

**PENGENDALIAN HARGA DAN PELAYANAN SEBAGAI STRATEGI
PENGEMBANGAN PASAR SASARAN
(STUDI KASUS PT. SALSABILA PERSADA JAKARTA)**

Kahar Mulyani

Dosen Teknik Informatika Sekolah Tinggi Teknologi Informatika Sony Sugema Bandung

E-mail : kahar.mulyani@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengendalian harga Dan Pelayanan Sebagai Strategi Pengembangan Pasar Sasaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terjadinya penurunan kuantitas doking kapal kayu tiap tahun, menyebabkan galangan semakin sepi. Dimana pada tahun 2004 masa "idle time" galangan sebesar 36,5% atau selama 4,5 bulan dapat mengganggu kontinuitas perusahaan sehingga manajemen perusahaan menjalankan strategi baru, yaitu memperluas segmen pasar perusahaan. PT. Salsabila Persada Jakarta Bitung menjalankan strategi perluasan pasar sasaran dengan pengendalian harga doking dan reparasi lebih rendah dari harga pasar yaitu pekerjaan seperti: pengecatan sebesar 8,33%, sandblasting sebesar 9,09%, replating sebesar 8,83%, harga naik dok dan helling untuk kapal baja sebesar 10% serta biaya helling kapal kayu 5%.

Kata Kunci: Pengendalian Harga, Pelayanan Sebagai Strategi

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Indonesia adalah salah satu negara yang luas lautannya mencapai 68% persen dari luas keseluruhan wilayah. Dengan memiliki jumlah penduduk terbanyak di dunia, sehingga begitu banyak barang yang di pasok dari luar guna memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Disamping itu, Indonesia juga termasuk negara pengekspor hasil produk dalam negeri, baik yang masih mentah maupun yang sudah jadi. Sehingga tidak bisa di pungkiri betapa banyak jasa perkapalan yang diperlukan setiap harinya, demi kelancaran pendistribusian barang tersebut. Melihat begitu banyaknya jasa armada perkapalan yang dibutuhkan setiap harinya maka, peranan pemerintah dalam penyediaan infrastruktur yang layak akan sangat menunjang lancarnya distribusi barang tersebut.

Di kawasan timur Indonesia, salah satu pelabuhan yang sangat strategis dan sangat banyak dikunjungi oleh armada laut dari berbagai daerah adalah pelabuhan samudera Bitung. Apalagi kota Bitung merupakan Free Trade Zone pada saat mendatang, bahkan rencana membangun International Hub Port oleh pemerintah pun telah dicanangkan maka, menjadi lebih terbukalah peluang-peluang bisnis di daerah ini. Dari sekian banyak peluang usaha yang ada, jenis usaha galangan kapal adalah salah satu bentuk bisnis yang banyak diminati. Semakin banyaknya kapal-kapal lokal yang beroperasi disekitar kawasan ini, ditambah kapal-kapal luar yang tentunya membutuhkan jasa galangan dalam mengadakan reparasi atau sekedar ceck up kelayakan berlayarnya. Walau dengan modal yang cukup besar, ternyata

telah cukup banyak pengusaha yang membangun usaha bisnis galangan yang tentunya menimbulkan masalah baru bagi sesama pengusaha, yaitu faktor persaingan.

Dengan berdirinya dok/galangan yang cukup banyak telah menghilangkan tipe struktur pasar yang sebelumnya monopoli menjadi persaingan murni. Setiap galangan menawarkan jasa yang sama dan fasilitas yang tidak jauh berbeda, akhirnya menjadi kesulitan untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif. Dengan demikian perusahaan yang baru eksis akan menjadi ceruk bagi saingannya yang telah lebih dulu memiliki pelanggan tetap.

Setelah berlangsungnya kegiatan perusahaan, sering kali ditemukan masalah yang diluar rencana, baik disebabkan oleh kurang profesionalnya para manajemen dalam menjalankan fungsinya maupun karena faktor lain. Dan hal itu tentunya membutuhkan suatu evaluasi atau lebih kita kenal dengan "Pengendalian Manajemen."

b. Lingkup Masalah

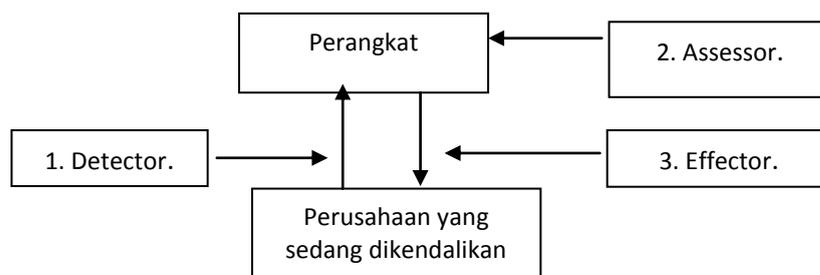
Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri atas beberapa kegiatan, diantaranya:

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi
2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi
4. Mengevaluasi informasi
5. Memutuskan tindakan apa yang harus diambil jika perlu.

