

# STRATEGI PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA EKSPEDISI BARANG ANTAR PULAU PADA PT. BUMI INDAH LINES DI SURABAYA

Natasya Yosepha Samapaty

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31411037@john.petra.ac.id

**Abstrak**—Setiap perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Dalam merumuskan strategi bersaing, perusahaan perlu memahami kondisi internal dan eksternal. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Bumi Indah Lines di Surabaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah study kasus data kualitatif. Metode pengumpulan data adalah wawancara, pengamatan dan observasi, sedangkan penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif.

**Kata Kunci**— Strategi Pengembangan dan Pengelolaan, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal.

## I. PENDAHULUAN

Ekspedisi merupakan bagian bisnis yang memiliki peran penting dalam rantai distribusi. Banyak perusahaan membutuhkan jasa ekspedisi khususnya untuk kegiatan logistik dan pendistribusian barang. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Rusly dan Indriyani (2013), keberadaan jasa ekspedisi dapat memperlancar arus barang secara efisien dengan kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan ekspor dan import di perdagangan nasional maupun internasional. Dalam hal ini, pengguna terbesar layanan ekspedisi adalah industri tekstil (37%); industri manufaktur yang memproduksi produk konsumsi (21%); otomotif (17%); dan gas (10%). Mengenai hal tersebut, data Badan Pusat Statistik Surabaya (2014) menunjukkan bahwa sektor pengangkutan dan komunikasi telah mengalami kenaikan dari 5,85 persen di triwulan II-2013 menjadi 6,07 persen pada triwulan II-2014. Kenaikan tersebut terjadi akibat meningkatnya angkutan jalan raya, angkutan laut, angkutan udara dan subsektor komunikasi.

Meningkatnya usaha pada sektor pengangkutan menunjukkan tingginya persaingan bisnis yang terjadi pada industri ekspedisi. Hal tersebut menuntut setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspedisi untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat menjaga eksistensinya pada persaingan industri pengangkutan yang semakin kompetitif. Menurut Samekto dan Soejanto (2014), keunggulan bersaing berkelanjutan adalah hasil dari sebuah formulasi dan implementasi strategi yang sesuai (*better fit*) yang mengakar pada tiga dimensi praktek manajemen strategik, yaitu pada keberhasilan dalam upaya membangun basis bagi kompetisi, cara untuk kompetisi serta pengelolaan arena kompetisi yang superior. Sebagai basis untuk kompetisi, maka, ia akan mengakar pada pemilihan asset yang tepat, pendayagunaan kompetensi dan kapabilitas yang sesuai. Sedangkan

keunggulan bersaing merupakan sesuatu yang dicari oleh setiap perusahaan, dan segala produk dalam pasar yang dimasukinya.

Menurut Viardot (2011, pp. 3-4), perusahaan akan menjadi pemimpin dalam persaingan bisnis jika perusahaan memiliki semangat kompetitif yang sangat tinggi. Pada saat tujuan strategi tercapai, tujuan lainnya yang tidak boleh dilupakan adalah menentukan strategi untuk tetap menjadi pemimpin di pasar. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat *grand strategy* yang berisi kerangka prioritas yang berkonsentrasi pada pengembangan strategi sumber daya manusia (MSDM), strategi pemasaran, keuangan, dan operasional.

Menurut Galavan (2004, p.7), formulasi kerangka kerja strategi dalam mengembangkan bisnis dapat dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah menentukan tujuan strategi itu sendiri. Penentuan tujuan strategi meliputi beberapa pertanyaan seperti: (1) Mau diarahkan ke mana strategi tersebut?; (2) Apa yang diharapkan oleh pemilik mengenai strategi yang dimaksud?; (3) Apa visi, misi, dan tujuan strategi tersebut?. Selanjutnya melakukan analisis lingkungan. Analisis lingkungan meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal meliputi pertanyaan: (1) Di mana posisi perusahaan pada pasar saat ini?; dan (2) Pilihan apa yang dimiliki perusahaan pada pasar? Analisis lingkungan internal meliputi pertanyaan: (1) Bagaimana kondisi perusahaan saat ini?; (2) Sumber daya apa yang dimiliki perusahaan?. Setelah menemukan faktor kunci keberhasilan yang terkait dengan lingkungan eksternal dan menemukan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan pada lingkungan internal, perusahaan dapat membuat pilihan strategi yang terbaik untuk mengelola dan mengembangkan usahanya.

PT. Bumi Indah Lines adalah perusahaan yang bergerak dibidang pengiriman barang dengan menggunakan angkutan laut. PT. Bumi Indah Lines beralamat di Jalan Pesapen no. 7, Surabaya, merupakan cabang dari kantor pusat yang berkedudukan di Kota Waikabubak, Kabupaten Sumba Barat, Propinsi Nusa Tenggara Timur. Bentuk perusahaan ini adalah Perseroan Terbatas dengan bidang usaha utama pada bidang jasa pengiriman barang hanya antar Pulau Jawa dan Pulau Sumba dengan 5 armada yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines. 5 armada tersebut yaitu Permata Indah, Shelly Indah, Konawe, Sapporo, dan Kalimas.

Sejak berdirinya PT. Bumi Indah Lines pada 5 Agustus 2011, beberapa tantangan ditemukan perusahaan khususnya yang berhubungan dengan aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan operasional. Permasalahan pada aspek sumber daya manusia misalnya, tingkat pendidikan karyawan adalah lulusan SMA. Hal tersebut membuat

karyawan memiliki pengetahuan yang minimal mengenai operasional usaha ekspedisi yang dijalankan oleh PT. Bumi Indah Lines. Hal tersebut merupakan dampak dari tidak adanya seleksi karyawan yang dilakukan perusahaan, mengingat karyawan diangkat berdasarkan refrensi dari anggota keluarga di perusahaan, sehingga karyawan yang direkrut belum tentu memiliki kriteria yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada aspek pemasaran, kendala terbesar yang dimiliki perusahaan adalah pada kegiatan promosi. Minimnya promosi yang digunakan perusahaan berdampak pada jumlah konsumen yang dimiliki PT. Bumi Indah Lines. Selama beberapa tahun terakhir, perusahaan hanya mampu mengakomodasi kebutuhan ekspedisi dari konsumen yang sama. Pada aspek keuangan, PT. Bumi Indah Lines tidak memiliki sistem keuangan yang terintegrasi, karena pencatatan keuangan perusahaan dilakukan secara sederhana. Dalam hal ini data keuangan perusahaan hanya dapat diakses oleh staff lainnya menggunakan sistem email. Hal tersebut menyebabkan tidak efisiennya pengelolaan keuangan perusahaan. Sulitnya akses data perusahaan juga menyebabkan kegiatan operasional perusahaan sedikit terganggu. Misalnya, kegiatan operasional hanya terkonsentrasi di kantor pusat, sehingga apabila terjadi masalah operasional di kapal-kapal yang dimiliki perusahaan, kantor pusatlah yang harus menyelesaikannya. Hal tersebut mengakibatkan karyawan yang melaksanakan operasional ekspedisi tidak memiliki kemampuan untuk mengatasi permasalahannya sendiri.

