

# PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN YANG BERGERAK DALAM INDUSTRI PELAYARAN

Jeslyn Guyana dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jeslyn.guyana@hotmail.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak** – Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan pendekatan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) dalam menghadapi persaingan pada usaha jasa pengangkutan batu bara khususnya wilayah Samarinda, perolehan laba perusahaan dari tahun 2008 -2010 belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Adapun kenaikan jumlah pesaing yang masuk dalam industri berdampak pada persaingan ketat sehingga berdampak pula dengan perolehan laba perusahaan sehingga perusahaan harus merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam menghadapi persaingan. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa kualitatif, dengan menggunakan dua teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara dan dokumentasi yang ditujukan pada Direktur Utama, Direktur, Manajer Pemasaran, Manajer Personalia, Manajer Operasional, dan Manajer Keuangan. Untuk menguji keabsahan data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat, mengingat bahwa tingginya tingkat persaingan maka perusahaan selalu menjaga dan meningkatkan daya saing.

**Kata Kunci** :Perumusan Strategi, analisis internal, analisis eksternal, pendekatan QSPM

## I. PENDAHULUAN

Perumusan strategi adalah sebuah taktik permainan sebuah perusahaan, perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kedarasan akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. (David, 2012)

Analisis faktor internal dan eksternal merupakan faktor yang sangat penting dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi Manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan) dan fungsi-fungsi bisnis (pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sistem informasi manajemen dan penelitian dan pengembangan).

Sedangkan analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi, analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan kompetitif) dan lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-forces*) meliputi : persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya

pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen.

Dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut (David, 2012) :

### 1. Tahap Input

#### a. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*) bertujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

#### b. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukuman, teknologi, dan kompetitif.

#### c. Matriks Profil Kompetitif

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

### 2. Tahap Pencocokan

#### a. Matriks (SWOT)

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

#### b. Matriks SPACE

Matriks SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [*financial strength-FS*] dan keunggulan kompetitif [*competitive advantage-CA*]) serta dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [*environmental stability-ES*] dan kekuatan industri [*industry strength-IS*]).

#### c. Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi.

## d. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External Matrix*) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu skor bobot IFE dan skor bobot EFE total. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matriks IE di tingkat perusahaan.

## e. Matriks Strategi Besar

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah menjadi sebuah alat yang dipopulerkan untuk merumuskan suatu strategi alternatif. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif : posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

## 3. Tahap Keputusan

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun pada tahap pencocokan. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif.

**Konsep dan Fenomena Bisnis**

Perusahaan pelayaran niaga adalah perusahaan yang mengoperasikan kapal untuk mencari pendapatan melalui usaha pengangkutan barang (khususnya barang dagangan) atau penumpang, melalui laut, baik yang dilakukan antar pelabuhan-pelabuhan dalam wilayah sendiri maupun antarnegara (Kosasih dan Soewedo, 2007).

Adanya peluang yang besar di dalam aktivitas perdagangan khususnya dalam industri pelayaran ini membuat pertumbuhan perusahaan di industri pelayaran meningkat. Peningkatan pertumbuhan perusahaan pelayaran jasa pengangkutan juga terjadi pada jasa pengangkutan batu bara akibat melimpahnya sumber daya alam batu bara. Dalam website resmi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) mengatakan bahwa total sumber daya batubara di Indonesia diperkirakan mencapai 105 miliar ton, dimana cadangan batu bara diperkirakan 21 miliar ton. Tambang batubara utama berlokasi di Sumatera Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan.

Disisi lain, HBA (Harga Batubara Acuan) pada bulan Mei 2012 mencapai 102,12 dollar AS, turun menjadi 96,65 dollar AS pada Juni, dan kembali turun menjadi 87,56 dollar AS pada bulan Juli. Adanya tren penurunan harga batubara terjadi sejak November 2011 akibat kelebihan produksi akan berdampak pada produktivitas perusahaan pelayaran.

Gambar 1. Laju Produksi Batubara Indonesia



Sumber : <http://www.steelindonesia.com/main.asp?cp=newsdetail&id=1107>

Direktur Eksekutif Asosiasi Pertambangan Batubara Indonesia (ASPBI) memproyeksikan harga batubara akan stagnan dengan kecenderungan turun. Penurunan pada harga batubara karena produksi batubara yang meningkat dari tahun 2005 – 2011 memberi dampak pada pendistribusian batubara. Hal ini menandakan penggunaan armada kapal dari perusahaan pelayaran akan berkurang sehingga akan menurunkan produktivitas perusahaan pelayaran untuk mendapatkan laba.

Perusahaan yang berdomisili di Samarinda ini telah berkecimpung dalam industri pelayaran sejak 2003. Perusahaan secara umum belum menunjukkan perolehan laba yang meningkat secara signifikan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Ada pun kenaikan jumlah pesaing yang masuk dalam industri berdampak pada persaingan ketat sehingga berdampak pula dengan perolehan laba perusahaan sehingga perusahaan harus merumuskan strategi perusahaan yang tepat dalam menghadapi persaingan ini.

## II. METODE PENELITIAN

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan tindakan manusia tidak bisa diprediksi dengan satu penjelasan yang mutlak atau pasti, akan tetapi selalu berubah. Penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, melakukan pengambilan sampel sumber data (dengan pertimbangan tertentu), teknik pencocokan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif. Hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. (Sugiyono, 2008)

**Teknik Penetapan Sumber**

Penetapan narasumber dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan pada suatu pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008). Untuk jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban narasumber yang diperoleh dari wawancara. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, artinya data-data tersebut

berupa data yang telah diolah lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Data sekunder antara lain disajikan dalam bentuk data-data, tabel-tabel, diagram-diagram, atau mengenai topik penelitian. Data sekunder yang diperoleh peneliti pada penelitian ini adalah berupa bagan struktur organisasi, gambar/foto yang berkaitan dengan penelitian yang diambil secara langsung di lapangan.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara dan observasi. Dalam penelitian digunakan metode wawancara semiterstruktur (*Semistruktur interview*) adalah jenis wawancara yang termasuk dalam kategori *in-depth interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2008). Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2008).

#### **Teknik Analisis Data**

Analisa data menggunakan teknik data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*. Reduksi data merupakan rangkuman atau memilih hal-hal yang dianggap pokok sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas serta mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data bertujuan agar data yang didapat tidak bertumpuk sehingga dapat mempersulit proses analisis data selanjutnya. Data *display* dilakukan setelah hasil dari reduksi data telah tersusun. Data *display* dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *pie chard*, *pictogram* dan sejenisnya. Dengan penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga mudah dipahami. Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang didapat masih bersifat sementara dan tidak menutup kemungkinan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. (Sugiyono, 2008)

#### **Keabsahan Data**

Untuk menguji keabsahan data, maka penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Triangulasi sumber menggunakan hasil wawancara dengan informan yang telah ditentukan. Data yang telah diperoleh diolah dan dibandingkan dengan hasil wawancara pada sumber lain, apakah keduanya memiliki hubungan atau tidak. (Sugiyono, 2008)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis faktor internal dan eksternal merupakan proses yang sangat penting dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi Manajemen dan fungsi-fungsi bisnis. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro menggunakan *PEST-C analysis* dan lingkungan industri menggunakan model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-forces*). Selanjutnya menurut Fred. R. David (2012) untuk menetapkan strategi yang paling tepat dalam sebuah perusahaan maka perlu dilakukan tiga tahapan kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan.

#### **Analisis Internal Perusahaan**

##### **Fungsi-fungsi manajemen**

Berikut adalah hasil analisis lingkungan internal fungsi-fungsi manajemen perusahaan.

