

# Peningkatan Kinerja Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut Melalui Diversifikasi Usaha

## *The Performance Improvement of Sea Freight Forwarder Through Business Diversification*

**Agus Aji Samekto**

Sekolah Tinggi Maritim dan Transport  
( STIMART ) - AMNI Semarang  
pencatarma@stimart-amni.ac.id  
agusajisamekto@yahoo.co.id

**Soejanto**

Sekolah Tinggi Maritim dan Transport  
( STIMART ) - AMNI Semarang  
pencatarma@stimart-amni.ac.id

### **ABSTRACT**

*Based on a thorough analysis through planning, intervention, evaluation and reflection cycle process, it is identified that in order to serve customers at optimum level, PT. Andal Lautan Utama needs to integrate its services and set the company's competitive advantage. The goal can be achieved through conversion status to a freight forwarding company and business expansion through diversification and human resource development.*

*Keywords:* sea freight forwarder, business diversification.

### **ABSTRAK**

Melalui analisis secara menyeluruh yang meliputi proses perencanaan, intervensi, evaluasi dan refleksi maka diketahui bahwa agar PT. Andal Lautan Utama dapat memberikan pelayanan yang optimum maka perlu untuk mengintegrasikan layanannya dan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Tujuan tersebut dapat dicapai melalui perubahan status menjadi perusahaan *freight forwarding* dan ekspansi bisnis melalui diversifikasi dan pengembangan sumber daya manusia.

*Keywords:* sea freight forwarder, business diversification.

### **Pendahuluan**

Para pengusaha yang bergerak dalam perdagangan internasional lebih cenderung mengurus bisnisnya dari pada memperhatikan adanya perubahan-perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam formalitas ekspor dan impor. Mereka menyerahkan pengurusan/ penyelesaian barangnya di pelabuhan kepada perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) atau *Freight Forwarding* (*FF*).

Berdasarkan hasil survei pendahuluan (2008-2012) yang dilakukan melalui wawancara mendalam dengan

Direktur dan beberapa karyawan PT. Andal Lautan Utama, Semarang, diperoleh informasi bahwa penurunan omzet karena yang dikerjakan masih dua produk jasa, yaitu ekspor dan konsolidasi dari minimal empat produk jasa yang bisa dikerjakan oleh *freight forwarder*, yaitu *importer*, *consignee*, MTO dan pergudangan.

Kinerja pada semester I (FCL) terus mengalami penurunan sebesar 45,25%, sedangkan penjualan pada semester II (LCL) di tahun yang sama mengalami penurunan sebesar 21%.

Berdasarkan data tersebut, maka,

dapat disimpulkan bahwa masalah yang dialami oleh PT. Andal Lautan Utama adalah menurunnya tingkat kinerja perusahaan, sehingga dipandang perlu upaya untuk meningkatkan kinerja di perusahaan tersebut.

Dari penemuan terdahulu, meminjam Aaker (1989) yang mengangkat isu penelitian “keunggulan bersaing berkelanjutan”, maka didapat penemuan sebagai berikut; keunggulan bersaing berkelanjutan adalah hasil dari sebuah formulasi dan implementasi strategi yang sesuai (*better fit*) yang mengakar pada tiga dimensi praktik manajemen strategik, yaitu pada keberhasilan dalam upaya membangun basis bagi kompetisi, cara untuk kompetisi serta pengelolaan arena kompetisi yang superior. Sebagai basis untuk kompetisi, maka, ia akan mengakar pada pemilihan asset yang tepat, pendayagunaan kompetensi dan kapabilitas yang sesuai. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan, dan segala produk dalam pasar yang dimasukinya (Ferdinand, 2003).

Kemudian, meminjam Bettis and Hall (1982), yang mengusung strategi diversifikasi menyatakan; terdapat pengaruh antara strategi diversifikasi dan kinerja. Begitu pula Bettis & Mahajan (1985), menyatakan; bahwa strategi diversifikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan data akuntansi. Sementara, penelitian yang dilakukan oleh Stimpert & Duhaime (1997) menunjukkan hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara profitabilitas industri, diversifikasi bisnis, penelitian dan pengembangan, modal investasi terhadap kinerja keuangan. Akhirnya, Qian (1999) menemukan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi bisnis

berkaitan (*related business*) lebih unggul dibandingkan dengan yang tidak berkaitan (*unrelated business*).

Tidak jauh berbeda dengan Jansen, Peter (1998), yang mengusung isu sumber daya manusia, menurutnya; untuk meningkatkan motivasi intrinsik, maka, perlu dilakukan pengelolaan stressor pemicu ketidaknyamanan kerja. *“These preventive efforts may benefit substantially from conceptually integrated measures that cover the area of work-related stressors and stress reactions (...). Intrinsic work motivation proved to be primarily determined by elements of the job that make the work challenging and worthwhile, such as skill variety, autonomy, social contacts and opportunities to learn”*.

## Hasil dan Pembahasan

### Konsep Mengenai Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL)

Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL) adalah usaha pengurusan dokumen dan muatan yang akan diangkut melalui kapal atau pengurusan dokumen dan muatan yang berasal dari kapal (Suyono, 2005).