Berdasarkan pendahuluan yang telah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang beris tentang pentingnya strategi pengelolaan dan pengembangan usaha pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya. Dengan demikian penulis akan mengetahui tentang permasalahan pada PT. Bumi Indah Lines dan dapat menetapkan strategi pengelolaan dan pengembangan usaha yang tepat bagi PT. Bumi Indah Lines.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengelolaan usaha jasa pengangkutan laut pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya?
2. Bagaimana analisis kondisi lingkungan eksternal dan internal PT. Bumi Indah Lines di Surabaya?
3. Bagaimana formulasi strategi pengembangan usaha pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya?

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mendiskripsikan pengelolaan usaha jasa pengangkutan laut pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.
2. Menganalisis lingkungan eksternal dan internal PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.
3. Menentukan formulasi strategi pengembangan usaha pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.

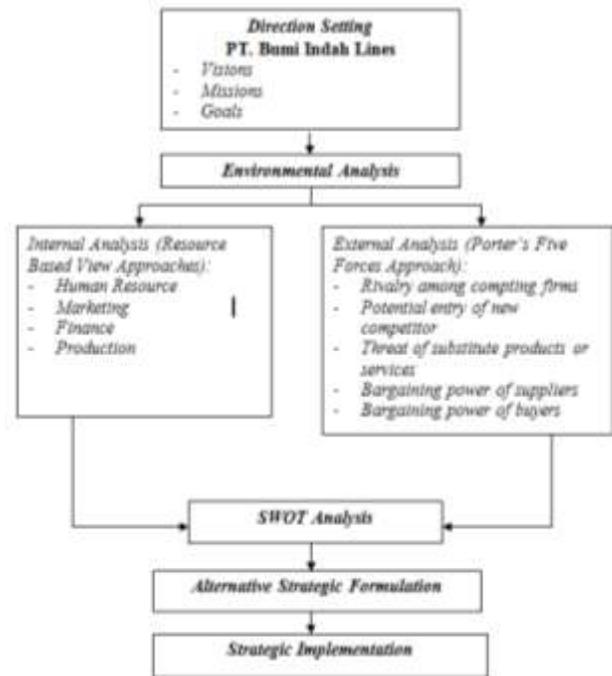
Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendiskripsikan pengelolaan usaha jasa pengangkutan laut pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.
2. Menganalisis lingkungan eksternal dan internal PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.

3. Menentukan formulasi strategi pengembangan usaha pada PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.

## II. METODE PENELITIAN

Kerangka Kerja Penelitian:



### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk membuat gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari populasi tertentu, yang bertujuan menemukan fenomena-fenomena yang diteliti kemudian menjelaskannya dengan membuat deskripsi (Masyruri dan Zainuddin, 2011, p.40-41).

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian studi kasus. Menurut Nazir (2009, p.57), metode penelitian kasus (*case study*) adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

### Objek dan Subjek Penelitian

Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah penetapan tujuan organisasi dari PT. Bumi Indah Lines, analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, analisis SWOT, formulasi strategi, analisis gap dan implementasi strategi. Sedangkan subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana keadaan sebenarnya dari pengelolaan dan pengembangan usaha yang dibutuhkan oleh PT. Bumi Indah Lines di Surabaya.

### Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Jenis wawancara yang digunakan menggunakan wawancara semiterstruktur untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Saat wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2014, p.387). Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan informan penelitian.

## 2. Pengamatan

Pengamatan adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dan gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah (Masyuri dan Zainuddin, 2011, p.40). Pengamatan pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan.

## 3. Observasi

Metode observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi terstruktur dan tersamar, dimana peneliti melakukan pengumpulan data dengan menyatakan secara terstruktur kepada narasumber, bahwa ia sedang melakukan penelitian, sehingga narasumber mengetahui sejak awal hingga akhir aktivitas yang dilakukan peneliti (Sugiyono, 2014, p.379-380). Observasi terstruktur dan tersamar dipilih agar peneliti mendapatkan izin dari pihak internal untuk meneliti data-data perusahaan yang masih dirahasiakan.

### Narasumber dan Teknik Pemilihan Narasumber

Narasumber dalam penelitian ini dipilih menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014, p.156). Pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam pemilihan narasumber dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ibu Sofiyah Wadoe selaku pemilik PT. Bumi Indah Lines, yang mengetahui dengan jelas visi, misi, tujuan dan perkembangan perusahaan.
2. Bapak Melkianus Lubalu selaku Direktur Utama PT. Bumi Indah Lines, yang mengetahui strategi, tujuan, pengelolaan, dan perkembangan perusahaan.
3. Ibu Shita Sitepu selaku Kepala Cabang PT. Bumi Indah Lines, yang mengetahui mengetahui seluruh kegiatan operasional perusahaan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis data kualitatif, dimana analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2014, p.401). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis data di lapangan model Miles dan Huberman, dengan langkah-langkah sebagai berikut (Sugiyono, 2014, p.404)

Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi data, yaitu memilih data yang diperlukan. Mereduksi data juga berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang

penting, serta mencari tema dan polanya. Proses reduksi data dilakukan melalui tahap pengkodean (*coding*) dengan membagi teks menjadi beberapa segmen, dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat transkrip hasil wawancara.
  - b. Menemukan makna umum dari teks wawancara.
  - c. Menentukan kode frame (kalimat, paragraf atau frase) dan menentukan apa yang dikatakan subyek dalam kerangka *coding*.
  - d. Memberi label kode pada teks.
  - e. Menggabungkan hasil *coding* menjadi beberapa tema.
2. Penyajian data, yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi adanya kemungkinan untuk menarik simpulan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar-kategori, *flowchart* dan sejenisnya.
  3. Penarikan kesimpulan (verifikasi), dimana penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Penarikan kesimpulan dalam penelitian dilakukan dengan membuat deskripsi mengenai strategi pengembangan usaha yang hendak diberikan kepada PT. Bumi Indah Lines.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah PT. Bumi Indah Lines yang beralamat di Jalan Pesapen no. 7, Surabaya, merupakan cabang dari kantor pusat yang berkedudukan di Kota Waikabubak, Kabupaten Sumba Barat, Propinsi Nusa Tenggara Timur. PT. Bumi Indah Lines berdiri sejak 5 Agustus 2011. Merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang di Indonesia dengan menggunakan angkutan laut.

Bentuk perusahaan ekspedisi ini adalah Perseroan Terbatas dengan bidang usaha utama pada bidang jasa pengiriman barang hanya antar Pulau Jawa dan Pulau Sumba dengan 5 armada yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines. Lima armada tersebut yaitu Permata Indah, Shelly Indah, Konawe, Sapporo, dan Kalimas. PT. Bumi Indah Lines melakukan pengiriman barang selama satu minggu sekali untuk setiap kapal yang dimiliki. Jenis-jenis barang yang biasanya dikirim oleh para pelanggan PT. Bumi Indah Lines yaitu seperti alat-alat berat, makanan ternak, semen, mobil, truk, makanan ringan, mie instan, air mineral, dan berbagai macam barang lainnya yang dibutuhkan oleh penduduk Pulau Sumba.