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan di perusahaan melibatkan seluruh departemen dimana salah satu tujuannya adalah untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan melalui pencapaian visi dan misi perusahaan. Visi perusahaan adalah menjadikan perusahaan sebagai armada laut yang sukses dan misi perusahaan adalah armada laut beserta sumber daya manusia yang handal cepat dan tepat guna untuk mencapai target *budgeting*. Tujuan perusahaan adalah membangun mimpi untuk hari esok.

##### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang kepada sumber daya manusia (SDM) perusahaan sesuai dengan kemampuan serta pengalaman yang dimiliki. Struktur organisasi yang ada di perusahaan diawali oleh direktur utama dan bersifat linear artinya semua departemen/manager tiap ada perencanaan/ permasalahan diputuskan oleh seorang direktur utama sebagai *decision maker*. Koordinasi antar bagian yang ada di perusahaan dengan dibuatkan *planning, place, price* dan *target operation*. Perencanaan proyek menggunakan deskripsi untuk melihat lokasi atau tempat proyek, kemudian harga atau nilai dari proyek tersebut telah sesuai target dari perusahaan.

##### **3. Pemotivasian**

Motivasi yang diberikan perusahaan dengan melalui peran pemimpin kepada karyawan agar karyawan lebih giat dalam bekerja dan menunjukkan serta memberikan hasil kinerja terbaiknya kepada perusahaan. Perusahaan menyiapkan fasilitas kantor sebagai bentuk pemotivasian karyawan. Perusahaan juga memberikan insentif atau bonus terhadap karyawan yang memberikan hasil kerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan yang ada di perusahaan selama ini baik-baik saja. Setiap ada permasalahan di lapangan disampaikan dan dengan cepat ditanggapi oleh pemimpin. Komunikasi yang kiranya merupakan kata penting dalam manajemen. Komunikasi dua arah yang baik telah dilakukan perusahaan untuk mendapatkan dukungan dari setiap karyawan yang ada beserta pemimpin perusahaan.

##### **4. Penempatan Staff**

Penempatan staff dilakukan perusahaan sesuai kemampuan berdasarkan tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh masing-masing karyawan/staff. Besaran gaji dan upah berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman

kerja, cakap, memahami bidang kerja yang dibebankan dan dilihat dari adanya standar upah minimum provinsi (UMP). Tunjangan yang diberikan perusahaan bergantung pada jabatan atau pengalaman kerja, pendidikan karyawan dan posisi jabatannya. Sistem rekrutmen karyawan baru berdasarkan pendidikan, keuletan, dan bidang pengalaman yang bersangkutan. Pelatihan yang diselenggarakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan diberikan kepada bagian operasional atau pada krew kapal

### 5. Pengendalian

Kualitas layanan (Persewaan kapal) kepada konsumen dijaga dengan meningkatkan perawatan armada kapal dan meningkatkan mutu pelayanan yang lebih prima. Perusahaan juga melakukan pengendalian terhadap keuangan dengan melakukan pencatatan (*posting*) terhadap setiap transaksi sehingga ada *control budgeting* dan dibuatkan pembukuan untuk mengontrol biaya keluar/masuk agar lebih efisiensi dalam biaya operasional. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai target penjualan sesuai yang ditetapkan adalah dengan membuat perencanaan kerja, membuat lobi-lobi kepada konsumen, mengontrol lokasi kerja, mengendalikan pekerjaan-pekerjaan yang *over lost budget*, menyiapkan armada kapal dan SDM yang baik serta berkualitas. Pengendalian pengeluaran perusahaan agar tidak melebihi anggaran yang telah ditentukan dilakukan dengan cara setiap manager harus melakukan *survey*, mengetahui biaya yang harus dibutuhkan, mempunyai *planning budget*, memiliki tingkat efektif kerja serta efisiensi biaya operasional dan memperhatikan biaya yang tidak perlu dikeluarkan dengan memperhatikan prioritas anggaran *project* agar tidak *lost cost*.

### Fungsi-fungsi Bisnis

Berikut ini merupakan pembahasan untuk fungsi-fungsi bisnis yang ada di dalam perusahaan Perusahaan.

#### 1. Pemasaran

Perusahaan memiliki cara untuk melakukan analisis terhadap konsumen melalui pengamatan secara umum saja, melakukan pendekatan, pencatatan permasalahan-permasalahan di lapangan, keluhan-keluhan konsumen dan mengontrol keperluan/kebutuhan operasi kapal agar tidak terhambat dalam operasional. Perencanaan biaya operasional perusahaan meliputi: biaya bahan bakar minyak solar, biaya keagenan, biaya *spareparts* kapal, biaya dokumen kapal dan piutang pihak ketiga. Perusahaan melakukan analisis terhadap peluang. Salah satu upaya perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah dengan melalui memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen/klien. Selain itu perusahaan juga melakukan kegiatan promosi atas jenis produknya ke khalayak umum dengan melalui kartu nama, kalender, *word of mouth*, dan brosur dengan sistem pemasaran atau distribusi secara langsung dari perusahaan kepada konsumen/klien.

#### 2. Keuangan

Perusahaan menggunakan gabungan dari modal sendiri dan pinjaman bank. Pemegang saham yang besar/kecil nilainya diatur didalam AKTA pendirian perusahaan yang dibuat oleh Notaris berdasarkan SK. Menteri Hukum dan HAM RI. Posisi modal perusahaan jika ditinjau dari analisis keuangan, untuk saat ini biaya permodalan perusahaan belum cukup untuk kegiatan operasional sehingga perlu mendapatkan suntikan dana dari pihak ketiga untuk ekspansi armada baru. Modal untuk pendanaan operasional perusahaan saat ini belum mencukupi sebab dana

operasional cukup besar untuk menutupi biaya armada baru, dilihat dari jadwal dan perhitungan angsuran bank belum selesai. Sistem penganggaran yang dilakukan Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dilakukan dengan sistem penganggaran dan pencatatan pinjaman bank yang dicairkan sesuai dengan kebutuhan serta dilakukan pencatatan setiap transaksi biaya keluar atau masuk mulai buku harian kemudian sampai ke buku bank atau buku besar. Kebijakan dividen yang diterapkan perusahaan adalah devidennya setiap tahun dibagikan/akhir periode sesuai dengan porsi/persentase pemegang saham. Upaya perusahaan untuk menjalin hubungan dengan investor dan pemegang saham dengan cara melakukan kerjasama dalam meningkatkan hubungan kerja secara operasional yang dituangkan dalam suatu surat perjanjian kerja dengan kriteria bagi hasil, selalu menjaga hak dan kewajiban tepat pada waktunya.

### 3. Produksi/Operasional

Perusahaan merancang alur kegiatan operasional dimulai dari perencanaan biaya (perawatan kapal, pembelian keperluan navigasi kapal, biaya minyak solar, dokumen kapal, keagenan, ransum kru kapal, gaji, premi). Kemudian peninjauan tempat/lokasi muatan sampai kepada lokasi bongkar, menghitung jarak tempuh pelayaran kapal dalam *mile* laut, menghitung harga sewa kapal sampai kepada keputusan sewa kapal yang dituangkan dalam kontrak sewa kerja kapal (apakah menggunakan harga *Freight Charter/kubikasi/matrixton* atau *time charter* bulanan). Jumlah armada kapal yang disewakan oleh perusahaan untuk konsumen sekarang ada 8 kapal yang beroperasi (*tugboat* dan *barge*) masing-masing: 2 (dua) set muat/tarik kayu logs dan 6 (enam) set muat/tarik batu bara.

Perusahaan pada bagian operasional memiliki cara dalam mengelola angkatan kerja untuk mendukung proses operasional, yaitu selektif memilih dan menempatkan tenaga kerja yang profesional di bidangnya, mengetahui medan pelayaran, sehat jasmani, ijazah dan CV angkatan kerja, umur kurang lebih 35 tahun (senior), dilihat dari pengalaman kerja. Jika kondisi pribadi bagus calon pegawai dapat diangkat kerja berdasarkan posisi yang ditentukan perusahaan.

