

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PT XYZ

FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY PT XYZ

Roy Hutahaean^{*1}, Idqan Fahmi^{**}, dan Ahmad Mukhlis Yusuf^{**})

^{*} Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

^{**} Magister Manajemen BINUS University
Jl. Syahdan No. 9, Jakarta 11480

Abstract: *The purpose of this study is to formulate business strategy of XYZ Company. This study used 4 analysis tool Matrixes i.e. IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation), SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat), and QPSM (Quantitative Strategic Planning Matrix). The primary and secondary data were used for this study. The IFE and EFE analysis showed weighted values of 2.52; 3.31 in quadrant II, indicating that this company is still in growth and development phase while, through the SWOT analysis, 5 alternative strategies could be concluded i.e. (1) collaboration with government to provide special fleet as domestic transportation to support national shipping industry; (2) collaboration not only with Head company but also with the other multi-stakeholders; (3) Capacity building regarding development of national shipping industry to XYZ employees; (4) establishment of agreement among multi-stakeholders against corruptions, collusion and nepotism; (5) development of a good working mechanism in accordance with the structural organization to increase working efficiency. Lastly, based on QPSM analysis, the main priority in business strategy of XYZ Co. is the capacity building for all of its employees.*

Keywords: *business strategy, IFE, EFE, SWOT Matrix, QSPM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan memformulasikan strategi bisnis PT. XYZ melalui pendekatan analisis deskriptif. Alat alat analisis yang digunakan, yaitu matrix IFE (*Internal factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threat*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Berdasarkan hasil IFE dan EFE diperoleh nilai tertimbang masing masing sebesar (2,523;3,310) sehingga posisi perusahaan dalam matriks IE berada di kuadran II, yaitu tumbuh dan kembangkan. Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh lima alternatif strategi (1) bekerja sama dengan pemerintah dalam menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri sehingga mendukung industri pelayaran nasional; (2) bekerja sama dengan pihak lain diluar Perusahaan induk; (3) peningkatan kapasitas tentang pengembangan industri pelayaran nasional kepada staff; (4) membangun kesepakatan dengan pihak-pihak terkait untuk memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme (5) membangun mekanisme kerja yang baik sesuai dengan struktur organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Berdasarkan analisis QSPM prioritas utama dalam perumusan strategi bisnis PT.XYZ adalah peningkatan kapasitas seluruh staff.

Kata kunci: perumusan strategi, IFE, EFE, SWOT Matrix, QSPM

¹ Alamat Korespondensi:

Email: hutahaean_roy@yahoo.co.id

PENDAHULUAN

Menurut Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia, memiliki wilayah seluas 7,7 juta km², dengan luas lautan 2/3 wilayah Indonesia, dan garis pantai terpanjang ke empat di dunia sepanjang 95.181 km. Transportasi laut (kapal) merupakan sarana transportasi utama guna menjangkau dan menghubungkan pulau-pulau di wilayah nusantara sehingga menciptakan konektivitas antar pulau di Indonesia.

Permintaan akan transportasi laut akan sangat memengaruhi perkembangan perekonomian dan perindustrian suatu negara (Gao dan Yoshida, 2013) karena bernilai paling ekonomis dan dapat mengangkut jumlah muatan yang besar (Lagoudis *et al.* 2004). Tanpa pengangkutan (ekspor dan impor) maka perkembangan perekonomian tidak akan dapat berjalan lancar. Menurut BPS (2014) total ekspor batu bara sampai dengan akhir tahun 2014 mencapai 408 juta ton tentunya hal tersebut merupakan sebuah peluang yang besar bagi perkembangan industri pelayaran Indonesia. Pada kondisi pasar yang sangat kompetitif perusahaan harus memiliki pemahaman yang menyeluruh mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaannya untuk menentukan suatu strategi yang tepat (Xia Chan, 2011). Komaryatin (2007) dan Kurniawati dan Sari (2009) menyebutkan bahwa setiap perusahaan seharusnya dapat melihat jauh kedepan dalam mengembangkan strategi kedepannya untuk mengantisipasi kondisi kondisi persaingan yang semakin ketat.

PT.XYZ didirikan pada tahun 2005 yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan induk di Indonesia. Sesuai dengan Misi awal XYZ merupakan perusahaan pelayaran yang mempunyai tugas utama adalah membidangi tentang shipment kapal (pemasok kapal) untuk impor gandum pada perusahaan induk, yang seluruhnya diimpor dari beberapa negara seperti. Australia, Canada, Rusia, dan juga India. Saat ini PT.XYZ mengoperasikan beberapa kapal curah yang berbobot mati (DWT) berkisar 50.000 sampai 70.000 MT. Kapal curah tersebut memang didesain khusus untuk pengangkutan gandum dan bahan-bahan curah lainnya seperti bahan-bahan tambang (batu bara, biji besi, dll). PT.XYZ sudah beroperasi hampir 10 tahun akan tetapi PT.XYZ dalam mengoperasikan kapalnya masih sangat bergantung terhadap perusahaan induk (*single market*) dan sampai saat ini mayoritas kapal kapal PT.XYZ hanya digunakan untuk pengangkutan

impor gandum dari luar negeri saja. Dengan demikian, beberapa armada PT.XYZ harus menunggu beberapa waktu yang lama (*idle*) dikarenakan tergantung dari permintaan/pembelian bahan baku dari perusahaan induk, perencanaan yang kurang matang dari perusahaan induk berdampak pada banyaknya kapal yang harus menunggu pada pelabuhan bongkar (dermaga khusus) dikarenakan pembelian secara besar besaran pada rentang waktu tertentu.