Untuk pengurusan ini, EMKL mendapat kuasa secara tertulis dari pemilik untuk mengurus barangnya. Di pelabuhan muat, EMKL akan membantu pemilik barang membukukan muatan pada agen pelayaran, mengurus dokumen dengan Bea dan Cukai dan instansi terkait lainnya, serta membawa barang dari gudang pemilik barang ke gudang di dalam pelabuhan.

EMKL memegang peranan yang sangat penting dalam mengurus kegiatan ekspor baik penyelesaian dengan Bea dan Cukai maupun dengan perusahaan pelayaran dan instansi lainnya. Hal itu

selaras dengan SK Menhub No. KM 82/AL 305/PHB-85, yang menyatakan bahwa; EMKL adalah usaha pengurusan dokumen dan muatan yang akan diangkut melalui kapal atau pengurusan dokumen dan muatan yang berasal dari kapal. Untuk pengurusan ini, maka, EMKL mendapat kuasa secara tertulis dari pemilik untuk mengurus barangnya.

### Konsep Mengenai *Freight Forwarding*

Suyono (2005) memberikan pengertian tersendiri tentang *freight forwarder*, yaitu badan usaha yang bertujuan untuk memberikan jasa pelayanan atau pengurusan atas seluruh kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman, pengangkutan dan penerimaan barang dengan menggunakan multimoda transport baik melalui darat, laut, dan udara.

Kemudian, *Freight forwarder* juga melaksanakan pengurusan prosedur dan formalitas dokumentasi yang dipersyaratkan oleh peraturan-peraturan pemerintah negara ekspor, negara transit, dan negara impor sesuai dengan ruang lingkup usahanya. Selanjutnya, *freight forwarder* juga menyelesaikan biaya-biaya yang timbul sebagai akibat dari kegiatan-kegiatan transportasi, penanganan muatan di pelabuhan atau gudang, pengurusan dokumentasi dan juga mencakup insurance liabilities yang umumnya diperlukan oleh pemilik barang.

*International Maritim Dictionary* memberikan pengertian *freight forwarding* sebagai berikut.

1. Seseorang atau perusahaan yang melakukan pekerjaan atas nama kapal atau eksportir dan memberikan perincian secara mendetail tentang pengiriman barang tersebut;

2. Pengapalan, asuransi dan pengurusan dokumen-dokumen barang tersebut;
3. Pengiriman barang dari pelabuhan ke daerah yang dituju;
4. Pelayanan jasa termasuk pajak bea cukai;
5. Mencarter tempat untuk barang tersebut, mempersiapkan LC;
6. Membuat invoice dan seluruh surat-surat yang berkaitan dengan barang yang akan dikirim.

Berdasarkan kegiatan yang dilakukan oleh *freight forwarding*, maka, ia benar-benar sebagai arsitek yang unggul dalam pengirim barang tersebut. Sudah barang tentu, keberhasilan pengiriman barang yang baik tergantung kepada *freight forwarding* yang benar-benar memberikan pengelolaan yang baik pula. Di sini, Kitab Hukum Dagang Indonesia juga turut mengatur pengertian *freight forwarding*; yakni ekspeditur, orang atau lembaga yang pekerjaannya menyelenggarakan pengangkutan barang-barang dagangan dan lainnya milik orang lain dengan melalui darat, dan perairan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka, jelas terlihat bahwa *freight forwarding* berusaha untuk memberikan jasa pelayanan transportasi yang baik melalui darat laut, dan udara.

Pada mulanya, *freight forwarding* berorientasi pada konsumen dengan jasa angkutan yang meliputi perencanaan transport logistik, yang merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan kegiatan yang dibutuhkan untuk menciptakan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen pada saat itu, tempat dan keadaan yang diperlukan.

Dalam pelaksanaannya, jasa pengangkutan barang umum yang dilakukan oleh Ekspedisi Muatan Kapal

Laut (EMKL) dan Ekspedisi Muatan Kapal Udara (EMPU), keduanya adalah merupakan perusahaan yang melakukan usaha untuk pengurusan dokumen-dokumen dan pekerjaan yang menyangkut penerimaan atau penyerahan muatan yang diangkut melalui laut untuk diserahkan kepada/diterima dari perusahaan pelayaran untuk kepentingan pemilik barang.

EMPU merupakan perusahaan yang melakukan usaha untuk pengurusan dokumen-dokumen dan pekerjaan yang menyangkut penerimaan penyerahan muatan yang diangkut melalui udara untuk diserahkan kepada/diterima dari perusahaan pelayaran untuk kepentingan pemilik barang.

Berdasarkan berbagai pengertian dan tanggung jawab *freight forwarder* yang telah diuraikan di atas, maka, dapat disimpulkan bahwa *freight forwarder* adalah usaha yang ditujukan untuk mengurus semua kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui transportasi darat, laut dan udara.

