

ANALISA INTERNAL DAN EKTERNAL PADA CV. GADING MAS SURYA SIDOARJO DALAM RANGKA STRATEGI BERSAING

Indriani Lesal

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: indriani_lesal@yahoo.com

Abstrak- Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, 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. Tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi. Penelitian ini termasuk deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Subjek penelitian yang digunakan adalah CV. Gading Mas Surya. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif, sedangkan uji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi ada beberapa cara yaitu bekerjasama dengan maskapai penyedia layanan kargo seperti Cathay Pacific untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan serta memperluas rute pengiriman perusahaan hingga ke wilayah Indonesia bagian timur, membuat program pengembangan sumber daya manusia yang terencana khususnya untuk staff marketing sehingga pemasaran perusahaan lebih maksimal, dan perusahaan dapat mulai menerapkan standar mutu terpadu atau ISO dalam pemberian layanan kepada konsumen sehingga dapat berkompetisi secara kualitas dengan perusahaan-perusahaan ekspedisi skala nasional maupun internasional

Kata Kunci- Lingkungan internal, Lingkungan eksternal, Strategi bersaing

I. PENDAHULUAN

Bisnis ekspedisi merupakan sektor jasa yang dapat mempercepat pengiriman barang melalui laut, udara ataupun melakukan penyimpanan terhadap barang-barang tersebut. Keberadaan jasa ekspedisi dapat memperlancar arus barang secara efisien dengan kecepatan dan ketepatan dalam kegiatan ekspor dan import di perdagangan nasional maupun internasional. Perusahaan ekspedisi sebagai perusahaan transportasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam mata rantai arus barang-barang dari satu tempat ke tempat yang lain. Perusahaan ekspedisi memiliki kemampuan dalam pendistribusian barang dengan tarif dan biaya yang didasarkan kepada suatu persetujuan terlebih dahulu dengan pelanggannya atau yang telah menjadi ketetapan perusahaan. Peranan perusahaan jasa ekspedisi

menjadi salah satu hal yang tak bisa dilepaskan dari kegiatan ekonomi

Gopal R, selaku Global Vice President Transportation and Logistics Practice, Frost & Sullivan, menyatakan industri ekspedisi di Indonesia tumbuh sebesar 14,5 persen atau mencapai Rp 1,634 triliun di tahun 2013, dibandingkan tahun 2012 yang sebesar Rp 1,427 triliun. Pada tahun 2014 diperkirakan terjadi pertumbuhan sekitar 14,7 persen dan mencapai Rp1,816 triliun di 2014 (Frost & Sullivan, 2013). Pertumbuhan sektor industri ekspedisi di Indonesia dapat disebabkan karena beberapa faktor seperti pembangunan infrastruktur logistik oleh pemerintah, pertumbuhan PDB (Produk Domestik Bruto), kenaikan daya beli yang kemudian mendorong konsumsi pribadi yang meningkatkan volume perdagangan dan nilai, sehingga mampu mendukung distribusi barang (Frost & Sullivan, 2013). Data ini menunjukkan apabila industri ekspedisi di Indonesia diprediksi akan mengalami pertumbuhan pada tahun 2014. Prospek yang cerah menyebabkan banyaknya pelaku usaha mendirikan usaha ekspedisi, sehingga terjadi persaingan yang ketat antar perusahaan ekspedisi di Indonesia. Pendapat tersebut didukung data dari organisasi Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Indonesia di tahun 2012 tercatat jumlah perusahaan yang bergerak di jasa pengiriman sebanyak 3.207 perusahaan (*Star Logistics Consulting*, 2010)

Pelabuhan Tanjung Perak sering digunakan oleh para produsen di Pulau Jawa dalam mendistribusikan barang ke kawasan Indonesia Timur. Pelabuhan Tanjung Perak memiliki keunggulan yakni lokasi yang strategis di tengah-tengah wilayah Indonesia sehingga dapat menjadi pintu gerbang pengiriman barang menuju kawasan Indonesia Timur atau sebaliknya. Hal ini bisa dilihat dari pertumbuhan arus barang sendiri yang melalui Pelabuhan Tanjung Perak dari tahun 2011 ke 2012 mengalami peningkatan untuk semua jenis barang rata-rata sebesar 6%. Pelabuhan Tanjung Perak memiliki kurang lebih 32 rute pelayaran petikemas domestik dari Pelabuhan Tanjung Perak menuju pelabuhan lain di seluruh Indonesia (Surabaya Pagi Online, 2013).

Salah satu perusahaan di Jawa Timur yang bergerak di industri ekspedisi adalah CV. Gading Mas Surya yang berlokasi di kota Sidoarjo. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1983 yang didirikan oleh Halim Ongkowijoyo. Model usaha yang dijalankan oleh CV. Gading Mas Surya adalah B2B (*Business to Business*) karena pengguna jasanya adalah dari kalangan industri yang membutuhkan layanan jasa pengiriman untuk kegiatan distribusi. Semenjak

kepemimpinan dipegang Edwin Wong yang merupakan cucu pertama pendiri perusahaan, perusahaan mulai melakukan peremajaan serta penambahan armada guna memenuhi permintaan pelanggan yang semakin bertambah dan meningkat pengirimannya.