Kualitas armada yang dimiliki perusahaan cukup bersaing serta sesuai dengan kondisi alam di wilayah Indonesia yang perlu armada tangguh. Armada diperkuat teknologi modern seperti bentuk dan postur *body* kapal yang memiliki stabilitas baik, alat navigasi modern, perwira dan kru kapal terorganisir serta mengetahui medan pelayaran. Saat ini yang ditingkatkan adalah pelayanan kepada konsumen serta persaingan harga.

### 4. Penelitian dan Pengembangan (Litbang)

Penelitian dan pengembangan oleh perusahaan sangat diutamakan untuk menghadapi pasar global maritim. Saat ini perusahaan telah memesan 2 unit ponton berukuran lebih besar yaitu 300 ft dengan daya angkut: 8000 M3 dari Shanghai. Pengembangan perusahaan yaitu pembangunan armada kapal baru. Misi bagian litbang untuk mendukung tujuan perusahaan, sebagai berikut:

1. Menjadikan Perusahaan terdepan dalam *maintenance* dan pelayanan (*service*) terhadap konsumen.
2. Bersaing dengan perusahaan yang lain dan menjadikan Perusahaan *go international*.

Litbang menghasilkan kualitas armada yang handal dan SDM yang prima. Hasilnya perusahaan menjadi lebih besar yang dapat dilihat dari kenaikan jumlah armada kapal yang terus bertambah. Saat ini sedang dibuat kapal ke 9 dan 10.

#### **5. Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen setiap departemen akan mengetahui kejadian/transaksi di lapangan sehingga memudahkan mencatat dan membuat data serta studi perbandingan apa yang perlu ditambahkan di masing-masing departemen. Pada bagian pemasaran pengumpulan data hanya melalui pengamatan, bagian keuangan dari *invoice* yang ada, bagian operasional dari pengamatan di lapangan serta urusan surat kapal dan bagian personalia dari lamaran kerja yang masuk. Penyimpanan data dalam perusahaan dilakukan secara standar, yaitu data yang ada dimasukkan dalam komputer di *input-output* dan file disimpan ke dalam *flashdisk*. Metode pengolahan data yang digunakan perusahaan adalah melalui *database*.

#### **Analisis Eksternal Perusahaan**

##### **Lingkungan Makro**

###### **1. Kekuatan Ekonomi**

Inflasi sangat berpengaruh pada perencanaan anggaran biaya, khususnya pada pos tertentu seperti proyek pembangunan kapal dan instrumennya. Fluktuasi harga umumnya berpengaruh pada plat kapal, mesin kapal, alat navigasi kapal, borongan kapal, biaya sewa tempat pembangunan kapal dan transportasi barang. Semua itu sangat terasa pengaruhnya dalam *budget project* tersebut. Suku bunga bank tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan. Apabila suku bunga bank tidak stabil atau cenderung naik meskipun perusahaan memiliki target standar, perusahaan tetap mengatur kewajiban untuk membayar kewajiban - kewajibannya.

###### **2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan**

Faktor-faktor sosial yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, gaya hidup, orang-orang di lingkungan, pengaruh kultur, agama, pendidikan demografi dan etnik. Faktor-faktor budaya yang berpengaruh terhadap perusahaan seperti budaya sopan santun, tata karma, saling menghargai antara bawahan dan atasan agar sebagai pimpinan selalu terjaga dan kegiatan pelaksanaan tugas tetap terlaksana dengan sistematis. Faktor-faktor demografis yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah wilayah RI yang cukup luas sehingga industri pelayaran membutuhkan armada yang handal dan faktor tata letak daerah kantor dan posisi kantor Perusahaan dengan perkantoran pemerintahan. Faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap perusahaan seperti ada *mall* dan tempat hiburan yang berdekatan dengan lokasi kantor.

###### **3. Kekuatan Pemerintah, Politik dan Hukum**

Faktor-faktor pemerintah baik pusat maupun daerah yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah faktor konsep kebijakan pemerintah pusat yang tidak membangun daerah dan cenderung memperlambat. Faktor-faktor politik yang mempengaruhi terhadap perusahaan adalah adanya kebijakan pemerintah terhadap kenaikan bahan bakar minyak (BBM). Faktor-faktor hukum yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah faktor ketidakpastian hukum akibat politik berkepanjangan. Ketidakpastian hukum yang dimaksud oleh perusahaan diantaranya mengenai peraturan PPh dan Ppn.

#### **4. Kekuatan Teknologi**

Perusahaan memanfaatkan teknologi untuk mendukung aktivitasnya untuk menyiasati keusangan serta perusahaan dapat bangkit dengan inovasi. Bentuk pemanfaatan tersebut adalah absen karyawan kantor menggunakan alat bernama Nikeda Type: NU.2821, dan CCTV dengan monitor di setiap sudut di ruang kantor. Kapal menggunakan alat ukur kedalaman air seperti *echosounder*, alat pengukur kecepatan kapal seperti GPS (*Global Positioning System*), radar pengukur jangkauan jarak dari suatu tempat lainnya misalnya jarak dari satu kapal ke kapal lainnya dalam kondisi berlayar, Radio SSB (*Single Sideband*) alat komunikasi jarak jauh dan sebagai hubungan komunikasi dari kapal ke kantor atau sarana komunikasi sewaktu-waktu diperlukan bila terjadi SOS. Beberapa mesin kapal perusahaan dibeli dari Cina. Teknologi tersebut mempersingkat jangkauan komunikasi perusahaan.

#### **5. Kekuatan Kompetitif**

Perusahaan memiliki beberapa pesaing dalam menjalankan usahanya. Pesaing-pesaing tersebut adalah sesama usaha pelayaran dengan kategori perusahaan pelayarannya besar, menengah atau kecil. Contohnya seperti perusahaan pelayaran lain yang memiliki armada cukup banyak di atas 50 set tugboat dan ponton (tongkang) dikategorikan sebagai pesaing besar. Pesaing besar perusahaan memegang pangsa pasar industri pelayaran kurang lebih sebanyak 25%. Perusahaan yang berkategori menengah memegang pangsa pasar industri pelayaran sekitar 10%.

##### **Lingkungan Mikro (Industri)**

###### **1. Ancaman Pendetang Baru**

Kebijakan pemerintah tidak ada batasan untuk pendatang baru lokal. Sebaliknya pemerintah memberikan kemudahan-kemudahan kepada pendatang baru, khususnya pelayaran dari luar negeri, untuk membuka usaha seluas-luasnya di tanah air. Dampak yang ditimbulkan dari hadirnya pendatang baru adalah tingkat pendapatan lokal menurun karena harga di sekitar daerah atau lokasi angkutan bersaing. Dampaknya terhadap perusahaan menyebabkan harga (*freight charter*) turun dan lokasi muat harus mengantri. Dalam hal ini, upaya perusahaan untuk mengantisipasi pendatang baru adalah meningkatkan perawatan (*maintenance*) kapal, ditingkatkan kerjasama antar departemen agar lebih profesional dan mencari informasi tentang peluang baru angkutan.

###### **2. Kekuatan Daya Tawar Konsumen**

Tingginya permintaan konsumen memberi pengaruh kekuatan daya tawar konsumen terhadap perusahaan. Pengaruh tersebut adalah harga angkutan muatan (*freight charter/time charter*) otomatis menurun dan berdampak terhadap perubahan biaya operasional dan peningkatan pelayanan. Konsumen memiliki peran yang penting dalam menentukan tarif jasa pengangkutan sebelum terjadi transaksi angkutan muatan dengan pemilik kapal dan barang, lalu membuat draft kontrak dan pasal-pasalnya. Konsumen bisa menghitung biaya operasional dan peka terhadap banyaknya penawaran kapal terhadap konsumen.