Berikut ini adalah analisis lingkungan internal dari PT. Bumi Indah Lines pada bagian:

#### 1. Pemasaran

##### a. Perencanaan Produk/Jasa

Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT. Bumi Indah Lines dalam perencanaan produk dan jasa nya adalah mengutamakan pada kepuasan pelanggan, yaitu dengan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal dan tepat waktu dan dipercaya oleh konsumen. PT. Bumi Indah Lines juga berencana menambah armada pelayaran guna memenuhi permintaan para konsumen yang meningkat.

##### b. Penjualan Produk/Jasa

Aktifitas pemasaran dalam PT. Bumi Indah Lines mengandalkan pada *word of mouth* pelanggannya

untuk mempromosikan ekspedisi ini. Hal ini dinilai sebagai cara yang efektif untuk memasarkan jasanya karena banyak pelanggan PT. Bumi Indah Lines yang loyal. Terbukti dengan banyaknya yang menjadi pelanggan PT. Bumi Indah Lines yang berasal dari rekan pelanggan yang lain.

c. Penetapan Harga

Harga yang ditetapkan PT. Bumi Indah Lines saat ini tergantung dari banyak sedikitnya, besar kecilnya produk yang akan di kirim. Bahan bakar dan harga pasar sebagai dasar dalam penetapan harga tersebut. Bahan bakar, berupa solar merupakan biaya yang paling besar. Biaya perawatan kapal juga turut menjadi dasar untuk penetapan harga di PT. Bumi Indah Lines ini. Selain itu harga pasar juga menjadi pertimbangan penetapan harga untuk menciptakan harga yang bersaing dalam pasar. Dalam perkembangannya harga jasa pengiriman ekspedisi telah beberapa kali dinaikkan sebagai bentuk penyesuaian terhadap biaya perusahaan seperti bahan bakar, dan harga pasar. Kenaikan biaya pengiriman ekspedisi PT. Bumi Indah Lines pun dinilai tidak berdampak negative pada penjualan.

d. Distribusi

Sistem Distribusi yang diterapkan oleh PT. Bumi Indah Lines adalah distribusi langsung dan tidak langsung. Barang konsumen bias dikirim dengan menggunakan *door to door* ataupun *port to port*. Konsumen bebas memilih sesuai keinginannya. Jika konsumen memilih *door to door* maka barang akan di antar oleh PT. Bumi Indah Lines langsung sampai ke tujuan. Jika konsumen memilih *port to port* maka barang diambil sendiri oleh konsumen di gudang PT. Bumi Indah Lines. Kebanyakan konsumen lebih menyukai sistem distribusi *port to port* karena dinilai lebih efisien dalam hal biaya pengiriman.

e. Promosi

Sistem promosi yang diterapkan oleh PT. Bumi Indah Lines dengan cara memasang iklan di media cetak sesekali waktu, cara ini dinilai efektif karena banyak orang yang mengenal PT. Bumi Indah Lines dari media cetak. Selain itu staff bagian pemasaran juga sering menginformasikan jadwal keberangkatan kapal kepada konsumen, agar konsumen dapat mengetahui dan merencanakan secara pasti jadwal pengiriman barang

f. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines merupakan sumber daya manusia yang ahli di bidangnya, sebelum melakukan perekrutan karyawan baru, PT. Bumi Indah Lines menetapkan beberapa kriteria tertentu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang kompetitif. Salah satu syarat utamanya adalah harus menguasai atau pernah bekerja sebelumnya di bidang yang sama di perusahaan lain yang serupa. Oleh karena itu PT Bumi Indah Lines dapat meminimalkan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia di perusahaan pelayaran sangatlah penting

dan menjadi kunci utama dari keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

## 2. Keuangan

Pengelolaan keuangan tertata dengan baik berupa buku besar, arus kas, laporan laba rugi. Di bagian keuangan sudah ada staff ahli pada bidangnya, sudah ada pengelolaan dana untuk jangka panjang yang dilakukan PT. Bumi Indah Lines. Dengan pencatatan keuangan yang tertata dan tersusun secara rapi, akan memudahkan perusahaan khususnya para pemimpin dalam mengevaluasi kinerja perusahaan yang ditandai dengan meningkat atau menurunnya laba perusahaan. Jika dinilai terdapat banyak pengeluaran daripada bulan sebelumnya, pemimpin dapat mengambil kebijakan yang berguna untuk menekan pengeluaran guna memaksimalkan laba perusahaan. Selain itu perusahaan ini juga sudah memiliki keputusan investasi yang baik hal itu ditandai dengan armada yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines.

## 3. Operasional

Kegiatan operasional di PT. Bumi Indah Lines pada umumnya sudah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan tersebut, hal ini didasari dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik perusahaan, direktur perusahaan, serta kepala cabang yang memimpin di PT. Bumi Indah Lines. Para pemimpin tersebut mengatakan bahwa sebagian besar karyawannya sudah bekerja sesuai SOP perusahaan sehingga kecelakaan kerja jarang terjadi selama kegiatan operasional berlangsung, kurangnya komunikasi antar bagian juga menyebabkan kegiatan operasional kurang berjalan dengan baik. Oleh karena itu pimpinan harus tegas dalam mendisiplinkan karyawan khususnya dalam hal pelaksanaan SOP dan penggunaan alat standart keamanan bekerja. Proses operasional perusahaan PT. Bumi Indah Lines dilakukan sehari-hari di gudang kalmias III 604B, di lokasi tersebut berfungsi sebagai tempat sarana bongkar muat dan penampungan barang konsumen sebelum naik di atas kapal dan siap dikirimkan. Hal yang paling harus diperhatikan adalah soal waktu keberangkatan kapal, ketika kapal berhenti di pelabuhan maka biaya akan bertambah. Pihak operasional juga dituntut untuk dapat menyesuaikan muatan dengan kapal, tidak lebih dan tidak kurang. Jika muatan terisi dengan baik, tentu hal itu akan mendatangkan profit bagi perusahaan tersebut. Demikian juga ketepatan waktu sangat berpengaruh dalam kegiatan operasional ini, untuk itu diperlukan koordinasi dan komunikasi yang baik antar setiap bagian. Waktu pengiriman berkaitan langsung dengan kepercayaan konsumen dan kepuasan konsumen.