Perusahaan juga mendirikan bengkel untuk melakukan perbaikan-perbaikan armada transportasi. Hingga awal tahun 2014, perusahaan telah memiliki armada sebanyak 48 unit yang terdiri dari trailer dan truk besar. Perusahaan juga menyediakan jasa transportasi dari lokasi gudang ataupun dari pabrik ke pelabuhan. Selain itu, perusahaan juga menerima layanan pengangkutan melalui laut, ataupun melakukan penyimpanan terhadap barang-barang tersebut. Keseluruhan tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada pelanggan dan strategi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Dalam menghadapi persaingan di industri ekspedisi, Edwin Wong menyadari bahwa perusahaan harus mampu untuk menerapkan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat tetap eksis dalam bisnis, bahkan kalau bisa dapat memenangkan persaingan yang ada. Hal ini dikarenakan perusahaan masih mempunyai potensi sumber daya yang perlu dimaksimalkan untuk dapat memenangkan persaingan. Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi perusahaan. Tanpa adanya strategi, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola perusahaan akan melangkah dalam ketidakpastian.

Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segenap kemampuannya dituntut untuk menyusun strategi yang sesuai bagi perusahaan. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, 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. Menurut Porter 1998 (dikutip dalam Kuntjoroadi dan Safitri, 2009) keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti "Analisa Internal dan Eksternal CV. Gading Mas Surya Sidoarjo Dalam Rangka Strategi Bersaing."

Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi?
2. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi?
3. Bagaimana strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh CV. Gading Mas Surya Sidoarjo dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspedisi?

Ada beberapa pengertian mengenai strategi, salah satunya dikatakan oleh Griffin (2009, p.249) strategi adalah rencana lengkap untuk mencapai tujuan organisasi. Pearce

dan Robinson (2008, p.4) menyatakan strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan kan bersaing, dengan siapa perusahaan sebaiknya bersaing, dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

Pengertian lain mengenai strategi dikemukakan oleh Griffin (2009, p.226) yang mengatakan bahwa strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya manajemen strategi adalah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif adalah strategi yang mendorong terciptanya keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan dengan pencapaian tujuan strateginya.

Pearce dan Robinson (2008, p.5) menyebutkan bahwa manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan nilai perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor eksternal dan faktor kontekstual umum lainnya
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang

Menurut Porter strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Ketiga landasan tersebut dijelaskan sebagai berikut (David, 2009, p.273):

1. Keunggulan/kepemimpinan biaya adalah menekankan pemroduksian produk-produk yang di standardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya, yaitu tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut

serupa. Sasaran (target) strategi tipe 1 maupun 2 adalah pasar yang besar.

2. Diferensiasi yang hanya memiliki satu tipe yaitu tipe 3 adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang peka terhadap harga.
3. Fokus berarti memperbaiki produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen. Dua alternatif strategi fokus adalah tipe 4 dan 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar. Sedangkan, tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang dengan lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan produk pesaing. Target (sasaran) strategi 4 dan 5 adalah pasar yang kecil. Namun demikian, perbedaannya adalah tipe 4 menawarkan produk/ jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan tipe 5 menawarkan produk/jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik.

Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal ini cenderung lebih mudah dikendalikan oleh organisasi atau perusahaan karena berada di dalam jangkauan intervensi manajemen perusahaan. David (2009, p.177) menyatakan bahwa analisis lingkungan internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan-kekurangan yang ada di perusahaan. Analisis internal perusahaan meliputi sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan produksi/operasional.

a. Sumber daya manusia

Handoko (2011, p.225) menjelaskan keberadaan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi bisnis sebagai pelaku kegiatan perusahaan. Analisis terhadap sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, hubungan antar pekerja, dan kompensasi (Bateman dan Snell, 2008, p.168).

b. Pemasaran

David (2009) menjelaskan bahwa pemasaran adalah proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, dan pemenuhan kebutuhan serta keinginan konsumen akan produk dan jasa. Pemasaran memiliki tujuh fungsi, yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis

peluang. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing fungsi tersebut.

c. Keuangan

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor (David, 2009, p.204). Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan deviden.

d. Produksi atau operasional

Analisis terhadap kegiatan produksi dilakukan dengan cara menelaah kekuatan dan kelemahan dari aktivitas manufaktur, produksi, atau layanan, yang terjadi di dalam organisasi (Bateman dan Snell, 2008, p.168). Kegiatan produksi/ operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/ jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak dan kompleks. Namun persoalan-persoalan itu akan dipilah-pilah, dan disesuaikan dalam rangka studi kelayakan bisnis (Umar, 2009, p.88).

Lingkungan eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi atau perusahaan. Griffin dan Ebert (2009, p.28) menjelaskan lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi dan mungkin mempengaruhi organisasi tersebut. Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya.

