Polit. Econ.*, vol. 63, no. 3, hal. 243–258, 1955, doi: 10.1086/257668.
- A. Akmaliza *et al.*, “Geopolitik Indonesia,” *J. Ris. Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 1, no. 2, hal. 92–109, 2022, doi: 10.55047/jrpp.v1i2.217.
- J. Ram dan D. Corkindale, “How ‘critical’ are the critical success factors (CSFs)?: Examining the role of CSFs for ERP,” *Bus. Process Manag. J.*, vol. 20, no. 1, hal. 151–174, 2014, doi: 10.1108/BPMJ-11-2012-0127.