###### **3. Kekuatan Daya Tawar Pemasok**

Pemasok juga memiliki kekuatan dalam menekan harga perusahaan. Kekuatan pemasok ini mengacu pada adanya tekanan pemasok dalam bisnis yaitu dengan menaikkan harga, menurunkan kualitas, atau mengurangi ketersediaan produk mereka. Pemasok dari perusahaan yaitu para mitra

perusahaan dari perusahaan batubara, kayu, toko-toko, bengkel dan usaha dagang. *Supplier* batubara adalah perusahaan yang bergerak dalam industri batubara. Ketergantungan perusahaan terhadap pemasok tergantung sebesar produksi muatan yang perlu diangkut, tergantung dari kebutuhan dan keperluan kapal atau kantor dan kebutuhan perlengkapan kapal. Kendala yang sering dijumpai terhadap pemasok antara lain keterlambatan barang tiba di tempat/kantor/kapal, perubahan harga dan permintaan kapal mendadak tidak dibuat perencanaan dari pemasok, sehingga berakibat terlambatnya kapal tiba dilokasi muat karena kapal perlu diisi BBM dan persiapan dokumen.

**4. Produk/Jasa Pengganti**

Perusahaan tidak memiliki jasa pengganti sehingga tidak ada keunggulan dan kelemahan produk/jasa pengganti dibanding jasa dari perusahaan. Perusahaan belum perlu melakukan langkah antisipasi dalam menanggapi kehadiran dari jasa pengganti sehingga tidak perlu membandingkan produk substitusi tersebut relatif murah dibandingkan dengan produk perusahaan.

**5. Persaingan dalam Satu Industri**

Perusahaan memiliki beberapa pesaing besar yang memiliki armada cukup banyak di atas 50 set tugboat dan ponton (tongkang) dan pesaing lain yang memiliki level setara perusahaan memiliki pangsa pasar sebesar 10%. Perusahaan dalam mengatasi para pesaingnya adalah dengan cara mencari peluang-peluang atau muatan yang dibutuhkan, meningkatkan kapasitas produksi dari standar menjadi lebih banyak/tinggi dan kualitas produksi lebih baik dari standar sebelumnya.

**Uji Triangulasi**

**Analisis Lingkungan Internal**

Gambar 2. Triangulasi Fungsi Manajemen

Bagian	Pertanyaan	Informan 1 (Direktur Utama)	Informan 2 (Direktur)	Hasil Analisa
Perencanaan	Apakah perencanaan perusahaan sudah berjalan dengan baik?	Perencanaan perusahaan sudah berjalan dengan baik	Perencanaan perusahaan sudah berjalan dengan baik	Valid
Pengorganisasian	Apakah pengorganisasian sudah sesuai dengan struktur organisasi, deskripsi kerja dan spesifikasi pekerjaan?	Pengorganisasian sudah sesuai dengan struktur organisasi, deskripsi kerja dan spesifikasi pekerjaan	Pengorganisasian sudah sesuai dengan struktur organisasi, deskripsi kerja dan spesifikasi pekerjaan	Valid
Pemotivasi-an	Apakah semangat kerja karyawan tinggi?	Ya, semangat kerja karyawan tinggi	Ya, semangat kerja karyawan tinggi	Valid
Penempatan Staff	Apakah deskripsi kerja dan spesifikasi pekerjaan jelas?	Jelas	Jelas	Valid
Pengendalian	Apakah mekanisme pengendalian organisasi efektif?	Efektif	Efektif	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis (Diringkas dari 23 halaman tabel triangulasi penulis)

Gambar 3. Triangulasi Fungsi Bisnis

Bagian	Pertanyaan	Informan 1 (Direktur Utama)	Informan 2 (Manager Keuangan)	Hasil Analisa
Pemasaran	Bagaimana aktivitas pemasaran perusahaan?	Belum dilakukan riset pemasaran	Belum dilakukan riset pemasaran	Valid
Keuangan	Bagaimana kondisi keuangan perusahaan?	Masih terkendala modal	Masih terkendala modal	Valid
Produksi/ Operasi	Bagaimana aktivitas produksi/operasi perusahaan?	Berjalan dengan lancar	Berjalan dengan lancar	Valid
Penelitian dan Pengembangan (LitBang)	Bagaimana aktivitas penelitian dan pengembangan perusahaan?	Melakukan peningkatan jumlah armada	Melakukan peningkatan jumlah armada	Valid
Sistem Informasi Manajemen	Bagaimana penerapan sistem informasi manajemen perusahaan?	Masih membutuhkan sistem komputerisasi	Masih membutuhkan sistem komputerisasi	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis (Diringkas dari 23 halaman tabel triangulasi penulis)

**Analisis Lingkungan Eksternal**

Gambar 4. Triangulasi Lingkungan Makro

Bagian	Pertanyaan	Informan 1 (Direktur Utama)	Informan 2 (Direktur)	Hasil Analisa
Ekonomi	Apa saja faktor ekonomi yang menjadi pengaruh terhadap perusahaan?	Inflasi dan suku bunga	Inflasi dan suku bunga	Valid
Sosial, Budaya, Demografis dan Lingkungan	Apa saja faktor sosial, budaya, demografis, dan lingkungan yang menjadi pengaruh terhadap perusahaan?	Kepercayaan, nilai-nilai keharmonisan, sopan santun, tata letak lokasi dan lingkungan perusahaan	Kepercayaan, nilai-nilai keharmonisan, sopan santun, tata letak lokasi dan lingkungan perusahaan	Valid
Politik, Pemerintah dan Hukum	Apa saja faktor politik, pemerintah dan hukum yang menjadi pengaruh terhadap perusahaan?	Kebijakan pemerintah dan ketidakpastian hukum akibat politik berkepanjangan	Kebijakan pemerintah dan ketidakpastian hukum akibat politik berkepanjangan	Valid
Teknologi	Bagaimana kekuatan teknologi berpengaruh terhadap perusahaan?	Perusahaan dan bangkit dan inovatif serta dapat menyasati keusangan	Perusahaan dan bangkit dan inovatif serta dapat menyasati keusangan	Valid
Kompetitif	Bagaimana posisi kompetitif perusahaan?	Pangsa pasar pesaing lebih besar yaitu 25% dibandingkan perusahaan yaitu 10%	Pangsa pasar pesaing lebih besar yaitu 25% dibandingkan perusahaan yaitu 10%	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis (Diringkas dari 23 halaman tabel triangulasi penulis)

Gambar 5. Triangulasi Lingkungan Mikro

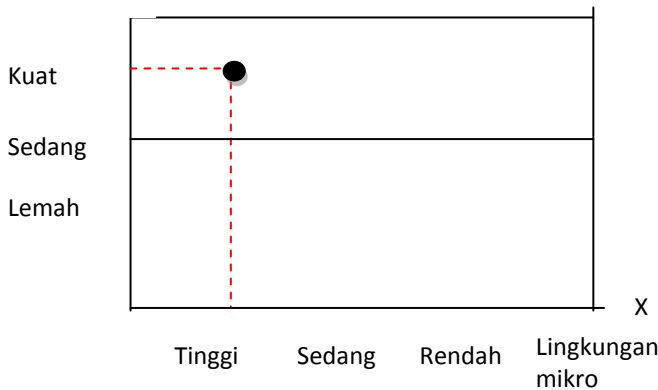
Bagian	Pertanyaan	Informan 1 (Direktur Utama)	Informan 2 (Direktur)	Hasil Analisa
Ancaman pendatang baru	Apa dampak dari adanya ancaman pendatang baru?	Persaingan harga dan tingkat pendapatan perusahaan menurun	Persaingan harga dan tingkat pendapatan perusahaan menurun	Valid
Kekuatan daya tawar konsumen	Bagaimana pengaruh kekuatan daya tawar konsumen terhadap perusahaan?	Harga angkutan muatan ( <i>freight charter/time charter</i> ) menurun	Harga angkutan muatan ( <i>freight charter/time charter</i> ) menurun	Valid
Kekuatan daya tawar pemasok	Bagaimana pengaruh kekuatan daya tawar pemasok terhadap perusahaan?	Pengaruhnya sebesar produksi muatan, kebutuhan / keperluan kapal	Pengaruhnya sebesar produksi muatan, kebutuhan / keperluan kapal	Valid
Produk / Jasa pengganti	-	-	-	-
Persaingan dalam satu industri	Bagaimana posisi persaingan dalam satu industri	Perusahaan memiliki pesaing besar dan pesaing lain yang memiliki level setara	Perusahaan memiliki pesaing besar dan pesaing lain yang memiliki level setara	Valid