Model lima kekuatan pada lingkungan eksternal yang dikemukakan oleh Porter dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ancaman pendatang baru

Menurut Porter (2007) pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya utama. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Menurut Bateman dan Snell (2008, p.68) pendatang baru dalam suatu industri akan bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Jika banyak faktor yang menghjalangi perusahaan-perusahaan baru memasuki industri tersebut, maka ancaman-ancaman terhadap perusahaan yang sudah mapan menjadi kurang berarti

2. Ancaman produk pengganti

Kekuatan kompetitif produk pengganti bisa diukur dengan melihat pangsa pasar yang bisa diraih rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar. Menurut Porter (2007, p.57-58) produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh

produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kinerja yang lebih baik dari produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi. Produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan kinerja.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Porter (2007, p.62-63) menjelaskan pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para pelaku industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan profitabilitas industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Menurut David (2009, p.150) daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Menurut Porter (2007, p.59-61) pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing yang dapat mengurangi profitabilitas industri. Adapun beberapa karakteristik pembeli yang disebut kuat adalah sebagai berikut.

David (2009, p.151) menjelaskan bila persaingan terkonsentrasi, berukuran besar dan konsumen membeli dalam volume besar, maka kekuatan pembeli sangat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar menawar konsumen juga tinggi bila produk yang dijual adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Pada kasus ini, konsumen sering mengasosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket tambahan yang lebih besar.

5. Persaingan sesama industri

Persaingan sesama industri adalah persaingan yang terjadi antar pelaku usaha di industri yang sama. Porter (2007, p.50-51) menjelaskan persaingan dikalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau

upaya untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain. Rangkuti (2006, p.12) menjelaskan persaingan di antara pesaing-pesaing yang telah ada biasanya merupakan persaingan yang paling penting. Menurut David (2009, p.148) intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim.

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman) (David, 2009, p.327). Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT (*Strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats*).

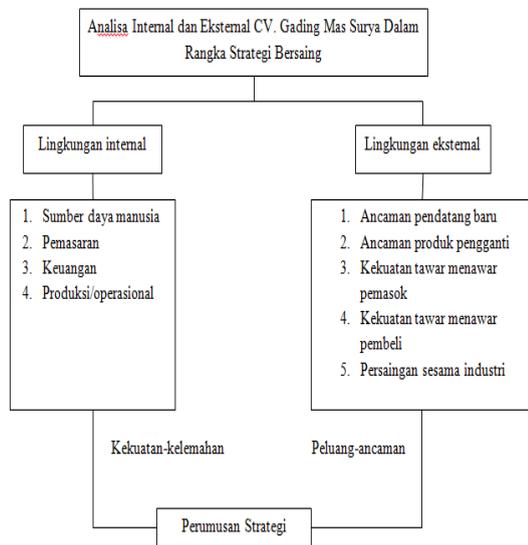
1. *Strength* merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain. *Strength* juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembeda dengan pesaing.
2. *Weakness* merupakan kelemahan yang berasal dari internal perusahaan tersebut. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh.
3. *Opportunity* merupakan kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan apabila perusahaan memperhatikannya dengan jeli maka merupakan peluang untuk menjadikan diferensiasi dengan pesaing lainnya.
4. *Threats* merupakan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan yang bisa merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

1. Strategi SO (kekuatan-peluang) yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer akan lebih suka bila organisasi mereka berada posisi di mana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan keadilan eksternal. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikan kekuatan.
2. Strategi WO (kelemahan-peluang) yaitu bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman) yaitu menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Perusahaan pesaing yang meniru gagasan, inovasi, dan produk yang telah dipatenkan merupakan ancaman yang besar di banyak industri.

4. Strategi WT (kelemahan-ancaman) yaitu taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Suatu perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada di posisi yang tidak aman.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut.



II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Subyek penelitian yang digunakan adalah CV. Gading Mas Surya yang berlokasi di kota Sidoarjo. Perusahaan telah berdiri sejak tahun 1983 yang didirikan oleh Halim Ongkowijoyo. Sedangkan Obyek penelitian memiliki pengertian seperti yang dikatakan Sugiyono (2012) sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, objek penelitiannya adalah lingkungan internal dan eksternal CV. Gading Mas Surya.

Penentuan informan ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu peneliti memilih informan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Kuncoro, 2012, p.139). Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari internal perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana lingkungan internal dan eksternal CV. Gading Mas Surya. Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis memilih informan tersebut:

1. Edwin Wong selaku Direktur CV. Gading Mas Surya yang dapat memberikan informasi secara jelas tentang sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Wong Edward selaku manajer keuangan yang dapat memberikan informasi tentang keuangan perusahaan seperti alokasi anggaran perusahaan, cara

mendapatkan modal, dan pembagian profit perusahaan.

3. Tutik selaku manajer marketing yang dapat memberikan informasi mengenai perencanaan dan pelaksanaan aktivitas pemasaran perusahaan

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2012). Dengan demikian deskripsi data yang didapatkan berupa kata-kata. Data kualitatif yang didapatkan berasal dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Informan penelitian bersumber dari pendiri perusahaan dan unsur internal perusahaan. Selain itu, data kualitatif didapatkan dari dokumen perusahaan yang berisikan sejarah perusahaan, visi misi, dan struktur organisasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer. Menurut Istijanto (2005, p.32) data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya.
2. Data Sekunder. Menurut Istijanto (2005, p.27) data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri untuk tujuan lain. Artinya periset adalah tangan kedua yang sekedar mencatat, mengakses, atau meminta data tersebut (yang kadang sudah berwujud informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya dilapangan. Data sekunder yang diperoleh berupa dokumen perusahaan, buku-buku literatur, internet.