## 4. Sumber Daya Manusia

PT. Bumi Indah Lines memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan standar perekrutan perusahaan yang tinggi. Sejak awal perekrutan perusahaan mengharuskan calon staff memiliki pengalaman di bidang yang sama di perusahaan lain. Karena menurut pemilik, cara bekerja di perusahaan ekspedisi berbeda dengan perusahaan lainnya. Namun sangat disayangkan perusahaan ini masih belum menggunakan komputerisasi yang maksimal, dikarenakan para karyawan masih belum terbiasa dan belum terampil menggunakan komputer. Setiap karyawan yang bekerja di PT. Bumi Indah Lines diberikan sistem gaji tetap setiap bulannya. Hubungan antara karyawan dengan pemilik dinilai kurang baik, karena pemilik jarang berada di

kantor Surabaya, segala urusan yang menyangkut kantor Surabaya di serahkan kepada Direktur. Sehingga pemilik dengan bawahan kurang berkomunikasi secara intens. Hubungan antar karyawan beda divisi dirasa juga kurang baik, dikarenakan kurangnya komunikasi dan koordinasi antar bagian sehingga sering terjadi salah pengertian.

Setelah membuat analisis lingkungan internal, langkah selanjutnya adalah membuat pembahasan lingkungan internal pada bagian:

### 1. Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan oleh PT. Bumi Indah Lines sudah mencapai tujuan perusahaan, yaitu untuk mendapatkan laba yang maksimal. Divisi pemasaran selalu memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan sehingga pelanggan selalu melakukan pengiriman barang pada perusahaan kita. Pada awalnya memang tujuan pemasaran belum bisa tercapai, akan tetapi karena adanya niat kerja keras dan selalu memberikan pelayanan terbaik, pada akhirnya tujuan pemasaran dapat tercapai dengan baik. Perusahaan mendapatkan laba dan mendapatkan kepercayaan pelanggan. Divisi pemasaran juga selalu melayani kebutuhan pelanggan dengan cara selalu memberikan informasi yang intens, akurat dan tepat waktu sehingga pelanggan merasa tidak dibohongi atas informasi yang diberikan. Promosi yang dilakukan sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi agar jumlah konsumen terus bertambah. Untuk strategi pemasaran jasa terdapat tujuh strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, menurut Kotler (1997). Strategi produk, harga, saluran distribusi, promosi, presentasi, sumber daya manusia, dan proses sudah diterapkan dengan baik.

Mengacu pada model RBV, perusahaan seharusnya dapat melihat kelemahan yang dimiliki oleh bagian pemasaran agar dapat menjadikan kelemahan tersebut sebagai kekuatan perusahaan. Untuk *tangible assets* yang dimiliki oleh bagian pemasaran yaitu, bagian pemasaran mempunyai karyawan yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dalam bekerja serta dalam menjalankan proses pemasaran dan kegiatan promosi, bagian pemasaran menggunakan media Blackberry Messenger. *Intangible assets* yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines meliputi kualitas pelayanan yang diberikan oleh staff pemasaran sangat baik sehingga para konsumen memiliki rasa percaya dan setia pada PT. Bumi Indah Lines, hal ini membuat reputasi dan merk PT. Bumi Indah Lines baik dan dikenal oleh para konsumennya. Kelebihan ini harus terus dipertahankan dan dikembangkan lagi agar PT. Bumi Indah Lines terus berkembang dan lebih maju lagi sehingga selalu menjadi yang terdepan dan unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. *Organizational capabilities* yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines meliputi kemampuan perusahaan dalam menjalin hubungan yang baik dengan para konsumen (relasi) baik dari pemimpin maupun para staff-staff dari PT. Bumi Indah Lines. Bagian pemasaran selalu mendengarkan *feedback* dari konsumen dan memberikan tanggapan yang baik agar hubungan antara perusahaan dengan konsumen dalam menjalin kerja sama selalu baik. Namun teknik pemasaran pada PT. Bumi Indah Lines perlu ditingkatkan lagi secara efektif dan intens, agar dapat menarik pelanggan baru dan lebih dikenal lagi oleh seluruh masyarakat, khususnya masyarakat wilayah Pulau Sumba.

### 2. Keuangan

Keputusan investasi yang dilakukan oleh PT. Bumi Indah Lines sudah sesuai dengan pengertian keputusan investasi menurut Sudana (2011). PT. Bumi Indah Lines memiliki aktiva riil berupa gedung, perlengkapan, armada, dan mesin yang dibeli menggunakan modal sendiri. Dalam PT. Bumi Indah Lines tidak ada keputusan deviden, karena PT. Bumi Indah Lines tidak memperjualkan sahamnya.

Laporan keuangan perusahaan ditangani oleh staff keuangan dan dibuat sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Laporan keuangan diberikan setiap bulannya kepada pemilik, direktur utama, dan direktur secara terperinci dan transparan untuk mengetahui jumlah laba dan pengeluaran perusahaan yang nantinya akan digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pembiayaan selanjutnya. PT. Bumi Indah Lines tidak memiliki utang karena seluruh aktiva dibeli menggunakan modal sendiri. Penganggaran dana dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sebisa mungkin diminimalkan agar perusahaan mendapatkan laba yang maksimal. Pengimplementasian strategi yang dipilih perusahaan ini, dipilih agar dapat mengungguli pesaing dan memperoleh penghasilan di atas rata-rata para pesaing.

*Tangible assets* yang dimiliki pada bagian keuangan adalah berupa komputer untuk melakukan proses pembuatan laporan keuangan perusahaan dan karyawan-karyawan yang sudah terlatih dan berpengalaman dalam bidang keuangan, memiliki alat untuk mencetak nota, dan bagian keuangan pada PT. Bumi Indah Lines memiliki sumber dana yang berasal dari pemilik, bukan dari hutang. *Intangible assets* PT. Bumi Indah Lines meliputi kemampuan karyawan dalam membuat laporan keuangan perusahaan, mengatur biaya-biaya agar selalu minimal sehingga perusahaan mendapatkan laba yang maksimal. *Organizational capabilities* PT. Bumi Indah Lines meliputi teknik bagian keuangan agar dapat meminimalisasikan pengeluaran biaya agar perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal dan didukung oleh manajemen keuangan yang baik dan tertata dengan baik.

### 3. Operasional

PT. Bumi Indah Lines memiliki SOP yang diberlakukan untuk setiap divisi. Tujuan dari dibuatnya SOP adalah agar seluruh kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan aturan yang berlaku, agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja, agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Dalam melaksanakan proses operasional perusahaan setiap karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran dalam bekerja. Kendala-kendala yang sering terjadi adalah perubahan cuaca dan kurangnya komunikasi antar individu sehingga menyebabkan keterlambatan keberangkatan kapal, sehingga peran pemimpin yang tegas dan disiplin juga diperlukan dalam mengawasi proses operasional perusahaan.