Kondisi tersebut tentunya berdampak pada *performance* PT.XYZ dikarenakan biaya operasional kapal yang tinggi untuk kapal *idle*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penting dilakukan penelitian mengenai faktor faktor apa yang dapat memengaruhi PT.XYZ untuk dapat mengembangkan usahanya pada jasa angkutan transportasi laut di Indonesia yang memiliki prospek/potensi untuk dikembangkan. PT.XYZ harus dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis apa saja yang memengaruhi lingkungan internal dan eksternal pengembangan usaha PT.XYZ di bidang pelayaran, Strategi bisnis apa yang dapat dikembangkan oleh PT.XYZ dalam mengembangkan usahanya di bidang pelayaran, strategi prioritas apa saja yang dapat diterapkan oleh PT.XYZ dalam upaya pengembangan usahanya di bidang pelayaran.

Penelitian penelitian yang terkait dengan perumusan strategi bisnis pada perusahaan pelayaran dilakukan oleh Hernowo (2000) melakukan penelitian tentang Perumusan strategi bisnis PT. Karena Line dimana terjadinya persaingan yang sangat ketat dalam bisnis pelayaran sehingga perusahaan perlu memformulasikan alternatif alternatif strategi yang diperlukan dalam mengantisipasi persaingan bisnis perusahaan pelayaran, yaitu melalui mengoptimalkan fungsi para agen diluar negeri sebagai *marketer* untuk memperluas jaringan perusahaan, mengoptimalkan fungsi *chartering* dalam mencari muatan muatan alternatif dan memberikan kemudahan bagi para *customer* tetap. Sheehan (2012) mengemukakan bahwa perusahaan yang gagal dalam mengidentifikasi, mengantisipasi, dan mengelola risiko perusahaannya maka akan menimbulkan kegagalan pada perusahaannya. Disamping itu, Ziyi dan Shigeru (2013) juga melakukan penelitian tentang bagaimana perusahaan pelayaran menformulasikan alternatif strategi agar dapat bersaing pada industri pelayaran dikarenakan adanya kompetisi yang sangat ketat pada industri pelayaran, dalam penelitian tersebut diformulasikan tujuh alternatif strategi, yaitu peningkatan pendapatan, penurunan biaya operasional,

peningkatan kepuasan konsumen, memperluas jaringan perusahaan dengan pelanggan baru, penerapan IT, mengevaluasi proses internal perusahaan dan peningkatan kepuasan para karyawan

Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis PT.XYZ, memformulasikan strategi bisnis yang dapat diterapkan untuk mengembangkan perusahaan di bidang pelayaran, menentukan prioritas strategi yang tepat dan yang dapat diterapkan oleh PT.XYZ dalam mengembangkan usahanya.

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini adalah menformulasikan suatu strategi yang tepat bagi PT.XYZ, mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dari perkembangan industri pelayaran di Indonesia sehingga penyusunan strategi mampu mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari perkembangan industri pelayaran di Indonesia. Strategi yang dihasilkan ditujukan kepada PT.XYZ dan penerapannya diserahkan kepada perusahaan.

METODE PENELITIAN

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner serta dibantu dengan wawancara (*indepth interview*). Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan non-probability *sampling* dan responden ditentukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih memiliki pengetahuan, kemampuan, pengalaman, dan pemahaman yang relevan dibidangnya, seperti para manager, senior manajer dan general manajer yang ada di PT.XZY. Total jumlah responden ada 5 orang yang terdiri dari 4 responden internal perusahaan dan satu orang dari responden luar perusahaan. Data sekunder diperoleh dari studi literatur, biro pusat statistik, kementerian perhubungan, laporan perusahaan dan data-data publikasi lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Rincian jenis data yang dibutuhkan oleh penulis dapat dilihat pada Tabel 1.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dalam bentuk studi kasus pada PT.XYZ. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menggunakan metode

deskriptif dimana analisis deskriptif bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam rangka merumuskan alternative strategi PT.XYZ analisis deskriptif dilakukan dengan pengamatan langsung, wawancara (*indepth interview*) dan studi literatur. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan pengisian kuesioner dipandu dengan wawancara terstruktur, kemudian hasil kuesioner dibobot dan dinilai.