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pencatatan data, yaitu mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Kategorisasi data, yaitu mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensintesis, membuat ikhtisar, dan membuat indeksinya
3. Interpretasi data, yaitu berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum (Seiddel dalam Moleong, 2012, p.248).

Untuk uji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan hasil wawancara dari semua narasumber

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

CV. Gading Mas Surya pada awalnya berdiri pada tahun 1960 dengan nama UD. Sumber Mas yang didirikan oleh Ong Tjoen Kiat, kakak dari Halim Ongkowijoyo. Waktu itu perusahaan masih menjual palawija. Pada tahun 1970 Halim menyelundup di kapal dan menjadi imigran gelap. Sambil mengurus kewarganegaraan di Indonesia, Halim bekerja di toko dan berkeliling menjual palawija. Pada saat menjual palawija, Halim merasa susah untuk mencari truck, hingga akhirnya Halim membeli 1 buah truck yang awalnya di pakai sendiri hingga disewakan. Kemudian sekitar tahun 1983 Ong Tjoen Kiat merasa kerja truck lebih menguntungkan dibandingkan menjual palawija, sehingga beliau lebih mengembangkan usaha truck nya

daripada usaha palawija bersama dengan adiknya, Halim Ongkowijoyo.

Pada tahun 1983 Bapak Wong Tanto Harjo anak dari Halim Ongkowijoyo, di suruh ikut membantu usaha truck, hingga tidak lama setelah itu pecah kongsi antara Ong Tjoen Kiat dengan Halim Ongkowijoyo. Dari pecah kongsi tersebut lahirlah perusahaan UD. Gading Mas. Ketika perusahaan berada ditangan Edwin Wong dan Wong Edward tahun 2010 UD. Gading Mas berubah menjadi CV. Gading Mas Surya.

Model usaha yang dijalankan oleh CV. Gading Mas Surya adalah B2B (*Business to Business*) karena pengguna jasanya adalah dari kalangan industri yang membutuhkan layanan jasa pengiriman untuk kegiatan distribusi. Semenjak kepemimpinan dipegang Edwin Wong yang merupakan anak pertama pendiri perusahaan, perusahaan mulai melakukan peremajaan serta penambahan armada guna memenuhi permintaan pengguna jasa yang semakin bertambah dan meningkat pengirimannya. Perusahaan juga mendirikan bengkel untuk melakukan perbaikan-perbaikan armada transportasi. Hingga awal tahun 2014, perusahaan telah memiliki armada sebanyak 48 unit yang terdiri dari trailer dan truk besar. Perusahaan juga menyediakan jasa transportasi dari lokasi gudang ataupun dari pabrik ke pelabuhan. Selain itu, perusahaan juga menerima layanan pengangkutan melalui laut, ataupun melakukan penyimpanan terhadap barang-barang tersebut

Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan pengelolaan terhadap sumber daya manusia dimulai dari proses rekrutmen dan seleksi. Selama ini yang bertanggung jawab untuk merekrut dan menyeleksi karyawan adalah manajer personalia. Apabila perusahaan membutuhkan karyawan, maka akan memasang iklan lowongan kerja di surat kabar dan media *online*. Perusahaan juga terkadang memberitahukan ke karyawan apabila perusahaan membuka lowongan kerja. Biasanya manajer personalia akan memanggil karyawan yang sudah teruji loyalitasnya seperti yang sudah ikut perusahaan selama 10 tahun dan memberitahukan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan baru dengan tujuan mereka dapat merekomendasikan teman atau keluarganya untuk bekerja di perusahaan, tapi tetap harus melalui proses seleksi.

Pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh CV Gading Mas Surya juga dapat dilakukan melalui pelatihan kerja, namun berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan perusahaan belum memiliki rencana program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan karena perusahaan harus mengeluarkan *cost* tersendiri apabila mengadakan program pelatihan dan pengembangan. Perusahaan benar-benar merekrut karyawan yang sudah jadi dan berpengalaman. Sedangkan apabila ada sopir yang keluar dan perusahaan membutuhkan karyawan untuk posisi tersebut maka perusahaan akan mengangkat kernet untuk jadi sopir. Namun, tidak semua kernet bisa diangkat menjadi sopir, syaratnya yang sudah lama ikut perusahaan dan memang memiliki kemampuan dan keahlian mengemudikan armada transportasi perusahaan, karena biasanya para kernet belajar pada para sopir tentang cara mengemudikan trailer atau truk. Selama ini CV. Gading Mas Surya Sidoarjo berusaha agar karyawan yang ditempatkan sesuai dengan keahlian

atau keterampilan yang dimiliki, oleh karena itu, misalnya untuk karyawan bagian pemasaran maka perusahaan memiliki prioritas mencari tenaga kerja yang mempunyai latar belakang pendidikan S1 manajemen pemasaran. Sama halnya untuk posisi karyawan di divisi administrasi dan keuangan yang direkrut adalah lulusan S1 akuntansi dan yang terpenting sudah berpengalaman.