PT. Bumi Indah Lines memiliki *tangible assets* pada bagian operasional berupa gudang yang memadai untuk menyimpan barang-barang milik konsumen yang akan dikirim, lima kapal yang digunakan untuk proses pengiriman barang antar pulau yang sangat mendukung agar proses operasional berjalan dengan lancar dan cepat, kapal yang dipergunakan dalam proses operasional merupakan milik perusahaan sendiri, bukan menyewa, hal ini merupakan keunggulan yang dimiliki

oleh PT. Bumi Indah Lines, karena pesaing dari PT. Bumi Indah Lines tidak memiliki kapal sendiri melainkan mereka menyewa, kemudian fasilitas kantor yang dimiliki sangat memadai dan mendukung seluruh proses operasional perusahaan, perusahaan memiliki alat berat yang mendukung proses pengangkutan barang-barang dari gudang ke kapal. Namun karyawan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing, karyawan-karyawan pada bagian operasional harus taat pada SOP yang berlaku dan memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, dan kejujuran dalam melakukan pekerjaannya, kemudian peralatan keamanan dalam bekerja yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines khususnya pada bagian operasional sudah memadai agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. *Intangible assets* PT. Bumi Indah Lines meliputi kualitas pelayanan yang diberikan oleh bagian operasional dalam melaksanakan tugasnya agar kondisi dan jumlah barang yang dikirim utuh sama seperti pada saat dikirim sehingga konsumen tidak merasa kecewa, memiliki rasa percaya dan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. *Organizational capabilities* yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines meliputi SOP perusahaan yang harus ditaati dan dikembangkan lagi, agar proses operasional berjalan dengan lancar dan mencapai keamanan dalam melakukan proses operasional agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja.

#### 4. Sumber Daya Manusia

PT. Bumi Indah Lines memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Komisaris, Direktur Utama, Direktur, Kepala Cabang, Teknisi, Pemasaran, Operasional, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia. Setiap bagian dalam struktur organisasi tersebut memiliki deskripsi tugas dan wewenangnya masing-masing yang sudah ditentukan. Proses perekrutan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bumi Indah Lines belum terlalu maksimal karena tidak dilakukannya tes kepribadian, tes psikologi, *drug test*, dan *assessment center*. Untuk *handwriting analysis* dan *honesty test* tidak terlalu diperlukan untuk perusahaan ini karena tulisan tangan dan tingkat kejujuran seseorang bisa berubah sewaktu-waktu. Sumber daya manusia yang digunakan dalam perusahaan ini direkrut berdasarkan pengalaman kerja sebelumnya, keahlian pada bidangnya, dan memiliki standar pendidikan sesuai dengan yang sudah ditentukan. Menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno, 2011, p. 33), perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan pegawai, hal tersebut sudah diterapkan oleh PT. Bumi Indah Lines dilihat dari pengadaan tenaga kerja dan sistem perekrutan. Sistem *reward* dan *punishment* pun diberlakukan di PT. Bumi Indah Lines sebagai bentuk apresiasi bagi karyawan yang melakukan prestasi dan yang melakukan pelanggaran diberikan hukuman.

*Tangible assets* PT. Bumi Indah Lines berupa sumber daya manusia yang unggul dan berkompeten dibandingkan dengan pihak pesaing. Karena sumber daya yang rekrut sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya dan ahli pada bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, untuk memberdayakan sumber daya manusianya PT. Bumi Indah Lines perlu melakukan pelatihan pada seluruh bagian untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan. *Intangible assets* yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines adalah berupa kemampuan sumber dayanya dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan ahli pada

bidangnya masing-masing sehingga perusahaan memiliki keunggulan dalam bersaing. *Organizational capabilities* bagian sumber daya manusia yaitu manajemen sumber daya manusia yang direkrut adalah sumber daya manusia yang berkompeten, berpengalaman, dan ahli pada bidangnya. Sistem *reward* dan *punishment* diberlakukan pada perusahaan ini agar karyawan yang membawa keuntungan bagi perusahaan dapat dipertahankan dan yang merugikan dikeluarkan agar perusahaan mendapatkan keuntungan yang maksimal dan selalu unggul dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Selanjutnya, hasil analisis lingkungan eksternal yang telah didapatkan adalah sebagai berikut:

#### 1. Ancaman Pendetang Baru

Untuk masuk ke dalam usaha ekspedisi, tentunya dibutuhkan modal yang cukup besar dan juga diperlukan pengalaman yang matang. Tidak mudah untuk memulai usaha dalam bisnis ini dan juga tidak mudah untuk bertahan dalam persaingan. Terutama untuk bersaing dengan tingkat kelas PT. Bumi Indah Lines, karena untuk memiliki armada sebanyak PT. Bumi Indah Lines juga membutuhkan modal yang cukup besar. Pada umumnya konsumen PT. Bumi Indah Lines juga memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan ini dalam menghadapi munculnya pesaing baru. Pada umumnya tidak mudah meraih kepercayaan konsumen, Hal ini dilihat dari konsumen setia yang sudah berlangganan menggunakan jasa ekspedisi PT. Bumi Indah Lines. Berkembangnya usaha ini juga diakui di dorong oleh *word of mouth* para konsumen loyal PT. Bumi Indah Lines.

#### 2. Kekuatan Penawaran Pemasok

Jumlah pemasok untuk PT. Bumi Indah Lines ada dua, PT. Pertamina dan PT. AKR. Pemasok yang dimaksudkan di sini adalah bahan bakar kapal yang menunjang kegiatan ekspedisi tersebut. Pemasok yang paling berpengaruh dalam bidang ini adalah bahan bakar solar. Harga yang ditawarkan oleh pemasok bahan bakar solar sebagai pemasok yang paling berpengaruh, tidak lebih murah dibandingkan dengan pemasok lain. Harga yang ditetapkan menganut kebijakan pemerintah dan tidak dapat ditawar, dan dapat dipastikan PT. Bumi Indah Lines Tidak mungkin pindah ke pemasok lain. Hubungan dengan pemasok juga terjalin relative baik, hubungan kerja ini telah dibangun sejak awal berdirinya PT. Bumi Indah Lines kurang lebih selama 4 tahun dan tidak pernah ada masalah berarti dengan pemasok, ketersediaan bahan bakar dirasa cukup tepat waktu dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Demikian terbangun hubungan yang baik antara PT. Bumi Indah Lines dan pemasoknya

#### 3. Kekuatan Penawaran Pembeli

Konsumen tidak memiliki banyak pilihan dalam menentukan ekspedisi khususnya rute Surabaya – Sumba dan sebaliknya, Oleh karena itu konsumen tidak memiliki perbandingan yang banyak dalam menentukan pilihan. Permintaan konsumen yang cukup besar, bahkan terkadang PT. Bumi Indah Lines kesulitan untuk memenuhi permintaan konsumen sehingga terpaksa harus antri menunggu kapal lainnya, dan PT. Bumi Indah Lines berencana untuk melakukan pengembangan dengan cara menambah unit armada baru agar semua permintaan konsumen dapat dipenuhi. Harga jual yang diberikan PT. Bumi Indah Lines sedikit lebih tinggi dibanding dengan harga para pesaing. Tetapi konsumen tidak keberatan

dengan hal itu dikarenakan pelayanan yang diberikan juga jauh daripada perusahaan yang lain, ketepatan waktu juga menjadi pemikiran utama para konsumen. Dalam penetapan harga tidak bias ada tawar menawar, harga sudah ditetapkan oleh perusahaan berupa *price list*.

**4. Ancaman Produk Substitusi**

Satu-satunya jalur tercepat dan termurah yang melayani rute pengiriman Surabaya-Sumba dan sebaliknya adalah jalur laut. Oleh karena itu kecil kemungkinan muncul produk pengganti. Jika kosumen memilih ekspedisi lain yang menggunakan jalur darat maka, harga yang dikeluarkan juga lebih mahal dan waktu yang dibutuhkan juga lebih lama. Oleh karena itu para pelanggan tetap setia memilih PT. Bumi Indah Lines sebagai media penghubung khususnya jalur Surabaya – Sumba dan sebaliknya.

**5. Persaingan Industri Sejenis**

Persaingan di dalam dunia ekspedisi khusus jalur Surabaya – Sumba, tidak terlalu ketat, jarang perusahaan ekspedisi yang melayani jalur pengiriman Surabaya – Sumba. Hanya terdapat dua ekspedisi sejenis yang melayani rute sama. Akan tetapi para pesaing memiliki kelemahan dalam hal jumlah armada yang dimiliki perusahaan. Hal itu juga akan berpengaruh dalam hal pengiriman barang, ketepatan waktu. Pada umumnya armada yang dimiliki oleh para pesaing hanya berupa satu unit kapal saja, dan unit yang digunakan juga relatif berusia tua dibandingkan dengan milik PT. Bumi Indah Lines.

Setelah mendapatkan hasil analisis lingkungan eksternal, berikut ini adalah pembahasan lingkungan eksternal:

**1. Ancaman Pendetang Baru**

Pendetang baru tentu saja merupakan suatu ancaman bagi PT. Bumi Indah Lines, karena pendatang baru tersebut bisa merebut pelanggan PT. Bumi Indah Lines. Tetapi jika ada pendatang baru dalam industri sejenis, PT. Bumi Indah Lines harus tetap tenang, fokus, dan tetap melayani pelanggan dengan baik. Kestabilan harga pun harus tetap dipertahankan karena jika harga terlalu rendah maka akan menyebabkan kerugian, jika dinaikkan secara tiba-tiba maka pelanggan bisa marah dan berpindah menggunakan jasa ekspedisi lain. PT. Bumi Indah Lines perlu mencari tahu informasi mengenai pendatang baru tersebut yang akan dipergunakan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki agar tetap unggul dalam bersaing.

**2. Kekuatan Penawaran Pemasok**

Pemasok yang berhubungan kerja dengan PT. Bumi Indah Lines adalah Pertamina dan PT. AKR. Untuk harga PT. Bumi Indah Lines tidak dapat melakukan negosiasi harga karena harga tersebut sudah ditetapkan oleh PT. Pertamina. Oleh karena itu pemasok memiliki kekuatan dalam penentuan harga. Pemasok menyuplai bahan bakar untuk kapal sesuai dengan kebutuhan kapal tersebut, meskipun yang menyuplai PT. AKR, harga yang digunakan adalah harga dari PT. Pertamina.

**3. Kekuatan Penawaran Pembeli**

Pembeli tidak bisa menentukan harga atau menawar harga yang diberikan kepadanya, karena harga sudah ditetapkan oleh PT. Bumi Indah Lines. Mayoritas pelanggan menyukai harga yang murah dan mengharapkan pelayanan dengan kualitas tinggi, hal ini mendorong persaingan antar perusahaan dalam suatu industri. Naik turunnya harga berpengaruh pada jumlah pelanggan, tetapi hingga saat ini PT. Bumi Indah Lines belum melakukan perubahan harga. Meskipun harga yang diberikan

oleh PT. Bumi Indah Lines agak sedikit lebih mahal dibandingkan dengan pesaingnya, pelayanan yang diberikan jauh lebih baik.

**4. Ancaman Produk Substitusi**

Hingga saat ini belum ada produk substitusi yang lebih efisien dibandingkan dengan menggunakan ekspedisi melalui jalur laut. Hal ini dilihat dari produk substitusi yang ada seperti melalui jalur udara dan darat. Jika melalui jalur udara, harga yang ditawarkan mahal, tidak dapat mengirimkan barang dalam bentuk dan jumlah yang besar, namun proses pengirimannya cepat. Jika menggunakan jalur darat memakan waktu yang lama, biaya nya tidak jauh berbeda dengan menggunakan jalur laut, bahkan bisa lebih mahal.

**5. Persaingan Industri Sejenis**

Persaingan dalam industri sejenis sangat ketat karena terdapat 2 pesaing lainnya yang melayani pengiriman barang melalui jalur laut khususnya antar pulau Jawa dan Sumba. Untuk mencapai keunggulan dalam bersaing PT. Bumi Indah Lines selalu menjaga kestabilan harga, terus meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan, dan selalu menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Keunggulan yang dimiliki PT. Bumi Indah Lines lainnya bisa dilihat dari banyaknya jumlah armada yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya.

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang disajikan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 Analisis SWOT PT. Bumi Indah Lines

<i>Strength:</i>	<i>Weakness:</i>
a. Perusahaan selalu mengedepankan kualitas pelayanan terhadap konsumen sebagai kekuatan dalam persaingan bisnis mereka.	a. Penerapan standar SOP yang belum maksimal
b. Perusahaan mampu menghemat biaya promosi.	b. Kurangnya komunikasi antar divisi
c. Pelaku usaha memiliki pengalaman dan relasi.	c. Biaya operasional yang tinggi
d. Perusahaan mampu menjaga hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan.	
e. Armada yang cukup untuk menunjang kegiatan ekspedisi antara pulau Jawa dan Sumba.	
f. PT. Bumi Indah Lines memiliki nama yang cukup dikenal di industri jasa pengiriman barang di pulau Sumba.	
g. PT. Bumi Indah Lines menjamin pertanggungjawaban (ganti rugi) jika perusahaan melakukan kesalahan.	
h. Proses kerja yang cepat dan terampil, karena memiliki pegawai yang sudah berpengalaman sebelumnya.	

<b>Opportunity:</b> a. Semakin maraknya para pedagang yang menggunakan jasa ekspedisi untuk mengirimkan barang ke luar pulau b. Menjadi salah satu perusahaan ekspedisi yang besar c. Potensi pasar di dalam negeri	<b>Threat:</b> a. Adanya pesaing pendatang baru yang memberikan harga yang lebih murah b. Perusahaan masih terkendala dengan kondisi cuaca yang berubah-ubah c. Adanya bencana alam
--	--

barang ke luar pulau O2.Menjadi salah satu perusahaan ekspedisi yang besar O3. Potensi pasar di dalam negeri	menggunakan jasa PT. Bumi Indah Lines. S6, O1. Menjaga kekuatan <i>brand image</i> agar selalu dikenal oleh para pedagang. S1, S5, S8, O2. Menjaga dan meningkatkan kekuatan bersaing yang dimiliki agar menjadi salah satu perusahaan ekspedisi yang besar.	
--	--	--

Sumber: Hasil wawancara dan olahan penulis  
Setelah membuat tabel SWOT dari PT. Bumi Indah Lines, penulis membuat tabel Matriks SWOT PT. PT. Bumi Indah Lines agar penulis dapat membuat strategi pemasaran alternatif, yang dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2 Matriks SWOT PT. Bumi Indah Lines

Internal	<b>Kekuatan (Strength)</b> S1.Perusahaan selalu mengedepankan kualitas pelayanan terhadap konsumen sebagai kekuatan dalam persaingan bisnis mereka. S2.Perusahaan mampu menghemat biaya promosi. S3.Pelaku usaha memiliki pengalaman dan relasi. S4.Perusahaan mampu menjaga hubungan yang baik dengan pemasok dan pelanggan. S5.Armada yang cukup untuk menunjang kegiatan ekspedisi antara pulau Jawa dan Sumba. S6.PT. Bumi Indah Lines memiliki nama yang cukup dikenal di industri jasa pengiriman barang di pulau Sumba. S7.PT. Bumi Indah Lines menjamin pertanggungjawaban (ganti rugi) jika perusahaan melakukan kesalahan. S8.Proses kerja yang cepat dan terampil, karena memiliki pegawai yang sudah berpengalaman sebelumnya.	<b>Kelemahan (Weakness)</b> W1.Penerapan standar SOP yang belum maksimal W2.Kurangnya komunikasi antar divisi W3.Biaya operasional yang tinggi
	Eksternal	
<b>Peluang (Opportunity)</b> O1.Semakin maraknya para pedagang yang menggunakan jasa ekspedisi untuk mengirimkan	S2, O1. Meningkatkan promosi agar lebih dikenal dan menarik pelanggan baru. S3, O1. Perusahaan harus terus menjaga hubungan yang baik dengan seluruh relasi yaitu para pedagang agar mereka tetap setia	W1, O2. Menerapkan standar SOP dengan maksimal. W1, O2. Melakukan pelatihan terhadap seluruh karyawan.

<b>Ancaman (Threats)</b> T1.Adanya pesaing pendatang baru yang memberikan harga yang lebih murah. T2.Perusahaan masih terkendala dengan kondisi cuaca yang berubah-ubah T3.Adanya bencana alam	S1, T1. Selalu mengedepankan kualitas pelayanan, agar pelanggan merasa puas dan loyal. S8, T2.Memberikan kualitas pelayanan sesuai dengan spesifikasi dan jadwal waktu yang disesuaikan dengan pelanggan serta layanan yang berkualitas, harga kompetitif dan ketepatan waktu S5, T3. Mengasuransikan armada yang dimiliki dengan nilai pertanggungan yang cukup dan memadai.	W2, T1.Peningkatan komunikasi antar divisi agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam industri ekspedisi. W3, T3. Mengasuransikan armada yang dimiliki dengan nilai pertanggungan yang cukup dan memadai.
---	---	--

Sumber: Hasil wawancara dan olahan penulis

Hasil analisa SWOT yang telah dibuat, maka formulasi strategi yang dinilai tepat dan dapat ditawarkan kepada perusahaan PT. Bumi Indah Lines dirangkum sebagai *Grand Strategy* PT. Bumi Indah Lines:

1. Perumusan strategi  
Penulis merumuskan strategi untuk PT. Bumi Indah Lines berdasarkan visi dan misi, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta identifikasi peluang dan ancaman eksternal, dan penetapan tujuan jangka panjang.
2. Penerapan strategi  
Pada tahap ini perusahaan menetapkan strategi apa yang telah dipilih. Setelah menentukan strategi apa yang akan digunakan, perusahaan mulai menjalankan strategi tersebut. Pada tahap ini juga diperlukan dukungan dari seluruh karyawan dan pimpinan agar strategi ini bisa di jalankan dengan lancar dan membawa dampak positif bagi PT. Bumi Indah Lines.
3. Penilaian Strategi  
Penilaian strategi merupakan tahap terakhir untuk mengukur apakah strategi yang dijalankan sudah sesuai dan berjalan sesuai harapan. Penilaian strategi sangatlah penting, jika strategi yang diterapkan tidak berjalan sesuai rencana maka strategi tidak akan digunakan dan selanjutnya diganti oleh strategi yang dinilai lebih baik.  
Hasil analisis SWOT memberikan banyak alternatif tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan PT. Bumi Indah Lines untuk mengembangkan usahanya. Aspek-aspek yang dapat dikembangkan oleh PT. Bumi Indah Lines dalam rangka menjaga keberlangsungan usaha dan menjaga konsumen dari ancaman pendatang baru dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Aspek Operasional dengan pengadaan jumlah armada  
Untuk memenangkan persaingan yang ada PT. Bumi Indah Lines haruslah memiliki jumlah armada yang mencukupi dan disesuaikan dengan permintaan para konsumen dan calon konsumennya. Dengan jumlah armada yang memenuhi maka operasional PT. Bumi Indah Lines dapat menjadi lebih lancar dan mampu mengantisipasi kondisi cuaca yang memang tidak dapat diperhitungkan secara matematis.

Selain itu, dalam rangka untuk memberikan pelayanan lebih kepada para konsumen pihak PT. Bumi Indah Lines dapat menambahkan investasi dalam bentuk kendaraan pengangkut yang dapat mengirimkan barang langsung kepada para konsumennya, sehingga tidak perlu melakukan sewa kendaraan lagi ke depannya.

2. Aspek Sumber Daya Manusia

Seperti yang telah diketahui bersama aspek sumber daya manusia adalah unsur terpenting yang harus dimiliki oleh semua perusahaan termasuk PT. BIL. Karyawan yang cekatan dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Untuk mendapatkan hal tersebut, maka pihak perusahaan dapat melakukan rekrutment tenaga kerja yang kompeten di bidangnya yang dilengkapi dengan standar pelayanan yang maksimal bagi konsumen. Pelatihan bagi para karyawan terutama yang berhubungan secara langsung dengan para konsumen sangat diperlukan untuk mempersiapkan para karyawan sedini mungkin agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada para konsumen.

Karyawan yang terampil dan memiliki banyak ide-ide promosi yang kreatif akan memberikan bermacam varian layanan dan promosi kepada konsumen, sehingga konsumen menjadi lebih mengerti dan jelas atas layanan-layanan yang dapat diberikan oleh PT. BIL. Selain itu, dengan adanya promosi yang khas dari PT. BIL akan dapat memberikan identitas dan citra baik perusahaan kepada para konsumen.

3. Aspek Pemasaran

Guna memperluas gerak para karyawan di bagian pemasaran PT. BIL, penajakan untuk membuka areal distribusi baru dapat dilakukan dengan cara membuka kantor cabang baru di daerah lain. Dengan adanya kantor cabang baru tersebut maka akan dapat memperluas jangkauan pengiriman yang lebih luas dan mampu menjangkau konsumen dengan baik. Upaya ini dilakukan sebagai upaya aktif dari perusahaan untuk menjemput bola dan menjaga hubungan relationship yang baik dengan para konsumennya. Karena bukan tidak mungkin konsumen akan membutuhkan pengiriman barang ke wilayah yang lain.