Selanjutnya dijelaskan bahwa, sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan stratejiknya. Sehingga, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi.

Sifat pengendalian yang dilakukan manajemen ada 3 macam yaitu:

1. Pengendalian yang bersifat mengarahkan (*steering control*) dimana manajemen memberikan tanda yang menunjukkan apa yang akan terjadi jika pelaksanaan tidak diubah.
2. *Yes/No Control*, dimana manajemen memberikan aturan-aturan yang menunjukkan kondisi-kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu pekerjaan diteruskan ke tahap berikutnya.
3. Pengendalian sesudah pelaksanaan (*Post action control*), dimana manajemen memberi laporan pelaksanaan setelah suatu kegiatan diselesaikan yang menunjukkan perbedaan-perbedaan antara realisasi dan rencana. (Gudono,1993), Setiap sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu:



Gambar 1. Elemen-elemen proses kendali

Penjelasan:

- a. Pelacak (*detector*) atau sensor- sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penaksir (*assessor*), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari pada yang seharusnya terjadi.
- c. *Effector*, yaitu suatu perangkat yang sering disebut “feedback” yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
- d. Jaringan komunikasi, yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dengan effector.

Dari skema diatas terlihat bahwa proses berawal dari ketika *detector* mencari informasi tentang aktivitas, setelah informasi diperoleh, informasi aktivitas terekam didalamnya dibandingkan dengan standar atau kriteia yang seharusnya dilakukan, seberapa jauh penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh perubahan atau perbaikan yang diperlukan. Proses ini dilakukan oleh efektor sehingga penyimpangan dirubah kembali mengikuti apa yang ditetapkan [1].

c. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai tujuan dalam penulisan ini adalah untuk melakukan analisis terhadap kebijakan penetapan harga dan pelayanan mana yang masih perlu dioptimalkan.
2. Sebagai penerapan teori-teori yang telah dipelajari, khususnya untuk memecahkan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan.

d. Manfaat

Manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi para pembaca sekalian
2. Dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan terutama mengenai penetapan harga dan sistem pelayanan yang lebih memberikan nilai dan kepuasan sehingga dapat meningkatkan kuantitas pengguna jasa perusahaan.
3. Dapat memberikan saran tentang kebijakan penetapan harga dan sistem pelayanan yang lebih memberikan nilai dan kepuasan.
4. Dapat menerapkan teori-teori yang telah dipelajari untuk memecahkan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan.

e. Metodologi Penelitian

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu memaparkan secara deskriptif, berdasarkan hasil pengamatan dilapangan secara utuh, dimana setiap data atau tanggapan responden yang diperoleh selama pengumpulan data dikomplikasi kemudian dianalisis dengan merangkum dan meringkas untuk dapat menghasilkan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan kajian dalam mencari solusi yang diharapkan.

PEMBAHASAN

a. Definisi dan Tujuan Harga

Harga ialah nilai tukar barang atau jasa dan berbagai macam manfaat lain yang bersangkutan dengan barang dan jasa [6]. Harga dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas/kegunaan tertentu yang yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk. Harga merupakan salah satu elemen bauran pemasaran yang membutuhkan pertimbangan cermat. Ini karena ada dimensi strategi harga dalam hal:

1. Harga merupakan pernyataan nilai dari suatu produk (*a statement of value*).
2. Harga merupakan aspek yang sangat jelas (*visible*) bagi para pembeli.
3. Harga merupakan determinan utama permintaan. Berdasarkan hukum permintaan (*the law of demand*), besar kecilnya harga mempengaruhi kuantitas produk yang dibeli oleh konsumen.
4. Harga berkaitan langsung dengan pendapatan dan laba. Harga adalah satu-satunya unsur bauran pemasaran yang mendatangkan pemasukan bagi perusahaan yang pada gilirannya berpengaruh pada besar kecilnya laba dan pangsa pasar yang diperoleh.
5. Harga bersifat fleksibel, artinya dapat disesuaikan dengan cepat.
6. Harga mempengaruhi citra dan strategi positioning.

Harga adalah nilai suatu barang dan jasa yang ditukar dengan sejumlah uang dimana bersarkan nilai tersebut atau perusahaan bersedia melepas barang dan jasa kepada orang lain [7].

Tujuan penetapan harga ialah:

1. Meningkatkan penjualan
2. Mempertahankan dan memperbaiki market share.
3. Stabilitas harga.
4. Mencapai target pembelian investasi.
5. Mencapai laba maksimum.

Pada mulanya istilah pasar dikaitkan dengan pengertian tempat pembeli dan penjual bersama-sama melakukan pertukaran. (Assauri,1987, hal.223). Kemudian berkembang menjadi semua pembeli dan penjual yang terlibat dalam transaksi actual atau potensial terhadap barang atau jasa yang ditawarkan. Setelah perusahaan mengidentifikasi peluang-peluang segmen pasarnya, ia harus mengevaluasi beragam segmen dan memutuskan berapa banyak dan segmen mana yang akan dibidik.