Kegiatan pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi CV Gading Mas Surya karena untuk memberikan informasi mengenai jasa perusahaan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa banyak perusahaan-perusahaan besar yang menggunakan jasa Gading Mas seperti PT Comfeed, PT Pakerin, dan PT Aspindo. Selama ini perusahaan punya divisi pemasaran sendiri yang bertanggung jawab terhadap pemasaran jasa perusahaan.

Dalam mengetahui mengetahui hasrat serta keinginan pengguna jasa Perusahaan akan melakukan survei langsung pada pengguna jasa dan bertanya langsung kepada pengguna jasa. Selama ini aktivitas pemasaran perusahaan mengandalkan tenaga pemasaran untuk mencari pelanggan. Tenaga pemasaran tersebut yang akan mencari *customer-customer* untuk perusahaan.

Strategi penetapan harga oleh perusahaan berdasarkan jenis barang, jarak pengiriman dan berat barang. Sedangkan saluran distribusi yang digunakan perusahaan adalah secara langsung. Dengan menggunakan saluran distribusi langsung maka perusahaan lebih mudah dalam melakukan kontrol harga serta mengetahui secara langsung puas atau tidak puasnya pelanggan bisa langsung diketahui.

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor (David, 2009, p.204). Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa rata-rata omzet perusahaan adalah 25 miliar per tahun. Sebagian besar anggaran modal yang digunakan perusahaan untuk keperluan investasi

Modal perusahaan dari uang keluarga dan pinjaman bank. Untuk pinjaman ke bank, perusahaan melakukan pinjaman dengan menggunakan jaminan atau agunan dengan jangka waktu pinjaman 5 tahun. Sedangkan untuk pembagian keuntungan yang diterapkan perusahaan selama ini adalah prosentasenya untuk keluarga 60% dan sisanya yang 40% digunakan untuk keperluan perusahaan.

Kegiatan produksi/operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Proses yang terjadi dalam kegiatan produksi dan operasi banyak serta kompleks. Aspek produksi/operasional akan dilihat berdasarkan realisasi dari visi perusahaan, upaya perusahaan untuk memperlancar kegiatan operasional, pengawasan kegiatan operasional, dan fasilitas pendukung kerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi cara perusahaan dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan operasional melalui kegiatan meeting di pagi hari terutama untuk memastikan rencana pengiriman pada hari itu. Sedangkan dalam menentukan langkah-langkah untuk memperlancar kegiatan operasional, misalnya terkait pengiriman akan dilakukan dengan cara pengecekan terhadap truk atau trailer perusahaan. Jadi kendaraan yang akan digunakan untuk pengiriman benar-benar telah dilakukan pengecekan baik mesin maupun yang lainnya dengan harapan pengiriman dapat berjalan dengan lancar.

Pengendalian kegiatan operasional perusahaan selama ini dilakukan oleh manajer operasional. Manajer operasional selalu meminta laporan pengiriman dari koordinator operasional tentang status pengiriman yang disampaikan oleh koordinator operasional setiap sore kepada manajer operasional. Manajer operasional merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap kelancaran pengiriman. Keunggulan karyawan bagian operasional yang dimiliki oleh CV Gading Mas Surya adalah mempunyai sopir yang memiliki pengalaman dalam mengemudikan truk dan trailer serta menguasai rute pengiriman terutama untuk wilayah Jawa Timur

Upaya yang dilakukan perusahaan untuk memastikan barang sampai ke tujuan dengan aman adalah memegang prinsip kehati-hatian. Prinsip kehati-hatian dan pertimbangan yang akurat merupakan landasan pelayanan untuk memastikan produk yang ditangani dalam keadaan aman selama dalam perjalanan dan tiba di tempat tujuan. Kegiatan operasional yang dilakukan perusahaan juga didukung oleh teknologi GPS. Perusahaan memasang GPS pada setiap armada transportasi untuk menjamin kelancaran pengiriman barang.

Lingkungan Eksternal

Dalam industri ekspedisi modal yang dibutuhkan memiliki jumlah yang besar terutama untuk pengguna jasa armada transportasi. Sedangkan dilihat dari kesediaan pelanggan maka selama ini pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan ekspedisi cenderung akan setia apabila merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan ekspedisi. Aspek kualitas layanan terutama ketepatan waktu pengiriman di atas harga dan dipandang sebagai salah satu kunci sukses untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Melalui keunggulan kualitas layanan, perusahaan ekspedisi akan mampu meningkatkan loyalitas pelanggannya.