### Produk Jasa *Freight Forwarder*

*Freight forwarding* bukan hanya diartikan sebagai arsitek di dalam pengangkutan barang, akan tetapi, dapat diperluas dengan beberapa peranan dalam usahanya untuk meningkatkan ekspor.

Untuk itu, mengingat pentingnya peran *freight forwarder* bagi pengiriman barang umum, sehingga ia dianggap sebagai *physical distribution* yang mencakup beberapa hal yang berhubungan dengan kegiatan logistik; seperti transportasi, pengelolaan, pengiriman barang dengan kapal, gudang, pengepakan, penamaan, pengawasan terhadap kualitas, manajemen dan ketentuan-ketentuan bea cukai.

Penggabungan kesemua kegiatan tersebut di atas akan menimbulkan biaya yang rendah bila dilakukan secara keseluruhan dibandingkan dengan pekerjaan tersebut dilakukan secara terpisah-pisah. Perkembangan ekspor barang-barang ke masyarakat internasional juga menimbulkan persaingan pasar yang begitu hebat, sehingga dibutuhkan suatu kenyataan bahwa barang yang ditawarkan ke pasar ditentukan berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Oleh sebab itu, bagi perusahaan-perusahaan di suatu negara, pengepakan barang dan sistem transportasi yang tepat akan menjadi penentu dalam persaingan untuk mempertahankan pasar internasional.

Oleh sebab itu, *freight forwarder* Indonesia harus dapat melakukan kerja sama dengan *freight forwarder* asing dalam rangka pengiriman barang-barang komoditi ekspor ke luar negeri, dan kerja sama dalam bidang pengangkutan/pengiriman barang-barang umum tersebut diupayakan berdasarkan asas saling menguntungkan. Selanjutnya, perusahaan *freight forwarder* harus menerapkan ketentuan-ketentuan hukum nasional dan internasional yang mengatur beberapa kaidah, misalnya sebagai berikut.

- a. Konvensi terhadap pengiriman barang dengan melalui jalan darat;
- b. Konvensi Internasional terhadap pengiriman barang melalui kereta api;
- c. Konvensi Internasional terhadap pengiriman barang melalui laut (Konvensi Hague den Hamburg);
- d. Konvensi Warsawa tentang pengiriman barang melalui udara;
- e. Ketentuan-ketentuan di atas sangat penting artinya untuk diterapkan dalam pengiriman barang umum bila *freight forwarder* Indonesia ingin memasuki

pasar internasional. Ketidaktahuan terhadap ketentuan di atas dapat menimbulkan kerugian bagi *freight forwarder* nasional bila terjadi sengketa dengan *freight forwarder internasional* terhadap kerusakan dan kehilangan barang yang dikirimkannya.

Untuk menciptakan suatu sistem angkutan terpadu, maka, *freight forwarding* harus berperan untuk memberikan pelayanan *Door to Door Service* yang dimulai dari pabrik di luar negeri sampai ke *Job Site*. Untuk menangani hal tersebut, maka, diperlukan suatu jaringan yang baik dalam beroperasi atau yang bergerak di luar negeri dan merupakan perwakilan atau agen dari usaha tersebut, maupun di Indonesia. Sehingga, kesemuanya dapat menjamin pelaksanaan *forwarding*.

Gabungan Freight Forwarders dan Ekspedisi Seluruh Indonesia (Gafeksi), dalam peningkatan badan usaha ini, mempunyai peranan yang penting dalam menciptakan citra yang baik antara pedagang dan perusahaan angkutan umum internasional. Lewat pembinaan yang berkesinambungan, dikembangkan suatu *freight forwarding* agar bisa berperan serta dalam globalisasi ekonomi.

## Definisi Diversifikasi

Menurut Bettis & Mahajan (1985), diversifikasi bisnis adalah keanekaragaman jenis usaha baik yang saling berkaitan (*related business*) maupun yang tidak saling berkaitan (*unrelated business*). Selanjutnya Coulter (2002) menyatakan, strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan perusahaan ketika perusahaan melakukan ekspansi operasinya dengan memasuki industri yang berbeda. Rumelt (1986:11) menyatakan strategi diversifikasi sebagai “*the firms's commitment to diversify per see*;

*together with strengths, skills or purposes that span this diversity demonstrated by the way new activities are related to old activities.*“

Kemudian, David (2002) membagi tiga strategi diversifikasi, yakni diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat. Diversifikasi konsentrik terjadi ketika perusahaan menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas. Diversifikasi horizontal terjadi ketika perusahaan menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada, sedang diversifikasi konglomerat adalah diversifikasi ketika perusahaan menambah produk atau jasa baru yang tidak memiliki keterkaitan dengan produk atau jasa yang lain.

Lewat penelitian kualitatif dengan wawancara yang mendalam, serta subjek penelitian berdasarkan kegiatan ekspor dengan sistem *Full Container Load* (FCL), kegiatan ekspor dengan sistem *Less Container Load* (LCL), dan jenis kegiatan usahanya yang sama dan dapat dikategorikan sebagai pesaing, maka, didapat penemuan terhadap realisasi penjualan PT. Andal Lautan Utama selama periode 2008-2012, sebagai berikut.