Penelitian ini juga menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan pendekatan konsep-konsep manajemen strategis. Data dan informasi yang dihimpun melalui kuesioner kemudian ditabulasi secara silang untuk memudahkan proses pengolahan. Setelah itu data di analisis secara kualitatif untuk menentukan setrategi yang tepat. Analisis faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui kondisi terkini dari PT.XYZ, kemudian dilakukan analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strength* dan *Weakneses* serta lingkungan eksternal *Oppurtunities* dan *Threats* yang dikaji dari masyarakat sebagai dasar dari penyusunan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam bidang isu isu kunci (Kaufman dan Jacobs, 1996). untuk menyusun alternatif strateginya, kemudian untuk menentukan prioritas straegi digunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis deskriptif merupakan analisis yang bertujuan memberikan gambaran tentang bagaimana kondisi terkini mengenai industri pelayaran di Indonesia. Kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

HASIL

Analisis Lingkungan Internal

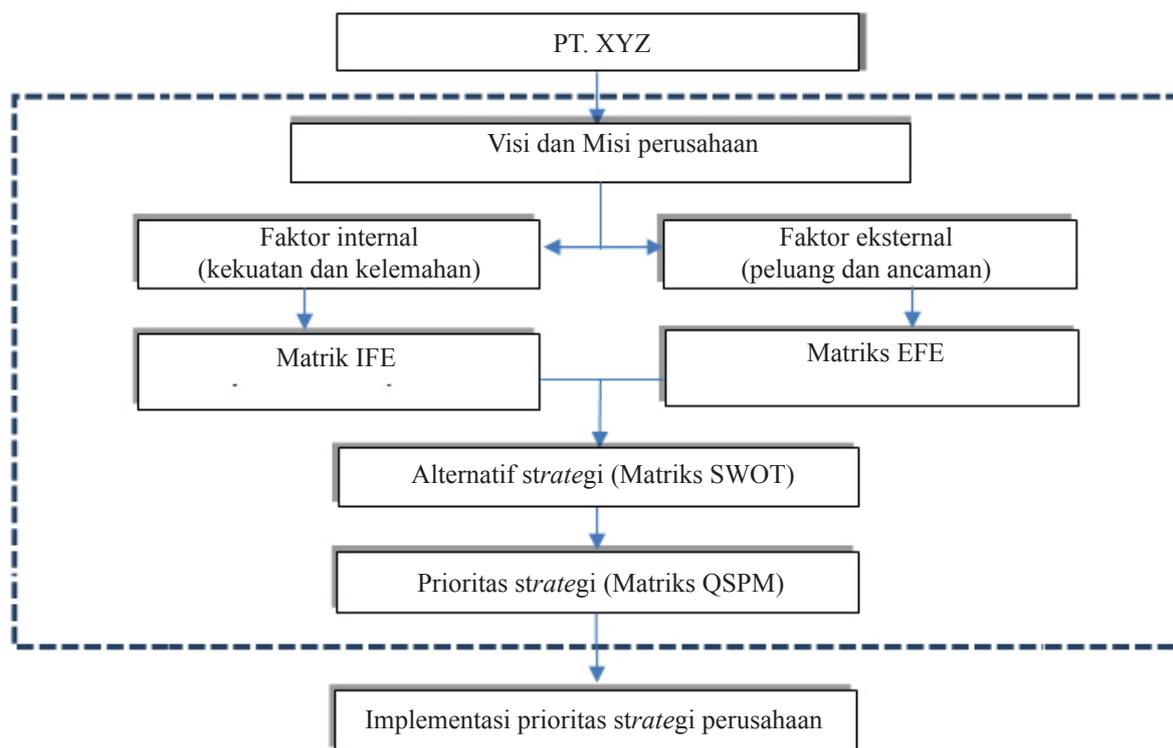
Kekuatan utama dari PT.XYZ adalah didukung oleh perusahaan induk yang besar dengan bobot 0,153. Dengan didukung oleh perusahaan induk yang besar dan memiliki brand image yang kuat secara tidak langsung maka perusahaan akan dapat dengan mudah memasuki pasar industri pelayaran lainnya. Dengan brand image yang baik dari perusahaan induk maka secara langsung dapat memengaruhi konsumen untuk menggunakan jasa anak perusahaan dikarenakan atas kualitas servis yang sudah terbukti (Cifci dan Kocak, 2012). Meskipun memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi, perusahaan cenderung melakukan

kesalahan dengan tidak mengambil kesempatan yang ada sehingga perencanaan strategi yang sudah dibuat mengalami keterlambatan dalam pelaksanaannya (Powel, 2004). Kekuatan kedua adalah memiliki perjanjian dengan *shipper*/pihak muatan untuk mengangkut muatan gandum dalam jangka waktu tak terbatas dengan bobot 0,144. Kekuatan ketiga adalah

memiliki armada pengangkutan kapal curah yang sudah bersertifikasi internasional dengan bobot 0,109. PT.XYZ yang sudah menggunakan *ISM code* sebagai alat bantu untuk mencapai tingkat keselamatan yang sesuai dengan standar keselamatan internasional dalam mengoperasikan kapal menjadi kekuatan keempat dengan bobot 0,093.