Dilihat dari kebijakan pemerintah menunjukkan ada hambatan bagi masuknya pendatang baru ke dalam industri karena kebijakan pemerintah di dalam memajukan dan mengembangkan industri dirasa sangat kurang peduli terhadap bisnis ekspedisi yang ada di Indonesia terutama dalam memberi kebebasan pada perusahaan ekspedisi asing untuk beroperasi di Indonesia, akibatnya persaingan usaha dalam industri menjadi monopoli perusahaan asing. Hal ini dikarenakan berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 10 Tahun 1988 pasal 9 yang menyatakan bahwa perusahaan jasa ekspedisi asing yang akan beroperasi di Indonesia wajib menunjuk perusahaan jasa transportasi nasional sebagai *agent*. Namun dalam implementasinya perusahaan asing saat ini bebas menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia dan pemerintah tidak memberikan perlindungan bagi pelaku ekspedisi lokal. Hal ini tentu dapat menjadi penghambat bagi masuknya pendatang baru karena pendatang baru harus bersaing pula dengan perusahaan ekspedisi asing. Strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan adalah berupaya semaksimal mungkin memberikan pelayanan bagi pengguna jasa terutama soal ketepatan waktu pengiriman barang dan keamanan dari barang pengguna jasa.

Ancaman produk pengganti yaitu ancaman dari kehadiran para produsen produk pengganti dari industri yang lain. Pada banyak industri, perusahaan-perusahaan berkompetisi secara ketat dengan para produsen produk

pengganti dari industri yang lain. Kehadiran produk pengganti tersebut merupakan peringatan bagi perusahaan sebelum pelanggan beralih ke produk pengganti tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa jasa pada bisnis ekspedisi menurut saya tak tergantikan. Ancaman yang ada hanya pada faktor penyedia layanan tersebut dan bukan kepada jenis layanan yang ditawarkan. Misalnya saja perusahaan ekspedisi yang khusus menawarkan jasa pengiriman barang melalui laut kepada para eksportir yang hal ini juga merupakan bagian dari jasa yang ditawarkan perusahaan ekspedisi. Jadi ancaman relatif datang dari faktor penyedia layanan. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 10 Tahun 1988 juga mencantumkan bahwa seorang eksportir atau importir dapat melakukan proses pengirimannya sendiri tanpa melalui perusahaan ekspedisi. Hal ini tentu dapat menjadi ancaman dan dapat mengurangi pendapatan perusahaan ekspedisi.

Jasa yang ditawarkan perusahaan pelayaran merupakan produk pengganti dari jasa perusahaan. Kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan pelayaran kepada para eksportir maupun importir dapat menjadi lebih baik dalam hal kecepatan pemberian *delivery order*, *kepastian equipment*, informasi *schedule*, *tracking order*, dan kepastian *space* di dalam kapal dibandingkan dengan perusahaan ekspedisi. Hal ini dikarenakan perusahaan pelayaran memiliki sendei *equipment* seperti peti kemas dan kapal peti kemas itu sendiri. Namun, dalam banyak hal perusahaan ekspedisi memiliki kelebihan dalam pengetahuan dan pengalaman yang lebih untuk menentukan pemilihan armada yang tepat, pemilihan perusahaan yang diperlukan dalam aktivitas ekspor maupun impor sehingga kualitas yang diberikan oleh perusahaan ekspedisi sedikit lebih baik dan efisien dari segi waktu dan biaya daripada jika sebuah perusahaan ekspor atau impor mengurus sendiri pengiriman barangnya ataupun jika perusahaan tersebut langsung berhubungan dengan perusahaan pelayaran.

Seorang eksportir yang mengurus sendiri pengiriman barangnya akan secara langsung menghubungi perusahaan pelayaran untuk melakukan negosiasi biaya kargo dari pelabuhan asal ke pelabuhan tujuan. Biaya transaksi secara langsung ini umumnya akan lebih mahal daripada menggunakan ekspedisi. Biaya dengan melalui perusahaan ekspedisi akan menjadi lebih murah karena pada umumnya ekspedisi memiliki kekuatan tawar menawar kepada perusahaan pelayaran dari rutinitas volume pengiriman yang dimilikinya sehingga biaya yang ditawarkan perusahaan pelayaran akan lebih murah. Dengan demikian akan jauh lebih efisien jika seorang eksportir atau importir menyerahkan barang yang dikirimnya kepada perusahaan ekspedisi

Bagi perusahaan yang ingin melakukan pengurusan ekspor dan impornya sendiri tanpa melalui perusahaan ekspedisi maka perusahaan harus mengeluarkan dana dan sumber daya yang cukup besar karena perlu departemen atau divisi exim. Hal ini pun masih ditambah dengan biaya aplikasi kepabeanan dan investasi SDM agar memiliki kapabilitas di bidang logistik, ekspor dan impor.

Produk pengganti merupakan ancaman bagi perusahaan, karena itu strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan produk pengganti adalah dengan cara meningkatkan kecepatan pelayanan dan

pemberian harga yang murah dan berusaha menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan pelayaran terutama untuk mendapatkan harga kargo yang murah.

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pengguna jasanya dalam industri tersebut dibandingkan keseluruhan bisnisnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian dapat diketahui bahwa perusahaan saat ini memiliki kurang lebih ada 10 pemasok yang terdiri dari pemasok kontainer ada dua, perusahaan pelayaran ada dua, forklip/alat berat ada satu, untuk pemasok ban truk dan trailer ada satu, dan pemasok spare part ada dua.