1. Pada 2008 target yang harus dicapai 1.429 teus, ternyata, yang terealisasi hanya 1.279 teus, atau hanya mencapai 89% dari target yang ditetapkan;
2. Pada 2009 PT. Andal Lautan Utama menetapkan target 1.350 teus, namun realisasi pencapaian hanya 1.069 teus, atau hanya mencapai 79%;
3. Pada 2010 target diturunkan menjadi 1.040 teus, hanya tercapai 920 teus, atau 88%;
4. Pada 2011 target kembali diturunkan menjadi 1.000 teus, dan tercapai sebesar 890 teus atau 89%;

5. Pada 2012 dengan target 900 teus, dengan hasil pencapaian sebesar 825 teus, atau 92%;
6. Terjadi penurunan volume ekspor dari PT. Andal Lautan Niaga, sehingga volume kerja perusahaan yang bersangkutan juga menurun;
7. Untuk mendukung kelancaran kegiatan, pada periode 2006, PT. Andal Lautan Utama juga mengoperasikan trailer untuk melayani pengangkutan petikemas ekspor. Prospeknya cukup baik dan dapat manambah profit perusahaan;
8. Selanjutnya, jasa layanan pergudangan yang ditawarkan PT. Andal Lautan Utama juga berkembang menjadi gudang konsolidator yang berizin, dan dapat disewa oleh perusahaan *forwarder* dalam layanan CFS (*Container Freight Station*).
9. Munculnya konsolidator baru juga berpengaruh pada PT. Andal Lautan Utama, karena ada pelanggan yang beralih kepada konsolidator lain.

Analisis terhadap temuan di atas menunjukkan hasil; telah terjadi penurunan kinerja pada PT. Andal Lautan Utama. Solusi yang dilakukan antara lain melakukan wawancara yang mendalam dengan semua *research partner* yang merupakan puncak pimpinan Gafeksi, perusahaan rekanan, kompetitor, maupun informan, maka, diperoleh beberapa hal penting seperti yang disajikan pada Tabel 1 (lampiran).

Berdasarkan hasil pemetaan masalah yang disajikan pada Tabel 1, maka, pola masalah dan penyelesaiannya dirangkum seperti yang disajikan dalam Tabel 2 (lampiran).

Berdasarkan hasil pemetaan prioritas penyelesaian masalah, maka, diperoleh temuan tiga masalah utama yang

mendasari turunnya penjualan di PT. Andal Lautan Utama, yaitu;

1. Pengembangan kemampuan bersaing PT. Andal Lautan Utama dilakukan dengan mengubah izin usaha sebagai perusahaan EMKL menjadi *freight forwarding* dan memperluas lingkup wilayah dengan merubah AD/ART;
2. Pengembangan produk jasa melalui diversifikasi usaha yang dilakukan oleh PT. Andal Lautan Utama;
3. Mengembangkan aktivitas tenaga penjual untuk memperoleh pelanggan lain.

Berdasarkan hasil analisis data, dan untuk meningkatkan penjualan ke depan, maka, rencana tindakan yang akan dilakukan adalah seperti pada Gambar 1 (lampiran).

## Proses Intervensi

### Pengembangan Kemampuan Bersaing

Langkah pertama yang dilakukan dalam rangka menghadapi persaingan adalah dengan mengembangkan PT. Andal Lautan Utama melalui perluasan izin usaha.

Meningkatkan status perusahaan dari EMKL menjadi perusahaan yang bergerak di bidang jasa *freight forwarder* dan perluasan lingkup wilayah kerja sehingga mampu memberikan pelayanan *one stop shipping* kepada pelanggan. Di sini, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi terwujudnya perubahan dari perusahaan EMKL menjadi *freight forwarder*; di antaranya sebagai berikut.

#### a. Faktor Internal

Meliputi keinginan manajemen PT. Andal Lautan Utama untuk mempertahankan usaha dan mencapai pertumbuhan, dengan

memanfaatkan peluang yang ada.

### b. Faktor Eksternal

Meliputi semakin banyaknya pesaing yang mengubah status usahanya dari EMKL menjadi *freight forwarder*, serta adanya kecenderungan permintaan pelanggan/pemilik barang untuk hanya berhubungan dengan satu pihak saja.

Untuk sampai pada perubahan status PT. Andal Lautan Utama sebagai *freight forwarder*; maka, perlu dilakukan langkah-langkah seperti yang disajikan pada Gambar 2 (lampiran).

### Pengembangan Produk Jasa PT. Andal Lautan Utama (Diversifikasi Usaha)

Tindakan selanjutnya yang dilakukan untuk pengembangan produk jasa PT. Andal Lautan Utama adalah melalui diversifikasi usaha yang memungkinkan untuk menjalankan berbagai bidang usaha yang lebih luas, seperti yang disajikan pada Gambar 3 (lampiran).

### Pengembangan SDM Divisi Marketing

Analisis tindakan ketiga yang dilakukan dalam rangka pengembangan divisi marketing dan penyiapan SDM PT. Andal Lautan Utama menjadi *freight forwarder*, menuntut kesiapan dan keterampilan seluruh sumber daya manusia, khususnya yang mampu atau bertanggung jawab untuk mengurus segala kegiatan usaha *freight forwarder*, sehingga dipandang perlu untuk melakukan langkah-langkah seperti yang disajikan pada Gambar 4 (lampiran).

Selaras dengan itu, hasil wawancara mendalam dengan *research partner* menemukan *relevant text* sebagai berikut.

1. Saat ini, jumlah perusahaan EMKL semakin berkurang karena banyak

perusahaan telah mengubah izin usahanya menjadi *freight forwarding*;

2. Lingkup kegiatan yang dilakukan oleh PT. Andal Lautan Utama hanya sebatas pada EMKL. Dengan menjadi *freight forwarding*, maka, dimungkinkan PT. Andal Lautan Utama melakukan kegiatan usaha yang lebih luas lagi;
3. Untuk mendukung PT. Andal Lautan Utama menjalankan kegiatan usaha *freight forwarder*, maka, diperlukan pengembangan SDM yang meliputi karyawan dan tenaga marketing.

Pada tahapan ini juga dilakukan pengelompokan terhadap *relevant text* di atas dengan semua *repeating ideas* dan memberi label berupa tema konseptual yang dikembangkan. Hasilnya adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 3 (lampiran).

Berdasarkan hasil penelitian yang ditunjukkan, maka, kemampuan bersaing PT Andal Lautan Utama tergolong relatif rendah dan berimplikasi pada kinerja yang semakin menurun, di antaranya disebabkan oleh:

- a. Ruang lingkup usaha yang relatif terbatas dibandingkan dengan kebutuhan pelanggan, yang berimplikasi tidak dapat terlayaninya kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan berimplikasi pada banyaknya pelanggan yang beralih ke perusahaan lain/perusahaan pesaing. Solusi terhadap permasalahan tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan melalui perluasan ruang lingkup usaha yang didukung oleh kemampuan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang memadai.

- 2) Identifikasi dan pengembangan

- strategic asset* baik yang termasuk dalam aktivitas primer maupun sekunder.
- 3) Menerapkan strategi diversifikasi yang berkaitan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan mempertimbangkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan.
  - b. Permasalahan kedua adalah bagaimana mengembangkan produk jasa agar dapat meningkatkan kinerjanya. Langkah konkret yang dapat dilakukan berdasarkan penelitian adalah sebagai berikut.
    1. Mengembangkan jasa pelayanan yang komprehensif mulai dari *exporter shipper, importer consignee, MTO*, dan konsolidasi;
    2. Secara terus-menerus melakukan perbaikan dan peningkatan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi pendukung demi mewujudkan praktik terbaik tersebut;
    3. Melakukan berbagai inovasi baru di setiap aktivitas dalam mata rantai pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.
- Untuk mengembangkan aktivitas penjualan, maka, perusahaan yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi akan mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan dapat dilakukan melalui analisis penciptaan nilai dari mata rantai aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan. Langkah konkret yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.
1. Selalu meningkatkan kompetensi tenaga penjualan;
  2. Memberikan motivasi kepada tenaga penjualan agar mau dan mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi dengan menerapkan *reward system* yang berbasis pada kinerja;
  3. Menerapkan prinsip-prinsip *hard working* dan *smart working* serta dukungan sumber daya manusia yang memiliki *technical knowledge* yang mendukung kegiatan usaha;
  4. Perbaikan proses kerja melalui introduksi sebuah sistem manajemen kinerja penjualan yang SMART (*Simple, Measurable, Achievable, Reasonable, Transparent*) yang memerlukan dukungan positif dari semua pihak;
  5. Pola kerja tenaga penjualan yang terfokus pada pelanggan melalui pengenalan karakteristik pelanggan dalam bentuk portofolio dan memiliki informasi atau pengetahuan pasar yang lebih akurat. Pengetahuan pasar yang lebih akurat memungkinkan tenaga penjualan dapat bekerja dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

## Simpulan

Perubahan izin sebagai perusahaan *freight forwarding* dan AD/ART akan berdampak pada kemampuan bersaing PT. Andal Lautan Utama, sehingga memiliki peluang untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya, yang harus dilakukan adalah optimalisasi peran sebagai perusahaan *freight forwarding* telah memberikan kesempatan kepada PT. Andal Lautan Utama untuk memperluas bidang kegiatan usaha sebagai *exporter/shipper, importir/consignee, Multimoda Transport Operator (MTO)*, dan konsolidasi. Perubahan status perusahaan jika disinergikan dengan pengembangan sumber daya manusia, sangat bermanfaat untuk memperluas pangsa pasar dan mendukung kegiatan usaha *freight forwarding*.

## Daftar Pustaka

- Alesón, MR & Escuer, ME. 2002. The Impact of Product Diversification Strategy on the Corporate Performance of Large Spanish Firms. *Spanish Economic Review* 4: 119-137.
- Amit, R & Livnat, J. 1988. Diversification Strategies, Business Cycles and Economic Performance. *Strategic Management Journal* 9(2): 99-110.
- Barney, J. 1988. Return to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis. *Strategic Management Journal* 9 (1): 71-78.
- Bettis, RA & Mahajan, V. 1985. Risk/Return Performance of Diversification Firms. *Management Science* 31(7): 785-799.
- Capron, L. 1999. The Long Term Performance of Horizontal Acquisitions. *Strategic Management Journal* 20(11): 987-1018.
- Chatterjee, S. 1986. Type of Strategy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal* 7(2): 119-139.
- Christensen, HK & Montgomery, CA. 1981. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure. *Strategic Management Journal* 2(4): 327-343.
- Coulter, M. 2002. *Strategic Management in Action*, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- David, FR. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Dundas, KNM & Richardson, PR. 1982. Implementing the Unrelated Product Strategy. *Strategic Management Journal* 3: 287-301.
- Economic & Social Commission for Asia and the Pasific United Nations .1990. "Manual On Freight Forwarding". Penerbit UN-ESCAP.
- Elgers, PT & Clark, JT. 1980. Merger Types and Shareholder Wealth Returns: Additional Evidence. *Financial Management* 9(Summer): 66-72.
- Tjiptono, F. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Harrison, JS. 2003. *Strategic Management of Resources and Relationships*. New York: John Wiley & Sons.

## Lampiran

**Tabel 1 Titik Kritis Masalah**

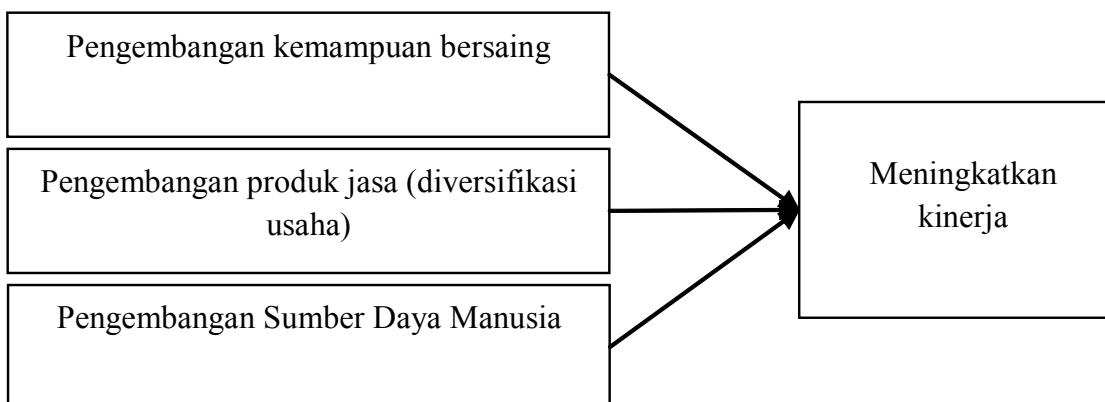
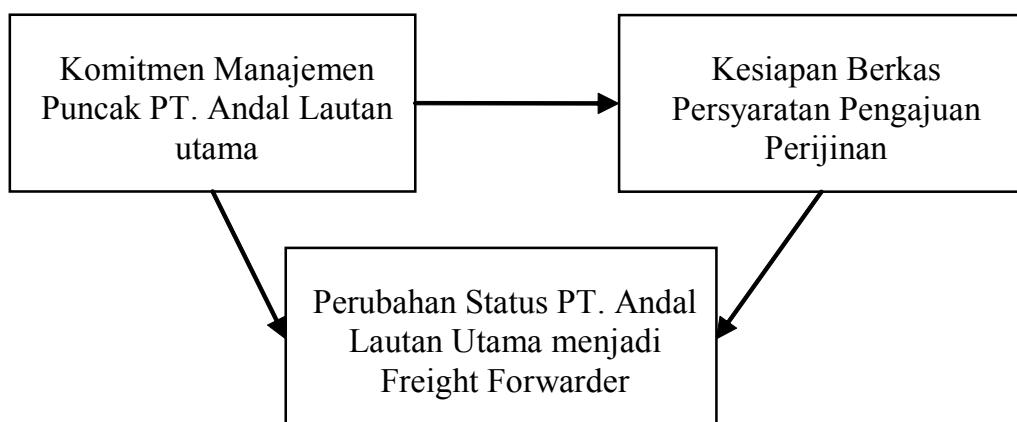
MASALAH	SUMBER
	INFORMASI
1. Akte Pendirian Perseroan Terbatas dan AD/ART yang dipilih oleh PT. Andal Lautan Utama menyebabkan lingkup usaha terbatas pada lingkup usaha tertentu, yaitu sebagai EMKL yang melakukan kegiatan sebagai eksportir (shipper) dan konsolidator dan pada wilayah kerja yang terbatas yaitu wilayah Provinsi Jawa Tengah	Ketua GAFEKSI
2. Jumlah perusahaan EMKL saat ini semakin berkurang karena telah banyak perusahaan EMKL tersebut yang telah merubah ijin usahanya menjadi Freight Forwarding	Pesaing
3. Saat ini terdapat kecenderungan pemilik barang lebih senang hanya berhubungan dengan satu pihak saja yang akan mengambil alih semua tanggung jawab sejak barang diserahkan di gudang pengirim sampai barang diterima di gudang penerima ( <i>one stop shipping</i> )	Pelanggan
4. Dalam melakukan usahanya, PT. Andal Lautan Utama bergerak dalam usaha pergudangan, kemudian meningkat menjadi EMKL dengan fokus pada kegiatan pelayanan penimbunan barang (konsolidasi) dan pengurusan dokumen ekspor PT Andal Lautan Niaga sebagai pelanggan utama.	
5. Perkembangan perdagangan antar negara serta kemajuan teknologi pengangkutan berdampak pada timbulnya bisnis baru dibidang jasa <i>Freight Forwarding</i> dengan lingkup kegiatan lebih luas dibanding EMKL	Direktur PT. Andal Lautan Utama
6. PT. Andal Lautan Utama hanya terpaku pada pelanggan tunggal sehingga ketika terjadi penurunan volume ekspor dari PT Andal Lautan Niaga mengakibatkan volume kerja juga menurun yang selanjutnya berdampak pula pada penurunan penjualan.	
7. Keterbatasan sumber daya manusia yang harus memenuhi persyaratan keahlian yang dibuktikan dengan sertifikat sehingga perlu mengikutsertakan karyawan pada pelatihan Basic Freight Forwarding Course (BFC)	

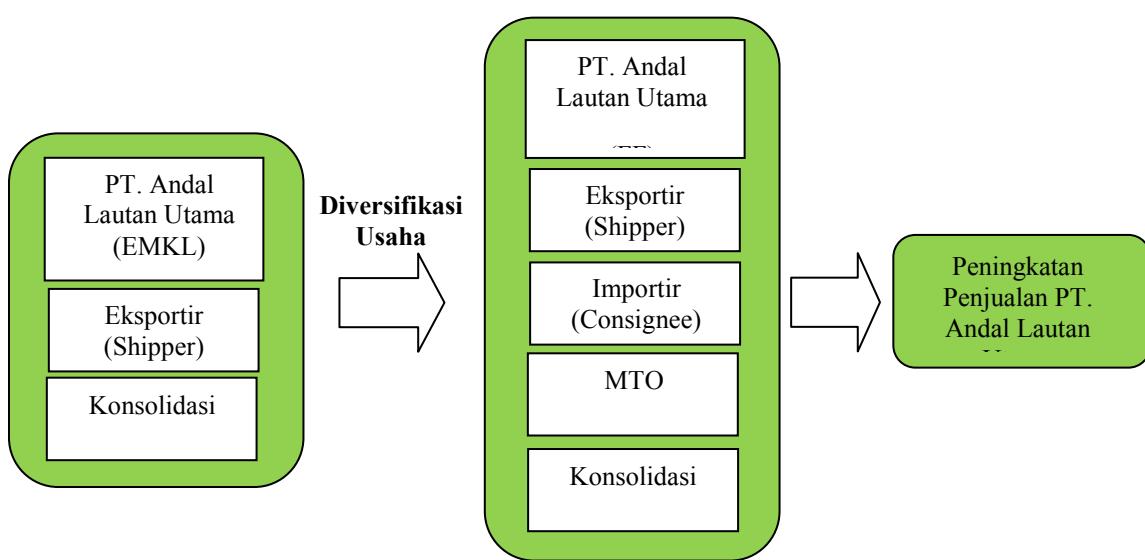
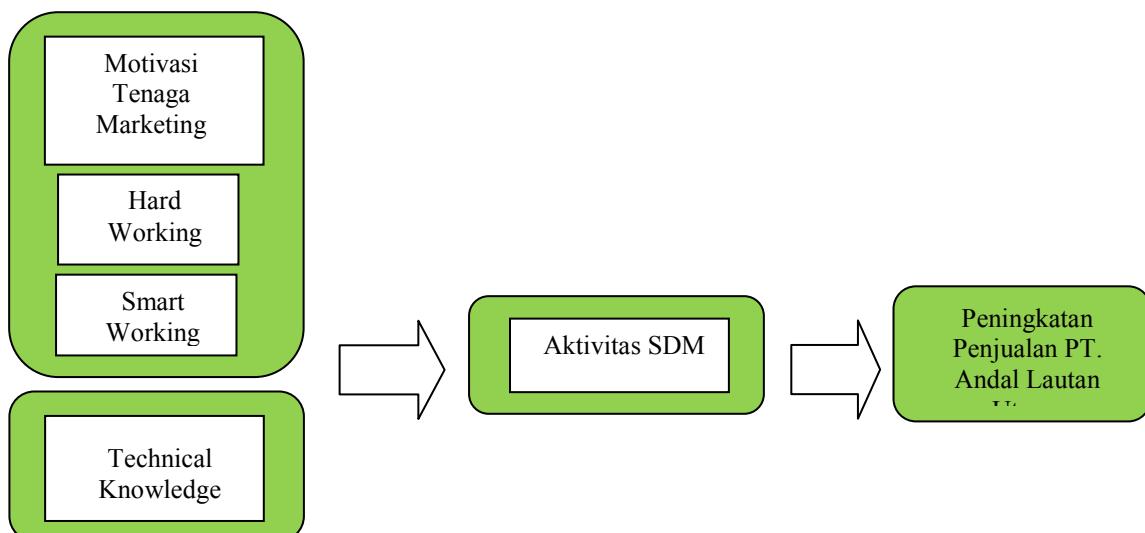
Sumber : Data primer yang diolah , 2011

**Tabel 2 Prioritas Penyelesaian Masalah**

MASALAH	SUMBER MASALAH	PRIORITAS MASALAH
<b>Analisis 1</b> Temuan pada item 1, 2, 3 → mengarahkan peneliti pada perlunya mengembangkan kemampuan bersaing yang perlu dimiliki oleh PT Andal Lautan Utama.		
<b>Analisis 2</b> Temuan pada item 3, 4, 5 → mengerahkan peneliti pada perlunya mengembangkan produk jasa/diversifikasi usaha PT. Andal Lautan Utama.	Internal (PT. Andal Lautan Utama)	Prioritas Utama
<b>Analisis 3</b> Temuan pada item 6 dan 7 → mengarahkan peneliti mengenai perlunya mengembangkan aktivitas tenaga penjual.		

Sumber : Data primer yang diolah , 2011

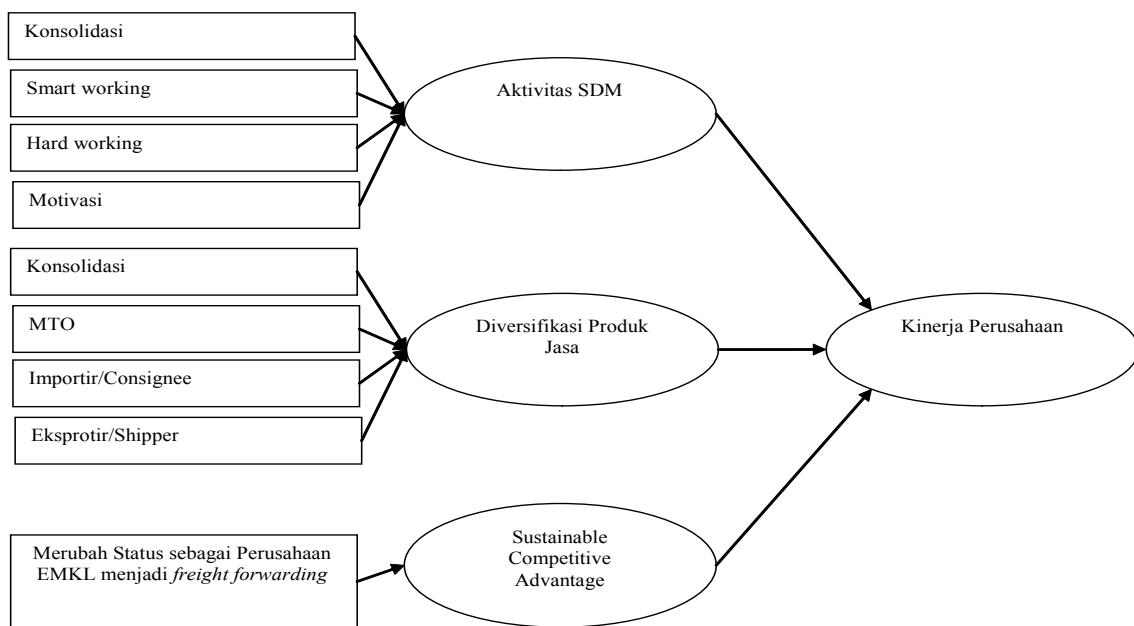
**Gambar 1 Riset Tindakan****Gambar 2 Proses Perubahan Status Perubahan PT. Andal Lautan Utama menjadi Freight Forwarder**

**Gambar 3 Proses Diversifikasi Usaha PT. Andal Lautan Utama****Gambar 4 Proses Pengembangan SDM**

**Tabel 3 Repeating Ideas dan Tema Konseptual yang Dikembangkan**

Repeating Ideas	Tema Konseptual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Memperbarui perizinan PT. Andal Lautan Utama menjadi Freight Forwarding</i></li> <li>• <i>Mengembangkan berbagai kegiatan usaha yang tercakup dalam freight forwarder</i></li> <li>• <i>Melakukan pelatihan karyawan agar memiliki keahlian dan bersertifikat dalam memenuhi persyaratan utk perusahaan freight forwarder dan mendorong karyawan divisi marketing untuk melakukan kegiatan pemasaran</i></li> </ul>	Keunggulan Bersaing Diversifikasi Jasa Pengetahuan dasar karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2011



**Gambar 6 Pengembangan Tema Konseptual Dalam Rangka Peningkatan Kinerja PT. Andal Lautan Utama**