Tabel 1. Jenis dan sumber data yang diperlukan

Jenis data	Teknik pengambilan	Sumber data
Data Primer		
Identifikasi Faktor eksternal dan internal perusahaan Gambaran Lingkungan eksternal perusahaan	Kuesioner, wawancara (<i>indepth interview</i>)	Internal Perusahaan (<i>Assisten Manager s/d General Manajer</i>) Internal perusahaan & eksternal (professional) dan anggota INSA (<i>International Shipowner Association</i>)
Data Sekunder		
Visi dan Misi tujuan perusahaa Profil perusahaan/ Struktur Organisasi Kebijakan pemerintah Data pendukung lainnya	<i>Review</i> Data sekunder	Data Laporan tahunan perusahaan Data Laporan tahunan perusahaan Data website Ditjen terkait & peraturan pemerintah



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

Kelemahan utama PT.XYZ adalah perusahaan kurang agresif dalam mencari pelanggan baru, karena saat ini perusahaannya hanya berfokus pada satu customer saja dengan bobot 0,131. Dengan hanya berfokus terhadap satu pelanggan saja perusahaan akan menjadi sangat tergantung dan tidak dapat mengembangkan armadanya secara maksimal. Kelemahan kedua adalah struktur organisasi yang belum tertata dengan baik dengan bobot 0,129. Kelemahan ketiga adalah adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang manager dengan bobot 0,124. dan kelemahan terakhir adalah kemampuan SDM yang dimiliki masih sangat terbatas dengan bobot 0,122.

Menurut david (2006), jika dalam analisis IFE nilai skor yang didapat lebih dari 2,5. Artinya, perusahaan dapat menggunakan kekuatannya dan minimalkan kelemahan secara maksimal. Pada perusahaan PT. XYZ, berdasarkan hasil dari evaluasi faktor internal (IFE) yang dilakukan, nilai IFE total adalah 2,525. Artinya, perusahaan mampu menggunakan kekuatannya dengan baik dalam strategi perusahaan. Untuk hasil skor IFE secara lebih lengkap dapat dilihat dilihat Tabel 2

Analisis Lingkungan Eksternal

Hasil matriks EFE maka diperoleh peluang dan ancaman dalam perumusan strategi bisnis PT.XYZ.

Menurut david (2006), jika skor EFE yang didapatkan lebih dari 2,5. Artinya, perusahaan atau organisasi dalam menyikapi berbagai peluang dan ancaman, dilakukan dengan respon yang tinggi. Peluang utama dari perumusan strategi bisnis PT.XYZ adalah Indonesia secara geografis merupakan sebuah negara kepulauan dengan dua pertiga luas lautan lebih besar daripada daratan dengan bobot sebesar 0,137. peluang kedua adalah pertumbuhan pasar yang diharapkan meningkat (prospek akan adanya peningkatan arus import dan ekspor melalui transportasi laut) dengan bobot 0,130. Peluang ketiga salah satu misi pemerintah adalah mengembangkan tol laut untuk pengembangan perkonomian negara dengan bobot 0,120. Peluang keempat asas *cabotage* yang dikeluarkan pemerintah untuk mengembangkan perusahaan dalam negeri dengan bobot sebesar 0,119. Faktor ancaman terbesar dari perumusan strategi bisnis PT.XYZ adalah korupsi yang relatif tinggi dengan bobot sebesar 0,149. Faktor ancaman kedua Bertambahnya pesaing baru sebagai dampak dari kemudahan pengurusan perijinan angkutan laut (SIUPAL/SIOPSUS) dengan bobot sebesar 0,123. Faktor ancaman yang ketiga nilai tukar rupiah fluktuatif dengan bobot sebesar 0,115. Faktor ancaman keempat Kemungkinan pergantian pemimpin negara dapat memengaruhi kebijakan dan strategi yang sudah berjalan dengan bobot sebesar 0,107. Hasil skor EFE secara lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2. Bobot dan rating evaluasi faktor internal

Faktor internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Didukung oleh holding company yang besar	0,153	4	0,613
Memiliki perjanjian dengan shipper / pihak muatan untuk mengangkut muatan gandum dalam jangka waktu yang tak terbatas	0,144	4	0,575
Memiliki armada pengangkutan kapal curah yang sudah bersertifikasi Internasional	0,109	3	0,325
PT.XYZ menggunakan ISM code sebagai alat bantu untuk mencapai tingkat keselamatan (<i>safety</i>) yang sesuai <i>standard</i> internasional sdalam mengoperasikan kapal	0,093	4	0,333
Total skor kekuatan		1,846	
Kelemahan			
Kemampuan SDM yang dimiliki masih sangat terbatas	0,122	2	0,220
Adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang manajer	0,124	1	0,174
Struktur organisasi masih belum tertata dengan baik	0,129	1	0,155
Perusahaan kurang agresif dalam mencari <i>customer</i> baru, karena saat ini perusahaan hanya berfokus pada satu <i>customer</i> saja	0,131	1	0,131
Total skor kelemahan		0,680	
Total skor faktor internal		2,526	

Tabel 3. Bobot dan rating evaluasi faktor eksternal

Faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Pertumbuhan pasar yang diharapkan meningkat (prospek akan adanya peningkatan arus import dan ekspor melalui transportasi laut)	0,130	3	0,415
Asas Cabotage yang dikeluarkan pemerintah untuk mengembangkan perusahaan dalam negeri	0,119	3	0,381
Salah satu misi pemerintah adalah mengembangkan tol laut untuk pengembangan perkonomian negara	0,120	3	0,334
Indonesia secara geografis merupakan sebuah negara kepulauan dengan dua pertiga luas lautan lebih besar daripada daratan	0,137	4	0,521
Total skor peluang		1,653	
Ancaman			
Kemungkinan pergantian pemimpin negara dapat memengaruhi kebijakan dan strategi yang sudah berjalan	0,107	3	0,320
Nilai tukar rupiah fluktuatif	0,115	3	0,323
Bertambahnya pesaing baru sebagai dampak dari kemudahan pengurusan perijinan angkutan laut (SIUPAL/SIOPSUS)	0,123	3	0,418
Korupsi yang masih relatif tinggi di Indonesia	0,149	4	0,594
Total skor ancaman		1,657	
Total skor faktor eksternal		3,310	

Posisi Perusahaan dan Pilihan Strategi

Matriks IFE dan EFE yang sudah mempunyai skor bobot yang telah lengkap disatukan dalam bentuk matriks IE untuk menunjukkan posisi PT.XYZ dalam industri pelayaran. Dalam menentukan matriks IE dilakukan dengan melihat pada letak skor dalam kuadran kuadran dalam matriks internal dan eksternal. Berdasarkan dari nilai IFE dan EFE posisi PT.XYZ berada kuadran II dengan skor matriks IE (2,525; 3,310) (Tabel 4). Menurut David (2009) posisi pada kuadran menunjukkan bahwa strategi bisnis PT.XYZ berdasarkan faktor internal dan eksternal adalah melakukan strategi tumbuh dan kembangkan. Adapun beberapa strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan posisi perusahaan adalah sebagai berikut:

Bekerja sama dengan pemerintah dalam menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri sehingga mendukung industri pelayaran nasional

Pada saat ini pemerintah memberikan dukungan penuh dalam pengembangan indsutri pelayaran nasional itu tertuang dalam besarnya anggaran yang akan dikeluarkan pemerintah dalam industri maritim nasional, berdasarakan dari hasil IFE PT.XYZ mempunyai kemampuan finansial/modal yang sangat baik dari

perusahaan induk tentunya menjadi peluang bagi PT.XYZ dalam mengembangkan bisnis perusahaanya dikarenakan dalam bisnis pelayaran diperlukan kemampuan finansial yang sangat baik. Disamping itu, PT.XYZ juga sudah mempunyai beberapa armada yang sudah bersertifikasi Internasional untuk pengangkutan muatan secara curah sehingga sangat memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan kerja sama dengan pemerintah dalam perkemabangan industri pelayaran nasional.

Melakukan kerja sama dengan beberapa pihak diluar perusahaan induk

Menurut Styhre (2009) Salah satu strategi yang tepat untuk meningkatkan utilisasi kapal laut dalam kondisi pasar yang berubah ubah adalah *never say no strategy* dimana strategi tersebut memanfaatkan peluang pasar yang ada semaksimalnya. Strategi dalam bekerja sama dengan pihak lain diluar perusahaan induk adalah merupakan salah satu strategi dalam mengatasi lamanya kapal *idle* di pelabuhan yang diakibatkan dari menurunnya pembelian bahan mentah gandum dari perusahaan induk. Ketika terjadi kondisi stagnan atau kondisi kapal *idle* dalam waktu yang relatif lama maka perlu alternatif strategi dalam mengisi kekosongan tersebut.

Tabel 4. Posisi PT. XYZ dalam Industri Pelayaran

		Total Nilai IFE yang Dibobot		
		Kuat 3,0–4,0	Rata-Rata 2,0–2,99	Lemah 1,0–1,99
Total Nilai EFE yang Dibobot	Tinggi 3,0–4,0	I <i>Grow & Build</i>	II <i>Grow & Build</i> (2,525; 3,310)	III <i>Hold & Maintain</i>
	Sedang 2,0–2,99	IV <i>Grow & Build</i>	V <i>Hold & Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>
	Rendah 1,0–1,99	VII <i>Hold & Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>

Peningkatan kapasitas SDM khususnya terhadap departemen komersial

Strategi peningkatan kapasitas SDM terhadap departemen komersial merupakan strategi yang sangat penting dalam perumusan strategi bisnis perusahaan kedepannya, dikarenakan peningkatan kapasitas karyawan berkorelasi positif terhadap daya saing perusahaan tersebut (Shammot, 2014). Pendidikan dan pelatihan dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Turere, 2013). Dalam persaingan bisnis perusahaan pelayaran perlu didukung oleh team ahli yang menguasai tentang industri pelayaran sehingga dapat mengimplementasikan strategi tersebut kepada perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif pada perusahaan. Salah satu faktor terjadinya kapal *idle* PT.XYZ adalah kurangnya pengetahuan dari departemen komersial dalam memperhitungkan dan menyampaikan kepada pihak top manajemen mengenai biaya yang timbul dari lamanya kapal *idle* tersebut dan faktor lain juga disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dari departemen komersial dalam menyampaikan alternatif alternatif strategi yang memungkinkan dilakukan tanpa mengganggu kepentingan dari perusahaan induk. Dalam strategi ini terdapat satu inisiatif yaitu pemberian pelatihan tentang bisnis dalam industri pelayaran seperti BL, LC, *chartering*, *laytime calculation*, *insurance*.

Bekerja sama dengan INSA dalam memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme

Strategi kerja sama dengan INSA dalam memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme merupakan strategi yang dilakukan untuk menekan tingkat korupsi dalam industri pelayaran di Indonesia. INSA merupakan wadah bagi seluruh pemilik kapal dan semua perusahaan pelayaran

dalam menyampaikan aspirasi, saran, kritikan dan juga protes kepada pemerintah secara terstruktur. Salah satu kerja sama dengan INSA adalah tidak memberikan uang pungli atau biaya biaya yang tidak resmi di pelabuhan dan menerapkan GCG (*Good Corporate Governmance*) dimana menurut Kaihastu (2006) GCG berperan dalam memberikan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* sehingga perusahaan dapat berkompetisi lebih *fair* dalam industri pelayaran.

Membangun mekanisme kerja yang baik sesuai dengan struktur organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja

Melalui strategi membangun mekanisme kerja yang tepat dan baik sesuai dengan struktur organisasi perusahaan dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan PT.XYZ. Dengan hal ini, diharapkan dapat memberikan kejelasan pada setiap karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab masing masing karyawan. Dengan demikian, dalam operasional tidak terjadi kendala atau hambatan yang dapat mengganggu strategi perusahaan kedepannya.

Alternatif Strategi

Penentuan alternatif strategi dalam meningkatkan daya saing perusahaan PT. XYZ dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, matriks SWOT (Gambar 2) menggunakan kekuatan organisasi untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman serta mengurangi kelemahan dengan peluang dan ancaman yang ada. Menurut David (2012) matriks SWOT adalah alat yang cocok digunakan untuk mencocokkan faktor-faktor penting tersebut dengan menformulasikan beberapa tipe strategi, yaitu SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strength-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p><i>Strength (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Didukung oleh <i>holding company</i> yang besar (S1) 2. Memiliki perjanjian <i>shipper</i>/pihak muatan (Bogasari) untuk mengangkut gandum dalam jangka waktu yang tak terbatas (S2) 3. Memiliki armada pengangkutan kapal curah yang bersertifikasi Internasional (S3) 4. PT.SSM menggunakan sebagai alat bantu untuk mencapai tingkat keselamatan (<i>safety</i>) yang sesuai <i>standard</i> internasional dalam mengoperasikan kapal (S4) 	<p><i>Weaknesses (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan SDM yang dimiliki masih sangat terbatas (W1) 2. Adanya jabatan rangkap yang dipegang oleh seorang manager (W2) 3. Struktur organisasi masih belum tertata dengan baik (W3) 4. Perusahaan kurang agresif dalam mencari <i>customer</i> baru, karena saat ini perusahaan hanya berfokus pada satu <i>customer</i> saja (W4)
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan pasar yang diharapkan meningkat (prospek akan adanya peningkatan arus import dan ekspor melalui transportasi laut) (O1) 2. Asas <i>Cabotage</i> yang dikeluarkan pemerintah untuk mengembangkan perusahaan dalam negeri (O2) 3. Salah satu misi pemerintah adalah mengembangkan tol laut untuk pengembangan perkonomian negara (O3) 4. Indonesia secara geografis merupakan sebuah negara kepulauan dengan dua pertiga luas lautan lebih besar daripada daratan (O4) 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan pemerintah dalam menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri sehingga mendukung industri pelayaran nasional (S1,S3,S4,O2,O3,O4) 2. Membuat departemen khusus yang mengatur tentang komersialisasi kapal kapal SSM dalam industri pelayaran 3. Mempromosikan keberhasilan kapal kapal SSM dalam pengangkutan gandum dari luar negeri (S2,S3,S4,O1,O2,O4) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerja sama dengan pihak lain diluar Bogasari (W1,W2,W4,O1,O2,O4) 2. Peningkatan kapasitas SDM khususnya terhadap departemen komersial (W1,W4,O1,O2)
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemungkinan pergantian pemimpin negara dapat memengaruhi kebijakan dan strategi yang sudah berjalan (T1) 2. Nilai tukar rupiah fluktuatif (T2) 3. Bertambahnya pesaing baru sebagai dampak dari kemudahan pengurusan perijinan angkutan laut (SIUPAL/SIOPSUS) (T3) 4. Korupsi yang masih relatif tinggi di Indonesia (T4) 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan INSA dalam memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme (S1,S3,S4,T3,T4) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun mekanisme kerja yang baik sesuai struktur organisasi dapat meningkatkan kerja (W1,W2,W3,T3)

Gambar 2. Hasil analisis matriks SWOT

Prioritas Strategi

Penentuan prioritas strategi dilakukan dengan menggunakan metode QSPM. QSPM merupakan salah satu metode yang biasa dipakai dalam penentuan urutan prioritas strategi yang bertujuan mengevaluasi alternatif alternatif strategi yang paling memungkinkan untuk dijalankan terlebih dahulu. Dalam pemberian urutan prioritas strategi disini bukan berarti salah satu dari lima strategi tersebut tidak dijalankan, akan tetapi strategi tersebut dilaksanakan berdasarkan urutan prioritas. Melalui analisis QSPM, alternatif strategi yang didapatkan melalui analisis SWOT tersebut ditentukan

urutan prioritasnya berdasarkan tingkat keterkaitan pada lingkungan internal dan external PT.XYZ sehingga alternatif strategi tersebut dapat dilakukan berdasarkan tingkatan prioritas kepentingannya. Hasil perhitungan dari QSPM dalam menentukan prioritas strategi bisnis PT.XYZ Selengkapnya pada Tabel 5.

Dalam pemberian urutan prioritas strategi disini bukan berarti salah satu dari lima alternatif strategi tersebut tidak dijalankan. Semua strategi ini dijalankan, akan tetapi pada saat menjalankan ada prioritas utama yang terlebih dahulu dijalankan. Prioritas utama dari lima alternatif strategi adalah. Peningkatan kapasitas

SDM khususya terhadap department komersial dengan TAS sebesar 7,545. Pengembangan kapasitas SDM komersial merupakan salah satu faktor yang sangat perlu untuk dikembangkan terlebih dahulu dalam menjawab permasalahan yang timbul dari terjadinya kapal *idle* pada PT.XYZ. Faktor yang menyebabkan terjadinya kapal *idle* PT.XYZ disebabkan kurangnya pengetahuan dari komersial departemen dalam memperhitungkan dan menyampaikan biaya biaya yang timbul akibat dari lamanya kapal *idle* di pelabuhan dan juga disebabkan ketidakmampuan dari departemen komersial dalam memaparkan alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan dilakukan dalam mengisi kekosongan kapal *idle* tanpa mengganggu kepentingan dari perusahaan induk selaku pelanggan prioritas. Pengembangan kapasitas SDM terhadap karyawan komersial juga berimplikasi terhadap perencanaan strategik perusahaan kedepan.

Prioritas strategi yang kedua adalah PT. XYZ bekerja sama dengan INSA untuk tidak memberikan uang pungli kepada pejabat-pejabat yang berwenang, dengan bentuk kerja sama yang intens pada setiap instansi instansi yang berhubungan untuk tidak memberikan gratifikasi atau pungli dalam bentuk uang atau apapun kepada setiap pejabat yang berwenang dipelabuhan akan menciptakan kondisi dan *image* yang baik kepada setiap investor yang akan datang untuk masuk dalam industri pelayaran nasional sehingga industri pelayaran nasional dan PT.XYZ akan dapat lebih berkembang kedepanya. Prioritas ketiga adalah Melakukan kerja sama dengan pemerintah berupa pembelian armada kapal laut yang sesuai dengan rencana strategi

pemerintah kedepanya atau dengan menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri. Prioritas yang keempat adalah mengimplementasikan secara tepat dan benar struktur organisasi yang sudah dibuat agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Menjalin kerja sama/*contract* dengan *customer* baru diluar dari perusahaan induk merupakan urutan prioritas kelima.

Implikasi Manajerial

Dalam hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dalam hal ini departemen yang terkait dalam mengatasi permasalahan kapal *idle* yang terjadi pada PT.XYZ, dan juga pihak lain antara lain: 1) bagi departemen komersial, dalam penelitian tersebut dipaparkan beberapa alternatif alternatif strategi yang dapat dilaksanakan dalam mengatasi kapal *idle*; 2) bagi departemen HRD, dalam penelitian dipaparkan tentang pentingnya peningkatan kapasitas setiap karyawan secara berkala dalam meningkatkan daya saing perusahaan, dalam penelitian tersbut juga dipaparkan pentingya mekanisma kerja yang terstruktur dan baik antar departemen sehingga menciptakan sinergitas pada setiap departemen; 3) bagi departemen *operation*, dalam penelitian dipaparkan tentang menjalin kerja sama yang baik kepada beberapa instansi untuk menciptakan peluang bisnis baru dan juga mendorong pemerintah agar menghilangkan praktik-praktik pungli yang dapat membebani perusahaan PT.XYZ dan perusahaan lainnya; 4) bagi perusahaan sejenis penelitian dapat dijadikan literatur dalam menentukan strategi yang tepat pada perusahaanya

Tabel 5. Hasil Perhitungan QSPM

Strategi alternatif	TAS	Urutan prioritas
Bekerja sama dengan pemerintah dalam menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri sehingga mendukung industri pelayaran nasional	7,248	3
Bekerja sama dengan pihak lain diluar perusahaan induk	7,223	5
Peningkatan kapasitas SDM khususnya terhadap departemen komersial	7,545	1
Bekerja sama dengan INSA dalam memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme	7,343	2
Membangun mekanisma kerja yang baik sesuai dengan strutur organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja	7,240	4

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis internal (IFE) dapat terlihat bahwa faktor internal yang berperan sebagai kekuatan utama dalam PT.XYZ adalah didukung oleh perusahaan induk yang besar. Sedangkan kelemahan utama dari PT.XYZ adalah perusahaan kurang agresif dalam mencari pelanggan baru, karena saat ini perusahaannya hanya berfokus pada satu pelanggan saja. Selanjutnya, Hasil analisis eksternal (EFE) yang dilaksanakan, dapat terlihat bahwa peluang utama yang dimiliki oleh PT.XYZ adalah Indonesia merupakan sebuah negara kepulauan dengan dua pertiga luas lautan lebih besar daripada daratan. Ancaman utama pada PT.XYZ adalah tingkat korupsi yang relatif masih tinggi di Indonesia. Berdasarkan dari hasil analisis IFE dan EFE posisi perusahaan PT.XYZ berada dalam kuadran II. Posisi tersebut menunjukkan strategi perusahaan PT.XYZ dalam perumusan strategi bisnis adalah melakukan strategi tumbuh dan kembangkan baik itu berupa penetrasian pasar baru, pengembangan strategi bisnis perusahaan, pengembangan produk atau integrasi kedepan atau kebelakang

Dalam mendapatkan alternatif strategi dilakukan analisis SWOT, dimana dalam analisis SWOT tersebut didapatkan lima alternatif strategi yang bisa dilakukan pada PT.XYZ dalam perumusan strategi bisnis perusahaan, yaitu 1) bekerja sama dengan pemerintah dalam menyiapkan armada khusus untuk pengangkutan dalam negeri sehingga mendukung industri pelayaran nasional; 2) menjalin kerja sama/*contract* dengan beberapa pihak diluar dari perusahaan induk; 3) meningkatkan kapasitas SDM khususnya terhadap departemen komersial; 4) bekerja sama dengan INSA dalam memberantas korupsi, kolusi dan nepotisme; 5) membangun mekanisme kerja yang baik sesuai dengan struktur organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja. Adapun, prioritas strategi utama adalah peningkatan kapasitas SDM khususnya terhadap departemen komersial dengan TAS sebesar 7,545.

Saran

PT.XYZ adalah perusahaan pelayaran nasional yang mempunyai potensi dikembangkan menjadi perusahaan pelayaran nasional yang sukses. Akan tetapi, perkembangan industri pelayaran nasional dan luar negeri sering sekali mengalami perubahan yang cepat dan persaingan pasar yang sangat ketat. Dengan

demikian, membutuhkan perhatian dan komitmen penuh dari semua manajemen perusahaan baik itu *management* PT.XYZ, tetapi juga oleh manajemen perusahaan induk untuk setiap perencanaan strategi yang sudah dirancang. Perusahaan harus senantiasa menganalisis sumber-sumber kemampuan perusahaan secara berkelanjutan agar dapat terus bersaing dengan perusahaan lain dan dapat menciptakan alternatif alternatif strategi yang lebih baru yang dapat dikembangkan (Adams dan Lamont, 2003). Perlu adanya penelitian mendalam pada setiap segmen industri bisnis pelayaran yang akan dimasuki oleh PT.XYZ dikarenakan adanya perbedaan kebutuhan dan regulasi dari pemilik muatan (*shipper*) atau penyewa kapal (*charterer*) untuk kapal kapal yang akan digunakan (Plomfaritou *et al.* 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Adams GL, Lamont BT. 2003. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. 7(2): 142–154. <https://doi.org/10.1108/13673270310477342>.
- Badan Pusat Statistik. 2014. Perkembangan ekspor dan impor indonesia maret 2014. http://www.bps.go.id/brs_file/eksim_02mei14.pdf. [12 Februari 2014].
- Cifci S, Kocak A. 2012. The impact of brand positivity on the relationship between corporate image and consumers' attitudes toward brand extension in service businesses. *Corporate Reputation Review* 15(2): 105–118. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.5>.
- David FR. 2006. *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*. Ichsan Setiyo, penerjemah, Jakarta: Salemba Empat.
- Gao Z, Yoshida S. 2013. Analysis on industrial structure and competitive strategies in liner shipping industry. *Journal of Management and Strategy* 4(4): 12–20. <https://doi.org/10.5430/jms.v4n4p12>.
- Hernowo P. 2000. Perumusan strategi bisnis PT. Karana Line [disertasi]. Bogor: Sekolah Program Pascasarjana, Institut Psertanian Bogor.
- Kaufman JL, Jacobs HM. 1996. A public planning perspective on strategic planning. *Journal of the American Planning Association*. 1(53):1–32.
- Komaryatin N. 2007. Strategi pemasaran dengan pendekatan SWOT. *Jurnal Dinamika Ekonomi*

- dan Bisnis* 4(1): 85–100.
- Kurniawati T, Sari KBDK. 2009. Analisis dan pilihan Strategi: membangun eksistensi perusahaan di masa kritis. *Journal Ekonomi Bisnis* 14(3): 179–190.
- Lagoudis IN, Lalwani CS, Naim MM. 2004. A generic systems model for ocean shipping companies in the bulk sector. *Transportation Journal* 43(1)5: 56.
- Powel TC. 2004. Strategy, execution and idle rationality. *Journal of Management Research* 48(4): 30–39.
- Sheehan NT. 2012. A risk-based approach to strategy execution. *Journal of Business Strategy* 29(3): 25–34.
- Styhre L. 2009. Strategies for capacity utilisation in short sea shipping. *Journal of Maritime Economics & Logistic* 11(4): 418–437. <https://doi.org/10.1057/mel.2009.11>.
- Turere VN. 2013. Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akutansi* 1(3): 10–19.
- Xia Chan. 2011. A SWOT study of the development strategy of haier group as one of the most successful chinese enterprises. *International Journal of Business and Social Science* 2(11): 147–153.