Selanjutnya dijelaskan bahwa, ada lima pola pemilihan pasar sasaran yang harus dipertimbangkan sesudah mengevaluasi segmen-segmen pasar yang berbeda yaitu:

1. Konsentrasi segmen tunggal
Yaitu melalui pemasaran terkonsentrasi pada spesialisasi produksi, distribusi, dan promosinya.
2. Spesialisasi selektif
Yaitu perusahaan memilih sejumlah segmen secara objektif masing-masing segmen menarik dan memadai.
3. Spesialisasi produk
Perusahaan menghasilkan beberapa produk tertentu yang dijual kebeberapa segmen.

4. Spesialisasi pasar

Yaitu perusahaan berkonsentrasi untuk melayani berbagai kebutuhan kelompok pelanggan tertentu.

5. Cangkupan seluruh pasar

Perusahaan berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan menyediakan semua produk yang mungkin mereka butuhkan.

Selama perusahaan menjalankan strateginya, perusahaan harus mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru dilingkungan. Apakah lingkungan cenderung stabil atau berubah sehingga perusahaan dapat menilai dan merubah pelaksanaan, program, strategi atau bahkan sasarannya. Kecocokan strategi perusahaan dengan lingkungannya karena akhirnya akan berkurang karena lingkungan pasar hamper selalu lebih cepat berubah. Sehingga perusahaan dapat tetap efisien sementara menjadi tidak lebih efektif. Sekali perusahaan kehilangan posisi dipasar karena gagal menanggapi perubahan lingkungan, akan semakin sukar untuk meraih kembali keunggulannya.

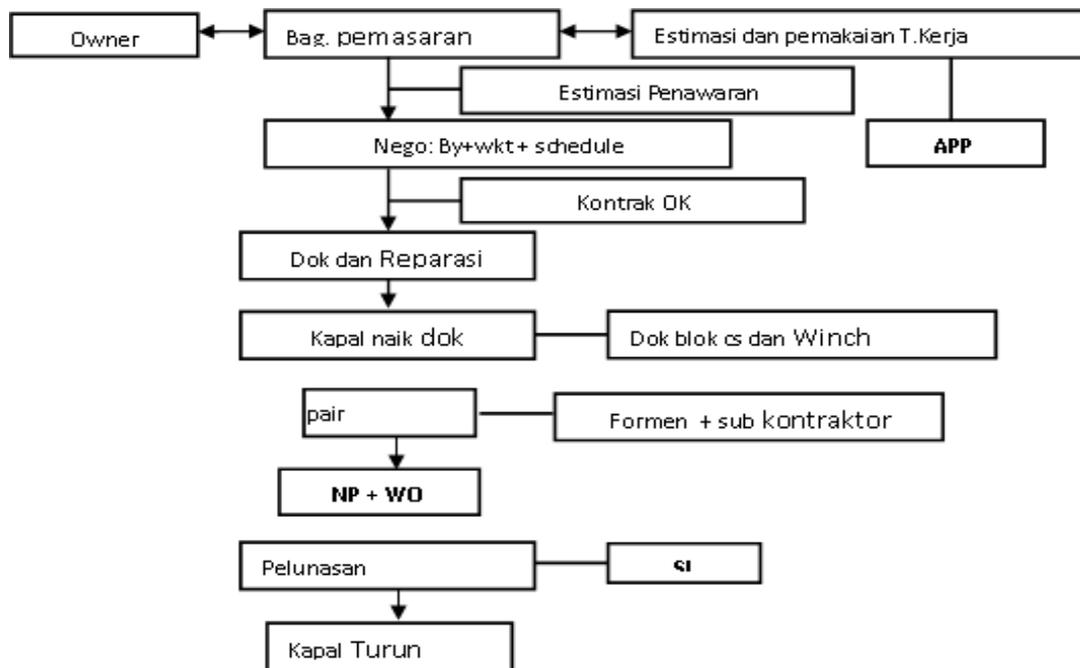
Selain disebabkan oleh “*competitor factor*” ada beberapa faktor yang menyebabkan kurangnya pelanggan yang menggunakan jasa suatu perusahaan galangan yaitu pasar sasaran yang menjadi target pasar masih terlalu terbatas. Disamping itu juga faktor eksternal yaitu ekonomi, sosial, politik dan teknologikal turut memicu ketidakstabilan baik secara makro maupun mikro. Dalam rangka perluasan pasar sasaran perusahaan, tentunya dengan memberikan informasi menyangkut berbagai keunggulan atau kelebihan perusahaan tersebut dari perusahaan lainnya yang sama. Karena faktor-faktor inilah membuat pelanggan baru akan datang, akhirnya target maksimal yang ditetapkan oleh perusahaan bisa tercapai.

Berdasarkan uraian dan latar belakang diatas, masalah dapat dirumuskan sebagai berikut: “Sejauh manakah pengaruh pengendalian harga dan pelayanan pada pengembangan pasar sasaran.” Selain disebabkan oleh “*competitor factor*” ada beberapa faktor yang menyebabkan kurangnya pelanggan yang menggunakan jasa suatu perusahaan galangan yaitu pasar sasaran yang menjadi target pasar masih terlalu terbatas.

Terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis, selanjutnya konsep tersebut penulis mencoba mengaplikasikan pada perusahaan Dok dan galangan Kapal (PT. Salsabila Persada Jakarta).

b. Kegiatan Operasional Perusahaan Unit Galangan

1. Pemasaran dan Reparasi Kapal



Gambar 1. Proses Kegiatan Operasional Reparasi

Kegiatan Pemasaran dan Reparasi kapal Unit Dok dan Galangan pada PT. Salsabila Persada Jakarta Bitung adalah sebagai berikut: Terjadinya transaksi dimulai dari adanya kebutuhan akan jasa dok dan galangan pihak owner (pemilik) armada kapal. Pihak perusahaan secara proaktif melobi atau mempromosikan ke setiap pengguna jasa. Disaat terjadinya komunikasi, melalui kepala bagian pemasaran memberikan informasi lengkap tentang jasa galangan, prosedur pembayaran, maupun kelebihan atau keunggulan perusahaan dari pesaing yang menyangkut harga, maupun pelayanan.

Bagian pemasaran lalu memberikan daftar APP ke pihak owner untuk di pertimbangkan. Setelah itu akan dilakukan tahap negosiasi yang antara lain, menyangkut:

1. Harga
2. Waktu reparasi di atas dok
3. Schedule kapal dinaikkan

Negosiasi ialah cara mencapai kesepakatan antar pemilik (owner) dan perusahaan. Kadang kala pemilik merasa harga terlalu mahal, padahal standar harga sudah sama dengan para pesaing. Atau waktu diatas galangan diminta terlalu cepat, padahal pekerjaan membutuhkan waktu agak lama. Atau keadaan dok dalam keadaan penuh sehingga membuat pelanggan harus menunggu. Disinilah para pimpinan harus mengambil kebijakan pengendalian yang tepat, yaitu bagaimana agar terjadi kesepakatan.

Pada saat pihak perusahaan dengan owner mencapai kesepakatan maka Manajer melalui Kepala Bagian Operasi memberikan data APP kepada koordinator Body Repair untuk di tindak lanjuti. Koordinator Body Repair menghubungi bagian dock block dan winch untuk menaikkan kapal, sekaligus menyediakan tenaga subkontraktor untuk melakukan reparasi. Sebelum kapal dinaikkan pelanggan membayar uang muka sebesar 50% dari total biaya estimasi. Sesudah kapal diatas Dock, kegiatan Repair dilakukan dan

diawasi oleh seorang Formen (mandor) dari bagian unit las. Formen bertanggungjawab akan kegiatan lapangan sekaligus menyediakan segala kebutuhan material.

Setelah reparasi mencapai 50%, perusahaan mengeluarkan nota pesanan dan nota work order dan melakukan penagihan sebesar 25% dari total estimasi. Dan begitu pekerjaan reparasi selesai dan siap turun Dok, maka perusahaan meminta pelunasan (25% sisa dari APP). Sesudah lunas diterbitkan bukti lunas oleh bagian administrasi keuangan yaitu kwitansi atau Service Invoice (SI) sekaligus menyerahkan Nota Pesanan (NP) dan Nota Biaya Reparasi (WO) yang asli, lalu kapal diturunkan.

2. Pengadaan

PT. Salsabila Persada Jakarta mempunyai langganan tetap di Jakarta dan Surabaya untuk alat-alat berat sedangkan untuk keperluan kantor sehari-hari dipesan dari toko-toko Bitung. Bagian yang bertanggungjawab dalam pengadaan barang atau setiap keperluan kantor adalah bagian logistik. Sedang prosedur pembelian barang atau pengadaan barang sendiri (galangan, kantor atau bengkel) yang membutuhkan barang tersebut akan membuat nota kecil yang ditandatangani oleh kepala bagian untuk dipesan ke bagian gudang dan jika barang tersebut telah habis digudang, maka bagian yang membutuhkan barang tersebut akan mengeluarkan Nota Permintaan Barang atau bahan (NPB), yang kemudian akan diserahkan kepada kepala bagian logistik, dan bagian logistik akan mengeluarkan bon permintaan barang atau bahan, kemudian membawanya ketoko yang sesuai dengan permintaan barang yang diminta. Setiap pembelian barang-barang yang telah dibeli tersebut, dibayar secara kredit oleh perusahaan.

3. Rekrutmen

Kriteria penerimaan karyawan baru di PT. Salsabila Persada Jakarta ialah setiap calon karyawan yang datang mengajukan lamaran diperusahaan akan ditest wawancara dan melihat status pendidikan yang akan disesuaikan dengan bagian yang dibutuhkan. Setelah itu perusahaan akan memberi akan memberikan waktu selama 3 (tiga) bulan sebagai masa percobaan, setelah itu akan dikontrak untuk satu tahun dan kemudian diangkat sebagai karyawan tetap perusahaan.

4. Produksi

Dalam hal produksi, PT. Salsabila Persada Jakarta memproduksi Speed boat sera kapal kecil sesuai order dari perusahaan atau pelanggan. Setiap bahan baku yang diperlukan dipesan langsung dari Jakarta dan Surabaya oleh bagian logistik. Sedangkan penyimpanan barang-barang diurus oleh bagian gudang.

5. Kas

Proses penerimaan kas pada PT. Salsabila Persada Jakarta, awalnya dana yang masuk baik dalam bentuk cek maupun tunai, akan dihandle secara langsung oleh bagian keuangan (kasir), kemudian kasir akan mengeluarkan bukti kas masuk, kemudian bukti kas masuk tersebut diserahkan kepada bagian pembukuan untuk diinput ke PSGL. Sedangkan proses pengeluaran kas secara tunai oleh perusahaan, masing-masing bagian dalam perusahaan yang membutuhkan dan tunai akan membuat sebuah nota kecil, kemudian akan diberikan kepada manajer atau kabag untuk ditandatangani setelah itu diserahkan ke bagian keuangan (kasir), setelah kasir menyerahkan uang tersebut, maka kasir akan mengeluarkan atau mencatat dalam bukti kas keluar, kemudian bukti kas keluar itu akan diserahkan ke bagian pembukuan untuk diinput ke PSGL.

6. Kas kecil

Setiap nota kas kecil yang keluar dari perusahaan, dikeluarkan oleh bagian pembukuan (kardex), kas kecil itu hanya dikeluarkan apabila ada keperluan-keperluan yang tidak membutuhkan biaya yang tidak besar. Setiap bagian dalam perusahaan yang membutuhkan dana untuk keperluan-keperluan yang kecil akan membuat sebuah nota kecil, kemudian diserahkan ke kabag untuk ditandatangani kemudian diserahkan ke bagian pembukuan (kardex), kemudian kardex akan mengeluarkan nota kas kecil beserta dana yang diperlukan kemudian nota kas kecil itu akan diserahkan ke kabag untuk ditandatangani. Setelah itu nota kas kecil itu diserahkan ke bagian keuangan (kasir) kemudian kasir akan mengeluarkan bukti kas keluar.

7. Aktivitas Akuntansi

Aktivitas akuntansi pada PT, Samudera Puranabile Abadi, setiap transaksi yang terjadi akan dicatat secara manual maupun dengan memakai bantuan komputer. Untuk cara komputerisasi PT. Salsabila Persada Jakarta menggunakan programme System General Ledger (PSGL). Setiap transaksi yang terjadi akan dibuatkan bukti kas masuk, bukti kas keluar, bukti bank masuk, bukti bank keluar oleh bagian keuangan (kasir) untuk kemudian bagian keuangan akan menyerahkan ke bagian pembukuan untuk diinput ke PSGL. Sedangkan untuk laporan keuangan sendiri akan disusun secara langsung oleh kabag keuangan dan pembukuan setiap enam bulan sekali dan secara manual sendiri. Hasil perhitungan bagian dok dan estimasi tersebut akan disebut dengan Anggaran Pelaksanaan Pekerjaan (APP). Setelah selesai disusun, APP diserahkan ke bagian pemasaran.

c. Kinerja Perusahaan Unit Dok/Galangan

Data Docking Register PT. Salsabila Persada Jakarta tahun 2004- Juni 2007 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Data kapal yang doking dari tahun 2004- Juni 2007

PT. Salsabila Persada Jakarta Docking Register

Bulan	Tahun				Keterangan
	2004	2005	2006	2007	
Januari	10	17	10	8	
Februari	16	8	8	10	
Maret	12	11	7	11	
April	5	9	5	7	
Mei	9	13	9	14	
Juni	10	6	13	6	
Juli	9	12	11		
Agustus	9	7	8		
September	14	9	12		
Oktober	14	7	11		
Nopember	10	9	9		
Desember	9	10	6		

Dari data “dock register” tahun 2004- Juli 2007 diatas dapat melihat kinerja PT. Salsabila Persada Jakarta adalah seperti Tabel dibawah ini:

Tabel 2. Jumlah Kapal Naik Dok menurut Type Kapal

Tahun	Jumlah kapal	Type kapal		
		Kayu	Besi	Frp
2004	127	112	12	3
2005	118	97	16	5
2006	114	80	28	6
Jan-Jun 07	56	46	15	5

Masa produktif galangan dalam satu tahun dihitung sebagai berikut:

Tabel 3. Menghitung rata-rata doking per unit kapal tahun 2004.

Masa Doking	Unit kapal	Persen	
3 hari	51 unit	40,15%	153 hari
7 hari	63 unit	49,6%	441 hari
30 hari	13 unit	10,2%	390 hari
Jumlah	127 unit	100%	984 hari

Dari data diatas, dapat dihitung rata-rata doking per unit kapal ialah sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Total Hari Kerja}}{\text{Total Unit Kapal setahun}} = \frac{948 \text{ hari}}{127 \text{ unit}} = 7 \text{ hari/unit}$$

Rata-rata masa kontrak dok 1 unit kapal adalah selama 7 hari. dengan asumsi kondisi dok dalam keadaan penuh maka dalam 1 tahun jumlah kapal yang doking adalah :

1 tahun = 50 minggu (hari kerja setahun)

1 minggu = 1 buah kapal

Jumlah slip way = 4 buah

Maka, jumlah kapal yang naik dok (maksimum) dalam setahun adalah:

= 50 minggu x 4 buah slip way x 1unit/minggu

= 200 kapal/thn

Dibandingkan dengan jumlah kapal yang doking pada tahun 2004 yaitu sebesar 127 buah, maka persentase dok dalam keadaan kosong adalah sebagai berikut:

Jika, Q_m = maksimum unit kapal doking dalam setahun.

Q_d = kuantitas doking tahun 2004.

Q_z = idle time atau masa kosong/ tidak beroperasi.

Maka $Q_z = \frac{\text{Kuantitas maksimum} - \text{kuantitas tahun 2004}}{\text{Kuantitas maksimum}}$

$$Q_z = \frac{Q_m - Q_d}{Q_z} = \frac{200 - 127}{200}$$

$$= 0,365 \text{ atau } 36,5 \% \text{ (Kuantitas maksimum)}$$

Artinya, dalam 1 tahun dok mengalami masa “*idel time*” 36,5% atau 4,5 bulan dok dalam keadaan sepi.

Dari segi pendapatan perusahaan, besarnya income dari kapal kayu yang doking sangatlah kecil dibandingkan dengan kapal baja. Karena tagihan untuk kapal kayu hanya biaya doking saja terdiri dari:

- a. Biaya naik/turun kapal, yaitu biaya kapal ditarik ke darat yang dihitung menurut berat mati kapal (Dead Weight Tonage) atau DWT.
- b. Helling, yaitu biaya sewa doking perhari menurut ukuran DWTnya.
- c. Air dan Listrik, biaya pemakaian yang dihitung berdasarkan estimasi rata-rata setiap hari.
- d. Kebersihan, yaitu biaya rata-rata kebersihan setiap hari.
- e. Administrasi, termasuk biaya registrasi doking yang dibayarkan hanya sekali.

Sehingga untuk mencapai target maksimum kuantitas unit kapal maupun reparasi perlu dilakukan dengan strategi pengendalian yang menyangkut harga dan pelayanan guna memperluas target pasar perusahaan.

1. Harga Pasar (Market Price)

Penetapan harga merupakan unsur yang penting dalam taktik pemasaran. Harga atau tarif yang dibebankan perusahaan kepada pelanggan pada setiap dok/galangan biasanya tidak jauh berbeda, dibawah ini merupakan standar harga pasar pekerjaan docking/repair kapal:

Tabel 4. Standar Harga Pekerjaan Reparasi Kapal Baja

[Sumber : data PT. Salsabila Persada Jakarta Bitung]

No.	Jenis Pekerjaan	Satuan	Harga (Rp.)
1	I. Perawatan Lambung		
	a. Sekrap/water jet	M ²	200
	b. Sandblasting	M ²	30.000
	c. Pergecatan(cat owner supply)	M ²	27.500
2	a. Lepas zinc anode lama	Buah	30.000
	b. Ganti baru	Buah	50.000
	II. Replating		
	Ultrasonic test plat	Titik	10.000
1.	Pembuatan gambar bukaan dan		
2.	kode hasil ultrasonik baru	Set	125.000
	Replating	Kg	17.000
3.	a. Buka/pasang tutup deksel	Buah	100.000
4.	b. Ganti tutup ring dan ring deksel		
	c. Ganti baut deksel	Unit	1.800.000
	Packing karet	Buah	35.000
	Las natulang	Buah	150.000
	Pembersihan tanki	M	30.000
		set	600.000

Dasar perhitungan harga replating plat dasar, lambung, dek dan konstruksi menurut standar harga adalah sebagai berikut:

Total harga Replating @kg	Rp. 17.000
Biaya bahan baku @kg	Rp. 7.000
Biaya tenaga kerja @kg	Rp. 1.500
Biaya Overhead Pabrik:	
- Kawat las 10 ujung @kgRp. 250	Rp. 2.500
- O2 (0,01 x @Rp. 55.000	Rp. 550
- LPG (0,002 x @Rp. 300.000	Rp. 600
Total biaya	Rp. 12.150
Missing part (10% x Total)	Rp. 1.215 +
Hpp	<u>Rp.13.365 -</u>
Laba sebelum pajak	Rp. 3.635
PPN (10%)	Rp. (363,5)
Net Profit margin (19,23%)	Rp 3.269,5

Dari perhitungan diatas diketahui bahwa Net Profit Margin dari standar harga pasar diperoleh sebesar 19,23%, artinya dalam setiap 1 kg pekerjaan replating perusahaan memperoleh laba bersih sebesar 19,23% atau Rp. 3.269,5. Begitu juga menurut perhitungan jenis kerja reparasi lainnya diketahui tingkat net profit margin rata-rata yang diperoleh berdasarkan harga pasar standar ialah sebesar 20-30% hal ini disebabkan oleh lokasi perusahaan yang sangat strategis sehingga tidak membutuhkan biaya distribusi tambahan demikian juga pembelian raw material (bahan baku) langsung dari pusat sehingga harga pembelian lebih murah.

2. Perencanaan Strategi Perluasan Segmen

Pengaruh kondisi ekonomi yang tidak stabil menyebabkan dampak yang besar. Kenaikan BBM yang luar biasa membuat mahal biaya operasional sehingga banyak pengusaha kapal yang bangkrut. Dan akhirnya seperti data register doking, setiap tahun pelanggan mengalami penurunan, sehingga hal ini dapat mengancam kontinuitas perusahaan. Melihat kondisi ini perusahaan menjalankan strategi dengan memasuki segmen baru yaitu "*kapal baja*" dengan berat maksimum 1500 DWT. Dalam memperluas pasar sasaran sejak tahun 2006 PT. Salsabila Persada Jakarta berusaha mempromosikan perusahaannya ke perusahaan pelanggan yang berpotensi seperti: PT. Henrison Iriana Sorong/KLI, PT. Malinda Line dan PT. ADSP. Implementasi dalam menjalankan strategi perluasan pasar sasaran tersebut ialah dengan mengendalikan harga doking dan reparasi yang selama ini berlaku di pasar serta meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggan.

3. Pengendalian Harga

Pengendalian merupakan membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencana dan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan, agar sesuai dengan apa yang direncanakan. Harga merupakan jumlah uang (satuan moneter) dan atau aspek lain (non moneter) yang mengandung utilitas/kegunaan tertentu yang yang diperlukan untuk mendapatkan suatu produk.

Pengendalian harga yang diberlakukan di PT. Salsabila Persada Jakarta seperti Tabel dibawah. dengan melihat Tabel diatas dapat dilihat bahwa pengendalian harga ditentukan pada bagian-bagian pekerjaan yang bervolume besar, yaitu:

- a. Sanblasting, merupakan pembersihan badan kapal dari karat dengan menggunakan pasir kuarsa atau pasir biasa dengan bantuan semprotan angin kekuatan tinggi dari mesin sanblast sampai bersih dan siap dicat. Harga pasar dalam satuan meter persegi adalah sebesar Rp. 30.000 diturunkan menjadi Rp. 27.500. jika ukuran kapal yang doking 500 DWT, luas badan kapal yang disanblast sebesar 600 m², maka selisih sebesar Rp. 1.500.000 atau 8,33% dari harga pasar.
- b. Pengecatan, merupakan tahapan akhir dari pekerjaan reparasi. Harga pasar pengecatan permeter jika cat disupply oleh owner ialah Rp. 27.500. Harga sesudah pengendalian Rp. 25.000. Selisih harga jika luas pengecatan rata-rata luas badan kapal 600 m² adalah sebesar Rp. 1.500.000.
- c. Replating, merupakan pekerjaan mengganti plat yang sudah kropos atau tipis dengan proses tertentu. Dibandingkan dengan volume kerja reparasi lainnya, pekerjaan replating paling besar. Sehingga pelanggan sering mencari perusahaan galangan yang menawarkan harga lebih rendah. Jika rata-rata replating sebesar 10.000 ton, dan selisih harga dari harga pasar Rp. 1.500, maka biaya lebih hemat sebesar Rp. 15.000.000

- d. Harga lainnya yang dikendalikan oleh perusahaan ialah biaya untuk naik turun kapal dan helling yaitu sebesar 10% kapal baja dan 5% kapal kayu.

4. Pelayanan

Pelayanan merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan nilai dan kepuasan pelanggan. Pelayanan memberikan andil yang besar terhadap keputusan yang dibuat oleh pelanggan. Implementasi pelayanan pada PT. Salsabila Persada Jakarta, menurut hasil survey adalah sebagai berikut:

- a. Ketepatan waktu masa kontrak dengan selesainya kerja, artinya perusahaan menjamin selesainya pekerjaan reparasi sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati. Karena itu perusahaan menyediakan fasilitas yang dapat menunjang percepatan kerja.
- b. Risiko keterlambatan
- c. Keramahan dan sikap karyawan,
- d. Kejelasan informasi tentang pekerjaan dan schedulnya.
- e. Tingkat keterampilan para teknikal.
- f. Kebersihan galangan, indikator lain pelayanan adalah bagaimana memperlihatkan suasana galangan yang bersih.
- g. Keamanan galangan dan pekerja.
- h. Kelengkapan fasilitas kerja.
- i. Penyediaan mess.
- j. Penyediaan air dan listrik.
- k. Kenyamanan dalam pembayaran.
- l. Kejelasan rincian biaya.
- m. Kesesuaian tariff.
- n. Pengadaan material.

5. Umpan Balik Dan Pengendalian

Selama perusahaan menjalankan strateginya, perusahaan harus mengamati hasilnya dan memantau perkembangan baru dilingkungan, Serta melakukan pengendalian sesuai dengan perubahan lingkungan. Perkembangan strategi perluasan pasar sasaran yang dijalankan perusahaan yang diimplementasikan dengan pengendalian harga dan pelayanan menurut data perusahaan ialah meningkatnya pelanggan baru perusahaan dari sarasannya yaitu unit kapal baja, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. Pertumbuhan Unit kapal yang doking

[Sumber : PT. Samudera Puranabile Abadi Bitung]

Tahun	Unit kapal baja	Pertumbuhan/tahun (unit)	Persentase pertumbuhan
Juni 2007	15 unit	2 unit	7.14%
2006	28 unit	12 unit	75%
2005	16 unit	4 unit	33,3%
2004	12 unit	0	0
Tahun	Unit kapal baja	Pertumbuhan/tahun (unit)	Persentase pertumbuhan
Juni 2007	15 unit	2 unit	7.14%

2006	28 unit	12 unit	75%
2005	16 unit	4 unit	33,3%
2004	12 unit	0	0

Dari Tabel 4.9. diatas diketahui unit kapal baja yang doking di PT. Salsalbila Persada Jakarta Bitung meningkat pesat pada tahun 2006 yaitu 12 unit kapal atau 75% dari tahun 2005, dan pada tahun 2007 sebesar 7,14 % dari tahun 2006.

6. Interpretasi Hasil Penelitian

Dengan strategi yang dijalankan perusahaan dalam memasuki segmen pasar yang lebih luas, pada tahun pada tahun 2006 jumlah kapal baja yang doking sekaligus reparasi bertambah pesat.

Berdasarkan data implementasi perusahaan mengenai kebijakan pengendalian harga dan peningkatan pelayanan sebagai strategi dalam memperluas pasar sasaran kemudian dihubungkan dengan peningkatan unit kapal baja yang cukup pesat, maka kebijakan pengendalian harga dan pelayanan sangatlah tepat karena berpengaruh terhadap peningkatan komposisi pelanggan.

PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Salsalbila Persada Jakarta Bitung, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas doking kapal kayu tiap tahun mengalami penurunan yaitu pada tahun 2005 sebesar 7,09%, tahun 2006 sebesar 3,39% dan 2007 sebesar 1,75% hal ini disebabkan karena kondisi ekonomi secara makro tidak stabil, seperti kenaikan harga BBM, naiknya spare part, dan lainnya sehingga banyak perusahaan pelanggan tidak beroperasi.
2. PT. Salsalbila Persada Jakarta Bitung menjalankan strategi perluasan pasar sasaran dengan pengendalian harga doking dan reparasi lebih rendah dari harga pasar yaitu pekerjaan seperti: pengecatan sebesar 8,33%, sandblasting sebesar 9,09%, replating sebesar 8,83%, harga naik dok dan helling untuk kapal baja sebesar 10% serta biaya helling kapal kayu 5%.

b. Saran

1. Strategi perluasan pasar sasaran yang dijalankan perusahaan telah mampu meningkatkan kuantitas pelanggan dan dalam rangka lebih mengoptimalkan kinerja maka usaha untuk lebih menerobos kesegmen pasar yang lebih luas perlu dipikirkan.
2. Lokasi yang strategis dan pembelian material dalam skala besar langsung ke pusat membuat keunggulan biaya keseluruhan menjadi lebih rendah, dirasa akan lebih menguntungkan jika mengendalikan harga dari semua jenis pekerjaan, sehingga kapal yang tertarik untuk doking tidak hanya kapal-kapal yang tingkat pekerjaan reparasinya besar tetapi semua kapal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Anthony, R.N., dan Govindarajan, V. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [2.] Assauri, S. (1987). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*. Rajawali Grafindo Persada. Jakarta
- [3.] Chandra, G. (2000). *Strategi Program Pemasaran*, Edisi I penerbit Andi, Yogyakarta.
- [4.] Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- [5.] Godono (1993). *Akuntansi Manajemen*, PT Gramedia Pustaka Umum Jakarta
- [6.] Kotler, P., Ang, S.W., Leong, S.M., dan Tan, C.T. (2002). *Manajemen Pemasaran Perspektif Asia*. PEARSON
- [7.] Radionusu, (1995). *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Analisa*, BPFE Yogyakarta.