4. Aspek Keuangan

Perusahaan menggunakan pengembangan pasar dengan tetap memakai *Cost Leadership* sebagai strategi utamanya. Peneliti memberikan strategi agar perusahaan bisa membuka kantor cabang di Indonesia bagian tengah dan timur untuk bisa memenuhi kebutuhan pasar terutama di dalam negeri. Melihat wacana pemerintah untuk lebih mengembangkan potensi

yang ada di wilayah Indonesia bagian timur. Dan untuk membantu dalam pemasaran peneliti menyarankan agar perusahaan bisa bergabung dengan forum-forum perusahaan dan supplier yang ada di internet. Penggunaan internet berperan besar karena selain memakai biaya iklan yang minim jangkauan pasar bisa dalam negeri.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini menemukan bahwa PT. Bumi Indah Lines belum memiliki penerapan standar SOP yang maksimal dan kurangnya rasa tanggungjawab karyawan dalam bekerja. Namun, untuk menjaga loyalitas dan rasa percaya dari para relasi, pemilik, pemimpin dan karyawan PT. Bumi Indah Lines selalu berusaha untuk menjaga komunikasi yang intens dan menjaga kualitas pelayanan, stabilitas harga, dan kinerjanya.

Pada zaman seperti sekarang ini, kondisi cuaca sering berubah-ubah, bahkan terjadi bencana alam secara tiba-tiba. Karena PT. Bumi Indah Lines memiliki 5 armada yang beroperasi dalam proses pengiriman barang antar pulau, maka diperlukan pertanggungan asuransi yang cukup dan memadai agar perusahaan tidak menanggung kerugian yang banyak jika terjadi bencana yang menimpa kapal milik PT. Bumi Indah Lines.

PT. Bumi Indah Lines perlu meningkatkan promosi agar lebih dikenal lagi dan untuk menarik pelanggan baru. Promosi dapat dilakukan melalui media online, media cetak, maupun radio. Promosi ini dilakukan secara berkala agar dapat menghemat biaya promosi.

Penerapan standar SOP yang dimiliki oleh PT. Bumi Indah Lines belum maksimal dalam proses operasionalnya sehari-hari. Oleh karena itu, diperlukan penerapan yang lebih disiplin dan maksimal dibandingkan dengan sebelumnya serta perusahaan perlu melakukan pelatihan untuk seluruh karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kinerja, agar seluruh pelanggan merasa puas dengan pelayanan dan kualitas kerja yang diberikan oleh PT. Bumi Indah Lines, dan agar PT. Bumi Indah Lines selalu lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, kesimpulan yang diperoleh yaitu:

1. Berdasarkan analisis kondisi internal perusahaan dapat diketahui perusahaan memiliki kekuatan pada alat transportasi yang digunakan perusahaan sudah memadai, perusahaan memiliki pelanggan tetap yang selalu menggunakan jasa perusahaan, dan memiliki kerjasama dengan beberapa pelaku usaha di berbagai industri. Namun perusahaan memiliki kelemahan di lingkungan internalnya karena pada kegiatan produksi masih sering terjadi keterlambatan pengiriman barang, tidak adanya kantor cabang perusahaan serta agen di luar kota Surabaya sehingga jangkauan pasarnya terbatas, rute yang dilayani oleh perusahaan juga terbatas hanya Surabaya – Sumba dan sebaliknya, di era kemajuan saat ini perusahaan tidak memiliki website sendiri. Dilihat dari lingkungan eksternal perusahaan memiliki peluang yang besar pada industri

ekspedisi karena pengiriman jasa banyak dibutuhkan oleh berbagai industri untuk menunjang perdagangan di wilayah Sumba.

2. Di lingkungan eksternal, perusahaan juga menghadapi berbagai ancaman mulai dari keberadaan pesaing baru, keberadaan produk pengganti berupa jalur udara maupun darat.
3. Rencana strategi pengembangan usaha lebih ditekankan pada pengembangan pasar didukung kerja sama dengan para pedagang yang menggunakan jasa PT. Bumi Indah Lines, menambah armada baru, dan rekrutment tenaga kerja yang kompeten di bidangnya yang dilengkapi dengan standar pelayanan yang maksimal bagi konsumen.

### Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak-pihak terkait berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT. Bumi Indah Lines perlu melakukan pelatihan bagi karyawan kantor, khususnya pada bagian administrasi dan keuangan dalam menggunakan komputerisasi.
2. Penyusunan job description untuk masing-masing divisi dalam perusahaan lebih diperjelas agar dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan
3. PT. Bumi Indah Lines disarankan untuk memperluas hubungan dengan relasi baru agar mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal.
4. Memperluas jangkauan pengiriman barang tidak hanya antar Pulau Jawa dan Pulau Sumba saja, tetapi kedepannya ke Pulau-pulau sekitar Nusa Tenggara Timur bahkan lebih lagi jika menjangkau seluruh Indonesia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arslan, Ayub; Adeel, Razzaq; Aslam, Muhammad Salman; Hanan Iftekhar. (2013). A Conceptual Framework on Evaluating SWOT Analysis As The Mediator in Strategic Marketing Planning Through Marketing Intelligence. *Journal of European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 91-98.
- Butler, David. (2001). *Business Development*. England: British Library Cataloguing in Publication Data.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dirgantoro, C. (2007). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Grasindo.
- Farhangi, Ali Akbar; Far, Mohammad Soltani; Danaei, Abolfazl. (2012). Development SWOT Matrix for Strategic Planning in Media Organizations. *International Journal of Business and Commerce* 1(5), ISSN: 2225-2436.
- Ferrel, Lucas, & Hartline. (2006). *Marketing Strategy*. California: Cram101.
- Galavan, Robert. (2004). *Doing Business Strategy*. Ireland: NuBooks.
- Griffin, Ricky W. (2004). *Management, Jilid 1, Edisi 7*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (1996). *Principles of Marketing ed 7th*. Singapore: Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler, Philip, & Keller, K.L. (2007). *Marketing Management edisi 12*. Jakarta: PT. Indeks.
- Masyhuri dan Zainuddin. (2011). *Metodologi Penelitian. Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung: Refika Aditama.
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. (2009). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ommani, Ahmad Reza. (2011). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), ISSN 1993-8233.
- Pearce, John. A. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control 8th ed*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purnomo, Setiawan Hari, Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi*. Surabaya: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. (2003). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freedy. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Samekto, Agus Aji & Soejanto. (2014). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut Melalui Diversifikasi Usaha. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, volume 01 nomor 01, maret 2014.
- Sudana, I Made. (2009). *Manajemen Keuangan Perusahaan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartini. (2012). Analisa SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada Perusahaan. *Jurnal: Matrik Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Gresik*, XII(2), Bulan : Maret 2012, ISSN: 1693-5128.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Group.
- Terry, G.R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tripomo, Tedjo & Udan. (2005) *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Viardot, Eric. (2011). *The Timeless Principles of Successful Business Strategi*. Vedag Berlin Heidelberg: Springer.