Sumber: Data diolah oleh penulis (Diringkas dari 23 halaman tabel triangulasi penulis)

**Hasil Analisis Lingkungan Makro dan Mikro**

Secara umum, gambaran dari hasil analisis lingkungan makro dan mikro yang terdapat di Perusahaan dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:

Gambar 6. Grafik Hasil Analisis Lingkungan Makro dan Mikro Perusahaan



Sumber : Data diolah oleh penulis

Berdasarkan pada gambar 2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa hasil analisis pada lingkungan makro dan mikro di perusahaan menunjukkan tingkat ancaman yang tinggi. Lingkungan mikro sangat berpengaruh pada pertahanan perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi di industri yang sama. Sedangkan pada lingkungan makro menunjukkan tingkat atraktif yang kuat, yaitu investasi pelayaran bagi perusahaan sangat

menarik dan menguntungkan. Hal ini menyebabkan industri pelayaran cukup banyak diminati oleh para pelaku bisnis.

**Tahap Input**

Tahap input pada penelitian ini terdiri dari tiga matrik yaitu *external factor evaluation* (EFE), *internal factor evaluation* (IFE), dan *competitive profile matriks* (CPM). Berikut adalah penjelasan masing-masing *matriks* dalam tahap input:

**1. Analisis External Factor Evaluation (EFE)**

Analisis *external factor evaluation* (EFE) dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Berdasarkan analisis data diperoleh total skor sebesar 2,6. Skor ini di atas rata-rata sebesar 2,5 dari skor total 4,0 yang mengindikasikan bahwa perusahaan telah merespon peluang-peluang yang ada dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industri pelayaran. Nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

**2. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE)**

Analisis *internal factor evaluation* (IFE) dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Berdasarkan analisis data diperoleh total skor sebesar 2,9 dari skor rata-rata sebesar 2,5. Skor ini menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat, yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi dalam mengantisipasi ancaman internal yang ada.

**3. Analisis Competitive Profile Matriks (CPM)**

Matriks *competitive profile* dilakukan dengan cara menentukan faktor - faktor penentu keberhasilan untuk persaingan perusahaan dengan perusahaan pesaing. Hasil analisis *competitive profile* adalah perbandingan persaingan antara perusahaan dan perusahaan pesaing. Perbandingan berbasis pada faktor penentu keberhasilan, yang terdiri dari: keahlian manajemen, kemampuan karyawan, jumlah armada, biaya sewa kapal dan pelayanan pelanggan,. Dari hasil analisis diketahui bahwa perusahaan pesaing lebih unggul. Hal tersebut dikarenakan kelima faktor penentu keberhasilan telah menjadi fokus utama perusahaan.

**Tahap Pencocokan**

Tahap pencocokan terdiri dari *SWOT*, *SPACE*, *Boston Consulting Group* (BCG), *IE* Matrik, dan *Grand Strategy*. Berikut adalah penjelasan masing-masing *matriks* dalam *matching stage*:

**1. Analisis Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats (SWOT)**

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan untuk mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Tabel 1. Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
IFE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didukung SDM yang memiliki kemampuan sesuai bidangnya dan berpengalaman</li> <li>2. Perusahaan berpengalaman pada kegiatan jasa muat angkut barang dan masih berada pada pemegang generasi pertama</li> <li>3. Armada kapal milik perusahaan yang sudah menggunakan teknologi modern</li> <li>4. Fungsi-fungsi manajemen telah berjalan dengan baik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Armada yang dimiliki perusahaan masih belum dapat memenuhi permintaan konsumen</li> <li>2. Masih terkendala modal untuk menambah armada baru</li> <li>3. Belum dilakukan riset pemasaran</li> <li>4. Bentuk penyajian informasi belum dikelola dengan baik</li> </ol>
EFE		

Tabel 1. Matriks SWOT (sambungan)

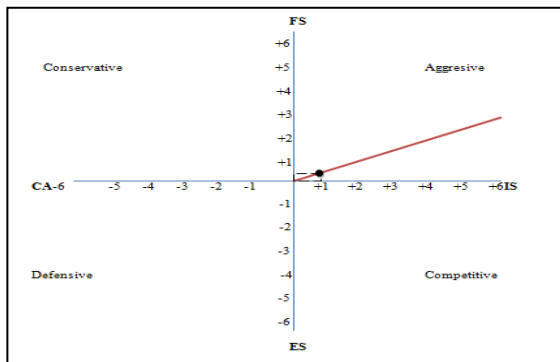
<ol style="list-style-type: none"> <li>Wilayah RI cukup luas dan masih butuh banyak armada yang handal dan tangguh</li> <li>Tidak ada jasa pengganti untuk persewaan kapal angkut</li> <li>Kemajuan teknologi untuk menunjang usaha bidang pelayaran</li> <li>Faktor tata letak kantor strategis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PT. Pelayaran MitraStar dapat mengandalkan dukungan SDM perusahaan yang handal dan kapal-kapal yang sudah berteknologi modern untuk bersaing mendapatkan pelanggan dengan pesaing. (S1, W2)</li> <li>Faktor tata letak kantor yang berdekatan dengan pelabuhan kapal dapat memudahkan kegiatan bagian operasional untuk berkoordinasi dengan kru kapal pada saat proses bongkar muat barang, sehingga akan meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen. (S2, W4)</li> <li>PT. Pelayaran MitraStar terus berupaya memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menunjang aktivitas pelayaran demi memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. (S2&amp;S3, W3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PT. Pelayaran Mitra Star mencari investor untuk pembelian kapal, karena wilayah RI yang cukup luas masih membutuhkan banyak kapal yang handal dan tangguh. (W2, O1)</li> <li>Dilakukan riset pemasaran untuk mengetahui potensi pasar di wilayah se-Indonesia. (W3, O1)</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Monopoli saat berkompetisi dalam memenangkan tender</li> <li>Bertambahnya pendatang baru dari luar negeri</li> <li>Faktor ketidakpastian hukum akibat politik berkepanjangan</li> <li>Perusahaan pesaing yang memiliki jumlah armada banyak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan lebih mengoptimalkan penawaran-penawaran ke perusahaan swasta melalui bagian marketing dan menjaga kualitas layanan bagi konsumen dengan harapan akan menjadi pelanggan setia perusahaan, untuk tender-tender di pemerintahan tidak menjadi prioritas karena rawan praktek monopoli (S1 &amp; S2, T1)</li> <li>Untuk menghadapi persaingan dengan pesaing yang memiliki jumlah armada lebih banyak, PT. Pelayaran MitraStar memiliki strategi untuk selalu berusaha meningkatkan mutu pelayanan sehingga konsumen merasa puas dan menjadi pelanggan setia. (S2, T4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bertambahnya pendatang baru dari luar negeri, akan menjadikan persaingan bisnis persewaan kapal angkut barang meningkat. Pihak manajemen dituntut untuk lebih memantau perkembangan pesaing melalui riset pemasaran, dan membuat keputusan yang cepat dan efektif berdasarkan data dan informasi yang disajikan dan dikelola dengan baik. (W3 &amp; W4, T2)</li> </ol>

Sumber: Data diolah oleh penulis

**2. Matriks SPACE**

Berikut adalah grafik SPACE untuk menentukan strategi bagi perusahaan yang sesuai berdasarkan dimensi internal dan eksternal.

Gambar 7. Matriks SPACE



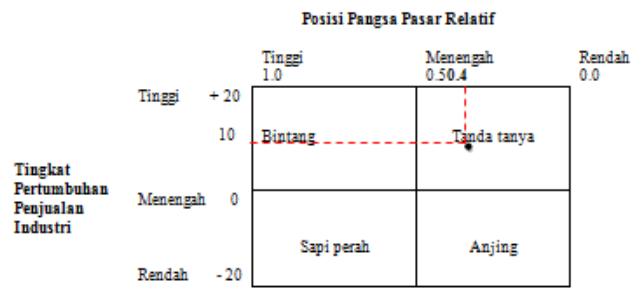
Sumber : Data diolah oleh penulis

Dalam hasil hitungan untuk matriks SPACE, Perusahaan berada di posisi agresif, di mana perusahaan cukup kuat dalam segi finansial dan memiliki keunggulan kompetitif yang besar di industri yang telah tumbuh dan stabil. Perusahaan berada di posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menarik keuntungan dan peluang eksternal mengatasi kelemahan internal dan menghindari berbagai ancaman eksternal. Oleh karenanya, penetrasi pasar, pengembangan produk, intergrasi horizontal, pengembangan pasar atau strategi kombinasi kesemuanya masuk akal untuk dipilih bergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.

**3. Matriks BCG**

Hasil Matriks BCG dari Perusahaan adalah sebagai berikut:

Gambar 8. Matriks BCG



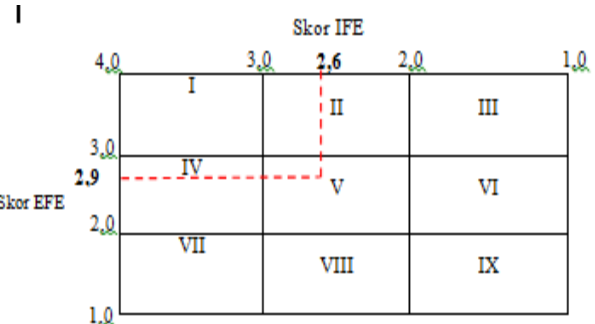
Sumber : Data diolah penulis

Kuadran pertama yaitu tanda tanya, hal ini menunjukkan posisi Perusahaan berada pada pangsa pasar yang rendah, namun bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi (5-10%). Perusahaan pada kuadran tanda tanya dihadapkan pada dua pilihan, yaitu memperkuat bisnis dengan strategi intensif atau menjualnya. Pilihan yang akan diambil perusahaan adalah melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk), karena perusahaan termasuk baru beroperasi mulai tahun 2003 dibandingkan pesaing-pesaing yang lebih berpengalaman. Keinginan kuat untuk terus memajukan perusahaan melalui strategi intensif sangat cocok diterapkan.

**4. Matriks IE (Internal-External)**

Dalam analisis IE, perusahaan berada pada kuadran V. Strategi yang tepat digunakan untuk analisis IE ini adalah menjaga dan mempertahankan. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis kuadran ini. Hasil analisis dengan Matriks IE adalah sebagai berikut:

Gambar 9. Matriks IE

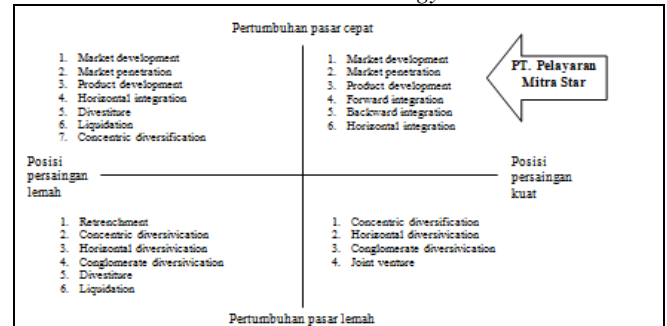


Sumber : Data diolah oleh penulis

**5. Grand Strategy**

Hasil analisis matrik grand strategy adalah sebagai berikut:

Gambar 10. Grand Strategy Matriks



Sumber : Data diolah oleh penulis

Dalam menentukan strategi alternatif, perusahaan memiliki posisi kompetisi disertai dengan tingkat pertumbuhan pasar yang cepat. Dalam hal ini pertumbuhan pasar perusahaan sangat tinggi di mana pelanggan



merupakan pangsa pasar perusahaan. Berdasarkan dari hasil wawancara narasumber pertama, perusahaan memiliki beberapa kontrak kerja (*long-term*) dari beberapa perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SPACE perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang cukup kuat dan menjadikan perusahaan dalam posisi kompetitif yang kuat sehingga perusahaan termasuk dalam kuadran I. Pada kuadran I, alternatif strategi bagi perusahaan antara lain : pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal.

Berdasarkan kelima tahap pencocokan yang terdiri dari *SWOT*, *SPACE*, *Boston Consulting Group (BCG)*, *IE Matrik*, dan *Grand Strategy*, maka alternatif strategi yang cocok digunakan Perusahaan, adalah:

1. Penetrasi pasar (membuat program-program pemasaran yang mampu mempertahankan loyalitas pelanggan yang menjadi target Perusahaan)
2. Pengembangan pasar (membuat program-program pemasaran yang dapat menarik pelanggan-pelanggan baru dari perluasan target Perusahaan ke wilayah geografis baru)
3. Pengembangan layanan atau jasa (strategi pengembangan berupa perbaikan kualitas layanan jasa Perusahaan)
4. Integrasi horizontal (menambah layanan atau jasa, sesuai kebutuhan pelanggan)

**Tahap Keputusan**

Tahap keputusan atau *decision stage* hanya menggunakan satu matrik yaitu *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*. Berikut adalah hasil matriks QSPM perusahaan:

Tabel 2. Matriks QSPM

Key Success Factor	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk		Integrasi Hori-zontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>									
Wilayah RI cukup luas dan masih butuh banyak armada yang handal dan tangguh	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Tidak ada jasa pengganti untuk persewaan kapal angkut	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Kemajuan teknologi untuk menunjang usaha bidang pelayaran	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Faktor tata letak kantor strategis	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
<b>Ancaman</b>									
Monopoli saat berkompetisi dalam pemenangan tender	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Bertambahnya pendatang baru dari luar negeri	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20

Key Success Factor	Bobot	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk		Integrasi Hori-zontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor ketidakpastian hukum akibat politik berkepanjangan	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Perusahaan pesaing yang memiliki jumlah armada banyak	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Didukung SDM yang memiliki kemampuan sesuai bidangnya dan berpengalaman	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Perusahaan berpengalaman pada kegiatan jasa muat angkut barang dan masih berada pada pemegang generasi pertama	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40
Armada kapal milik perusahaan yang sudah menggunakan teknologi modern	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Fungsi-fungsi manajemen telah berjalan dengan baik	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
<b>Kelemahan</b>									
Armada yang dimiliki perusahaan masih belum dapat memenuhi permintaan konsumen	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Masih terkendala modal untuk menambah armada baru	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Belum dilakukan riset pemasaran	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Bentuk penyajian informasi belum dikelola dengan baik	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Total Nilai <i>Attractive Score</i>			5,10		4,60		5,90		4,90

Sumber: Data diolah oleh penulis

**Keterangan:**

- AS = *Attractive Score*
- TAS = *Total Attractive Score*
- 1 = Tidak menarik
- 2 = Agak menarik
- 3 = Secara logis menarik
- 4 = Sangat menarik

Berdasarkan hasil dari perhitungan strategi kuantitatif (matriks QSPM), strategi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini adalah strategi pengembangan pasar dengan total *attractive score* 5,90 dan strategi penetrasi pasar dengan total *attractive score* 5,10. Hal demikian menggambarkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat, mengingat bahwa tingginya tingkat persaingan maka perusahaan selalu menjaga dan meningkatkan daya saing.

Dalam pelaksanaan strategi ini, sangat penting bagi perusahaan untuk tetap mengoptimalkan kompetensi sumber daya manusia, menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengefektifkan fungsi-fungsi manajemen yang terdapat di perusahaan. Strategi ini ditujukan agar perusahaan bisa menghadapi tingginya tingkat persaingan di industri pelayaran.

#### Temuan Penelitian

Berdasarkan uraian analisis faktor internal dan eksternal dan dari setiap matriks dalam sub bab sebelumnya yang telah dijelaskan. Penulis dapat menyimpulkan menjadi satu dalam temuan yaitu:

1. Direktur melibatkan semua manajer dalam perencanaan perusahaan, sehingga terbentuk pemahaman yang komprehensif terhadap visi dan misi.
2. Kebijakan yang dirancang manajemen untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan adalah memberikan perhatian dan motivasi kerja terhadap semua lini manajerial, dan menjelaskan fungsi agar tercapai target yang diharapkan perusahaan atau memberikan *surprise* terhadap karyawan yang berprestasi.
3. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai target penjualan sesuai yang ditetapkan adalah:
  - a. Membuat perencanaan kerja
  - b. Membuat lobi-lobi kepada *customer*
  - c. Mengontrol lokasi kerja
  - d. Mengendalikan pekerjaan-pekerjaan yang *over lost budget*
  - e. Menyiapkan armada kapal dan SDM yang baik serta berkualitas
4. Perusahaan melakukan upaya untuk menjaga ketersediaan armada dengan membuat jadwal (*time schedule*), kapal lalu mengontrol kesiapan armada kapal dan kru kapal kemudian mencatat seberapa banyak lokasi atau *jetty* yang harus muat (*loading*) agar teratur dan terarah. Pengaturan jumlah kapal yang dibutuhkan konsumen (penyewa) dan apabila kurang manajemen harus menyiapkan armada tambahan baru.
5. Bentuk penyajian informasi untuk mendukung pembuatan keputusan di perusahaan melalui database dengan dibuatkan presentasi seperti laporan keuangan.
  - a. Bagian pemasaran menyajikan data dari data-data perusahaan di dalam komputer yaitu penawaran masuk.
  - b. Bagian keuangan menyajikan informasi hanya dari laporan keuangan dengan *Microsoft Excel*.
  - c. Bagian operasional menyajikan informasi dari database komputer seperti surat-surat kapal, kontrak kerja dan CV karyawan.
6. Faktor lingkungan eksternal yang sangat berpengaruh bagi perusahaan perusahaan adalah kekuatan ekonomi, kekuatan politik, serta pemerintahan dan hukum.
7. Selama ini belum ada jasa pengganti untuk persewaan kapal angkut barang, sehingga persaingan hanya dengan perusahaan-perusahaan dengan bidang usaha sejenis.
8. Perusahaan berharap agar kebijakan pemerintah membatasi pendatang baru dari luar negeri.
9. Perbandingan antara perusahaan dan pesaing berdasarkan faktor penentu keberhasilan, yang terdiri dari: keahlian manajemen, kemampuan karyawan, jumlah armada, biaya sewa kapal dan pelayanan pelanggan, di ketahui bahwa pesaing lebih unggul dibandingkan Perusahaan. Hal

tersebut dikarenakan kelima faktor penentu keberhasilan telah menjadi fokus utama perusahaan.

Dari hasil analisis matriks QSPM bahwa strategi yang cocok dilakukan perusahaan yaitu strategi pengembangan produk dan strategi penetrasi pasar.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut: Faktor-faktor yang terdapat di lingkungan internal perusahaan mencakup pada kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah sumber daya manusia perusahaan memiliki kemampuan di masing-masing bidangnya, perusahaan sudah berpengalaman pada kegiatan jasa muat angkut kapal barang dan masih berada pada pemegang generasi pertama, armada kapal yang dimiliki perusahaan sudah menggunakan teknologi modern dan fungsi-fungsi manajemen perusahaan sudah berjalan dengan baik. Sedangkan kelemahan yang terdapat di perusahaan adalah armada yang dimiliki perusahaan masih belum bisa memenuhi permintaan konsumen, masih terkendala perihal modal untuk dapat menambah armada yang baru, perusahaan belum melakukan riset pemasaran, dan bentuk penyajian informasi di perusahaan masih belum dikelola dengan baik.

Faktor-faktor yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan mencakup pada peluang dan ancaman. Peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kondisi geografis wilayah Indonesia yang masih cukup luas dan masih membutuhkan banyak armada yang handal dan tangguh, tidak ada jasa pengganti terhadap persewaan kapal muat angkut barang, kemajuan teknologi yang terus berkembang untuk menunjang usaha bidang pelayaran, faktor layout kantor yang strategis akan menguntungkan perusahaan. Sedangkan ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan adalah adanya monopoli saat berkompetisi dalam pemenangan tender, bertambahnya pendatang baru dari luar negeri, adanya faktor ketidakpastian hukum yang diakibatkan oleh situasi politik yang berkepanjangan dan perusahaan pesaing yang memiliki armada dengan jumlah yang lebih besar.

Hasil perumusan strategi perusahaan dengan menggunakan pendekatan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah strategi pengembangan pasar dengan total *attractive score* 5,90 dan strategi penetrasi pasar dengan total *attractive score* 5,10. Hal demikian menggambarkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat, mengingat bahwa tingginya tingkat persaingan maka perusahaan selalu menjaga dan meningkatkan daya saing. Dalam pelaksanaan strategi ini, sangat penting bagi perusahaan untuk tetap mengoptimalkan kompetensi sumber daya manusia, menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengefektifkan fungsi-fungsi manajemen yang terdapat di perusahaan, agar perusahaan bisa menghadapi tingginya tingkat persaingan di industri pelayaran.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anak Tanah Laut jual kapal tongkang Rp 2,3 Miliar, Retrieved Januari 18 2013, from <http://investasi.kontan.co.id/news/anak-tanah-laut-jual-kapal-tongkang-rp-23-miliar>
- David, Fred R. (2012). *Strategic Management: Manajemen strategi konsep*. (Dono Sunardi, Trans). Jakarta : Salemba Empat.
- Fleisher, Craig S. & Bensoussan, Babette E (2007). *Business and competitive analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey : FT Press.
- Harga Batu Bara Acuan Terus Menurun, Retrived Juli 17 2012, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/07/17/16273582/.Batu.Bara.Acuan.Terus.Menurun>
- Hariadi, Bambang. (2003). *Strategic Manajement in Action*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. (2009). *Manajemen Strategis : Edisi Bahasa Indonesia*. (Julianto Agung, Trans). Cetakan kedua. Yogyakarta : Andi.
- Izin usaha pelayaran naik 5,4%. Retrived November 15 2011, from <http://www.bumn.go.id/baguna/publikasi/berita/izin-usaha-pelayaran-naik-54/>
- Industri Pelayaran di Indonesia Sangat Prospektif, Retrived Desember 12 2012, from <http://skalanews.com/berita/detail/133387/Industri-Pelayaran-di-Indonesia-Sangat-Prospektif>
- Kementerian Perhubungan (2009), *Standar Kapal Non Kovensi Berbendera Indonesia Bab VI Garis Muat. Hak Cipta Kementerian Perhubungan Republik Indonesia*. Retrived May 28 2013, from [www.sertifikasintr.org/xNcVs/ch7.pdf](http://www.sertifikasintr.org/xNcVs/ch7.pdf)
- Kementerian Perhubungan. (2010). *Pengaturan dan cetak biru pengembangan angkatan laut nasional*. Bogor: Kementerian Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Direktorat Lalu Lintas dan Angkutan Laut Nasional, Retrived Juni 10 2012, from <http://www.docstoc.com/docs/98220627/ANGKUTAN-LAUT-ADOLF-170910>
- Kenaikan Harga BBM Diputuskan Pertengahan Juni, Retrived May 27 2013, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2013/05/27/11473624/Kenaikan.Harga.BBM.Diputuskan.Pertengahan.Juni>
- Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, dan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, Retrived May 28 2013, From <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/skb/file/243-skb2012>
- Kosasih, E & Soewedo, H. (2007). *Manajemen Perusahaan Pelayaran*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mas'ud Machfoedz & Mahmud Machfoedz. (2002). *Kewirausahaan : Suatu Pendekatan Kontemporer*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Matriks IE, Retrived Maret 26 2013, from <http://dc243.4shared.com/doc/wQ8pIKOd/preview.html>
- Matriks SWOT, Retrieved Maret 26 2013, from <http://dc243.4shared.com/doc/wQ8pIKOd/preview.html>
- Menteri ESDM: Peran Strategis Batubara Perlu Ditingkatkan, Retrived Mei 06 2011, from [http://www.esdm.go.id/berita/batubara/44-batubara/4477-menteri-esdm-peran-strategis-batubara-perlu-ditingkatkan.html?tmpl=component&print=1&page=Mulyati,Erna.\(2010,Mei\).PerumusanStrategiDanSistemOperasiDistribusiAirMineralDalamKemasan\(Amdk\)DalamMelayaniPelanggan\(StudiKasusDiPdambKotaBandung\).JurnalLogistikBisnis.Vol1.No.1.](http://www.esdm.go.id/berita/batubara/44-batubara/4477-menteri-esdm-peran-strategis-batubara-perlu-ditingkatkan.html?tmpl=component&print=1&page=Mulyati,Erna.(2010,Mei).PerumusanStrategiDanSistemOperasiDistribusiAirMineralDalamKemasan(Amdk)DalamMelayaniPelanggan(StudiKasusDiPdambKotaBandung).JurnalLogistikBisnis.Vol1.No.1.)
- Nature of Strategy Analysis and Choice, Retrieved februari 14 2011, from <http://akusukamenulis.wordpress.com/2011/02/14/nature-of-strategy-analysis-and-choice/>
- Pemberian Insentif Fiskal Itu Perintah UU, Retrieved Agustus 2 2012, from <http://www.insa.or.id/en/news/d/pemberian-insentif-fiskal-itu-perintah-uu>
- Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 2 Tahun 1969 Tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Angkutan Laut, Retrived May 29 2013, from [https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=22&cad=rja&ved=0CC4QFjABOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hukumonline.com%2Fpusatdata%2Fdownload%2Ffile26596%2Fparent%2F1724&ei=ua6mUdy3BsbwrQfrJHABA&usq=AFQjCNGWaXFhthB\\_23vImXEGuhpNkW\\_FSA&sig2=WeRrVqrh-oCOW2j\\_JPMWIQ&bvm=bv.47244034,d.bmk](https://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=22&cad=rja&ved=0CC4QFjABOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.hukumonline.com%2Fpusatdata%2Fdownload%2Ffile26596%2Fparent%2F1724&ei=ua6mUdy3BsbwrQfrJHABA&usq=AFQjCNGWaXFhthB_23vImXEGuhpNkW_FSA&sig2=WeRrVqrh-oCOW2j_JPMWIQ&bvm=bv.47244034,d.bmk)
- Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 146 Tahun 2000 Impor dan Atau Penyerahan Barang Kena Pajak Tertentu dan atau Penyerahan Jasa Kena Pajak Tertentu Yang Dibebaskan dari Pengenaan Pajak Pertambahan Nilai, Retrived 28 April 2013, from <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/2003/38TAHUN2003PP.htm>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 82 tahun 1999, Retrieved Maret 29 2013, from [http://hubdat.dephub.go.id/peraturan-pemerintah/83-pp-no-82-tahun-1999-ttg-angkutan-di-perairanPoerwandari, E. Kristi. \(1998\). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi. Jakarta: LPSP3](http://hubdat.dephub.go.id/peraturan-pemerintah/83-pp-no-82-tahun-1999-ttg-angkutan-di-perairanPoerwandari, E. Kristi. (1998). Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Psikologi. Jakarta: LPSP3)
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Potensi Pasar Angkutan Batubara Sangat Besar, Retrived Februari 02 2006, from [http://www.jurnalnet.com/konten.php?nama=BeritaUtama&topik=8&id=720Prastiti, A.R. \(2012\). Strategi Pengembangan Agribisnis Sapi Potong Di Kabupaten Blora. E-Jurnal Agrista. ISSN 2302-1713. Program Studi Agribis Fakultas Petanian Universitas Sebelas Maret Surakarta.](http://www.jurnalnet.com/konten.php?nama=BeritaUtama&topik=8&id=720Prastiti, A.R. (2012). Strategi Pengembangan Agribisnis Sapi Potong Di Kabupaten Blora. E-Jurnal Agrista. ISSN 2302-1713. Program Studi Agribis Fakultas Petanian Universitas Sebelas Maret Surakarta.)
- Produksi Batu Bara Semester II 2012 Diperkirakan Turun, Retrieved Agustus 13 2012, from

[http://www.steelindonesia.com/main.asp?cp=newsde  
tail&id=1107](http://www.steelindonesia.com/main.asp?cp=newsde<br/>tail&id=1107)

- Sari, E. Primyastanto, M. dan Purwanti, P. (2003, Desember). Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Perusahaan di PT. ILUFA (Inti Luhur Fuja Abadi) Desa Cangkring Malang Kecamatan Beji Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. *Jurnal Perikanan*.
- SPACE Analysis – Strategic Position and Action Evaluation Matrix, Retrieved September 1 2011, from <http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/space-analysis-strategic-position-and-action-evaluation-matrix>
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. (1996). *Manajemen*. (Alexander Sindoro, Trans). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sumber Daya Batubara Indonesia Capai 105 Miliar Ton, Retrived Mei 2011, from <http://www.esdm.go.id/berita/batubara/44batubara/4557sumberdayabatu%20baraindonesia-capai-105-miliar-ton.html>
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business: Membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT. Mizan Pustaka).
- Tarigan, U. (2006, Oktober). Pendekatan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Dalam Rangka Merumuskan Strategi Operasi Pengembangan Perusahaan PT. Growth Pamindo. *Jurnal Sistem Teknik Industri* Vol. 7, No. 4.
- Tinjauan Ekonomi dan Keuangan, Retrived April 9 2013, from <http://www.ekon.go.id/ekliping/view/tinjauan-ekonomi-dan-keuangan.52.html#.UaRQ-NLIvsY>
- Umar, Husein. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Upah Tidak Boleh di Bawah Rp.1.250.000, Retrived February 18 2012, from <http://www.sapos.co.id/index.php/berita/detail/Rubrik/17/32133>
- Utami, E Dan Imron, A. (2012, Desember). Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Competitive Advantage. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Vol. 11, No. 2.
- UU Pelayaran Memberikan Hak Yang Sama Badan Usaha Bongkar Muat, Retrived June 4 2013, from [http://sik.dephub.go.id/portal/eselon/mahkamah\\_pelayaran/index.php/91-halaman/slides/83-visi-misi-biro-keuangan](http://sik.dephub.go.id/portal/eselon/mahkamah_pelayaran/index.php/91-halaman/slides/83-visi-misi-biro-keuangan)
- Wahyudi, Agustinus Sri. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.-0=
- Vector study, Retrieved Januari 29 2011, from <http://vectorstudy.com/management-theories/bcg-matrix>