Pertimbangan perusahaan dalam memilih pemasok adalah dari segi kualitas produk atau layanan yang ditawarkan serta harganya. Apabila harganya murah tetapi kualitas barangnya jelek atau layanannya pengirimannya sering telat maka perusahaan tidak akan memilih pemasok tersebut. Produk pemasok tentu penting bagi perusahaan karena tanpa pemasok perusahaan akan kesulitan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya yang dapat menyebabkan keterlambatan dalam pengiriman barang yang berdampak pada ketidakpuasan pelanggan.

Selama ini layanan yang diberikan pemasok untuk pemasok-pemasok barang-barang besar seperti kontainer, forklip/alat berat dan ban truk merek bersedia melakukan pengiriman barangnya ke perusahaan. Namun, untuk pembelian *spare part* maka pihak CV Gading Mas Surya yang datang ke tempatnya. Selama ini pemasok dapat memenuhi kebutuhan perusahaan tepat waktu. Bahkan untuk mitra perusahaan pelayaran sanggup membantu perusahaan apabila membutuhkan pengiriman barang malam hari. Oleh karena itu, perusahaan tidak memiliki keinginan ganti pemasok karena sudah puas dengan pelayanan dan produk dari pemasok.

Hal ini dikarenakan barang-barang yang disuplai pemasok memiliki kualitas yang bagus seperti ban untuk truk dan trailer serta spare part-spare partnya. Untuk pemasok perusahaan pelayaran, perusahaan juga tidak memiliki keinginan untuk ganti pemasok karena sudah mendapatkan harga murah dan pengiriman tidak pernah mengalami keterlambatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemasok memiliki posisi yang kuat, oleh karena itu perusahaan berusaha menjalin hubungan yang baik dengan pemasok.

Para pengguna jasa dengan kekuatan yang mereka miliki mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu layanan serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi perhatian terhadap kekuatan tawar menawar yang dimiliki pengguna jasa. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa pengguna jasa memiliki kemudahan untuk beralih ke pesaing, hal ini dikarenakan jumlah pesaing yang banyak sehingga apabila pengguna jasa merasa kecewa dengan layanan yang diterima selama ini tentu mereka akan beralih ke pesaing. Pengguna jasa akan sangat mudah untuk menemukan produk jasa sejenis di pasaran dan dapat

membandingkan harga antara perusahaan ekspedisi yang satu dengan yang lainnya.

Bagi perusahaan pengguna jasa memiliki kedudukan yang penting. Pengguna jasa memiliki posisi yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk menjaga loyalitas dari pengguna jasa perusahaan sehingga selama ini permintaan pengguna jasa akan jasa perusahaan masih stabil dan pengguna jasa puas dengan layanan yang diberikan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menyediakan jasa transportasi dari lokasi gudang ataupun dari pabrik ke pelabuhan. Hal ini merupakan langkah perusahaan yang ingin memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya pada pelanggan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengguna jasa memiliki posisi yang kuat, oleh karena itu perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi pengguna jasa terutama dalam hal ketepatan waktu pengiriman dan keamanan barang yang dikirim.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian dapat diketahui bahwa saat ini untuk wilayah Sidoarjo yang menjadi pesaing perusahaan diantaranya adalah PT. SBS, Sinar Baru, PT Sumber Rejeki, Dwi Bali Jaya. Masing-masing memang memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing. PT. SBS memiliki varian armada transportasi yang banyak seperti trailer, gandeng, tronton, engkel, colt diesel. Sedangkan kelemahannya adalah merupakan perusahaan yang baru berdiri sehingga masih banyak pelanggan yang belum mengenal, selain itu jumlah armadanya juga tidak banyak. Sinar Baru memiliki kelemahan pada rute pengiriman yang dilayani hanya terbatas Jawa Barat dan Jawa Tengah karena tidak memiliki kerjasama dengan perusahaan pelayaran. Namun kelebihanannya, perusahaan tersebut sudah lama bergerak di bidang ekspedisi sehingga banyak dikenal perusahaan-perusahaan yang membutuhkan layanan ekspedisi.

Dalam menghadapi persaingan di industri ekspedisi perusahaan memiliki kelemahan belum memiliki standar mutu terpadu atau ISO sehingga belum maksimal dalam berkompetisi di industri ekspedisi yang mengutamakan pelayanan. ISO memiliki peran penting karena dapat membangun *brand identity* yang positif bagi perusahaan dan memberikan keyakinan bagi pengguna jasa untuk menggunakan layanan perusahaan. Hal ini juga ditunjang oleh pertumbuhan pasar di industri ekspedisi yang masih memiliki prospek cerah, dikarenakan banyak sektor industri yang membutuhkan layanan ekspedisi untuk mendistribusikan produknya.

Berdasarkan matriks SWOT di atas, maka strategi bersaing yang tepat digunakan perusahaan dalam mengembangkan posisi perusahaan, yaitu:

1. Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal CV Gading Mas Surya untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat digunakan antara lain:
 - a. Menjalin kerjasama dalam jangka panjang dengan pelanggan-pelanggan setia perusahaan, misalnya kontrak tahunan
 - b. Menjalin kerjasama dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor-impor
2. Strategi WO merupakan strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat digunakan yaitu:

- a. Membuat program pengembangan sumber daya manusia yang terencana khususnya untuk staff marketing sehingga pemasaran perusahaan lebih maksimal, misalnya dengan mengikutsertakan pada seminar-seminar marketing
 - b. Mulai menerapkan pelayanan prima sesuai dengan ISO 9001:2008 yang berorientasi pada *customer focus*
3. Strategi ST merupakan strategi menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan antara lain:
 - a. Membuka kerjasama dengan perusahaan penerbangan terutama untuk pendistribusian ke wilayah Indonesia Timur
 - b. Menanggapi keluhan pelanggan dengan penyediaan nomer khusus untuk menerima keluhan
 - c. Selama ini perusahaan hanya terfokus dengan penriman barang untuk Pulau Jawa, karena itu adanya kerjasama dengan perusahaan pelayaran Maersk Line maka perusahaan dapat membuka rute pengiriman baru ke luar Pulau seperti Kalimantan dan Sumatera
 4. Strategi WT merupakan strategi yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dapat digunakan antara lain:
 - a. Membuat situs website perusahaan terutama untuk mendukung kegiatan pemasaran perusahaan
 - b. Perusahaan hendaknya mulai memikirkan langkah-langkah untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut kondisi lingkungan internal CV Gading Mas Surya adalah memiliki keunggulan pada ketersediaan karyawan yang berpengalaman, memiliki armada transportasi sebanyak 48 unit yang terdiri dari trailer dan truk, memiliki kerjasama dengan perusahaan pelayaran Maersk Line. Sedangkan kelemahan internal yang dimiliki CV Gading Mas Surya adalah tidak memiliki program pelatihan sumber daya manusia dan tidak memiliki ISO 9001 yang terkait layanan prima.

Kondisi lingkungan eksternal CV Gading Mas Surya adalah adanya peluang yang besar pada industri ekspedisi karena jasa pengiriman barang banyak dibutuhkan oleh berbagai industri dan pangsa pasar yang besar. Sedangkan ancaman yang dihadapi CV Gading Mas Surya adalah pemerintah yang tidak konsisten dalam menjalankan kebijakan terkait perusahaan ekspedisi asing.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan internal CV Gading Mas Surya adalah memiliki keunggulan pada ketersediaan karyawan yang berpengalaman, memiliki armada transportasi sebanyak 48 unit yang terdiri dari trailer dan truk, memiliki kerjasama dengan perusahaan

- pelayaran Maersk Line. Sedangkan kelemahan internal yang dimiliki CV Gading Mas Surya adalah tidak memiliki program pelatihan sumber daya manusia dan tidak memiliki ISO 9001 yang terkait layanan prima.
2. Kondisi lingkungan eksternal CV Gading Mas Surya adalah adanya peluang yang besar pada industri ekspedisi karena jasa pengiriman barang banyak dibutuhkan oleh berbagai industri dan pangsa pasar yang besar. Sedangkan ancaman yang dihadapi CV Gading Mas Surya adalah pemerintah yang tidak konsisten dalam menjalankan kebijakan terkait perusahaan ekspedisi asing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas. S & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Frost & Sullivan. (2013). Frost & Sullivan Prediksi Industri Logistik Indonesia Tumbuh 14.5%. diakses dari <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=280372214>
- Griffin, Ricky, W. (2009). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Griffin, Ricky, W., Ebert, Ronald, J. (2009). *Bisnis*. Jakarta: PT. Indeks
- Handoko, Hani. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Istijanto. (2005). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Panggabean, Mutiara S, (2004), *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pearce, John A; Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Porter, Michael E., (2007). *Strategi Bersaing "Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing"*, Alih Bahasa Sigit Suryanto, Jakarta: Karisma Publishing Group
- Prasetya. Hery. (2009). *Manajemen operasi*. Yogyakarta: MedPress
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Measuring customer satisfaction: Teknik mengukur dan strategi meningkatkan kepuasan pelanggan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press
- Robbins, Stephen., Judge, Timothy, A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*, Edisi 2, STIE Yogyakarta: YKPN
- Star Logisctics Consulting. (2010). *Adu jurus cantik di bisnis logistik*. Retrived December 30 2010. From <https://starconsulting.wordpress.com/2010/12/30/adu-jurus-cantik-di-bisnis-logistik/>
- Sirait, Justine T. (2006). *Memahami aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

- Sugiyono (2012). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Surabaya Pagi Online. (2013). *Arus Petikemas Pelabuhan Tanjung Perak Capai 963.178 TEU's*. Retrived June 21st 2013. From <<http://www.surabayapagi.com/index.php?read=Aru>
- s-Petikemas-Pelabuhan-Tanjung-Perak-Capai-963.178-TEU's>
- Umar, Husein. (2009). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Wijatno, Serian. (2010). *Pengantar entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo